



**Universidad Nacional de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social**

**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA EL GRADO DE
LICENCIATURA**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMITÉ CANTONAL DE
DEPORTES Y RECREACIÓN DE GRECIA, A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LA
CONDICIÓN INTERNA Y EXTERNA, EN EL PERIODO 2020 - 2024**

**Trabajo final de graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador
para optar por el grado de Licenciatura en Planificación Económica y Social**

Tutor:

Randy Chavarría Briceño

Sustentantes:

Karina Aguilar Castellón
Jennifer Cedeño Rodríguez

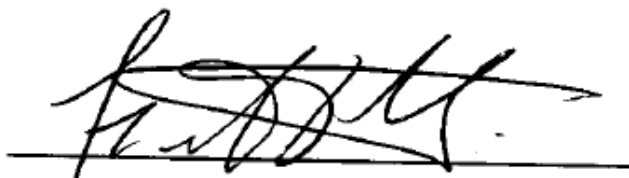
Heredia, 2020

INTEGRANTES DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

ALVARO MARTIN
PARADA GOMEZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
ALVARO MARTIN PARADA
GOMEZ (FIRMA)
Fecha: 2020.09.15 17:11:49
-06'00'

Ph.D Martín Parada Gómez
Representante Del Decanato, Facultad De Ciencias Sociales



Dr. Ronald Salas Barquero
Representante de la Dirección, Escuela de Planificación y Promoción Social

RANDY
GERARDO
CHAVARRIA
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por RANDY GERARDO
CHAVARRIA (FIRMA)
Fecha: 2020.09.07
09:59:31 -06'00'

Master. Randy Chavarria Briceño
Responsable Académico (Tutor)

M.Sc. Marta Vargas Venegas
Lector Interno

KIMBERLY MARIA
QUESADA
JIMENEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por
KIMBERLY MARIA
QUESADA JIMENEZ
(FIRMA)
Fecha: 2020.09.15 15:21:07
-06'00'

Lic. Kimberly Quesada Jiménez
Lector Externo

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo Final de Graduación se basa en elaborar una propuesta estratégica para el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia, a partir de aspectos importantes como la salud pública, el trabajo desde el CCDR y las oportunidades del cantón. En el documento se encontrará una descripción del trabajo que llevó a cabo el comité hasta el 2019, así como la perspectiva de los involucrados, tanto internos como externos.

Además, el trabajo se llevó a cabo de forma participativa, cumpliendo el deseo de la Junta Directiva del CCDRG, por lo que se emplearon distintas técnicas de recolección de información, tanto secundarias como primarias. La intervención apunta a contribuir con la definición de líneas de acción y cumplimiento de objetivos que contribuyan en el seguimiento o rumbo que deben llevar para alcanzar mejores resultados a corto, mediano y largo plazo.

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

A Dios las gracias por darme la sabiduría, paciencia y fortaleza para seguir caminando y avanzado en mí vida personal y profesional, por nunca abandonarme y enseñarme que con fe, esperanza y esfuerzo todo llega.

Agradezco y dedico este logro profesional a mi familia que siempre están conmigo y son un apoyo incondicional, a mi papá y mamá especialmente, que los amo, sino fuera por ellos, no sería igual, gracias por darme el mejor ejemplo de esfuerzo y lucha para salir adelante, por darnos el estudio y que nunca nos falte nada, por el amor, confianza y creer siempre en mí. A mis hermanas que en las buenas, malas y peores siempre juntas, apoyándonos hasta el final.

Agradezco al profesor Ángel por el apoyo y colaboración incondicional que nos brindó en el proyecto, por su disposición, entusiasmo, compromiso y humildad, como profesor y profesional, para lograr culminar con éxito, a mi prima Susy que siempre estuvo apoyándome para terminar el proyecto y que fue una ayuda fundamental y motivación gracias de corazón.

También quiero agradecer y dedico este éxito a mi pareja, que ha estado conmigo en todo momento y ha sido un apoyo y motivador incondicional, que siempre me ha incentivado a cumplir mis sueños y metas, así como también a amigas y vecinas que me motivaban a seguir adelante.

A mi abuelita, abuelitos y tío que están en el cielo, les dedico este logro porque siempre desearon lo mejor para mí y sé lo feliz que están por cumplir mis sueños.

Gracias a todos de corazón.

Jennifer Cedeño Rodríguez

Primeramente, agradezco a Dios por siempre guiarme y protegerme en todo momento de mi vida, y que gracias a él hoy puedo concluir una etapa más de mi carrera como profesional. Además, agradezco inmensamente a mis padres, pero en especial a mi mamá, quien ha estado ahí siempre apoyándome de mil maneras, dándome palabras de aliento y sabiduría para continuar adelante y nunca estancarme, gracias por el apoyo continuo y por ser mi ejemplo a seguir. Igualmente, le agradezco a mi pareja quien desde que inicie mi camino por la universidad su apoyo constante siempre ha dicho presente y nunca ha dejado de alentarme a continuar con mis metas, infinitas gracias por estar día a día a mi lado.

La conclusión de este proyecto no fue sencillo, pero definitivamente al tener a mi lado a una gran compañera y amiga en la realización de este documento, hizo que aunque existieron altibajos en el proceso, no nos rindiéramos, juntas lo logramos. Dedico este proyecto, a la mujer que me enorgullece y amo, la que siempre me ha dado todo su apoyo y dedicación, a mi madre, mujer luchadora y ejemplar que ante cualquier caída siempre sigue adelante, que confía y cree en mí. A mi padre, quien siempre me ha enseñado a nunca desfallecer y siempre seguir adelante por más duro que sea el camino, gracias por enseñarme tanto. ¡I'll always be your little one, your "Popis"! Ustedes me han dado todo lo que soy, mis principios, mis valores, mi perseverancia para cumplir mis sueños.

A mi ángel en el cielo, mi abuela, quien junto con mi abuelo que gracias a Dios aun lo tengo con vida, desde pequeña fueron unos grandes ejemplos a seguir para mí, y siempre me dieron el apoyo en mi educación y general. Se los dedico con mi amor y gratitud infinita.

Karina Aguilar Castellón

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo I. El problema y su importancia	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Tema	2
1.3. Objeto de estudio	2
1.4. Justificación.....	3
1.5. Planteamiento del problema.....	4
1.6. Antecedentes	6
1.6.1. Estado de la cuestión.....	6
1.7. Objetivos	9
1.7.1. Objetivo general	9
1.7.2. Objetivos específicos	9
1.8. Políticas gubernamentales y normas legales	10
Capítulo II. Fundamentación teórica.....	12
2.1. Marco referencial	12
2.1.1. Constructos principales de la investigación	12
2.1.2. Contexto internacional	13
2.1.3. Contexto nacional	19
2.1.4. Contexto regional.....	21

2.2. Marco teórico	31
2.2.1. Planificación.....	32
2.2.2. Planificación Estratégica	33
2.2.3. Plan Estratégico.....	35
2.2.4. Diagnóstico: análisis del entorno	36
2.2.5. Misión organizacional.....	37
2.2.6. Visión organizacional	37
2.2.7. Valores organizacionales	38
2.2.8. Objetivos estratégicos.....	39
2.2.9. Estrategias y planes de acción	40
2.2.10. Aspectos importantes en el Plan Estratégico.....	41
Capítulo III. Aspectos metodológicos	45
3.1. Análisis de actores sociales y unidades de observación.....	45
3.2. Enfoque investigativo seleccionado	45
3.3. Tipo de investigación	46
3.4. Limitaciones del objeto de estudio	47
3.5. Unidades de análisis	47
3.6. Métodos, técnicas e instrumentos.....	48
3.6.1. Análisis de documentos	48
3.6.2. El cuestionario	49

3.6.3. Talleres participativos	49
3.6.4. Matriz de análisis de la situación (FODA)	50
3.6.5. La entrevista	50
3.7. Procesos de recolección y análisis de los datos	51
3.8. Muestra	51
3.9. Matriz metodológica (proceso de recolección, presentación y análisis de los datos)	53
3.9.1. Objetivo general	53
Capítulo IV. Resultados de la investigación	56
4.1. Contexto local: caracterización del cantón de Grecia	56
4.1.1. Características generales del cantón de Grecia	56
4.1.2. Características demográficas del cantón	56
4.1.3. Principales indicadores de salud en el cantón de Grecia.....	57
4.2. Roles y funciones del CCDRG en deporte, recreación y promoción de la salud	60
4.2.1. Antecedentes del CCDRG	60
4.2.2. Organización y dirección del CCDRG	62
4.2.3. Condiciones para el desarrollo del deporte, la recreación y la promoción de la salud en el cantón de Grecia.....	65
4.2.4. Condiciones de infraestructura para las disciplinas del CCDRG	66
4.2.5. Situación reglamentaria para el uso de las instalaciones actuales	69

4.3. Percepción de los comités y atletas del cantón respecto a las funciones del CCDRG	74
4.3.1. Análisis crítico fortalezas y debilidades según área	78
4.3.2. Análisis crítico amenazas y oportunidades según área	84
4.4. Articulación del CCDRG con los entes externos, participantes en cada área de trabajo del mismo	86
4.4.1. Diagnóstico interno del CCDRG	86
4.4.2. Situación actual del CCDRG	86
4.4.3. Impacto del área administrativa del CCDRG en su funcionamiento	88
4.5. Entornos del contexto del CCDRG	91
4.6. Conclusiones	94
4.7. Recomendaciones	94
Capítulo V. PPropuesta – Plan estratégico para el comité cantonal de deportes y recreación de Grecia (CCDRG)	96
5.1. Presentación	96
5.2. Marco estratégico	98
5.2.1. Misión estratégica del CCDRG	98
5.2.2. Visión estratégica del CCDRG	99
5.2.3. Valores	99
5.3. Ejes estratégicos	101
5.3.1. Eje #1. Promoción del deporte, la recreación y la salud	101

5.3.2. Eje #2. Construcción y remodelación de infraestructura deportiva y recreativa	102
5.3.3. Eje #3. Inclusión social.....	102
5.3.4. Eje #4. Desarrollo organizacional, administrativo y financiero	102
5.4. Objetivos estratégicos según eje	103
5.4.1. Eje #1. Promoción del deporte, la recreación y la salud	103
5.4.2. Eje #2. Construcción y remodelación de infraestructura deportiva y recreativa	104
5.4.3. Eje #3. Inclusión social.....	104
5.4.4. Eje #4. Desarrollo organizacional, administrativo y financiero	104
5.5. Matriz de plan estratégico por ejes	106
Bibliografía	116
Anexos	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estado de la cuestión	6
Tabla 2 Políticas gubernamentales y normas legales	10
Tabla 3 Áreas de la Unicef	14
Tabla 4 Artículos de la Carta Internacional de Educación Física y el Deporte de la Unesco	18
Tabla 5 Actores contexto nacional	20
Tabla 6 Distrito, barrios y poblados del cantón de Grecia	23
Tabla 7 Población total del cantón de Grecia y sus distritos	24
Tabla 8 Ejes del Índice de Gestión Municipal.....	25
Tabla 9 Programas desarrollados por el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia.....	29
Tabla 10 Programas por desarrollar del Comité cantonal de Deporte y Recreación de Grecia.....	30
<i>Tabla 11</i> Unidades de análisis	47
Tabla 12 Cantidad de atletas participantes en los talleres participativos	52
Tabla 13 Matriz metodológica	53
Tabla 14 Población cantón de Grecia	56
Tabla 15 Indicadores de defunciones y tasa de mortalidad de algunas enfermedades	59
Tabla 16 Inventario de infraestructura para el desarrollo de los programas y proyectos del CCDRG	67
Tabla 17 Características generales y necesidades de cada disciplina.....	70

Tabla 18 Apoyo comunitario y familiar para el CCDRG	72
Tabla 19 Deportes impartidos por el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Grecia y cantidad de participantes	72
Tabla 20 Fortalezas y debilidades por áreas.....	76
Tabla 21 Amenazas y oportunidades según área	82
Tabla 22 Seguimiento programas implementados por el CCDRG	89
Tabla 23 Relación entre el CCDRG y su entorno.....	92
Tabla 24 Eje #1. Promoción del deporte, la recreación y la salud.....	106
Tabla 25 Eje #2. Construcción y remodelación de infraestructura deportiva y recreativa.....	110
Tabla 26 Eje #3. Inclusión social	111
Tabla 27 Eje #4. Desarrollo organizacional, administrativo y financiero.....	113

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Mapa cantón de Grecia.....	22
Ilustración 2 Mapa distritos cantón de Grecia.....	23
Ilustración 3 Organigrama Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Grecia.....	64
Ilustración 4 Componentes del Plan Estratégico	98

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1 Proceso metodológico Plan Estratégico	36
Diagrama 2 Tipos de mesociclos	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Conocimiento de la visión, misión, valores y objetivos del CCDRG	87
--	----

ABREVIATURAS

- CCDRG: Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia.
- Icoder: Instituto Costarricense del Deporte y Recreación.
- JDRC: Juegos Deportivos y Recreativos Comunales.
- MEP: Ministerio de Educación.
- Midepor: Ministerio de Deporte y Recreación.
- MS: Ministerio de Salud.
- OE: Objetivo estratégico.
- PAO: Plan Anual Operativo.
- PE: Plan Estratégico.
- Unesco: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y Cultura.
- Unicef: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se basa en el estudio del funcionamiento que el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia (CCDRG) posee en la actualidad. El fin es marcar las pautas en cuanto a planificación estratégica para guiar la gestión del CCDRG, a partir del 2020. El CCDRG manifestó la necesidad de una herramienta que permita brindar un mejor servicio deportivo en las distintas disciplinas y el aprovechamiento óptimo de los recursos económicos, con eficiencia y eficacia. De esta forma, buscar impactar de manera positiva la calidad de vida de la población.

Asimismo, se hace hincapié en la relevancia que tiene la actividad física, no solo en el cantón de Grecia, sino en la población en general, ya que los índices de obesidad aumentan con rapidez y son provocados especialmente por el sedentarismo. Esto ocasiona problemas de salud severos que representan gastos médicos significativamente más costosos que la prevención. El Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia, además de incentivar el deporte individual y colectivo y la recreación en la población joven, también promueve que los adultos mayores y las personas con capacidades diferentes, sean parte de los programas deportivos y recreativos que imparte el CCDRG en el cantón.

Por esta razón, el CCDRG requiere de profesionales en Planificación Económica y Social que puedan crear un Plan Estratégico que marque las pautas y combine de la mejor forma el área administrativa con las distintas disciplinas y ramas deportivas que se manejan actualmente. Esto para seguir un orden específico en el

momento de poner en práctica las diversas actividades del CCDRG.

La Planificación Estratégica en la investigación actual se enfoca en aspectos fundamentales de estructura como la misión, la visión, los valores estratégicos, los objetivos estratégicos, ejes estratégicos, los planes de acción, metas e indicadores de desempeño. Además de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que brinde la investigación y que son necesarios incluir en el Plan Estratégico. Al término del estudio se espera contar con la información requerida para definir un futuro en el que se involucren los diferentes actores externos e internos que colaboraran en establecer los alcances esperados a mediano y largo plazo, según los proyectos que tenga el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia.

1.2. TEMA

Estudio de la condición interna y externa del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia durante los últimos tres años de funcionamiento, con el fin de proponer un Plan Estratégico que fortalezca la gestión del CCDRG.

1.3. OBJETO DE ESTUDIO

Análisis del nivel de desarrollo de las funciones de promoción del deporte, la recreación y promoción de la salud del Comité Cantonal de Deportes y Recreación del cantón de Grecia, de acuerdo con su condición interna y del contexto en el cual se desarrolla.

- Delimitación temporal: los años de estudio serán del 2016 – 2019.
- Delimitación espacial: cantón de Grecia.

- Delimitación teórica: en la delimitación teórica de la presente investigación se analizarán aspectos como:
 - Desarrollo humano.
 - Desarrollo deportivo y recreativo.
 - Promoción de la actividad física.
 - Promoción de la salud.

1.4. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con Armijo (2019):

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones tanto públicas como privadas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos (p. 5).

Con base en lo anterior, estos procesos deben especificar los productos o metas en el tiempo, espacio, los medios y los recursos, tanto económicos como humanos, de los que dispone la organización para el cumplimiento del plan propuesto. Para la presente propuesta es esencial basarse en la importancia que tiene el deporte y la recreación como actividad física o social en beneficio de la salud pública. Esto ya que es el trabajo esencial de los Comités Cantonales y aspecto importante de mejorar para disminuir enfermedades no transmisibles como la obesidad, sedentarismo, problemas cardiovasculares, entre otras, por falta de actividad física.

Con esto presente se podrá alcanzar la visión de futuro deseada y todas aquellas alternativas que se pueden lograr con esta visión que se plantea. Además, se debe mencionar que en el proceso debe considerarse toda la información existente del Comité Cantonal de Deporte de Recreación de Grecia y sobre esto identificar cuáles son las debilidades, amenazas del entorno, así como las oportunidades y fortalezas y determinar cómo fortificarlas.

Por este motivo, el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia considera necesaria la elaboración de un Plan Estratégico con el objetivo de lograr mejores resultados de su gestión administrativa y organizacional. Esto porque la planificación se centra en alcanzar metas en un tiempo determinado por medio de planes o proyectos reales de crecimiento y desarrollo.

1.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En cada municipio es importante promover el deporte, la recreación y la salud tomando en cuenta a todos los habitantes que lo integran. Por este motivo, existen los Comités Cantonales de Deportes y Recreación, para promover el acceso igualitario para todos los ciudadanos del cantón, además de contribuir con la mejora de la calidad de vida de estos. En este caso, el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia trabaja en promover una mejor calidad de vida en sus habitantes mediante los aspectos mencionados y considera como propósito mejorar los servicios que brindan. Sin embargo, surge la inquietud de autoevaluar la gestión, ya que no han contado con orientación estratégica en el tiempo que han laborado, lo que significa uno de sus propósitos para orientar el buen funcionamiento y gestión del comité.

De acuerdo con lo anterior se llega al planteamiento del problema, que se basa en dar propósito a la necesidad que surge desde el comité para lograr una orientación tanto a corto, como mediano y largo plazo que contribuya en mejorar la gestión y desarrollo del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia, el cual es necesario para cumplir las normas y directrices que lo regulan. A continuación se presenta la pregunta que orienta la investigación:

¿Cuál es la condición en la gestión del deporte y recreación del comité y cómo podría mejorar su función?

1.6. ANTECEDENTES

1.6.1. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Tabla 1 *Estado de la cuestión*

Autor/año/tipo de investigación	Temas y objetivos tratados en el documento	Principales hallazgos	Principales conclusiones
<p>Ortega Meléndez, R. y Umanzor Quirós, Y. (2015)</p> <p>Propuesta de Plan Estratégico para el Comité de Deportes de Goicoechea</p> <p>Trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Planificación Económica y Social Universidad Nacional de Costa Rica</p>	<p>“Analizar la situación gestión del comité de Deportes de Goicoechea en cuanto a los factores (internos y externos) que inciden en los procesos de planificación y administración dentro de los planes, programas y proyectos de la institución” (s. p.).</p>	<p>En un sistema de gestión y planificación integrada se necesita una congruencia entre la visión en el futuro, los objetivos y las matrices de mando integral. De esta forma, el plan se estructura en función de los objetivos principales de la organización, que es promover y mejorar el deporte y la recreación del cantón de Goicoechea.</p> <p>El proceso de planificación se estructura en una base participativa que permite el reconocimiento de líneas estratégicas (en el caso del presente plan ejes estratégicos) que orientan el desarrollo técnico de la gestión pública del deporte y la recreación para el cantón de Goicoechea.</p>	<p>Se tiene como resultado una línea estratégica integral a seguir que parte desde los ejes estratégicos a los objetivos estratégicos. Por último, a una base operativa y presupuestaria, que debe aprobar el Consejo Municipal, ya que la base en la que se estructura todo el accionar del plan es la financiera, que como punto principal se fundamenta en el aumento porcentual de ingreso percibido por la municipalidad.</p>
<p>Labraña Pérez, C. (2009)</p> <p>Plan Estratégico para la Dirección de Deportes y Actividad Física de la Universidad de Chile, Orientado al Deporte</p>	<p>“El objetivo general el diseño de un plan estratégico para la Dirección de Deportes y Actividad Física (DDAF) que permita enfrentar los desafíos futuros del área de deporte de representación de la Universidad de Chile” (s. p.).</p>	<p>La práctica deportiva mejora la calidad de vida, reduce las posibilidades de contraer enfermedades tan comunes como el estrés, depresión y obesidad. Por lo tanto, es una herramienta concreta y efectiva para prevenir y mejorar los síntomas causados por una modernización acelerada de la</p>	<p>En la actualidad ese plan estratégico es real y lo presentó y aprobó la Dirección de Deportes el 01 de julio del 2009.</p> <p>Para completar el trabajo fue necesario indagar sobre la misión y visión de la DDAF. Estas no estaban</p>

Autor/año/tipo de investigación	Temas y objetivos tratados en el documento	Principales hallazgos	Principales conclusiones
<p>de Representación</p> <p>Trabajo para optar al título de ingeniero civil industrial.</p> <p>Universidad de Chile</p>		<p>humanidad.</p>	<p>definidas específicamente para el deporte de representación, por lo que se tuvieron que definir al principio del trabajo.</p>
<p>Ferrucho González, D. (2013)</p> <p>Diseño de un Plan Estratégico para El Club Deportivo Magallanes</p> <p>Tesis Para Optar al Grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas</p> <p>Universidad de Chile</p>	<p>Este trabajo tiene por objetivo “definir un plan estratégico de gestión para el Club Deportivo Magallanes, sustentado sobre sus factores estratégicos actuales y sus metas organizacionales, el Club es miembro de la ANFP (Asociación de Fútbol Profesional)” (s. p.).</p>	<p>El creciente auge de la comercialización e internacionalización del fútbol y la necesidad de los clubes por conseguir fuentes de ingreso diferentes a la venta de entradas y la incertidumbre en cuanto a la venta de jugadores, la profesionalización de la administración de los clubes deportivos ha sido otro factor importante para la evolución de la industria. En el caso europeo ha representado cambios en los modelos de negocio y en las estructuras societarias de los mismos, a partir de la incorporación de clubes al mercado de capitales.</p>	<p>El Gobierno Corporativo del Club cuenta con elementos clave como una visión y estrategia clara, un área administrativa liderada por profesionales idóneos. Hacen falta varios elementos que soporten y blinden su gestión como código de ética y conductas, claridad sobre la forma de abordar conflictos de interés, duplicidad de roles y teoría de agencia, así como estados financieros consolidados.</p>
<p>Avendaño Arias, M. G.; Fernández Carranza, S.; Salazar Cavallini, S. y Shami Fallas, J. A. (2009)</p> <p>Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la Asociación Deportiva Filial Club de Fútbol Universidad de Costa Rica</p>	<p>“Desarrollar un plan estratégico de mercadeo para la ADFCFUCR, mediante la utilización de herramientas de investigación de mercado, con el fin de que el equipo logre aprovechar ventajas y beneficios utilizando sus recursos de manera eficiente y eficaz para potenciar su actividad comercial y deportiva” (s. p.).</p>	<p>A partir de los resultados de las secciones que propone el plan estratégico para la ADFCFUCR, se puede desarrollar una ventaja competitiva en el ámbito nacional. Esto por medio de la metodología del Cuadro de Mando Integral, en el que se presente la postura estratégica corporativa, competitiva y el mapa estratégico. Por último, se listan los inductores clave y los indicadores de gestión para el seguimiento de la estrategia propuesta.</p>	<p>Es importante destacar que parte del éxito de un producto o servicio es que primero se defina y comprenda el comportamiento del segmento para el cual se creó el bien, pues como tiene un amplio conocimiento del nicho de mercado que se desea colonizar, disminuirán las probabilidades de fracaso ante el desarrollo de propuestas que satisfagan sus necesidades específicas.</p>

Autor/año/tipo de investigación	Temas y objetivos tratados en el documento	Principales hallazgos	Principales conclusiones
Seminario de graduación para optar para la licenciatura en dirección de empresas Universidad de Costa Rica			
Ministerio de Salud (MS) y Ministerio del Deporte y Recreación (Midepor-Icorder) (2011) Plan Nacional de Actividad Física y Salud 2011-2021	Este plan pretende “orientar las acciones concretas que se requieren en el país para que la población aumente sus niveles de actividad física, adoptando estilos de vida más activos que contribuyan a la prevención de enfermedades y al bienestar general” (s. p.).	La promoción de actividad física, deporte, educación física y recreación es tarea de todos, en los diferentes espacios de la vida cotidiana de todos los grupos de población. Para el logro de poblaciones con un estilo de vida activo es necesario crear o habilitar espacios seguros y apropiados para la recreación en los distintos escenarios: escuelas, centros de trabajo, comunidades, instituciones, centros penales, universidades, vías peatonales y otros.	En niños, jóvenes y adultos de Costa Rica, que se ha demostrado en las últimas dos décadas y continúa vigente, hace un llamado urgente a combatir el sedentarismo desde diferentes escenarios. Llevar una vida activa es hoy una práctica fundamental para que los individuos y comunidades puedan disfrutar plenamente su vida.

Fuente: elaboración propia.

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. OBJETIVO GENERAL

- Analizar el nivel de cumplimiento, a partir de las funciones y sus objetivos, en la promoción del deporte, la recreación y promoción de la salud en el cantón de Grecia, desarrollada desde el comité cantonal de deportes como insumo para una propuesta estratégica.

1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Generar información relacionada con las condiciones internas del CCDRG y sus diferentes estructuras que permitan la valoración del nivel de cumplimiento de las funciones delegadas.
2. Obtener información precisa respecto a las condiciones del entorno que facilitan o debilitan la capacidad del CCDRG para el desarrollo del deporte, la recreación y la promoción de la salud en la población del cantón.
3. Analizar, a partir de la información generada con el FODA y otras técnicas de investigación utilizadas, el nivel de cumplimiento de las funciones de promoción del deporte, recreación y promoción de la salud en el cantón.
4. Construir de manera participativa una propuesta de Plan Estratégico para el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia 2020 – 2024.

1.8. POLÍTICAS GUBERNAMENTALES Y NORMAS LEGALES

Tabla 2 *Políticas gubernamentales y normas legales*

Ley	Antecedentes	Relación	Impacto
Ley 7800, Ley Creación del Instituto Costarricense del Deporte y Recreación (Icoder)	<p>“Prevenir varios tipos de enfermedades y aumentar el nivel de vida saludable de las personas” (Icoder, 2018, s. p.)</p>	<p>“Tiene como fin primordial la promoción, el apoyo y el estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación de los habitantes de la República, componente fundamental para la salud integral de la población” (Icoder, 2018, s. p.).</p>	<p>“Promover el deporte, la recreación y la actividad física, con el fin de contribuir al desarrollo y bienestar integral de la población de la República” (Icoder, 2018, s. p.).</p>
Ley Orgánica del Ministerio del Deporte y la Recreación	<p>“En los siglos intermedios se han desarrollado varias modalidades de actividades deportivas procedentes del ocio y del tiempo libre, otras colaborando con la pedagogía, como la educación física” (Ley 5412).</p>	<p>“Fortalecerá el accionar que ha iniciado el ICODER, institución que seguirá gozando de su autonomía como brazo ejecutor del nuevo Ministerio, el cual será una estructura mínima, pero con las competencias necesarias que logren la efectividad que las políticas públicas del deporte y la recreación requieren en un nuevo contexto social y económico del país” (Ley 5412).</p>	<p>Asumirá la rectoría de la política pública del deporte y la recreación.</p>
Ley n.º 8678 Comités cantonales de deportes	<p>“Artículo 164.- En cada cantón, existirá un comité cantonal de deportes y recreación, adscrito a la municipalidad respectiva; gozará de personalidad jurídica instrumental para desarrollar planes, proyectos y programas deportivos y recreativos cantonales, así como para construir, administrar y mantener las instalaciones deportivas de su</p>	<p>En este caso el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia es el interesado en la elaboración del Plan estratégico, para lograr mayor desarrollo, tanto administrativo como del deporte y recreación en Grecia.</p>	<p>Mayor actividad física en la población de Grecia, crecimiento del deporte, promoción de la salud y mejores índices de calidad de vida.</p>

Ley	Antecedentes	Relación	Impacto
	propiedad o las otorgadas en administración” (Código Municipal, 1998).		
Ley 5412 Ley Orgánica del Ministerio de Salud	“Artículo 1°. La definición de la política nacional de salud, y la organización, coordinación y suprema dirección de los servicios de salud del país, corresponden al Poder Ejecutivo, el que ejercerá tales funciones por medio del Ministerio de Salud, al cual se denominará para los efectos de esta ley “Ministerio”.	El Ministerio de Salud es el ente encargado de velar por la salud pública, por esto, también promueve la actividad física y la promoción de la salud, para disminuir los índices de enfermedades por sedentarismo y obesidad.	Ejerce la “jurisdicción y el control técnicos sobre todas las instituciones públicas y privadas que realicen acciones de salud en todas sus formas, así como coordinar sus acciones”.
Política de Desarrollo del Deporte, Educación Física, Actividad Física y la Recreación 2010- 2014.	“Fomentar la incursión e inclusión de toda la población costarricense en las actividades físicas para la salud y lúdico-deportivas; y alcanzar significativos e importantes niveles de eficiencia y efectividad en el deporte de alto rendimiento” (Ministerio de Salud y Ministerio del Deporte y Recreación, 2011, s. p.).	Contribuye a desarrollar el deporte, la educación, la actividad física y la recreación.	“Crear condiciones idóneas orientadas a la formación, instauración y establecimiento de la cultura física en la población costarricense; a través de la integración de la actividad física para la salud, la educación física y el deporte dentro del Sistema Educativo, deporte aficionado y profesional” (Ministerio de Salud y Ministerio del Deporte y Recreación, 2011, s. p.).

Fuente: Ministerio de Salud y Ministerio de Deporte y Recreación, 2011.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. MARCO REFERENCIAL

2.1.1. CONSTRUCTOS PRINCIPALES DE LA INVESTIGACIÓN

Salud: la Organización Mundial de la Salud (s. f.) la define como:

La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Es uno de los derechos fundamentales de todo ser humano sin distinción de raza, religión, ideología política o condición económica o social. La salud de todos los pueblos es una condición fundamental para lograr la paz y la seguridad y depende de la más amplia cooperación de las personas y de los Estados (s. p.).

Recreación: la Real Academia Española (s. f.) define la recreación como “Acción y efecto de recrear. Diversión para alivio del trabajo” (s. p.).

Deporte: la Real Academia Española (s. f.) define deporte como “actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas” (s. p.). Además, la define como “recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre o espacio especiales para deportes como gimnasio” (s. p.).

Actividad física: la Organización Mundial de la Salud (2018) define la actividad física como “cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos, con el consiguiente consumo de energía. Ello incluye las actividades realizadas al trabajar, jugar y viajar, las tareas domésticas y las actividades recreativas” (s. p.).

2.1.2. CONTEXTO INTERNACIONAL

En esta sección se pretende identificar el diagnóstico general de la situación del deporte y la recreación en el ámbito internacional. Se desea abarcar aspectos como la presencia institucional en el ámbito mundial y la relación de estas empresas e instituciones con la recreación y deporte. De esta manera, se identificarán los vínculos relevantes como parte del diagnóstico situacional que sirve de base para la propuesta del plan estratégico del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia por llevar a cabo.

2.1.2.1. FONDO DE NACIONALES UNIDAS PARA LA INFANCIA (UNICEF)

De acuerdo con Velázquez (s. f.):

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia o UNICEF (United Nations International Children's Emergency Fund) es un programa de la Organización de las Naciones Unidas con base en Nueva York y que provee ayuda humanitaria y de desarrollo a niños y madres en países en desarrollo. Es uno de los miembros y la comisión ejecutiva del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (s. p.).

En la actualidad, “Unicef trabaja en 190 países y territorios para salvar las vidas de los niños, para defender sus derechos” (Unicef, s. f., s. p.), de esta manera, les ayudan a alcanzar su máximo potencial. Este programa se enfoca en distintas áreas para darles a los niños y niñas de los países en los que trabaja una mejor calidad de vida y las diferentes áreas en las que se orienta son las siguientes:

Tabla 3 Áreas de la Unicef

Área	Fin	Descripción
Protección de la infancia e inclusión	Seguridad de la infancia a través de la protección y la inclusión	Unicef trabaja para mejorar las políticas y servicios dirigidos a proteger a todos los niños. Aspirar a lograr que los niños crezcan en un mundo seguro e inclusivo.
Supervivencia infantil	Contribuir con la supervivencia y la prosperidad de los niños.	La mortalidad en la niñez se ha reducido a nivel mundial. Unicef desarrolla su labor con el propósito de hacer llegar soluciones seguras a los niños de todo el mundo.
Educación	La educación es la llave de las oportunidades	Unicef tiene la convicción de que la educación de calidad constituye un derecho de todos los niños, tanto en los países en desarrollo como en las zonas de conflicto y crisis.
Unicef en situaciones de emergencia	Responder a las situaciones de emergencia.	Cuando estalla una crisis, Unicef se esfuerza por llegar hasta los niños y las familias de las regiones más afectadas con recursos vitales.
Género	Propiciar el cambio para las mujeres y niñas.	Unicef lucha por la igualdad de derechos de las mujeres y las niñas, con el propósito de lograr su participación plena en el desarrollo político, social y económico de todo el mundo.
Innovación en favor de los niños	Construir el mundo que los niños merecen	Unicef cree que los complejos desafíos a los que se enfrenta la infancia pueden resolverse con soluciones creativas e innovadoras respaldadas por una labor de investigación rigurosa.
Suministros y logística	Suministrar soluciones sobre el terreno	Unicef trabaja con objeto de proporcionar y transportar medicamentos, asistencia y suministros básicos para los niños más necesitados del mundo.
Investigación y análisis	Datos y trabajo sobre el terreno que impulsan la acción	Las iniciativas y programas internacionales de Unicef se fundamentan en investigaciones rigurosas y análisis juiciosos. Descubre cómo la información puede allanar el camino del progreso.

Fuente: Unicef, s. f.

2.1.2.2. FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA (UNICEF) Y EL DEPORTE

Por medio de las áreas mencionadas el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia trabaja para desarrollar un eficaz y eficiente papel en la ayuda para los niños, niñas y jóvenes. Es así como “el deporte y los juegos, son importantes para UNICEF

porque constituyen elementos vitales en la salud, la felicidad y el bienestar de las niñas, niños y jóvenes” (Unicef, 2007, s. p.). Además, es importante mencionar que:

La participación de los jóvenes en actividades recreativas contribuye a su desarrollo físico y psicosocial, además puede enseñar los valores fundamentales y las habilidades para su vida (disciplina, trabajo en equipo, imparcialidad, autoconfianza y respeto hacia los otros) que conforman el comportamiento de los individuos y les ayudan a perseguir sus objetivos y responder apropiadamente ante los acontecimientos de sus propias vidas y ante los de los demás.

Para UNICEF, el deporte comprende todas las formas de actividad física que contribuyen a la buena forma física, el bienestar mental y la interacción social: el juego, la recreación, actividades deportivas organizadas, ocasionales o de competición, y deportes o juegos autóctonos (Unicef, 2007, s. p.).

Por otro lado, de acuerdo con Unicef (2004):

En la actualidad, está formando alianzas con todos los sectores de la sociedad, desde los gobiernos hasta el mundo deportivo y la sociedad civil, con el fin de promover el acceso de los niños y las niñas a los campos deportivos y darles a conocer tanto a ellos como a sus familias los beneficios de la actividad física [...]. El Unicef aprovecha el potencial del deporte, la recreación y el juego dentro de sus programas en diversos países (s. p.).

Asimismo, menciona que “el deporte es una herramienta poderosa para promover la igualdad. El deporte contribuye a que los niños y las niñas con discapacidades adquieran confianza en sí mismos, que luego pueden aplicar a otros aspectos de su vida” (Unicef, 2004, s. p.).

2.1.2.3. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS)

La OMS (2018) tiene como objetivo “construir un futuro mejor y más saludable para las personas de todo el mundo” (s. p.). Este fin pretende cumplirlo “a través de las oficinas que tiene en más de 150 países, en donde su personal trabaja junto con los gobiernos y otros asociados para que todas las personas gocen del grado máximo

de salud que se pueda lograr” (OMS, 2018, s. p.). Estos en conjunto se esfuerzan por la lucha “contra las enfermedades ya sean infecciosas como la gripe y la infección por el VIH o no transmisibles como el cáncer y las cardiopatías” (OMS, 2018, s. p.). Además, ayudan a “que las madres y los niños sobrevivan y avancen en la vida para que puedan conservar la salud hasta una edad avanzada” (OMS, 2018, s. p.).

Con base en lo anterior es importante mencionar que existe un vínculo directo en las actividades deportivas que benefician la salud física de la persona, pero también la mental. Esta razón es la base de que muchas instituciones u organizaciones de la salud impulsen el deporte para fortalecer el cuerpo y mantener un estilo de vida activo y saludable.

La OMS (2018), define la actividad física como “cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos, con el consiguiente consumo de energía. *Ello* incluye las actividades realizadas al trabajar, jugar y viajar, las tareas domésticas y las actividades recreativas” (s. p.). La actividad física regular y en niveles adecuados implica los siguientes beneficios para las personas:

- Mejora el estado muscular y cardiorrespiratorio.
- Mejora la salud ósea y funcional.
- Reduce el riesgo de hipertensión, cardiopatía coronaria, accidente cerebrovascular, diabetes, diferentes tipos de cáncer (como el cáncer de mama y el de colon) y depresión.
- Reduce el riesgo de caídas y de fracturas vertebrales o de cadera.
- Es fundamental para el equilibrio energético y el control de peso (OMS, 2018, s. p.).

Por esto, una vida ligada al deporte y la recreación periódica les dará a las personas beneficios, ya que, según la OMS (2018):

La insuficiente actividad física, es uno de los factores de riesgo de mortalidad más importantes a escala mundial, y este va en aumento en muchos países, lo que agrava la carga de enfermedades no transmisibles y afectan al estado general de salud de la población en todo el planeta (s. p.).

2.1.2.4. ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y CULTURA (UNESCO)

De acuerdo con las Naciones Unidas (s. f.):

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) promueve los derechos humanos y el estado de derecho en sus esferas de competencia, con especial hincapié en el derecho a la educación, el derecho a la información, la libertad de opinión y de expresión, los derechos culturales, y el derecho a participar en los avances científicos y participar en el progreso científico.

Reconociendo que el deporte contribuye al desarrollo y la paz promoviendo la tolerancia y el respeto, el ideal de la UNESCO es capitalizar las posibilidades que el deporte y la educación física brindan como medios de promoción del desarrollo sostenible, la inclusión social y los principios éticos, como la tolerancia y el respeto entre personas y comunidades.

Además, la Unesco (2017):

Busca promover los valores intrínsecos al deporte y la actividad física para la inclusión, el bienestar y la convivencia. Valores como la igualdad, la honestidad, el trabajo en equipo, la solidaridad, y el compromiso contribuyen a que los jóvenes, especialmente, puedan tomar decisiones informadas que impacte de manera positiva en su desarrollo social y personal. Asimismo, promocionan los valores del deporte para el desarrollo y la paz (s. p.).

2.1.2.4.1. LA CARTA INTERNACIONAL DE LA EDUCACIÓN FÍSICA Y EL DEPORTE DE LA UNESCO

De acuerdo con la Unesco (2017): “la Carta internacional de la Educación Física, la Actividad Física y el Deporte es un documento de referencia basado sobre los derechos humanos de la UNESCO que orienta y respalda el proceso de toma de

decisiones y las políticas deportivas” (s. p.). En esta carta se establecen 11 artículos que promueven el fortalecimiento de la acción formativa del deporte, además del acercamiento entre pueblos y las personas que permitan el desarrollo humano. Asimismo, incita el accionar de los gobiernos y organizaciones no gubernamentales a promover el desarrollo socioeconómico por medio de la educación física y el deporte como motor para el desarrollo sostenible.

Tabla 4 *Artículos de la Carta Internacional de Educación Física y el Deporte de la Unesco*

Artículo	Descripción
Artículo n.º 1	La práctica de la educación física y el deporte es un derecho fundamental para todos
Artículo n.º 2	La educación física y el deporte constituyen un elemento esencial de la educación permanente dentro del sistema global de educación
Artículo n.º 3	Los programas de educación física y deporte deben responder a las necesidades individuales y sociales
Artículo n.º 4	La enseñanza, el encuadramiento y la administración de la educación física y el deporte deben confiarse a un personal calificado
Artículo n.º 5	Para la educación física y el deporte son indispensables instalaciones y materiales adecuados
Artículo n.º 6	La investigación y la evaluación son elementos indispensables del desarrollo de la educación física y el deporte
Artículo n.º 7	La salvaguardia de los valores éticos y morales de la educación física y el deporte debe ser una preocupación permanente para todos
Artículo n.º 8	La información y la documentación contribuyen a promover la educación física y el deporte
Artículo n.º 9	Los medios de comunicación de masas deberían ejercer una influencia positiva en la educación física y el deporte
Artículo n.º 10	Las instituciones nacionales desempeñan un papel primordial en la educación física y el deporte
Artículo n.º 11	La cooperación internacional es una de las condiciones previas del desarrollo universal y equilibrado de la educación física y el deporte

Fuente: Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte-Unesco, 1978.

2.1.3. CONTEXTO NACIONAL

En este apartado se menciona la relación que tiene el deporte o la actividad física con respecto a la salud y la calidad de esta. Por medio de estudios se ha demostrado que muchas de las enfermedades que padece la sociedad, por ejemplo, obesidad, enfermedades cardiovasculares, el estrés, la hipertensión, etc., se deben a mala alimentación y poca actividad física. Según la Encuesta Nacional sobre Factores de Riesgo Cardiovascular, CCSS (citada en Lamia Trejo y Martínez Flores, 2014) en el Plan Nacional de actividad física y salud 2011- 2012 menciona que:

En Costa Rica las enfermedades cardiovasculares, desde finales de los años 1970 ocupan la primera causa de mortalidad en ambos sexos. La hipertensión arterial es reconocida como un importante factor de riesgo para la enfermedad isquémica coronaria y la enfermedad cerebrovascular. La hipertensión arterial en población mayor de 20 años de ambos sexos es de 31,5% (pp. 46-47).

Además, menciona que otra de las enfermedades que ha tenido relevancia en el país es la diabetes mellitus, que es aumento de glucosa en la sangre. Esta es una enfermedad crónica que provoca deterioro en la salud y se considera un factor de riesgo cardiovascular. Un estudio publicado por la Universidad de Costa Rica menciona que “un 65% de las personas que viven en el país son inactivas o sedentarias, situación que puede generar casos de obesidad y estrés que desembocan en otros padecimientos tales como depresión, diabetes, presión alta, etc.” (Salas, 2017, s. p.). Asimismo, indica que:

En Costa Rica el sobrepeso registra un promedio de 37% entre mujeres y hombres, la obesidad ronda un 20%, otra variable interesante es que la clasificación del índice de masa corporal por sexo y edad en mujeres y hombres indicó que el peso normal se da entre los 18 y 29 años, y tanto el sobrepeso como la obesidad inicia con mayor intensidad a partir de los 30 años (Salas, 2017, s. p.).

De acuerdo con lo anterior, la falta de actividad física y el sedentarismo son factores que potencian estas enfermedades. Esto va de la mano con la falta de educación desde la niñez de la importancia de ejercitarse y de tener una buena alimentación, además de la poca información del tema y la inexistencia de lugares apropiados para llevar a cabo actividad física y deportes. Por este motivo, a continuación se mencionan las políticas gubernamentales y normas legales que han contribuido a que el deporte y la recreación se desarrollen en el ámbito nacional. Estas han ayudado a mejorar los índices de salud, así como las instituciones dedicadas a fortalecer estas actividades en el país, mejorando la educación en la actividad física, infraestructura, calidad de vida, promoción y apoyo del deporte.

Tabla 5 *Actores contexto nacional*

Actores	Características	Relación con investigación	Importancia
Icoder (2018)	Tiene como fin primordial la promoción, el apoyo y el estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación de los habitantes de la República, componente fundamental para la salud integral de la población.	Promueve la actividad física, el deporte y la recreación. Asimismo, el comité cantonal de deportes y recreación de Grecia que, además, busca mejorar la calidad de vida de toda la población.	Es el responsable de brindar el servicio técnico profesional a las comunidades del país en materia de infraestructura deportiva.
Ministerio de Deporte y Recreación (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2009)	Tiene como fin la promoción, el apoyo, la coordinación y el estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación de los habitantes de la República.	Promueve la práctica regular de la actividad física y recreativa y fomenta la salud mental.	Establecerá mecanismos de coordinación con las entidades públicas que lleven a cabo actividades relacionadas con el deporte y la recreación.
Ministerio de Educación Pública (2018)	Tiene como propósito cerrar las brechas existentes entre la calidad de la educación de las áreas urbanas y rurales y eliminar la diferenciación entre las instituciones	Promueve programas de actividad física y calidad de vida para estudiantes de primaria y secundaria, así como educación de la salud.	Aporta recurso humano para la enseñanza en escuelas y colegios públicos. Estimula el desarrollo integral de las personas estudiantes, mediante la educación

	educativas de las áreas urbanas marginales y no marginales.		física y deportiva y educación en salud.
Ministerio de Salud (2018)	Tiene como propósito, dirigir y conducir a las instituciones del sector y otros actores sociales que intervienen en el proceso salud-enfermedad-muerte, con el fin de mejorar el estado de salud de la población.	Colabora con planes y programas para mejorar los índices de salud de la población costarricense, obteniendo una mejor calidad de vida.	Dirige y conduce a los actores sociales para el desarrollo de acciones que protejan y mejoren el estado de salud físico, mental y social de los habitantes, con enfoque de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.
Recafis (Ministerio de Salud, 2018)	Su fin es promover la actividad física, el deporte y la recreación activa para la salud física, mental y social de la población costarricense en todos los grupos y sectores de la sociedad.	Promueve la actividad física y recreación mediante estrategias, enfoques y planes para atender las grandes necesidades de actividad física para la salud de la mayoría de la población.	Integra, fortalece y divulga las políticas, estrategias y proyectos relevantes en actividad física y salud. Además, favorece el intercambio de ideas, conocimientos y experiencias en este campo.

Fuente: elaboración propia.

2.1.4. CONTEXTO REGIONAL

2.1.4.1. DESCRIPCIÓN Y CONTEXTO GENERAL

2.1.4.1.1. ORÍGENES DEL CANTÓN DE GRECIA

De acuerdo con la Municipalidad de Grecia (2009):

Al igual que el resto del país, esta zona estuvo habitada por indígenas, probablemente bajo el mando del cacique Garabito. Hay noticias en el sentido que antes de mediados del siglo XVIII (año 1737), familias enteras empiezan a establecerse en las faldas de los repliegues del Poás, dando origen a lo que luego sería Grecia (p. 21).

2.1.4.1.2. ASPECTOS FÍSICOS DEL CANTÓN DE GRECIA

Según la Municipalidad de Grecia (2009): “Grecia es el cantón n.º 3 de la Provincia de Alajuela, creado mediante el Decreto n.º 20 del 24 de julio de 1867. Está localizado entre los 10° 05’ 35” de latitud norte y los 84° 12’ 48” de longitud occidental” (p. 26).



Ilustración 1 Mapa cantón de Grecia

Fuente: Municipalidad de Grecia, 2009.

2.1.4.1.3. DISTRITOS DEL CANTÓN

La Municipalidad de Grecia (2009) indica que:

Desde el punto de vista político-administrativo, el cantón de Grecia se divide en distritos: Central, San Isidro, San José, San Roque, Tacaes, Puente de Piedra y Bolívar, los cuales abarcan una extensión de 141.5 Km² y están ubicados en la parte sur del cantón. Río Cuarto (en la parte norte del cantón) tiene una extensión de 254.2 Km² (p. 26).

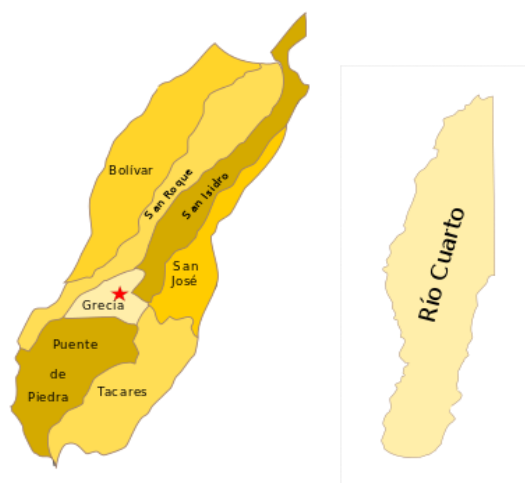


Ilustración 2 Mapa distritos cantón de Grecia

Fuente: Municipalidad de Grecia, 2009.

A continuación se describe cada uno de los distritos del Cantón de Grecia:

Tabla 6 Distrito, barrios y poblados del cantón de Grecia

Distrito	Barrio	Poblados
n.º 1 Grecia Cabecera: Grecia	Carmona, Chavarría, Colón, Jiménez, Pinos, Rincón de Arias, San Antonio, San Vicente.	Celina
n.º 2 San Isidro Cabecera: San Isidro	Primavera	Alfaro, Bajo Achiote, Camejo, Coopevictoria, Corinto, Higuerones, Mesón, Mojón, Quizarrazal.
n.º 3 San José Cabecera: San José		Arena, Cedro, Delicias, Guayabal, Loma Rodríguez, Santa Gertrudis norte y sur.
n.º 4 San Roque Cabecera: San Roque	Agualote, Bajo Sopera, Casillas, Latino, San Miguel Arriba.	Cabuyal, Carbonal, Coyotera, San Miguel
n.º 5 Tacares Cabecera: Tacares	Pinto	Bodegas, Cataluña, Cerdas, Delicias, Flores, Guayabal, Pilas, Planta, Porvenir, Yoses
n.º 6 Río		Ángeles norte, Bolaños, Caño Negro, Carmen Carrizal,

Distrito	Barrio	Poblados
Cuarto Cabecera: Río Cuarto		Colonia del Toro, Crucero, Flor, Laguna, Merced, Palmar Palmeral, Pata de Gallo, Peoersnada, Pinar, Pueblo Nuevo, San Fernando, San Gerardo, San Jorge, San Rafael.
n.º 7 Puente de Piedra Cabecera: Puente de Piedra	Poró, Sevilla	Altos de Peralta, Argentina, Bajo Cedros, Lomas, Montezuma, Puerto Escondido, Raiceros, Rincón de Salas, Rosales
n.º 8 Bolívar Cabecera: Ángeles		Cajón, Cocobolo, Murillo, San Juan, San Luis, Virgencita.

Fuente: Municipalidad de Grecia, 2009.

2.1.4.1.4. DATOS DEMOGRÁFICOS DEL CANTÓN DE GRECIA

Para elaborar la propuesta de plan estratégico es necesario identificar cuánta es la población que el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia desea beneficiar. Por este motivo, la *Tabla 7* muestra los datos de la población de cada uno de los distritos de Grecia, los cuales se tomaron de la proyección que llevó a cabo el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Esta se proyectó al 30 de junio del 2018 por grupos de edades, según provincia, cantón y distrito.

Tabla 7 Población total del cantón de Grecia y sus distritos

Distritos	Población
Grecia	91 443
Grecia	16 001
San Isidro	6 951
San José	9 685
San Roque	13 009
Tacares	9 519
Río Cuarto	15 152
Puente de Piedra	12 564
Bolívar	8 562

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018.

2.1.4.2. MUNICIPALIDAD DE GRECIA

Según el Índice de Gestión Municipal de 2017, la Municipalidad de Grecia obtuvo una calificación en general de un porcentaje de un 61,51. Con respecto a los cinco ejes que califica este índice, se divide en los siguientes porcentajes:

Tabla 8 *Ejes del Índice de Gestión Municipal*

Ejes	Calificación
Desarrollo y Gestión Institucional <ul style="list-style-type: none"> • Gestión financiera. • Control interno. • Contratación administrativa. • Tecnologías de información. ➤ Recursos humanos 	77,51 % <ul style="list-style-type: none"> • 77,81 % • 67,53 % • 86,47 % • 76,94 % ➤ 78,56 %
Planificación, Participación ciudadana y Rendición de cuentas <ul style="list-style-type: none"> • Planificación. • Participación ciudadana. ➤ Rendición de cuentas 	86,77 % <ul style="list-style-type: none"> • 88,78 % • 70,87 % ➤ 100,00 %
Gestión de Desarrollo Ambiental <ul style="list-style-type: none"> • Recolección de residuos. • Depósito y tratamiento de residuos. ➤ Aseo de vías y sitios públicos 	37,45 % <ul style="list-style-type: none"> • 41,30 % • 35,65 % ➤ 34,66 %
Gestión de servicios económicos <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión vial 	41,30 % <ul style="list-style-type: none"> ➤ 56,50 %
Gestión de Servicios Sociales <ul style="list-style-type: none"> • Parques y obras de ornato. ➤ Atención de servicios y obras sociales 	37,00 % <ul style="list-style-type: none"> • 53,75 % ➤ 25,83 %

Fuente: Contraloría General de la República, 2017.

Además de la información de la Tabla 8 la Contraloría General de la República (2017) en el Índice de Gestión Municipal aporta que la municipalidad se encuentra en el grupo A. Esto quiere decir que se encuentra entre las que tienen un mejor índice en todo el país, aunque, de igual manera, puede seguir mejorando su calidad de gestión.

Sobre el presupuesto que deben asignar las municipalidades a los comités cantonales de deporte y recreación el Artículo 170 del Código Municipal (1998) indica que, según sus ingresos ordinarios anuales, deben otorgar un porcentaje. Este es como mínimo un 3 %, el comité debe destinar el 10 % de sus ingresos para gastos administrativos y el 90 % para ejecutar sus programas, planes y proyectos deportivos y recreativos.

2.1.4.3. COMITÉ CANTONAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN

El Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Grecia es el ente encargado de promover y supervisar las diferentes disciplinas deportivas y actividades recreativas en función de la salud pública del cantón. El comité vela porque el deporte se desarrolle desde lo competitivo, mediante el proceso de ligas menores y juegos nacionales, además de nivel aficionado. También se brinda el apoyo a diferentes Asociaciones Deportivas y Comités Comunales debidamente constituidos. Por otro lado, lleva a cabo convenios con Asociaciones Deportivas e instituciones públicas, en especial de carácter educativo, para el desarrollo de las disciplinas deportivas y el disfrute de las instalaciones deportivas de manera recíproca. Con el proyecto de promotores deportivos y recreativos el comité busca impulsar su proyección a las distintas comunidades del cantón a través del desarrollo de proyectos específicos como los juegos comunales. Asimismo, pretende mantener a la población activa en la práctica del deporte en sus diversas disciplinas.

En el ámbito recreativo, el comité se proyecta en las comunidades por medio de actividad permanente que incluyen juegos tradicionales y recreativos, así como

celebraciones especiales y visitas a comunidades e instituciones del cantón. En la salud pública desarrolla diferentes proyectos como clases de zumba, además del parque biosaludable y la pista de atletismo. Además, cuenta con un gimnasio y un consultorio de fisioterapia para toda la población, así como clases de natación y acuacardio. Por último, tiene en su administración infraestructura municipal como el estadio municipal *Allen Riggionni Suárez* y el polideportivo griego. Los miembros de la Junta Directiva del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Grecia son los siguientes:

- Presidente: Marcos Gutiérrez Alpízar.
- Vicepresidente: María Ulate Cardenal.
- Secretaria ejecutiva: Martha Iris Mejía.
- Secretario: Johan Gómez Barrantes.
- Tesorero: Denis Bustamante Quesada.
- Vocal: Rocío Porras Orozco.
- Administradora general: Kimberly Quesada.

Por otra parte, el objetivo general del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Grecia (2018) es el siguiente: “Desarrollar y fortalecer estrategias deportivas, recreativas y de promoción de la salud que sean de acceso igualitario para todos los ciudadanos del cantón de Grecia, y permitan contribuir en la mejora de la calidad de vida de estos” (s. p.). Sus objetivos específicos son:

1. Garantizar un adecuado funcionamiento administrativo, que sirva de guía y

- soporte a los demás procesos que se desarrollan como parte de la misión, visión y objetivo general de esta institución.
2. Promover los procesos deportivos, desde escuelas de iniciación y ligas menores de las diferentes disciplinas existentes y otras que se deseen incursionar, con el fin de impulsar la proyección deportiva del Cantón a nivel nacional e internacional.
 3. Contar con espacios especialmente *diseñados* para la recreación y la promoción de la salud en el cantón, que garanticen la igualdad y equidad de posibilidades de participación de toda la población interesada.
 4. Brindar asesoría, capacitación y recursos materiales a las organizaciones comunales, a los comités comunales de deportes e instituciones públicas, mediante la creación y fortalecimiento de programas y proyectos de servicios comunitarios.
 5. Procurar las condiciones adecuadas, para que la población del cantón y los diferentes grupos organizados con los que se realicen convenios o contratos, puedan *hacer uso* responsable de las instalaciones deportivas dadas en administración.
 6. Disponer recursos para el mantenimiento de la infraestructura deportiva y recreativa.
 7. Gestionar recursos económicos con instituciones públicas, embajadas, fundaciones y empresa privada con el fin de invertir en infraestructura deportiva dentro del cantón.
 8. Continuar con los programas deportivos y de salud pública que se desarrollan en el Comité Cantonal y que se *auto sostienen* mediante mensualidades o cobros por servicios, así como garantizar el mejor precio posible para la población (Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Grecia, 2018, s. p.).

2.1.4.4. ANTECEDENTES DEL CCDRG

Este comité promueve y desarrolla diversos programas de índole deportiva, recreativa y de salud pública. Estos se plasman cada año en el Plan Operativo Anual, el cual se presenta al Concejo Municipal de la Municipalidad de Grecia, en conjunto con su presupuesto como corresponde. De estos programas que se desarrollan, existen muchos que se llevan a cabo en las instalaciones del estadio municipal y otros que el inmueble se convierte en un medio colaborador para su desarrollo. Los programas desarrollados por el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia son los siguientes:

Tabla 9 *Programas desarrollados por el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia*

Nombre del programa	Descripción	Personas usuarias
Programa de Atletismo	Se cuenta, de manera conjunta con la Asociación de atletismo de Grecia, con un programa del desarrollo del atletismo	Niños que van desde los 7 años. Jóvenes y adolescentes de todas las edades. Atletas Máster. Alrededor de 90 personas en total.
Programa de ajedrez	El programa se desarrolla únicamente con miras en la participación de juegos nacionales y su fortalecimiento proyecto, así como una mayor difusión dentro del cantón.	Alrededor de 45 personas entre niños, jóvenes y adultos jóvenes.
Programa de boxeo	Boxeo olímpico, con miras en la participación en los procesos de juegos y preselecciones nacionales.	Alrededor de 25 personas de los 11 a los 21 años.
Programa de ligas menores de fútbol	Al no existir convenios con asociaciones deportivas, el comité se ve obligado a cortar el desarrollo deportivo de los jóvenes en esta disciplina, una vez concluido el proceso de juegos nacionales. Estos jóvenes participan en campeonatos a los que son invitados, pero por falta de la misma asociación que los respalde no pueden participar de torneos de muy alto nivel.	Escuelita mixta de futbol alrededor de 120 niños y niñas. Categorías U 11-U13-U15U17 Femenino alrededor de 80 mujeres. Categorías U13, U15, U17 masculino Alrededor de 90 varones.
Programa de acondicionamiento físico	Se cuenta con el gimnasio de acondicionamiento físico. Las personas pueden usar este servicio, el cual tiene costos bajos comparados con el resto del mercado. Estos son: ₡1.000 la sesión, ₡3.000 la semana ₡5.000 la quincena ₡8.000 la mensualidad. Cuentan con profesionales debidamente preparados que acompañan en el proceso de las personas.	Más de 2000 usuarios, de los cuales no todos están 100 % activos.
Programa de terapia física	Se cuenta con un servicio de terapia física para atletas y público en general. El primero es subsidiado con recursos del comité y el segundo es un proyecto autosostenible. La cuota es también relativamente baja en comparación con el mercado, la cita tiene un costo de ₡9.000 por persona y cuentan con un profesional calificado que como parte del contrato aporta sus equipos, los cuales son de alta calidad y tecnología de punta, en el tratamiento de lesiones.	Alrededor de 40 atletas atendidos en el área de terapia y de entrenamiento funcional, por semana.

Nombre del programa	Descripción	Personas usuarias
Programa de juegos recreativos y tradicionales	Este es un programa recreativo el cual está al servicio de las comunidades que lo soliciten a través de los diferentes comités comunales de deportes, así como otras organizaciones o instituciones en donde quede demostrado. Son actividades inclusivas y de bien social.	Toda la población del cantón, ya que es un programa completamente abierto y se lleva a cualquier comunidad, previa coordinación.
Programa de clases de aquaerobicos para adultos mayores de 50 años.	Es programa que busca propiciar la actividad física en los adultos mayores a un muy bajo costo y en las que ocasionalmente, se adicionan actividades extras. Cuentan con profesional calificado que desarrolla las clases y brinda seguimiento.	Se atiende alrededor de 120 adultos mayores.
Programa de clases de natación	Este programa dirigió a toda la población, sin embargo no cuentan con la capacidad de atender muchas personas, por el tamaño de la piscina y que solo cuentan con una. Es un programa de bajo costo para los participantes. Es también un semillero para la captación de atleta de rendimiento.	Se atiende a más de 150 personas de los 6 años en adelante

Fuente: lista de programas desarrollados por el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia.

Además de los programas anteriores, el comité tiene otros en proceso de formulación o sin espacio físico para ejecutarse, los cuales se mencionan en la Tabla 10:

Tabla 10 *Programas por desarrollar del Comité cantonal de Deporte y Recreación de Grecia*

Nombre del programa	Descripción	Estado del programa
Programa atletas jóvenes, olimpiadas especiales	El proyecto consiste en el trabajo conjunto del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia con el Programa de Olimpiadas Especiales. Pretende incursionar por primera vez a nivel de comité cantonal la atención y los espacios para la participación de atletas con necesidades especiales.	El borrador del convenio ya lo analizaron ambas partes. Solo está pendiente la aprobación por parte del Concejo Municipal.
Programa para adultos mayores	Se pretende trabajar un convenio con el Hogar para Ancianos Jafeth Jiménez, el cual le permita al comité brindar atención recreativa y de salud a los usuarios de este centro mediante un promotor de la salud. Este centro colaboraría con sus funcionarios especialistas en otras áreas del adulto mayor, con la capacitación para la sensibilización de la comunidad griega.	El convenio todavía se encuentra en proceso de redacción.

Nombre del programa	Descripción	Estado del programa
Programa de karate y taekwondo	El comité desarrolló los programas de karate y taekwondo con excelentes resultados, sin embargo no cuenta con los espacios propios para su desarrollo y se usan academias privadas que prestan sus instalaciones y otros espacios rotativos en el cantón.	Son programas permanentes del comité, por falta de espacio físico.
Programa físico específico para atletas	En este momento se trabaja en un programa interno de capacitación para atletas y entrenadores para el entrenamiento funcional específico para tipo de deporte. Una vez concluida esta primera fase, se debería trabajar en acondicionar un espacio para que los atletas puedan hacer práctica de este tipo de entrenamiento, el cual pretende mejorar los resultados deportivos en el ámbito individual.	El programa se encuentra en diseño.

Fuente: lista de programas desarrollados por el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia.

Para el periodo 2018 el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia creó el Plan Anual Operativo (PAO). Este conforma un esquema de proyectos estratégicos, los cuales buscan la promoción y desarrollo de la actividad deportiva y la recreación en el periodo establecido por el PAO. De esta manera, el Comité Cantonal quiere desarrollar y fortalecer las estrategias deportivas, recreativas y de promoción de la salud que ofrece para todos los ciudadanos del cantón de Grecia y que, además, permitan contribuir en la mejora de la calidad de vida de los griegos.

2.2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico le dará solidez a la investigación hecha, por medio de los términos y herramientas que se utilizarán durante el Trabajo Final de Graduación para el grado de Licenciatura. Debido a que es un Plan Estratégico para el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia es importante determinar la planificación y en donde se puede desempeñar o implantar. Asimismo, la Planificación Estratégica es la más relevante, ya que es la herramienta principal utilizada para lograr que el comité

pueda avanzar y desarrollarse en el ámbito cantonal, brindando mejores y mayores servicios a la comunidad y que contribuirá para guiar y argumentar, desde la metodología hasta la Planificación Estratégica.

2.2.1. PLANIFICACIÓN

Según el glosario de términos de planificación del Mideplan (2014), la planificación:

Es el proceso sistémico, integral, racional y continuo de previsión que se traduce en elaboración, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio determinado, que utiliza un conjunto de procedimientos metodológicos para abordar la actividad de previsión, organización y uso de los recursos disponibles y potenciales (s. p.).

Según el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (Ilpes) (2006) la planificación es:

Un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de los eventos. Por ello, cuando se la aplica a la conducción de la sociedad, está influida por las ideas que orientan tal sociedad y está limitada por las condiciones en que esta sociedad se desarrolla (s. p.).

Para que pueda surgir tal intervención se necesita del conocimiento técnico que implica la planificación, el cual, según Lara (2006), es el:

Que precede y que preside las acciones en contextos democráticos, este conocimiento puede estar referido a un sector de:

- A una actividad económica (agrícola, industrial, transporte, etc.).
- a un territorio (localidad, región, ciudad, cuenca hidrográfica, etc.).
- a un grupo social (juventud, tercera edad, mujeres jefas de hogar, etc.).
- a un ámbito de acción (educación, salud, deporte, innovación, desarrollo rural, desarrollo económico local, desarrollo sostenible, desarrollo humano, etc.).
- simplemente al desarrollo.

Desde este punto de vista las posibilidades de planificar son tan diversas y amplias como el fenómeno y el cuerpo asociado de conocimientos técnicos al que se aplica la planificación (s. p.).

La planificación se puede aplicar en distintos sectores, por este motivo existen varios enfoques de planificar, los cuales es importante identificarlos, para tener un amplio conocimiento y lograr una mejor relación con el presente estudio.

2.2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2014) la Planificación Estratégica es:

Una herramienta por excelencia de la gerencia, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas como organización, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles (s. p.).

De acuerdo con lo anterior, la Planificación Estratégica contribuirá a que el Comité de Deportes y Recreación de Grecia sea más competitivo, brinde mejores servicios y desarrollo deportivo, asimismo, colabore con que la población tenga mejores índices en salud y recreación. Para Armijo (2011), la Planificación Estratégica es el camino que debe recorrer en el futuro para determinar los objetivos necesarios en torno al qué hacer ahora, para lograr con eficiencia, eficacia y calidad de los servicios o bienes que quiera ofrecer, en este caso el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia. Esto, además, establece la trayectoria de acción que hará que los objetivos formulados y establecidos se alcancen.

“Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de

decisiones de las instituciones públicas” (Armijo, 2011, p. 15). Es una herramienta de acción de largo y mediano plazo, en el control de gestión y seguimiento de los objetivos estratégicos que permiten concretar la misión y la visión de la empresa y su cumplimiento. La Planificación Estratégica, además, plantea indicadores de desempeño que las organizaciones o compañías pueden detectar, mediante señales de las estrategias que necesitan un reajuste y, de esta forma, evaluar su eficiencia y eficacia.

Asimismo, la PE requiere “creatividad, análisis, honestidad y un criterio en el cual no sólo se relaciona ésta con decisiones futuras sino, por el contrario, trata con el porvenir de las decisiones actuales” (Gamboa, 2012, s. p.). También menciona que la Planificación Estratégica no elimina los riesgos o imprevisto en el camino, pero sí se pueden detectar a tiempo posibles acciones futuras y “seleccionar aquellas que se conviertan en la base para la toma de decisiones presentes” (Gamboa, 2012, s. p.).

Lira (2006) indica que la Planificación Estratégica proviene de la escuela del mundo privado, estas son:

- La estrategia como un proceso de concepción,
- como un proceso formal,
- como un proceso analítico,
- como un proceso visionario,
- como un proceso mental,
- como un proceso emergente,
- como un proceso de negociación,
- como un proceso colectivo,
- como un proceso reactivo y
- como un proceso de transformación (s. p.).

Como se mencionó y como muestra Lira (2006), la PE desempeña una labor determinante en el desarrollo de resultados a largo y mediano plazo cuando se tiene

clara la visión, misión, los objetivos estratégicos y las acciones a llevar a cabo para lograr en el futuro lo que se desea en la actualidad.

2.2.3. PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico es una herramienta necesaria para ordenar las ideas y misiones que se tienen en el futuro para el crecimiento o desarrollo de la organización o empresa aclarando y definiendo cómo se logrará. Por medio del Plan estratégico se define el camino que se debe seguir para lograr la visión propuesta. De acuerdo con Sánchez (2003):

En la preparación del Plan Estratégico, se debe tener en cuenta y evaluar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que afectan o que pueden afectar a la organización y a cada una de sus unidades de gestión, estableciendo, por ende, las acciones que se deberán realizar y las medidas a tomar para contrarrestar las eventuales externalidades negativas de los referidos factores (s. p.).

En el glosario del Mideplan (2014) define el Plan Estratégico como:

Un instrumento de planificación institucional de mediano o largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango y estos se deben reflejar en los planes operativos en periodos de un año, así como en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia (s. p.).

El Plan Estratégico también responde a un proceso metodológico para su adecuado funcionamiento o aplicación útil en la gestión directiva u organizacional que responde a preguntas como guía de lo que se desea alcanzar. Por lo tanto, existen pasos primordiales, los cuales se muestran a continuación:

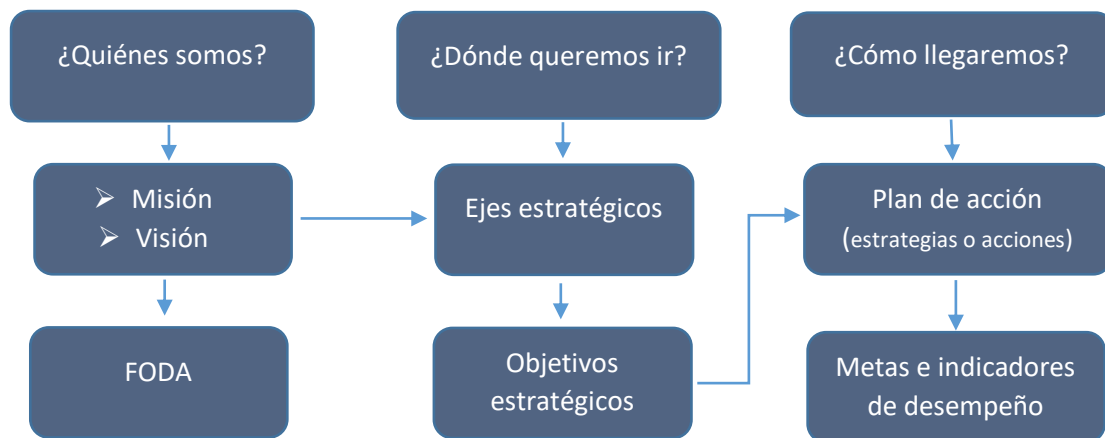


Diagrama 1 Proceso metodológico Plan Estratégico

Fuente: Armijo, 2011.

2.2.4. DIAGNÓSTICO: ANÁLISIS DEL ENTORNO

A medida que una organización va creciendo debe tomar un mayor número de decisiones y acciones que son de importancia estratégica y de largo plazo. Por ende, es necesario un diagnóstico o análisis del entorno, la mejor alternativa, con el fin de permitir una planificación estratégica, ya que, “todo diagnóstico tiene como objetivo el obtener conocimientos que nos permitan realizar diseñar cambios orientados a resolver los problemas o cubrir necesidades que hayamos detectado en una comunidad” (Delgado, 2014, p. 16). Por su parte, Castillo (2014) indica que el diagnóstico es:

El primero de los pasos para crear proyectos, se trata de un paso preciso y vital en la elaboración de proyectos que habrá de tenerse presente en las posteriores etapas de este, bien como fase de inicio o como estudio de referencia en los puntos siguientes (s. p.).

2.2.5. MISIÓN ORGANIZACIONAL

La misión es “una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “*quehacer*” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia” (Ilpes/Cepal, 2009, s. p.). Es decir, la misión tiene la capacidad de mantener el foco directivo en lo importante para la institución. Debido a esto, es relevante su correcta redacción, por lo que debe contener:

- Cuál es el propósito de la Organización.
- Qué hace: descripción de los Productos Finales (Bienes y servicios que entrega).
- Para quiénes: identificación de los Usuarios o beneficiarios a quienes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios).
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer (Ilpes/Cepal, 2009, s. p.).

Se debe recordar que no siempre la misión *formal* de la institución es igual a la misión *efectiva*. Para crear coherencia y alineación entre estas dos, son necesarias revisiones periódicas de la misión que tengan concordancia con el marco reglamentario de la empresa (leyes y políticas) que define una misión *formal* en conjunto con la misión efectiva que indica las competencias de la entidad.

2.2.6. VISIÓN ORGANIZACIONAL

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe y al Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (2009), la visión corresponde “al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser

reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público” (s. p.). De esta manera, la visión:

Compromete públicamente las aspiraciones institucionales, dando un efecto de cohesión a la organización. Además, permite distinguir y visualizar el carácter público y cómo la intervención gubernamental se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad. Y finalmente, complementa el efecto comunicacional de la misión y enmarca el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de la entidad pública (Armijo, 2009, p. 38).

2.2.7. VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores son “la guía que ayuda a todos los empleados a saber cómo comportarse y sobre qué bases tomar decisiones para ir a donde la organización quiere ir” (Ilpes/Cepal, 2009, s. p.). Es decir, son los principios sobre los que opera la empresa (el comportamiento y las actitudes). Por consiguiente, los valores de la organización:

- Guían la conducta de todo el personal en la empresa.
- Facilitan organizarse.
- Orientan la visión.
- Fomentan el compromiso con la empresa.
- Promueven el aprendizaje continuo.

De acuerdo con Webscholar (2015):

Los valores les dan la claridad y la confianza a los empleados para aumentar su velocidad (productividad) puesto que entienden los parámetros por los cuales deben medirse y pueden tomar decisiones por ellos mismos lo que lleva a que los líderes de la organización puedan empoderar mejor y más fácil a sus empleados (s. p.).

2.2.8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Armijo (2011) en menciona que:

un paso fundamental que la metodología de planificación estratégica, para la definición de los objetivos estratégicos tiene que ver con el antiguo y clásico análisis del ambiente externo y del ámbito interno a la organización a través de la revisión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA) (s. p.).

Mediante este proceso se determinan las limitantes que tienen las instituciones u organizaciones que pueden intervenir “para el logro de los objetivos, estas limitantes pueden surgir ya sea por debilidades organizacionales, o bien de eventuales desafíos. Este análisis FODA permite realizar un diagnóstico dinámico de la institución” (Armijo, 2011, s. p.).

Como se mencionó, los objetivos estratégicos, además de ser la pieza clave para una buena Planificación Estratégica y ver los resultados en el futuro, son la guía para valorar los indicadores de desempeño. Estos ejercen la labor de valorar y evaluar los resultados que se obtienen en el tiempo de la ejecución del plan, lo que contribuye con que se den transformaciones para mejorar la eficiencia, la eficacia y la calidad sea del servicio o productos ofrecidos. “Por lo tanto, la definición de los objetivos estratégicos debe tener como referente principal los pasos previos de la planificación estratégica (misión y visión), así como los indicadores que la entidad y/o programa tenga para monitorear y evaluar su desempeño” (Armijo, 2011, s. p.). Existen distintas definiciones de objetivos estratégicos empleadas en los manuales metodológicos de varios países, Armijo (2011) define las siguientes características:

- Se vinculan directamente con la misión.
- Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo.
- Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto.
- Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo) (s. p.).

Además, según Lira (2003), para determinar los objetivos es importante “definir objetivos viables de ser alcanzados apoyándose en la información obtenida sobre los puntos fuertes y débiles que se han detectado” (s. p.).

2.2.9. ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN

Las estrategias y planes de acción son el camino que se marcará para alcanzar la meta, es decir, son las acciones propuestas en los objetivos estratégicos del curso que se deben trazar para obtener los resultados esperados. Armijo (2011) determina que:

una estrategia curso de acción es una decisión que tiene que *ser tomada* con máxima precaución y con el acuerdo del equipo directivo. Los aspectos que deben ser considerados en la definición de las estrategias son:

- Posición de la institución respecto de la competencia o de entidades similares (respecto de los costos, coberturas, satisfacción de los clientes, etc.).
- Análisis de los productos (bienes y servicios): costo, cobertura geográfica, tecnología utilizada, etc.
- Análisis de los usuarios: nivel de satisfacción, capacidad de cubrir la demanda potencial, etc (s. p.).

Por otro lado, Lira (2003) indica que:

Las estrategias deben estar ligadas a las necesidades que se requiere satisfacer de las personas, de las comunidades, de las colectividades, de los municipios, y de la sociedad en su conjunto, por lo tanto, la formulación de una estrategia de desarrollo debe estar integrada por los siguientes aspectos:

- Determinación de objetivos estratégicos a partir del conocimiento del potencial económico local, análisis de los recursos y potencialidades de la zona, así como de las principales carencias y obstáculos que pueden existir.
- Creación de los medios que involucren a todos los agentes económicos en este proceso. Introducir la dinámica y la estructura del asociativismo (partenariado) y de cooperación en torno a una institución de seguimiento y ayuda a las iniciativas y acciones de desarrollo.
- Creación de las condiciones generales e infraestructura adecuada para permitir y facilitar el surgimiento de las iniciativas económicas y sociales, teniendo en cuenta las necesidades detectadas y los objetivos perseguidos, creando así un entorno favorable para las empresas y negocios.
- Medidas de acompañamiento relacionadas con formación de los recursos humanos adecuado a las demandas del mercado de trabajo que hayan de surgir, información continua de cuáles son y cómo utilizar los programas de promoción del desarrollo lanzados por cualquier nivel institucional y, sobre todo, mejorar los aspectos que puedan afectar a las potencialidades de desarrollo.
- Medidas de acompañamiento relacionadas con programas de índole social, subsidios específicos y aspectos relacionados con los sectores de salud y educación (s. p.).

2.2.10. ASPECTOS IMPORTANTES EN EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2.10.1. PLANIFICACIÓN DEL DEPORTE

La planificación del deporte o planificación deportiva compone una:

Forma de ordenar los conocimientos e ideas con el objetivo de organizar y desarrollar las sesiones de entrenamiento durante la temporada y que éstas reúnan todos los aspectos propios del juego: tácticos- físicos- psicológicos, teniendo en cuenta el calendario de competición (Salmerón, 2010, s. p.).

Por consiguiente, de acuerdo con Salmerón (2010), las finalidades de la planificación deportiva corresponden a los siguientes puntos:

- Evitar la improvisación, de la misma nace el fracaso.
- Conseguir una continua progresión y mantenimiento de la forma de los deportistas.
- Conseguir el máximo estado de forma en la época de la temporada que más nos interese.
- Mantener un estado de forma óptimo durante la competición (s. p.).

Además, el proceso de entrenamiento de esta planificación se estructura en periodos temporales definidos. Según Salmerón (2010) estos componentes son:

- **Macroциclos** (ciclos anuales: preparatorio, precompetitivo, competitivo y transición): Constituye un conjunto de varios periodos, describe ciclos de entrenamiento con una duración de 5-6 semanas a 3-4 años.
- **Mesociclos** (ciclos de 2 a 8 semanas).



Diagrama 2 Tipos de mesociclos

Fuente: elaboración propia.

- **Microциclos** (ciclos de aproximadamente una semana): Se caracterizan por:
- Acumular y reunir un conjunto de sesiones de entrenamiento cuyos componentes (volumen e intensidad) fluctúan durante dicho periodo.
- El grado de carga varía en función de las características de cada sujeto.
- Mantienen una estructura de carga creciente y variable.
- Tiene como fundamento el principio de la relación óptima entre la carga y la recuperación.
- Unidades de entrenamiento (cada sesión en particular) (Salmerón, 2010, s. p.).

2.2.10.2. PROMOCIÓN DE LA SALUD

La Organización Mundial de la Salud (OMS) (2016) define la promoción de la salud como aquel proceso que:

Permite que las personas tengan un mayor control de su propia salud. Abarca una amplia gama de intervenciones sociales y ambientales destinadas a beneficiar y proteger la salud y la calidad de vida individuales mediante la prevención y solución de las causas primordiales de los problemas de salud, y no centrándose únicamente en el tratamiento y la curación (Organización Mundial de la Salud (s. p.).

Es decir, esta fomenta cambios en el entorno que ayudan a promover y proteger la salud y para este proceso las ciudades tienen un papel principal en la promoción de la salud. Lo anterior con base en que “el liderazgo y el compromiso en el ámbito municipal son esenciales para una planificación urbana y rural saludable y para poner en práctica medidas preventivas en las comunidades” (Gómez García, Vázquez Garatachea y Cuervo Morales, 2017, p. 268).

2.2.10.3. RECREACIÓN COMUNAL

Según Larrosa (2014), la recreación comunal “constituye una propuesta importante para dinamizar el desarrollo del barrio o la ciudad, responde a objetivos de justicia social y cultura ciudadana” (s. p.). Los líderes comunales o instituciones de esta, deben desarrollar esta visión por medio de la puesta en práctica de planes en temas de desarrollo de la recreación con proyectos o programas que se llevan a cabo en las comunidades.

2.2.10.4. INFRAESTRUCTURA

Coldeportes (2002) lo define como:

Un espacio físico en donde se desarrollan una o más actividades o disciplinas deportivas. Su dimensionamiento se realiza con base en especificaciones arquitectónicas, de ingeniería y deportivas, cada espacio tiene un nombre específico de acuerdo con la disciplina deportiva para la cual fue diseñado específicamente (s. p.).

Se puede decir que la infraestructura es una de las principales herramientas para la ejecución tanto de los programas y las disciplinas que se ejecuten como también la actividad física y recreación, ya que si no se dispone de estas, puede retrasar el proceso, y la atención de más personas, por lo que es importante adoptar infraestructuras multifuncionales para el desarrollo de distintas disciplinas y entrenamientos.

CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. ANÁLISIS DE ACTORES SOCIALES Y UNIDADES DE OBSERVACIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo conocer la situación deportiva y recreativa del comité para contribuir con la elaboración de una Propuesta de Plan Estratégico para el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia. Con esto se pretende colaborar en la gestión organizacional y desarrollo del deporte y recreación, asimismo, en la promoción de la salud mediante la actividad física. El comité trabaja con programas de atletismo, ajedrez, fútbol, boxeo, programa de acondicionamiento físico, terapia física y juegos tradicionales, pero desea ampliar sus programas para beneficiar a mayor población y mejorar la calidad de vida de muchas más personas de todas las edades.

3.2. ENFOQUE INVESTIGATIVO SELECCIONADO

Para el presente trabajo, el enfoque de investigación es mixto, ya que como explica Sampieri (2006):

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema o para responder preguntas de investigación de un planteamiento del problema.

El enfoque cuantitativo se basa en “usar la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Sampieri, 2006, s. p.). A la vez, se dirige a “utilizar la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar

preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Sampieri, 2006, s. p.).

El objetivo general del trabajo es analizar el nivel de cumplimiento de las funciones de promoción del deporte, recreación y promoción de la salud en el cantón de Grecia, desarrollado desde el comité cantonal de deportes. Esto mediante la propuesta de un plan estratégico, con base en la recolección e investigación de datos sin medición numérica, además de otros que identifiquen datos cuantitativos existentes en el comité. A la vez, la aplicación de técnicas especiales para obtener información primaria relevante para el estudio. Por este motivo, los enfoques mencionados son necesarios, ya que es importante determinar los procesos que han elaborado para lograr un mejor futuro del CCDRG y del cantón respecto al desarrollo del deporte y recreación.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se clasifica como descriptiva y aplicada, ya que, en primer lugar, los estudios descriptivos según Sampieri (2006) “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (s. p.). En un estudio descriptivo se selecciona una serie de variables y se recolecta información sobre cada una, para describir lo que se desea investigar. Además, es aplicada, ya que para Murillo (2008):

La investigación aplicada recibe el nombre de *investigación práctica o empírica*, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad (s. p.).

3.4. LIMITACIONES DEL OBJETO DE ESTUDIO

Las posibles limitaciones para la elaboración del TFG serían la efectiva participación de todos los actores sociales, tanto externos como internos, del CCDRG. Además de la reprogramación de reuniones y talleres ya establecidos, lo que perjudicará en el cronograma programado. Otra limitación importante es la falta de conocimiento de algunos actores con respecto a la importancia que tiene un Plan Estratégico para el CCDRG, así como de la gestión y trabajos que ha desempeñado el comité en años anteriores. Para estas limitantes se pretende establecer una comunicación constante y efectiva con la administración general del CCDRG, por lo que ellos son el principal contacto con los demás actores sociales.

3.5. UNIDADES DE ANÁLISIS

La información necesaria para el análisis de la ejecución y labores desempeñadas por la organización, así como los programas o proyectos necesarios para el crecimiento del cantón en el ámbito deportivo y recreacional, se recolectará mediante informantes internos y externos del CCDRG que se representan a continuación:

Tabla 11 Unidades de análisis

Unidades de análisis

Internos	Externos
<ul style="list-style-type: none"> • Administración general. • Junta Directiva. • Promotor deportivo. • Asociaciones deportivas y de desarrollo. • Comités Comunales. • Atletas 	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad de Grecia. • Icoder. • MEP. • MS. ➤ Sector privado

Fuente: elaboración propia.

Las unidades mencionadas son las fuentes primarias de información para la elaboración, tanto del diagnóstico como del trabajo en general. Las fuentes secundarias corresponden a la información por medio de documentos e investigaciones que tengan importancia para el estudio.

3.6. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En esta investigación el método utilizado fue el estudio de caso, ya que es un método de investigación cualitativa muy apropiado, que se caracteriza por la indagación exhaustiva de un caso en concreto. Para Stake (1994) “es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas” (s. p.). Por lo tanto, debido a que el estudio de caso es el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia (una organización con la necesidad de crecimiento para dar mayores aportes a la comunidad en cuanto a la mejora de la calidad de vida), se buscó indagar las labores hechas para comprender y brindar una propuesta de desarrollo en el trabajo que se llevará a cabo. Además, se usaron técnicas de registro y sistematización de la información, las cuales se detallan a continuación.

3.6.1. ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

El análisis de documentos se considera una fuente secundaria y que, por medio de esta, se pueden identificar las labores hechas en el pasado o lo que se hace o se llevará a cabo. Clauso (1993):

Considera el análisis documental como la esencia de la función de la documentación, ya que es el análisis el que pone en contacto al documento con el usuario por medio de una serie de operaciones intelectuales complejas cuyo

resultado es la representación del documento de una manera condensada y distinta al original. Incide, en su concepción, en el análisis interno de los documentos en su doble vertiente de indización y resumen (s. p.).

3.6.2. EL CUESTIONARIO

De acuerdo con Sampieri (2006):

El cuestionario consiste en, un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Las preguntas cerradas contienen categorías y opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas, es decir, se presentan a los participantes las posibilidades de respuesta, quienes deben limitarse a las respuestas sugeridas. Pueden ser dos posibilidades de respuesta, o incluir varias opciones de respuesta.

Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado, y puede variar la respuesta de acuerdo con la población que va dirigido el cuestionario (s. p.).

3.6.3. TALLERES PARTICIPATIVOS

De acuerdo con el Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente (2017): “las metodologías participativas usan una gama de técnicas para facilitar el proceso de aprender y compartir” (p. 8). Por lo tanto, una buena técnica para comprender e identificar la situación anterior y actual del CCDRG es un taller participativo, ya que este consiste en un equipo de trabajo, formado generalmente por un facilitador o coordinador y un grupo de personas, en el cual cada uno de los integrantes hace su aporte específico.

En un taller participativo, el papel del facilitador es apoyar el proceso de aprendizaje y crear un entorno de apoyo donde se pueda realizar el proceso. Los participantes exploran sus propias experiencias y las de los demás, identifican sus puntos fuertes y débiles y comparten sus conocimientos, ideas y preocupaciones con respecto al tema tratado (Servicio de Salud Metropolitano

Sur Oriente, 2017, p. 14).

3.6.4. MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (FODA)

De acuerdo con Ramírez (2009):

La matriz de análisis de la situación FODA, es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, que son fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y seguimiento de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una *forma* viable de alcanzar sus objetivos (s. p.).

Con esta herramienta se pueden determinar las necesidades prioritarias que tendrá el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia, para elaborar con mayor exactitud la Propuesta de Plan estratégico.

3.6.5. LA ENTREVISTA

Según Ander-Egg (1995) en cualquiera de sus modalidades, la entrevista tiene en común que “una persona (encuestador), solicita información a otro (informante o sujeto investigado), para obtener datos sobre un problema determinado” (s. p.) De esta manera, la entrevista como técnica de recolección de información varía desde una serie de interrogantes estandarizadas hasta una conversación libre. Por lo tanto, se planea utilizar esta técnica cuando se necesite recolectar información con actores claves que están relacionados con la gestión del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia y con el objetivo general del presente estudio.

3.7. PROCESOS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para este apartado se empleará el uso de fuentes primarias de primera mano, utilizando las técnicas mencionadas (cuestionario, entrevista, talleres, etc.) y fuentes secundarias para el análisis de los documentos como los análisis financieros para valorar la situación económica del comité, planes y proyectos y leyes que los rigen. De acuerdo con la información obtenida, se analizarán los datos, se tabularán los resultados y, de esta manera, se proyectará la Propuesta para el Plan Estratégico del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia. Asimismo, de acuerdo con los resultados obtenidos se podrán elaborar posibles conclusiones y recomendaciones que después se le darán al comité para su utilización oportuna.

3.8. MUESTRA

De acuerdo con Paredes (2016) “el muestreo es indispensable para el investigador, ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo” (s. p.). Por ende, para la presente investigación se decidió que, para abarcar a todos aquellos actores externos se le aplicará esta técnica a un representante de cada una de las instituciones mencionadas. Estas son personas conocedoras de las labores que desempeña el CCDRG y de los hechos que los atrae a ellos como actores externos clave del mismo.

Con respecto a los talleres participativos que se emplearán con los actores internos, se decidió que, para la administración general, los miembros de la Junta Directiva y los promotores deportivos, se hará un taller por cada grupo de estos abarcando por completo todos sus integrantes. Sin embargo, para las asociaciones

deportivas y de desarrollo y los comités comunales, al ser una cantidad tan significativa de comunidades en el cantón de Grecia, se convocó a taller a dos representantes de cada asociación, así como de cada uno de los comités comunales. Por último, actualmente la cantidad aproximada de atletas pertenecientes al CCDRG es de 1500, por lo que, para llevar a cabo el taller con estos, se debe primero obtener una muestra por medio la siguiente formula:

$$\frac{z^2 x p (1 - p)}{e^2}$$

Donde:

Z: puntuación z.

E: margen de error.

Por medio de esta fórmula se identificó una muestra de 300 atletas y, debido a que son 14 las disciplinas que brinda el CCDRG, se decidió llevar a cabo 4 sesiones de taller, en las que en 2 talleres en cada uno se cubran 3 disciplinas y en otros 2 talleres 3 en cada uno, para cubrir todos los grupos de atletas del comité. En la Tabla 12 se presenta la distribución de la muestra para los talleres participativos con los atletas y responsables de los mismos.

Tabla 12 *Cantidad de atletas participantes en los talleres participativos*

Disciplinas	Muestra hombres y mujeres	
	Mayores	Menores
Futbol	10	15
Boxeo	10	4
Ajedrez	12	8
Tennis	10	10

Disciplinas	Muestra hombres y mujeres	
	Mayores	Menores
Futsala	10	10
Balón mano	10	7
Ciclismo	9	3
Baloncesto	10	10
Natación	6	10
Atletismo	15	15
Voleibol	15	15
Karate	8	10
Taekwondo	10	10
Escuela baloncesto	No aplica	10
Escuela Futbol	No aplica	20
Futsala proyecto formación	No aplica	15

Fuente: elaboración propia.

3.9. MATRIZ METODOLÓGICA (PROCESO DE RECOLECCIÓN, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS)

3.9.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el nivel de cumplimiento, a partir de las funciones y sus objetivos, en la promoción del deporte, la recreación y promoción de la salud en el cantón de Grecia, desarrollada desde el comité cantonal de deportes como insumo para una propuesta estratégica.

Tabla 13 *Matriz metodológica*

Objetivos	Variable	Definición conceptual de la variable	Indicadores	Pregunta a la que responde el objetivo	Técnicas e instrumentos
Desarrollar un diagnóstico interno del	Situación interna del CCDRG	El Comité Cantonal de Deportes de Grecia tiene	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de planificación. Tipo de 	¿Cuál es el tipo de planificación	Observaciones

Objetivos	Variable	Definición conceptual de la variable	Indicadores	Pregunta a la que responde el objetivo	Técnicas e instrumentos
<p>Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia, para determinar sus fortalezas y debilidades en cuanto a su gestión.</p>		<p>como fin promover el entretenimiento, la actividad física y el deporte a través de una administración comprometida con el mantenimiento y uso correcto de las herramientas existentes.</p>	<p>administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos administrativos. • Gestión deportiva. • Presupuesto. • Infraestructura 	<p>que utilizan? ¿Cuál es el tipo de administración que asumen? ¿Cuáles son los procesos administrativos? ¿Cómo desarrollan la gestión? ¿Con cuánto presupuesto disponen? ¿Con cuanta infraestructura disponen?</p>	<p>Aplicación de cuestionarios a los miembros del comité y alcalde</p> <p>Talleres participativos</p> <p>Construcción de la matriz FODA</p>
<p>Investigar la situación externa del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia, mediante sus amenazas y oportunidades.</p>	<p>Situación externa del CCDRG</p>	<p>El CCDRG ha desarrollado desde sus inicios, muchos programas y proyectos para la comunidad en temas de deporte y recreación, los cuales se deben analizar para entender el impacto de estos en los ciudadanos del cantón.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La participación en conjunto con actores sociales vinculados con el CCDRG. • Apoyo en formación general. 	<p>¿Cuál es la participación de los actores sociales vinculados con el CCDRG? ¿Cuál es el apoyo de los actores externos en cuanto a formación?</p>	<p>Aplicación de cuestionarios</p> <p>Talleres participativos</p> <p>Construcción de la matriz FODA</p>
<p>Conocer la opinión de los involucrados en el Comité Cantonal de Deportes y Recreación</p>	<p>Opinión de los involucrados en el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia</p>	<p>Todas las personas que trabajan dentro y en conjunto con el CCDRG son quienes conocen mejor su</p>	<p>Obtención de una comunicación asertiva con los integrantes activos del CCDRG para crear un Plan Estratégico coherente con</p>	<p>¿Cuál es la opinión de los involucrados en el CCDRG en cuanto al trabajo hecho hasta</p>	<p>Cuestionario dirigido a cada una de las personas participantes activas del comité y sus</p>

Objetivos	Variable	Definición conceptual de la variable	Indicadores	Pregunta a la que responde el objetivo	Técnicas e instrumentos
de Grecia, con el fin de adecuar el Plan Estratégico a las necesidades de cada área.		cantón en materia deportiva y recreativa, así como las necesidades que poseen, por ende, es de suma importancia escuchar y entender sus ideas, experiencias y sugerencias para poner en marcha la propuesta del Plan Estratégico.	sus necesidades.	el momento y cuáles soluciones proponen?	diferentes grupos de trabajo. Entrevista
Diseñar la Propuesta de Plan Estratégico para el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia 2019 – 2023	<ul style="list-style-type: none"> Componentes estratégicos del CCDRG 	Es un instrumento de mediano y largo plazo, en el que se concretan los planes de acciones a ejecutar en el futuro, su metodología ayuda en la gestión directiva y organizacional.	Participación del 90 % de los actores internos y externos del CCDRG. Ejecución del Plan Estratégico propuesto	¿Cómo puede una propuesta de Plan estratégico, contribuir en la planificación y ejecución a mediano y largo plazo, del CCDRG?	Talleres participativos Resultados de cuestionarios y entrevistas. Resultado del diagnóstico interno y externo.

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. CONTEXTO LOCAL: CARACTERIZACIÓN DEL CANTÓN DE GRECIA

4.1.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CANTÓN DE GRECIA

Grecia es el cantón número 3 de la provincia de Alajuela, con un área de 395.72 km², cuenta con 8 distritos estos son el distrito Central Grecia, San Isidro, San José, San Roque, Tacaes, Río Cuarto, Puente de Piedra y Bolívar. “Limita al este con los cantones de Poás y Alajuela, al norte con Valverde Vega y Poás, al sur con Alajuela y Atenas y al oeste con Valverde Vega, Naranjo y Atenas” (Wikipedia, s. f., s. p.).

4.1.2. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DEL CANTÓN

A continuación, se presenta la cantidad de población del cantón de Grecia de acuerdo con el censo nacional (2011), INEC, así como su distribución por hombres, mujeres, por distritos del cantón, urbano y rural.

Tabla 14 *Población cantón de Grecia*

Costa Rica: Población total cantón de Grecia y distritos									
Provincia, cantón y distrito	Total			Urbano			Rural		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Costa Rica	4 301 712	2 106 063	2 195 649	3 130 871	1 509 161	1 621 710	1 170 841	596 902	573 939
Alajuela	848 146	420 888	427 258	515 150	252 053	263 097	332 996	168 835	164 161
GRECIA	76 898	38 138	38 760	47 315	23 176	24 139	29 583	14 962	14 621

Grecia	14 859	7 079	7 780	13 095	6 198	6 897	1 764	881	883
San Isidro	5 949	2 938	3 011	3 340	1 657	1 683	2 609	1 281	1 328
San José	8 100	3 998	4 102	4 930	2 432	2 498	3 170	1 566	1 604
San Roque	11 132	5 532	5 600	8 682	4 297	4 385	2 450	1 235	1 215
Tacares	7 963	4 008	3 955	3 626	1 824	1 802	4 337	2 184	2 153
Río Cuarto	11 074	5 723	5 351	2 436	1 225	1 211	8 638	4 498	4 140
Puente de Piedra	10 556	5 254	5 302	7 746	3 818	3 928	2 810	1 436	1 374
Bolívar	7 265	3 606	3 659	3 460	1 725	1 735	3 805	1 881	1 924

Fuente: INEC, 2011.

En la Tabla 14 se pudo observar que la población de Grecia es de 76 898, por lo que es el tercer cantón más poblado de la provincia de Alajuela, con una densidad de población de 194.3. Otro aspecto importante es que la población está distribuida en todo el cantón, es decir, tanto en lo urbano como lo rural; sin embargo, solo el sector urbano se encuentra con mayor densidad poblacional. La población de Grecia ha tenido un crecimiento poblacional de un 18 % con respecto al censo de 2000, lo que es favorable para el desarrollo del cantón en todos los aspectos.

4.1.3. PRINCIPALES INDICADORES DE SALUD EN EL CANTÓN DE GRECIA

El desarrollo del deporte y la recreación es fundamental para el CCDRG, pero es importante tener un panorama general de la situación actual en la que se encuentra el cantón de Grecia respecto a salud. El Ministerio de Salud se divide en 9 regiones que, a la vez, se subdividen en 82 Áreas Rectoras en Salud. Gracias al Observatorio

Geográfico en Salud (OGES) “que es un proyecto del MS, con el cual pretende generar información pública sobre el proceso de salud-enfermedad en el territorio nacional” (Ramírez Chinchilla, 2017, s. p.), se pueden obtener datos sobre el Área de Salud de Grecia. De esta forma, se pueden comparar entre los años 2014 y 2016, estos son los datos más actualizados sobre las enfermedades no transmisibles que han sido la causa de muchas muertes y, que en la actualidad, instituciones públicas y privadas desean controlar, por medio de la promoción del deporte y la recreación.

Tabla 15 Indicadores de defunciones y tasa de mortalidad de algunas enfermedades

INDICADORES DE DEFUNCIONES Y TASA DE MORTALIDAD DE ALGUNAS ENFERMEDADES											
ÁREAS DE SALUD/CANTÓN	Año	Población de 0 - 14 años	Población de 15 - 64 años	Población de 65 años y más	Población Total	Defunciones por enfermedades Respiratorias Crónicas	Tasa de mortalidad por Enfermedades Respiratorias Crónicas ^{1/2}	Defunciones por Enfermedades Cardiovasculares	Tasa de mortalidad por Enfermedades Cardiovasculares ^{1/2}	Defunciones por Diabetes	Tasa de mortalidad por Diabetes ^{1/2}
Grecia	2016	16.301	52.410	5.754	74.465	17	2,28	83	11,15	22	2,95
	2015	19.518	61.594	6.546	87.658	18	2,05	104	11,86	16	1,83
	2014	15.852	51.716	5.568	73.137	16,28	2,23	119,94	16,40	11,14	1,52

Fuente: Área de Salud Grecia, 2018.

Es importante resaltar la información anterior, ya que frecuentemente se escucha sobre los índices de obesidad en la población costarricense en general, sin importar la edad, así como otras enfermedades que vienen de la mano a consecuencia de la falta del deporte, actividad física y malos hábitos alimenticios. Por consiguiente, esto resulta relevante para el CCDRG, ya que es un aspecto fundamental de mejora en el cantón que se desea atacar.

4.2. ROLES Y FUNCIONES DEL CCDRG EN DEPORTE, RECREACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA SALUD

4.2.1. ANTECEDENTES DEL CCDRG

El CCDRG se rige por un reglamento creado por la Municipalidad de Grecia para controlar el accionar de este ente, a pesar de tener cierta autonomía, deben responder a la municipalidad, ya que son los encargados de velar por el bienestar del cantón. Las principales funciones del CCDRG se detallan en los siguientes artículos presentes en este reglamento:

Artículo 1. En cada cantón, existirá un Comité cantonal de deportes y recreación, que estará adscrito a la municipalidad respectiva y gozará de personalidad jurídica instrumental para construir, administrar y mantener las instalaciones deportivas de su propiedad u otorgadas en administración.

Artículo 4. El Comité Cantonal de Deporte y Recreación tendrán las siguientes funciones:

1. Las que de acuerdo con el presente reglamento y a cualquier otra disposición que promulgue la Municipalidad.
2. Realizar programas destinados a la promoción del deporte, la actividad física, la recreación y el deporte para todos, dentro del marco del Plan Nacional y las directrices establecidas al respecto.
3. Colaborar con los programas y actividades que formule o promulgue el ICODER.
4. Coordinar con la Municipalidad respectiva sus inversiones, planificación, construcción, mantenimiento y uso de la infraestructura deportiva y recreativa del cantón.
5. Constituir los Comités Comunales de Deporte y Recreación en cada uno de los Distritos Administrativos de acuerdo con lo dictado por el presente Reglamento.
6. Constituir Comisiones Deportivas y Recreativas y Comités Comunales de acuerdo con las necesidades propias del cantón o de los programas que promulgue la Municipalidad.
7. Apoyar a las Asociaciones y Federaciones Deportivas y Recreativas legalmente constituidas del cantón, mediante el aporte de recursos técnicos, materiales y financieros de acuerdo con sus posibilidades.
8. Participar y sugerir lineamientos que permitan fortalecer el Congreso Nacional de Deportes.
9. En coordinación con el ICODER elaborar mecanismos de programación,

control y evaluación de todas las actividades que tiendan a beneficiar el deporte, la recreación y programación de deporte para todos.

Artículo 48. Las Municipalidades de la República incluyendo los Concejos Municipales de distrito, podrán incluir en sus presupuestos ordinarios anuales, una subvención para los programas deportivos, así como para programas de actividad física, recreación y deporte para todos, en la respectiva jurisdicción. Dicha subvención no será inferior al tres por ciento y conforme al Código Municipal, con la finalidad de que estos programas puedan ser organizados por los Comités Cantonales. Esta subvención se girará directamente al respectivo Comité Cantonal y se aplicará solamente en los programas contemplados en el Plan de Trabajo Anual aprobado por el Concejo Municipal (Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia, s. f., s. p.).

Según el Reglamento para el funcionamiento del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia (s. f.), el comité tiene la responsabilidad de regirse por los artículos presentes en este reglamento y, asimismo, las acciones que contribuyan con el propósito para el que se crearon los Comités Cantonales. Por esto, se lleva a cabo una descripción sobre cómo ha trabajado el comité en los últimos años y las acciones que han implementado para ser un comité con mejores resultados.

En años anteriores, el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia se manejaba únicamente a través de la Junta Directiva, quienes son los encargados de todas las labores administrativas. Además, se hacían cargo de la parte organizativa y deportiva, esto según palabras del presidente actual, Marcos Gutiérrez Alpízar. En la entrevista al señor Gutiérrez Alpízar indicó que debido a que la Junta Directiva del CCDRG está conformada por personas que dan su tiempo y trabajo *ad honorem*, como consta en el reglamento para comités cantonales de la Municipalidad de Grecia, la mayor parte de sus participantes se dedica a otras labores económicas fuera del Comité. Por este motivo, no pueden dedicar el 100 % de su tiempo a las tareas que requieren las distintas disciplinas y actividades.

Debido a esta situación la Junta Directiva decidió contratar los servicios de una profesional en Planificación Social y Económica para que sea la encargada de coordinar todos los aspectos de organización deportiva y recreativa. Además de la administración general del comité, manejo del presupuesto y la planificación de los programas, entre otros aspectos que requiere el CCDRG.

La persona encargada de esto es la planificadora Kimberly Quesada, quien comentó que logró ordenar el comité desde que ingresó al CCDRG en el 2016. Con base en los informes de labores de años anteriores se han mejorado aspectos como el control a las Asociaciones Deportivas, el desarrollo de actividades recreativas y de promoción de la salud en el cantón, así como programas culturales. Sin embargo, debido a que se debían atender otras prioridades en temas de Planificación, el proceso estratégico de la organización, de la gestión del CCDRG a corto y largo plazo, no ha sido fundamentado. Por lo tanto, a pesar de la mejoría en el área administrativa, esta falta de estrategias basadas en objetivos concisos y efectivos mantiene a este comité en una poca visibilidad hacia el desarrollo en el futuro.

4.2.2. ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DEL CCDRG

El Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia es el encargado de dirigir, gestionar y administrar, tanto los recursos económicos como la operación del deporte y la recreación, así como la promoción de la salud. Actualmente, según datos proporcionados por la Junta Administrativa, está organizada con una estructura jerárquica que permite el mejor control de las distintas funciones como se observa en la *Ilustración 3*. Asimismo, en el Código Municipal, artículo 165, se establece que el

Comité Cantonal está integrado por cinco residentes en el cantón distribuidos de la siguiente forma:

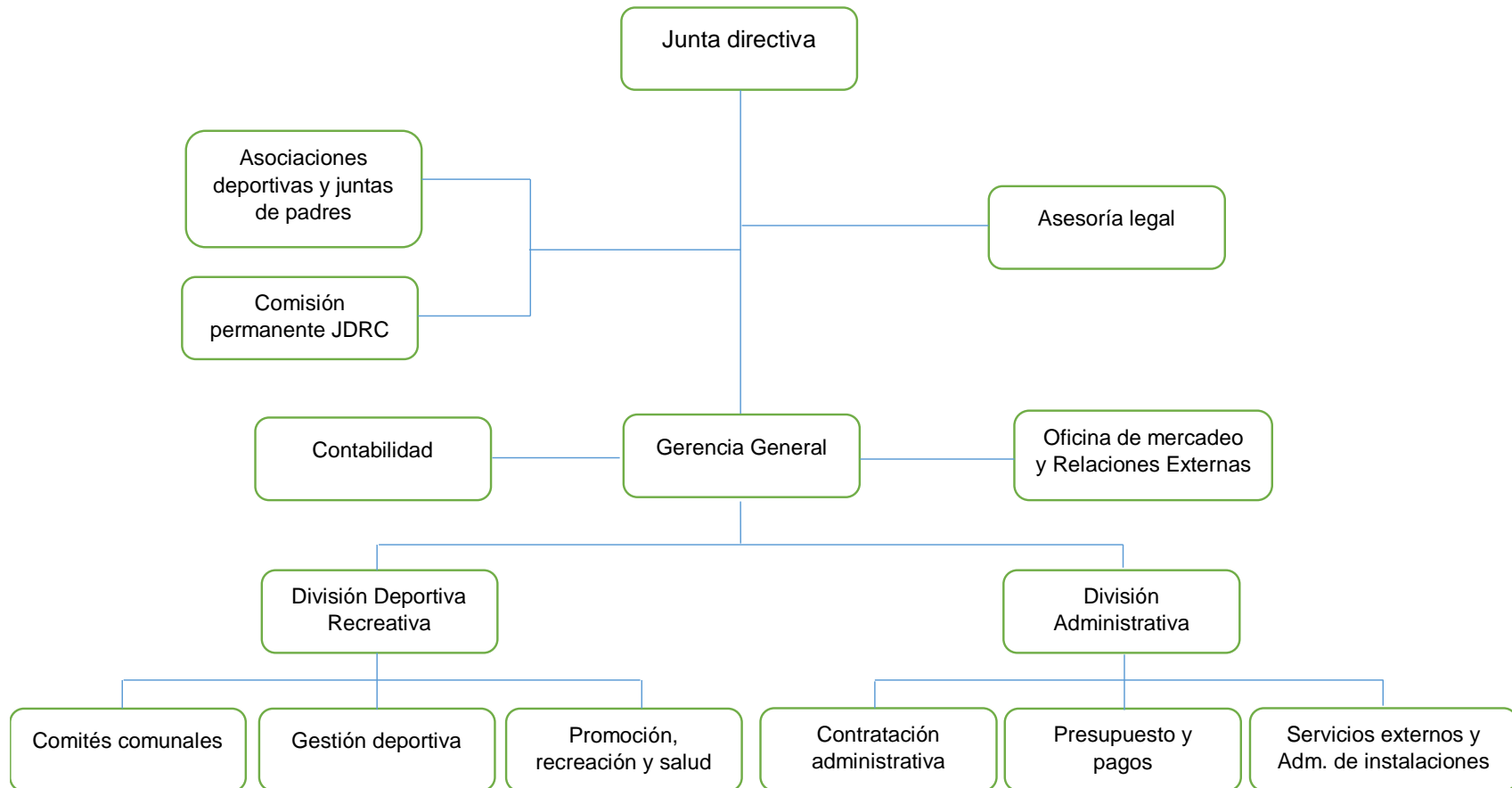
- “a) Dos miembros de nombramiento del Concejo Municipal.
- b) Dos miembros de las organizaciones deportivas y recreativas del cantón.
- c) Un miembro de las organizaciones comunales restantes”.

De acuerdo con la entrevista a la Junta Directiva del CCDRG esta cuenta, además, con otros profesionales que colaboran en el desarrollo del deporte y la recreación. Estos son: una administradora general, una asistente administrativa, un administrativo del Polideportivo, una secretaria ejecutiva, tres recepcionistas-cajeras en el área del gimnasio del Estadio Municipal y dos entrenadores del mismo, tres personas para el área de mantenimiento, tanto del Estadio Municipal como del Polideportivo. Cuenta, así como promotores e instructores deportivos. El CCDRG contrata servicios profesionales para la contabilidad y el departamento legal, cada vez que es necesario.

El área administrativa del CCDRG, según comentó la planificadora Quesada, tiene a su cargo todos los programas deportivos, recreativos y de promoción de la salud del cantón y está conformado por 4 personas para 16 disciplinas deportivas y 13 programas que existen actualmente. En la mayor parte de las ocasiones, al no tener la capacidad de recurso humano necesaria, se deben priorizar las necesidades de acuerdo con las circunstancias de competición o la gravedad del requerimiento.

Ilustración 3 Organigrama Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Grecia

Fuente: junta administrativa CCDRG.



4.2.3. CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DEL DEPORTE, LA RECREACIÓN Y LA PROMOCIÓN DE LA SALUD EN EL CANTÓN DE GRECIA

Según el Informe de programas desarrollados por el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia, este se encarga de desarrollar diversos programas de índole deportivo (competitivo y de rendimiento), recreativo y salud pública. Estos se plasman cada año en el plan operativo anual, el cual se presenta al Concejo Municipal de la Municipalidad de Grecia, en conjunto con su presupuesto como corresponde. De estos programas que se desarrollan, existen muchos que se llevan a cabo en las instalaciones del estadio municipal y otros que el inmueble se convierte en un medio colaborador para su desarrollo.

Estos programas contribuyen de manera satisfactoria en la gestión del CCDRG, ya que atienden poblaciones distintas con diferentes necesidades, por lo tanto, son fundamentales, ya que desean ser ejemplo de inclusión social y, asimismo, tener un PE integral. En la actualidad, existen los siguientes programas alternos a las disciplinas deportivas de competición:

- Programa atletismo
- Programa de ajedrez
- Programa de boxeo
- Programa de ligas menores de futbol
- Programa de gimnasio de acondicionamiento físico.

- Servicios de terapia al público.
- Programa de juegos recreativos y tradicionales.
- Programa de clases de aquaerobicos para adultos mayores de 50 años.
- Programa de clases de natación.
- Programa atleta joven y olimpiadas especiales.
- Programa para adultos mayores.
- Programa karate y taek wondo
- Programa físico específico para atletas.

4.2.4. CONDICIONES DE INFRAESTRUCTURA PARA LAS DISCIPLINAS DEL CCDRG

De acuerdo con el Código Municipal, el CCDRG tiene a su cargo el control sobre toda la infraestructura dedicada al cantón de Grecia para sus distintas actividades y debe velar porque se le dé uso y el mantenimiento correcto. Para este fin cuenta con personal que se encarga de cuidar los inmuebles de propiedad municipal o en alquiler, específicamente son cuatro las personas que se encargan de esto. En los siguientes artículos del Código Municipal se definen las obligaciones del CCDRG en cuanto a infraestructura por los cuales se rigen.

Artículo 55.

Corresponde al Comité Cantonal de Deportes y Recreación establecer un inventario sobre las instalaciones deportivas y recreativas existentes en su jurisdicción. Este inventario deberá actualizarse anualmente y para ello contará con la Asesoría Técnica del ICODER.

Artículo 56.

La Junta Directiva del Comité Cantonal de Deportes y Recreación deberá nombrar a sus representantes en cada una de las Instalaciones Deportivas y Recreativas, para su administración y con fundamento a la Ley 7800 (Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia, s. f., s. p.).

A continuación, se muestra una tabla que describe el funcionamiento de cada una de las infraestructuras administradas por el CCDRG y el uso que se le da:

Tabla 16 *Inventario de infraestructura para el desarrollo de los programas y proyectos del CCDRG*

Inventario de infraestructura para el desarrollo de los programas y proyectos del CCDRG			
Infraestructura	Usos	Características	Propiedad
Estadio	Administración Iniciación deportiva Bodegas Gimnasio Zumba Atleta joven Ajedrez Atletismo Boxeo Pista Cancha de fútbol	Cuenta con: -Oficina del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia -Sala para terapia física -Gimnasio -Aula para práctica de ajedrez -Dos graderías acondicionadas para el público -Sala para reuniones -Bodega -Pista de atletismo -Cancha de fútbol de césped natural -Espacio para la práctica de boxeo -Sala de prensa	Propiedad del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia.
Polideportivo	Piscina Semiolímpica Cancha abierta de baloncesto Gimnasio para baloncesto y voleibol Salón de Karate o gimnasia Clases para la Escuela enseñanza especial	Cuenta con: -Zonas verdes -Salón para reuniones -Baños -Cocina -Salón para la práctica de karate o gimnasia -Piscina con las condiciones necesarias para su funcionamiento (ducha, escalera, dispositivos salvavidas)	Propiedad del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia.
Gimnasio del colegio	Futsala	-Es el gimnasio del colegio. -Tiene el área de juego	Propiedad alquilada

Inventario de infraestructura para el desarrollo de los programas y proyectos del CCDRG			
Experimental	Balón mano Voleibol	<p>debidamente marcada y pintada</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cuenta con marcos para futsala y balón mano -Cuenta con aros para baloncesto - Cuenta con los huecos para colocar los parales para voleibol - Tiene gradería -Baños 	
Santa Gertrudis Norte	Voleibol femenino (entrenamiento)	<ul style="list-style-type: none"> -Gimnasio pequeño -Tiene el área de juego debidamente marcada y pintada -Cuenta con marcos para futsala y balón mano -Cuenta con aros para baloncesto - Cuenta con los huecos para colocar los parales para voleibol -Tiene gradería -Baños 	Propiedad alquilada
Gimnasio en Barrio latino	Voleibol masculino (entrenamiento)	<ul style="list-style-type: none"> -Gimnasio pequeño -Cuenta con aros para baloncesto -Tiene el área de juego parcialmente marcada (solo se visualizan algunas líneas) -No cuenta con gradería, solamente unas pocas bancas -Baños 	Propiedad alquilada
Gimnasio Simón Bolívar	Futsala Balón mano *Niños pequeños*	<ul style="list-style-type: none"> -Gimnasio muy pequeño -Se utiliza únicamente para entrenamientos -No tiene las medidas correctas para utilizarse en campeonatos o juegos -No tiene graderías 	Propiedad prestada
Achote	5 canchas de Tenis	<ul style="list-style-type: none"> -Canchas debidamente marcadas. -Cuenta con la red divisoria necesaria para el juego y su práctica 	Propiedad alquilada
Academia karate	Taekwondo	-Cuenta con el debido tatami	Propiedad alquilada

Inventario de infraestructura para el desarrollo de los programas y proyectos del CCDRG			
		-Cuenta con los debidos implementos para practicar el deporte (cascos, protectores, peto, trajes) -Vestidores -Baños	
Las calles de Grecia	Ciclismo	-Se cuenta con calles asfaltadas.	Propiedad pública

Fuente: Departamento de Planificación del CCDRG.

Es necesario resaltar que las únicas infraestructuras que administra el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Grecia son el Estadio Allen Riggioni y el Polideportivo de Grecia, en los cuales se desarrollan gran cantidad de programas y proyectos que el comité mantiene. El resto de lugares descritos en la Tabla 16, excepto calles públicas y el Gimnasio Simón Bolívar que lo prestan, son espacios que se encuentran por todo el territorio del cantón y se utilizan gracias a que el comité paga un monto para su alquiler. De esta forma, pueden desarrollar los demás programas y proyectos que se imparte en el CCDR de Grecia.

4.2.5. SITUACIÓN REGLAMENTARIA PARA EL USO DE LAS INSTALACIONES ACTUALES

El uso que se le da a cada una de las instalaciones dispuestas por el CCDRG está sujeto a los encargados de su administración y, actualmente, se utilizan en conjunto, tanto para las disciplinas deportivas como para recreación de la comunidad. Para conocer mejor la situación, se hicieron talleres de interacción con representantes de las disciplinas deportivas, de la comunidad en general y padres de familia. Esto para entender el funcionamiento y las necesidades en este tema, los mismos se resumen en las tablas a continuación.

Tabla 17 *Características generales y necesidades de cada disciplina*

Disciplina	Aspectos Generales	Categorías	Necesidades
Futbol	Es la disciplina con más jugadores, cuentan con 7 entrenadores y asistentes, 3 para hombres y 3 para mujeres y un entrenador de porteros	Participan jóvenes entre los 7 y 17 años, hombres y mujeres	En esta disciplina las principales necesidades son las canchas en mal estado, la atención en lesiones, falta de uniformes y entrenamientos de acuerdo con cada grupo.
Ajedrez	Cuentan con un entrenador y asociación deportiva	Las categorías van desde los 7 a los 19 años, para la parte competitiva, sin embargo, reciben atletas de todas las edades	Sus principales necesidades son apoyo económico en los torneos en los que participan, reloj para competencias y entrenamientos, promoción del deporte y reglamento que colabore en el compromiso de los atletas.
Tenis	Solo cuenta con un entrenador	Las categorías van desde los 7 a los 19 años	Esta disciplina, a diferencia de las otras, solo está inscrita al CCDRG para participar en juegos nacionales. Por lo tanto, todas las necesidades en las que incurre el deporte las costean los mismos atletas y algunos aportes que da el CCDRG.
Futsala	Estas tres disciplinas cuentan con un entrenador para hombres y un entrenador para mujeres. Voleibol y baloncesto cuentan también con asociación deportiva	Cuentan con varias categorías que van desde los 7 años hasta los 17	Tienen necesidades como la falta de canchas para entrenar, igualdad de género y oportunidades, falta de reglamento y calidad de entrenamientos. Necesidad de horario abierto en el gimnasio para los atletas para su uso libre a la hora que cada uno pueda. Necesidad de capacitaciones que les brinden un apoyo motivacional y así fortalecerse mentalmente.
Voleibol			
Baloncesto			
Balón mano			
Natación	Esta disciplina cuenta con 2 entrenadores para la parte competitiva, programa de natación como actividad física. Y Asociación deportiva	Cuentan con varias categorías que van desde los 7 años hasta los 17	Entre sus principales necesidades están la infraestructura adecuada, reglamento de uso de la piscina y reglamento para el equipo de natación en el área competitiva, definición de programas para atletas principiantes, proceso y alto rendimiento y plan de trabajo claro entre entrenadores, federar el equipo.
Atletismo	Cuenta con un entrenador, un asistente y asociación	Categorías de niños y adolescentes entre	Las principales necesidades informadas por los atletas son la necesidad de pista y espacios establecidos para las diferentes

Disciplina	Aspectos Generales	Categorías	Necesidades
	deportiva	los 7 y 19 años	disciplinas del atletismo, así como gimnasio en el que puedan entrenar en época de lluvia, un reglamento que especifique reglas para atletas de competencia y de recreación y materiales necesarios de cada disciplina y entrenamientos por separado a cada categoría.
Ciclismo	Solo cuentan con un entrenador y solo hay atletas hombres	Al igual que las demás disciplinas hay categorías desde los 7 a los 19 años	Las principales necesidades de este deporte son el apoyo en la compra de repuestos, prioridad de entrenamiento en el gimnasio en época de lluvia y plan de entrenamiento de gimnasio de acuerdo con las necesidades del deporte.
Karate	Solo cuentan con un entrenador, ambas disciplinas pertenecen a una academia y están inscritas al CCDRG para tener más opciones de competencias y participar en JN	Al igual que las demás disciplinas hay categorías desde los 7 a los 19 años	Tiene necesidades como la falta de una infraestructura adecuada propia del CCDRG para la práctica de ambas disciplinas. Un fisioterapeuta encargado de estos dos deportes que son de alto contacto y la falta de material necesario para los entrenamientos.
Taekwondo			
Boxeo			
Escuela baloncesto	Cuentan con un entrenador.	Niños y niñas entre las edades de 5 a 12 años	Al ser disciplinas que están integradas por miembros más pequeños, los padres de familia tienen la necesidad de que exista mayor comunicación entre el CCDRG y ellos. Además de que se dé una inducción de padres de familia para tomar decisiones y acuerdos cada vez que inicie el año. Falta que el proceso del atleta sea de acuerdo con habilidades y al avance que ha ido desarrollando.
Escuela Fútbol	Cuentan con un entrenador	Niños y niñas entre las edades de 5 a 12 años	
Futsala proyecto formación	Solo cuentan con un entrenador para este proyecto.	Niños y niñas entre las edades de 5 a 12 años	

Fuente: elaboración propia.

Como se puede notar, cada disciplina tiene insuficiencias similares en cuanto a infraestructura, así como en apoyo deportivo y la comunicación entre el CCDRG y la comunidad; por esto, es importante destacar también el interés por más personal que cubra ciertas necesidades. De igual manera, en el tema del uso de instalaciones existe el problema de la separación entre las disciplinas de competición y las de recreación,

las cuales son compartidas y el CCDRG como ente regulador no puede hacer preferencias, ya que todos son parte de la comunidad y tienen derecho al uso de estas.

Tabla 18 *Apoyo comunitario y familiar para el CCDRG*

Ítems abordados	Padres de familia y asociaciones
Participación en el taller	Del total de padres de familia invitados y asociaciones a los talleres con cada disciplina solo participaron aproximadamente el 50 %.
Apoyo activo en actividades deportivas	En cada taller se pudo observar que muy pocas disciplinas tienen asociación, específicamente 5 (natación, ajedrez, atletismo, voleibol y baloncesto) y que el compromiso de los encargados de los atletas en el apoyo de actividades de recolección de fondos, para la participación de fogueos, campeonatos o competencias, es escaso.
Recaudación de Fondos	En los talleres se pudo apreciar que, por parte de padres o encargados y asociaciones, la recaudación de fondos para la participación de fogueos, campeonatos o competencias, compra de uniformes o implementos necesarios para cada disciplina como apoyo al CCDRG es muy escaso, en la mayoría de disciplinas solo tienen lo que el comité les puede brindar.
Comunicación con el CCDRG	Un aspecto importante de mencionar es la comunicación entre padres de familia, entrenadores y comité, ya que se mencionó con frecuencia que la convocatoria a competencias se lleva a cabo con poco tiempo de antelación y que no se hacen reuniones.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19 *Deportes impartidos por el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Grecia y cantidad de participantes*

#	Disciplina	Hombres mayores de 15 años	Mujeres mayores de 15 años	Hombres menores de 15 años	Mujeres menores de 15 años
1	Futbol	25	15	30	26
2	Boxeo	28	6	3	1
3	Ajedrez	36	12	8	0
4	Tennis	7	9	16	6
5	Futsala	20	22	30	7
6	Balón mano	14	9	3	4
7	Ciclismo	9	0	3	0
8	Baloncesto	21	12	23	8
9	Natación	3	3	7	6
10	Atletismo	34	35	30	51
11	Voleibol	19	23	17	45

#	Disciplina	Hombres mayores de 15 años	Mujeres mayores de 15 años	Hombres menores de 15 años	Mujeres menores de 15 años
12	Karate	6	7	13	5
13	Taekwondo	20	7	20	5
14	Esc. Baloncesto	0	0	21	4
15	Esc. Fútbol	0	0	60	10
16	Futsala proyecto formación	0	0	30	2
Total, de atletas del CCDRG		242	155	314	180

Fuente: elaboración propia.

4.3. PERCEPCIÓN DE LOS COMITÉS Y ATLETAS DEL CANTÓN RESPECTO A LAS FUNCIONES DEL CCDRG

En este apartado se describe el diagnóstico del CCDRG, así como los distintos actores, tanto internos como externos. La información se recolectó mediante talleres participativos, en varias secciones, en los que participaron la junta directiva del CCDRG, los funcionarios del CCDRG, los entrenadores de las distintas disciplinas, los promotores, los Comités Comunales, Las Asociaciones de Desarrollo y Asociaciones Deportivas. Estos talleres se hicieron con el fin de responder al objetivo que se planteó en el Capítulo I, es decir: obtener información precisa respecto a las condiciones del entorno que facilitan o debilitan la capacidad del CCDRG para el desarrollo del deporte, la recreación y la promoción de la salud en la población del cantón.

Esta herramienta es muy útil para llevar a cabo un diagnóstico interno y externo del Comité de Deportes y Recreación de Grecia, con esta se pueden identificar las fortalezas con las que cuenta el comité para trabajar en ellas; también se pueden identificar debilidades que han tenido hasta el momento y que se pueden mejorar. Además, se determinan las oportunidades que pueden aprovechar para el mejoramiento y crecimiento del CCDRG y, por último, conocer las amenazas que tiene el comité que puedan contrarrestar por medio del trabajo, proyectos, programas y recolección de recursos económicos.

En primer lugar, se hizo un análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades del CCDRG, este se dividió en cinco áreas (deportiva, técnica, administrativa, financiera y política). En cuanto a lo deportivo-recreativo, se buscó identificar cómo se ha desenvuelto el CCDRG en todos los aspectos deportivos y

recreativos como calidad, atletas, los procesos de los programas y proyectos e infraestructura. En el área técnica también se identificaron aspectos de capacitación, divulgación y promoción, la organización deportiva recreativa y personal en general. En el área administrativa se deseaba conocer los aspectos administrativos ejecutados, la coordinación, comunicación y apoyo de adentro hacia fuera, es decir, de la administración hacia los entrenadores, atletas, público, entre otros. En el área financiera se pretendía conocer la ejecución de los recursos económicos existentes, recolección y distribución y, por último, el área política para determinar cómo puede afectar o beneficiar los aspectos políticos en los que se encuentra el CCDRG.

En la Tabla 20 se muestra las fortalezas y debilidades, expresadas por las personas participantes en los talleres que se llevaron a cabo. Cada opinión fue por decisión unánime, es decir, todos tenían que estar de acuerdo con la ponencia presentada.

Tabla 20 Fortalezas y debilidades por áreas

Factores Internos		
Área	Fortalezas	Debilidades
Deportiva-recreativa	<ul style="list-style-type: none"> • Existen 16 disciplinas deportivas ejecutándose en el cantón. • Formación de atletas con oportunidad de llegar a alto rendimiento. • Atletas cuentan con apoyo de materiales necesarios para la práctica de cada una de las disciplinas. • Algunas infraestructuras se mantienen en condiciones aptas para la práctica del deporte. • Calidad deportiva, talento deportivo. • Procesos deportivos (escuelas de iniciación). • Inclusión de juegos comunales. • Torneos federados, 14 disciplinas de hombres y mujeres en diferentes categorías. 	<ul style="list-style-type: none"> • No inclusión de algunos deportes. • Falta de identidad deportiva. • Deportes no tradicionales sin infraestructuras. • Falta de compromiso de los padres de familia, comunidad y atletas con las disciplinas brindadas. • Falta de líderes comunales (positivos). • Falta de apoyo de comités comunales. • Falta de compromiso de los entrenadores. • Falta de infraestructuras aptas para las asociaciones comunales de Grecia. • Falta de recurso humano para desarrollar lo deportivo y lo recreativo. • Pensamiento competitivo, se descuida lo recreativo. • El CCDRG no busca lugares para el entrenamiento, lo buscan los mismos atletas o entrenador (a). • Falta de infraestructura propia del CCDRG y apta para las disciplinas de alto contacto (karate y taekwondo), así como sus materiales de entrenamiento y práctica.

Factores Internos		
Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Se atiende a la población con necesidad de deporte o recreación. • Cercanía geográfica. • Se cuenta con técnicos (entrenadores) capacitados para el desarrollo de diferentes disciplinas. • Se tiene personal calificado. • Se hacen procesos de gestión y de control. • Organización de torneos. • Promoción de actividades recreativas. • Planes u objetivos establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación y actualización de los entrenadores y personal del CCDRG. • Falta de más entrenadores. • Falta de seguimiento y planificación de las actividades. • Falta de divulgación y promoción de las actividades y disciplinas (mercadeo). • Falta de personal técnico para que desarrolle proyectos y programas específicos. • Poco involucramiento entre promotores y entrenadores. • Falta de compromiso de los promotores. • El contrato entrenadores-asistente. • Falta de presencia de algún funcionario del CCDRG en competencias (poco apoyo emocional). • Falta de horario abierto para los atletas en el gimnasio del CCDRG, para utilizarlo a cualquier hora. • Falta de integración de hombres y mujeres, mayor equidad. • Falta de calendarios de actividades que se programen con tiempo. • Falta de un diagnóstico médico para el atleta.
Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Buena disposición para ejecutar tareas. • Apoyo financiero a los deportistas, logística (uniformes, materiales, busetas, etc.). • Constante capacitación (en los últimos meses en diferentes áreas). • Con respecto al personal, se han ido cubriendo diferentes áreas con personal capacitado. • Personal comprometido y muy capaz. • Convenios con instituciones públicas. • Contratos Asociaciones Anónimas. • Existencia de una estructura administrativa con sus jerarquías. • Hay trabajo en equipo, aunque existe poco personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mucho trabajo para una sola persona (necesidad de delegar). • Falta de personal profesional (contable y legal). • Inexistencia de división administrativa por departamentos. • Poca organización y ordenamiento jerárquico. • Falta de mayor y mejor comunicación interna y externa. • Falta de reuniones por parte del CCDRG con los padres de familia, para ayudar a la comunicación. • Falta de ejecución más ágil en algunos cursos. • Reglamento interno desactualizado. • Falta de control interno (según la ley).

Factores Internos		
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una administración de los pocos recursos económicos que maneja el CCDRG. • Proyectos autosostenibles (polideportivo, gimnasio, consultorio de fisioterapia, clases de zumba, natación). • Se maximiza el presupuesto existente. • Existe control de la ejecución presupuestaria. • Puntualidad de entrega del presupuesto por parte de la Municipalidad de Grecia. • Apoyo financiero en competiciones JD, JC y JN. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto insuficiente para los programas, proyectos existentes. • Pago a entrenadores por servicios profesionales. • Falta de un reglamento de becas. • Carencia de patrocinio de la empresa privada del cantón. • Incorrecta administración de los fondos públicos. • Falta de mayor apoyo económico para las categorías menores. • Mucho presupuesto utilizado en juegos comunales y no para las disciplinas.
Política	<ul style="list-style-type: none"> • Junta directiva del CCDRG no se ve politizados o reflejados por algún partido político. • Abarcar e integrar todas las disciplinas, la recreación y la salud pública. • Se busca la equidad en todo lo que hacen. • Administración del polideportivo y estadio por medio de convenio. • Reconocimiento a atletas por parte de la Municipalidad de Grecia en Juegos Nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Injerencia indirecta de entidades políticas, principalmente locales. • Poca comunicación y relación de parte de la municipalidad y el CCDRG y viceversa. • División política del concejo municipal. • Comités comunales sin cédula jurídica. • Incorrecta escogencia de la junta directiva del CCDRG, son necesarios mínimo 2 educadores físicos, en una institución basada en el deporte y recreación. • Reglamento interno desactualizado. • Falta de comunicación entre el CCDRG y la Municipalidad de Grecia. • Falta de contrato hacia el atleta, en el que se establezca que su participación es principalmente representando su cantón y no otros aledaños.

Fuente: elaboración propia.

4.3.1. ANÁLISIS CRÍTICO FORTALEZAS Y DEBILIDADES SEGÚN ÁREA

Área deportiva-recreativa: en la Tabla 20 se muestra que al CCDRG le sobresalen fortalezas como contar con atletas talentosos, proyectos y disciplinas consolidadas y calidad de infraestructura. También se pueden notar debilidades importantes como identidad deportiva, a pesar de que cuentan con atletas talentosos

muchos emigran a otros comités con mayor reconocimiento, o bien por más ventajas que el CCDRG no puede brindarles por falta de recursos económicos y personal.

Otro de los aspectos importantes es que cuentan con entrenadores que se evalúan cada mes, ya que el promotor presenta un informe mensual en el que rinde cuentas del trabajo ejecutado por los entrenadores. Además, se elabora un plan anual en agosto de cada año, para determinar que los entrenadores de cada una de las disciplinas del comité trabajan de manera eficaz y eficiente. Sin embargo, también existe la debilidad de que estos puedan irse a otras instituciones debido al bajo pago por los servicios brindado por parte del CCDRG.

Asimismo, en el módulo de infraestructura se menciona que como fortaleza se cuenta con infraestructuras aptas para el desarrollo del deporte, pero se identifica como debilidad que es clara la falta de más y mejor y, por esto, no es suficiente para la buena práctica del deporte. Debido a esta situación se excluyen algunos deportes por falta de más infraestructura o remodelación de las existentes para llevar a cabo más entrenamientos, o bien nuevos deportes. En cuanto a los lugares para el entrenamiento, los atletas llegaron al acuerdo de mencionar que el comité no los busca, ya que se identificó que los mismos atletas o los entrenadores son los que deben encargarse de hacerlo, porque el CCDRG no ayuda en este proceso.

Área técnica: se menciona que cuentan con personal calificado y entrenadores de calidad, pero como debilidad tienen una falta de capacitaciones y actualización de entrenadores. Esto se debe a que cada uno se esfuerza por capacitarse y llevar a cabo sus labores, pero por parte del CCDRG no dan capacitaciones suficientes, lo que afectaría a aquellos entrenadores que no pueden costearse con su propio dinero. Otro

de los aspectos importantes mencionados con frecuencia, es que tienen como debilidad promotores poco comprometidos, lo que representa un aspecto que debe trabajarse, ya que son los que laboran en las comunidades en nombre del CCDRG.

Tienen como fortalezas la organización de torneos y promoción de las actividades recreativas, sin embargo, tienen como debilidades la divulgación y promoción de actividades y disciplinas. Esto se debe a que a pesar de que se trabaja bien la organización de los torneos y las pocas actividades recreativas, no cuentan con patrocinadores que brinden colaboración económica para hacer más contrataciones de entrenadores o cubrir gastos propios de cada deporte y ofrecer más a los atletas.

Área administrativa: esta área tiene como ventaja y que han trabajado en los últimos años en cubrir áreas importantes como la administración general, el área de mantenimiento, fisioterapeutas, entre otros, lo que ha favorecido al comité. Sin embargo, por otra parte, tienen como debilidad la descentralización o división administrativa, ya que mencionaron que el trabajo recae en pocas personas y las labores son muchas, lo que dificulta la agilidad de los procesos, lograr mayor seguimiento de los proyectos y programas y trabajar aspectos como la comunicación interna y externa, entre otros.

Área financiera: el CCDRG ha trabajado arduamente para lograr una administración eficiente de los recursos económicos y tiene como ventajas mejor distribución de los recursos en los diferentes programas y proyectos, sean deportivos o recreativos. Además de apoyo financiero a atletas y participación en más actividades, pero incluso el presupuesto es insuficiente para lograr la ampliación de los programas o proyectos o abrir más disciplinas. Por esto, es necesario llevar a cabo proyectos

autosostenibles, es decir, que generen dinero para su gestión y que sea un aporte más para el comité, así como la búsqueda de patrocinios, aprovechando la ventaja que tienen de la gran cantidad de comercios que hay en el cantón.

Área política: el CCDRG tiene una gran ventaja ya que la junta directiva no está politizada, pues los miembros están comprometidos con que el comité crezca y no solo por política o llenar un espacio, además de que han cerrado convenios que les han generado grandes ventajas como tener más espacios para entrenamientos y desarrollar programas como natación.

Para el CCDRG y sus actores es preocupante la deficiente administración municipal de los impuestos, ya que eso afectaría el presupuesto correspondiente al comité. Además de las interferencias políticas en la escogencia de futuros miembros de la junta sin una visión de contribución para el comité y la mala comunicación entre Comité Cantonal de Deportes y Recreación y Municipalidad de Grecia.

Tabla 21 Amenazas y oportunidades según área

Factores externos		
Área	Amenazas	Oportunidades
Deportiva-recreativa	<ul style="list-style-type: none"> • Los atletas participan o emigran con otros comités cantonales. • Competencia desleal de comités, federaciones, etc. • Distorsión social (vicios, tecnología, sedentarismo, drogas, dinero). • Desintegración familiar. • Desinterés en la práctica por parte de una fracción de la población. • Deserción de atletas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de opciones de participar en torneos nacionales e internacionales de las diferentes disciplinas. • Convenios con escuelas, colegios y asociaciones. • Las necesidades de las comunidades para desarrollar programas deportivos recreativos. • Desarrollo de programas nacionales en temática deportiva. • Gran talento de atletas en el cantón. • Utilizar el colegio deportivo como base de deportistas. • Expansión de los programas. • Darle seguimiento a los atletas mayores de 18 años que ya tuvieron trayectoria en el CCDRG.
Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de líderes comunales positivos. • Pérdida de deportistas. • Ofrecimiento a los entrenadores de mejores salarios. • El accionar de las federaciones. • Favoritismo de las federaciones. • Asociaciones privadas lucran con infraestructura pública. • Conflictos entre Asociaciones y entrenadores deportivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de Comités Comunales en todas las comunidades. • Capacitaciones por medio de otras instituciones. • Establecer contratos y relaciones con empresa privada para generar programas deportivos-recreativos y salud pública. • Aprovechamiento de la infraestructura deportiva-recreativa de las Asociaciones de Desarrollo y Comités Comunales. • Actividad de integración y pertenencia a su comunidad. • Impulsar atletas mayores de 18 años a seguir en el deporte. • Convenios con instituciones basadas en áreas como nutrición, salud, fisioterapia.

Factores externos		
Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de líderes comunales que apoyen la gestión del comité. • Mal manejo de información por parte de personas externas. • Toma de malas decisiones. • Falta de controles a los procesos. • Tráfico de influencia por la administración y entrenadores. • Comunicación no asertiva o real. • Falta de protocolos y reglamentos en el uso de las infraestructuras. • Mal trabajo de promotores con las asociaciones. • Nuevos miembros de la junta no den seguimiento al Plan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas que deseen ser parte de comisiones o grupos de apoyo del comité. • Implementación de nuevos proyectos. • Capitaciones y apoyo de los departamentos de la municipalidad. • Apoyo que puedan dar instituciones como el ICODER, Municipalidad, Comités Olímpicos, federaciones. • Apoyo de personal hacia diferentes proyectos y programas. • Integración de los Comités Comunales para el desarrollo de actividades. • Aprovechamiento de redes sociales para divulgación, promoción de programas y proyectos.
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos operativos (transporte, alimentación, implantación, etc.). • Recorte de presupuesto. • Disminución de apoyo del sector privado. • Baja en la recolección de los impuestos (municipalidad). • Falta de apoyo de los comercios del cantón. • Reducción de ingresos en los programas autosostenibles. • Mejor oportunidad salarial a entrenadores en otros comités o instituciones. • Filtración de recursos para otras cosas que no sean deporte o recreación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda de personas o instituciones externas (convenios/patrocinios). • Establecer socios comerciales que financien disciplinas deportivas, eventos recreativos y la salud. • Alianzas con instituciones públicas y privadas para desarrollar programas y proyectos deportivos-recreativos. • Proyectos autosostenibles. • Comercializar (con publicidad u otros) los diferentes proyectos.

Factores externos	
Política	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de juntas directivas con intereses políticos. • Actuar y negociaciones por intereses propios. • Corrupción y poca transparencia. • Tráfico de influencias. • Cambio en las políticas del deporte. • Retiro de la administración de la infraestructura. • Politización. • Soluciones prontas a necesidad de infraestructura para desarrollar programas. • Comités comunales deben tener una estructura con profesionales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el aumento del porcentaje del presupuesto municipal hacia el comité. • Nuevos miembros que puedan aportar ideas para mejorar. • Aliarse con políticos para sacar provecho de esa alianza. • Convenios con otros comités, fundaciones, instituciones públicas, embajadas, entre otras. • Creación de reglamentos internos. • Poder de decisión del comité.

Fuente: elaboración propia.

4.3.2. ANÁLISIS CRÍTICO AMENAZAS Y OPORTUNIDADES SEGÚN ÁREA

Área deportiva-recreativa: en esta área es importante analizar las amenazas y oportunidades que tiene el CCDRG, ya que como se presenta en la Tabla 21 tienen la amenaza de que los atletas emigren a otros comités cantonales o a equipos que les den mejores oportunidades de crecer. Por otra parte, tiene amenazas como problemas sociales (vicios, tecnología, sedentarismo, drogas, dinero, desintegración familiar) y la competencia desleal de comités y federaciones. Por esto, es necesario desarrollar actividades y trabajar para que los atletas no emigren y llevar a cabo proyectos que colaboren en la disminución de los problemas sociales mencionados.

Además, es importante que el CCDRG aproveche todas las oportunidades que se les presentan, por ejemplo, los atletas del colegio deportivo de Grecia hacerlos integrantes del comité y traer más beneficios a este. Además de convenios con

escuelas, colegios y asociaciones.

Área técnica: en esta área existen amenazas como la falta de líderes comunales positivos, pérdida de entrenadores por pagos bajos y favoritismo de las federaciones, entre otras. Estas amenazas pueden contrarrestarse con oportunidades que se les presente, por ejemplo, el trabajo con los líderes comunales y con la comunidad. Asimismo, generar más recursos para el pago o contar con el apoyo de asistentes que disminuyan o alivianen la carga de trabajo a los entrenadores, además de esto que lleven a cabo actividades de integración y pertenencia a su comunidad.

Área administrativa: en esta área se establecen amenazas importantes como la comunicación no asertiva, falta de controles en los procesos y el no seguimiento de los trabajos realizados. Estas amenazas pueden contrarrestarse con el establecimiento de procedimientos que logren que la administración sea más eficiente, así como el otorgamiento de responsabilidades y equipos de control y seguimiento. Por otro lado, es prudente que el CCDRG valore cada oportunidad que contribuya en el mejoramiento administrativo como las capacitaciones por parte de instituciones o municipalidad y la integración de Comités Comunales en el desarrollo de actividades.

Área financiera: una de las amenazas es la disminución de los ingresos económicos al CCDRG y la disminución del apoyo del sector privado. Por esto, las principales labores para contrarrestar estas amenazas se centran en aprovechar las oportunidades que hay en el exterior, por ejemplo, los convenios con instituciones, socios comerciales, proyectos autosostenibles lleven a cabo actividades recreativas que contribuya en la actividad física de la comunidad, pero que también sea una forma de adquirir recursos.

Área política: por último, se determinaron varias amenazas para el CCDRG en el área política como la renovación de los contratos de la administración de las infraestructuras deportivas. Esto porque son las instalaciones principales de entrenamientos y desarrollo deportivo, así como la conformación de juntas directivas con intereses políticos y no por el deporte y la recreación del cantón. Por otra parte, las oportunidades políticas como la gestión de aumento del porcentaje del presupuesto municipal hacia el comité, beneficiaría otorgar presupuesto para la contratación de personal y, asimismo, la ampliación de disciplinas deportivas y espacios recreativos.

4.4. ARTICULACIÓN DEL CCDRG CON LOS ENTES EXTERNOS, PARTICIPANTES EN CADA ÁREA DE TRABAJO DEL MISMO

4.4.1. DIAGNÓSTICO INTERNO DEL CCDRG

Para todo proyecto de investigación es necesario llevar a cabo un análisis externo, así como interno de la organización con la cual se trabaja. Por esto, en entrevistas aplicadas a los miembros de la junta directiva del Comité de Deportes y Recreación de Grecia y a sus funcionarios, se obtuvo información relevante, de manera interna, de la entidad para conocer su estado actual en cuanto a Planificación Social y Económica para el cantón.

4.4.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL CCDRG

A continuación, se muestra lo referente al conocimiento por parte de los cinco miembros de la junta directiva, cuerpo administrativo y funcionarios, con respecto a la visión, misión y valores del comité que están planteados actualmente:

Conocimiento de la visión, misión, valores y objetivos del CCDRG

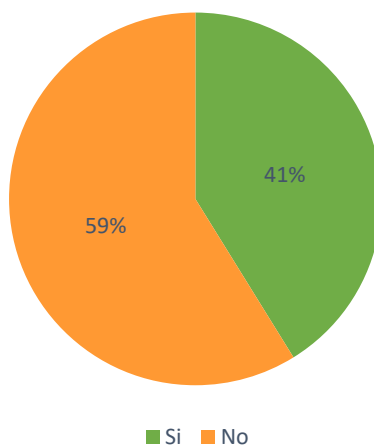


Gráfico 1 Conocimiento de la visión, misión, valores y objetivos del CCDRG

Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en el *Gráfico 1*, solo 41 % de las personas participantes, que corresponde a 7 personas entre funcionarios y junta directiva, conocen sobre la visión, misión, valores y objetivos que tiene actualmente el CCDRG. No obstante, el 59 %, que corresponde a 10 de las personas participantes, desconocen estos aspectos fundamentales de toda institución o empresa. En cuanto a la gestión y al desarrollo de actividades y programas, todos apuntan a que sí se aplica una planificación en todo el proceso de estas, desde el inicio que se analiza lo que se hará, cómo se ejecutará y se visualizan costos y los beneficios. No obstante, de igual manera afirmaron que hace falta que se aplique un mejor planeamiento de los procesos (antes, durante y después).

Con respecto a los actores sociales vinculados con el CCDRG y sus aportes, se identifica que estos son la municipalidad de Grecia, la cual brinda el presupuesto (3 %) anual; la unión cantonal, asociaciones de desarrollo y comités de deportes comunales. Cada una de estas colabora en la organización y desarrollo de actividades y programas

en cada una de las comunidades del cantón de Grecia. La Red Costarricense de Actividad Física y Salud (RECAFIS) en la organización de actividades; el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) como promotor para dar el apoyo y el estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación de la población. Además, el Ministerio de Educación Pública (MEP) como institución que busca fortalecer la educación técnica y científica, así como la deportiva y la cultura, como medio para estimular el desarrollo integral de las personas estudiantes. Por último, el Ministerio de Salud que busca que la comunidad mejore cada día sus índices de salud, para obtener mejor calidad de vida, esto por medio del deporte, la recreación y a la actividad física.

4.4.3. IMPACTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL CCDRG EN SU FUNCIONAMIENTO

En cuanto a los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los 12 funcionarios que actualmente (año 2018) laboran para el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia (entre los cuales cubren los puestos de administradores, asistente administrativa, secretaria, recepcionista-cajeros, instructores y de mantenimiento) se obtuvieron los siguientes aspectos que considerar:

Tabla 22 Seguimiento programas implementados por el CCDRG

Programas	Beneficiarios	Supervisor	Seguimiento	Observaciones
Programa de atletismo	135 niños y adolescentes	Mauricio Varela y Alexander Meza	Presentación Mensual de informes que son revisados por el promotor deportivo	El programa llegó a su capacidad máxima ya que no se cuentan con más instalaciones ni entrenadores para abastecer la demanda
Programa de ajedrez	Alrededor de 200 personas entre niños jóvenes y adultos	Alfredo Aguilar	Presentación Mensual de informes que son revisados por el promotor deportivo	Se inició un programa que abarcara tanto varios distritos del cantón así como personas de todas las edades, es el único deporte que se extiende a adultos
Programa de boxeo	25 niños y jóvenes	Juan Araya	Presentación Mensual de informes que son revisados por el promotor deportivo	Es un programa que viene en crecimiento, sin embargo el tipo de población que se acerca a practicarlo suele ser muy fluctuante
Programa ligas menores de futbol	Alrededor de 250 niños y juvenes	Junta de padres panteritas, Jorge Segnini y Gerson Arrieta	Presentación Mensual de informes que son revisados por el promotor deportivo	Este programa cuenta con escuela a partir de los 4 años de edad y con un entrenador asistente por categoría y un coordinador general que asume también la dirección de uno de los equipos
Programa de gimnasio de acondicionamiento físico.	Alrededor de 2.000 usuarios	Directores de programas: Ericka Vargas y Nelson Bolaños	Expedientes personales y rutinas para cada usuario	La demanda del servicio ha aumentado de manera muy considerable
Programa terapia física	Posibilidad de atención para 12 personas a la semana	Fisioterapeuta Daniel Flores	Cada usuario cuenta con su expediente de tratamiento y avance	Para el año 2020 no se le dará continuidad al servicio por recorte presupuestario
Programa de juegos recreativos y tradicionales.	Todas las comunidades del cantón	Promotor José Rodríguez	Informes mensuales acerca del trabajo que se lleva a cabo	Es un programa que gusta mucho a las comunidades y que en fechas especiales se extiende a las escuelas y organizaciones sociales del cantón con el apoyo del personal de mantenimiento del comité

Programas	Beneficiarios	Supervisor	Seguimiento	Observaciones
Programa atleta joven y olimpiadas especiales.	35 niños y jóvenes con discapacidad	Monitora de Programa Yurlieth Bolaños	Informes mensuales acerca del trabajo que se lleva a cabo	Se trabaja mucho con voluntariado. No se puede ampliar la cobertura por falta de personal de apoyo
Programa para adulto mayor.	Alrededor de 200 adultos mayores	Monitor de Programa Herber Madrigal	Informes mensuales acerca del trabajo que se lleva a cabo	Se trabaja en conjunto con centros diurnos, grupos comunales, hogar de ancianos, Banco Popular y el apoyo de RECAFIS
Programa de karate y taek wondo	Alrededor de 75 personas entre niños y juvenes	Jose Lopez y Mario Araya	Presentación Mensual de informes que son revisados por el promotor deportivo	Es un programa que cuenta con poco crecimiento quizás por la falta de conocimiento, pero que a su vez da muy buenos resultados con los pocos atletas
Programa físico específico para atletas	Alrededor de 2000 atletas	Cesar Azofeifa Promotor deportivo	Se lleva un control de las horas de uso por disciplina	Este es un proyecto que aún se encuentra iniciando, no tienen un espacio claramente definido sino que se mueve según la capacidad instalada. Se cuenta con el apoyo de los instructores del gimnasio en la realización de las rutinas y cada entrenador de cada disciplina específica es el encargado de supervisar el trabajo de los atletas a su cargo.
Programa de clases de aquaerobicos para adultos mayores de 50 años.	Alrededor de 120 adultos mayores	Encargado del Polideportivo: Jarlen Quesada	Se cuenta con expedientes de los usuarios y se controla mediante el pago	Es un servicio de muy bajo costo. Ocasionalmente, se adicionan actividades extras.
Programa de clases de natación	Más de 150 personas de los 6 años en adelante	Encargado del Polideportivo: Jarlen Quesada	Los instructores llevan el seguimiento en el avance de los alumnos	La necesidad de uso es evidente en la población. Es también un semillero para la captación de atleta de rendimiento

Fuente: información de la administradora del CCDRG.

En la Tabla 22 se puede observar que los programas implementados en la actualidad llevan un buen seguimiento de su ejecución, sin embargo, uno de estos no se seguirá ejecutando por falta de presupuesto. Este es un aspecto importante que los funcionarios del comité coinciden que es el gran problema que enfrenta el CCDRG, para la ejecución o ampliación de los programas y para la contratación del personal idóneo y de planta que pueda ejecutar estos programas. De igual manera, el escaso conocimiento en el manejo de los diferentes procesos que se deben cumplir en un comité deportivo.

Los procesos administrativos que se ejecutan en la actualidad en el CCDRG son el proceso de compras mediante lo establecido en la ley de contratación administrativa, planillas y pagos a proveedores, contrataciones de personal, formulación, ejecución y control de presupuestario, atención al público. Estos procesos los revisa la Junta Directiva antes de su ejecución final.

4.5. ENTORNOS DEL CONTEXTO DEL CCDRG

Para este proyecto se determinó que es de suma importancia contar con la perspectiva de todos aquellos factores y actores externos al Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia con respecto a la gestión en general, así como la visión que tienen estos de los proyectos y programas que imparte el comité en el cantón. Lo anterior con el fin de obtener la información necesaria para el análisis de la ejecución y labores que lleva a cabo esta entidad, por esto, a continuación, se presenta una tabla que describe la relación entre el CCDRG y su entorno.

Tabla 23 *Relación entre el CCDRG y su entorno*

Actor Externo	Responsable	Relación con el CCDRG	Observaciones
Municipalidad de Grecia.	Mainor Molina Murillo-alcaldede Grecia	<p>La municipalidad es el ente rector del comité.</p> <p>En la actualidad, su relación es escasa, ya que entre ambas partes se debe trabajar en conjunto, caso que actualmente no sucede, por la falta de comunicación.</p>	<p>El 3 % del presupuesto brindado por la Municipalidad al comité, Molina Murillo indica y afirma que es bajo, pero que, además de este, durante el año se les brinda ayuda con más presupuesto para llevar a cabo mejoras de infraestructura, actividades, proyectos, entre otros. Es decir, se les brinda el presupuesto obligatorio más otras cantidades de dinero por fuera de ese porcentaje.</p> <p>Además, se destaca el reconocimiento de Molina que en el cantón hacen falta espacios para toda la población menor de edad, sobre todo, en los distritos más alejados del centro de Grecia. Para que, de esta manera, también se pueda apoyar a la población que es tan vulnerable a la deserción estudiantil, alcoholismo, drogadicción y criminalidad.</p>
Icoder	Heiner Arroyo-coordinador regional Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (Icoder)	<p>Arroyo reconoce que el apoyo al comité cantonal y comités comunales del deporte y la recreación por medio de capacitación y formación por parte del Icoder en este momento no se está brindando.</p>	<p>El señor Arroyo reconoce que Grecia tiene potencial deportivo y recreativo, tanto en cantidad de atletas como también en la gestión de los últimos dos años del CCDRG.</p> <p>Además, recalca que la necesidad principal en Grecia es otorgar programas y proyectos dirigidos hacia la población de edades en el rango de los 22 años a los 60 años o más, los cuales son la mayoría de población. Por esto, se debe ofrecer un abanico de posibilidades en temas de deporte y recreación, así como a toda la población con discapacidad.</p> <p>El apoyo que el Icoder brinda al CCDRG se basa en colaboración en las actividades</p>

Actor Externo	Responsable	Relación con el CCDRG	Observaciones
			aportando las meriendas, hidratación o las medallas.
MEP	Luis Felipe Gätjens Vargas-supervisor Circuito Educativo 06 Ministerio de Educación Pública	Gätjens afirma que ambas instituciones coinciden en constantes reuniones organizadas por la Municipalidad, para actividades varias en temas de deporte, recreación y salud. Entre ambas entidades, CCDRG y la oficina de supervisión de circuito educativo, ha existido la ayuda mutua entre estas para distintas actividades como los juegos deportivos en los centros educativos.	El señor recomienda que el CCDRG desarrolle nuevos proyectos en los cuales se abarquen las tasas altas de deserción escolar, en las que la supervisión del circuito, daría el apoyo. Luis Felipe menciona que como supervisor de la zona su meta para el desarrollo deportivo y recreacional se basa en los juegos estudiantiles cada año, por lo que le ofrece a cada estudiante la importancia de llevar a cabo un deporte, de recrearse y de siempre velar por su salud.
Ministerio de Salud	Dra. Leda Ramírez Ugalde-directora del área de salud de Grecia-Ministerio de Salud	La relación que existe entre ambos es muy estrecha, el CCDRG ha aportado en el pago y gestión de pólizas para la actividad de Prevención del Cáncer. Asimismo, años anteriores han colaborado con los dictámenes médicos para valorar si los atletas están en condiciones para participar en los distintos juegos nacionales y juegos comunales, así como en otras actividades hechas en el cantón.	Ramírez afirma que las necesidades del pueblo son: la falta de promocionar la actividad física y que existe la escasez de más espacios municipales para hacer actividad física. Además de la falta de algún programa de promoción, en el que por medio de este se pueda abarcar a la población e informarle las ventajas y desventajas de la alimentación saludable, la recreación, actividad física y deporte.

Fuente: elaboración propia.

Con base en la Tabla 23 cada uno de los actores externos importantes conoce sobre las gestiones desarrolladas por el CCDRG en la actualidad y en el pasado debido a participaciones en conjunto. Por este motivo, brindan una gran cantidad de información y análisis para el proyecto, con esto se pueden obtener aquellas necesidades que internamente el comité no pueda detectar pero que pueden observarse con la perspectiva externa.

4.6. CONCLUSIONES

Se identificó que existe una cantidad importante de participación de niños y jóvenes en los diferentes procesos deportivos y que se empezó a efectuar la inclusión, ya que a estos procesos se incorporaron personas con discapacidad y adultos mayores, sin embargo, no tienen el alcance deseado. Asimismo, se concluye que existe una población determinada a la cual el comité no abarca por completo, es decir, las personas que van de los 20 a los 50 años, ya que es la población laboralmente activa, que representa un grupo extenso al que se le dificulta acceder a actividades de forma regular. Además, falta una mayor proyección del comité hacia el cantón en temas recreativos y culturales. El área deportiva en los últimos dos años se ha fortalecido y su estructura poco a poco se está consolidando, sin embargo, el aspecto de salud pública y recreación apenas está iniciando.

En la actualidad existe un desconocimiento por parte de la población del cantón de Grecia hacia las labores que desempeña el comité, por este motivo, existe una gran cantidad de comentarios negativos hacia el trabajo que efectúa. Además, se reconoce que esto proviene del pasado cuando el CCDRG se dirigió sin legalidad ni transparencia y sin apertura a la población. Por consiguiente, años después se continúa con esta percepción hacia el comité, la cual es incorrecta.

4.7. RECOMENDACIONES

Se recomienda que se lleven a cabo reuniones de personal con más frecuencia, para que se analice lo que se está haciendo y, de esta forma, corregir lo ejecutado de la mejor manera, en acompañamiento con la Junta Directiva. Asimismo, es necesario

planificar capacitaciones a todos los funcionarios actuales y futuros del CCDRG (Junta Directiva y funcionarios). También debería existir un aprovechamiento mayor de la gran cantidad de comercio que hay en el cantón de Grecia, para tomarse en cuenta como fuente de promoción de las labores ejecutadas por el comité. Por lo tanto, se debe buscar apoyo de líderes comunales en pro del desarrollo del deporte y la recreación y en los planes y proyectos, para mitigar la perspectiva negativa de la población hacia el CCDRG.

En el momento de la planeación de proyectos para el comité, se deben establecer metas concisas y viables que faciliten obtener mejores resultados de los objetivos alcanzados y de los que se plantean para el futuro. Además, se recomienda la contratación de personal calificado para los puestos (contador, representante legal, encargado de recursos humanos) que en la actualidad no están otorgados y los cuales son importantes para la gestión de la organización. Al cubrir estas labores disminuye el sobrecargo que existe hacia la administradora del comité, quien cumple las funciones de estos puestos no establecidos y genera una estabilidad administrativa.

CAPÍTULO V. PROPUESTA – PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMITÉ CANTONAL DE DEPORTES Y RECREACIÓN DE GRECIA (CCDRG)

En este capítulo se presenta la propuesta de Plan Estratégico para el Comité de Deportes y Recreación de Grecia, el proceso de construcción de este y la participación de los actores de interés, indispensables en la elaboración del plan. La propuesta se basa en los siguientes pilares que se descubrieron a través de la investigación:

- Es necesaria más inclusión y proyectos enfocados en la población con discapacidad y adultos mayores, además de aquellas personas vulnerables a la drogadicción, alcoholismo, obesidad, deserción escolar, entre otros.
- Asimismo, contar con actividades, programas o algún proyecto para noches y fines de semana y obtener una mayor participación de las personas entre 20 y 50 años que les permita asistir fuera de su horario laboral.
- Actividades recreativas y culturales que involucren los grupos de población que no son parte de los procesos de rendimiento deportivo.
- Por último, una estructura que dé soporte a las áreas de salud pública y recreación para asumirlas de manera permanente y responsable.

5.1. PRESENTACIÓN

El Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia como ente encargado de promover las distintas disciplinas del deporte y actividades recreativas y, además, comprometido con la salud de la comunidad de Grecia, considera necesaria la

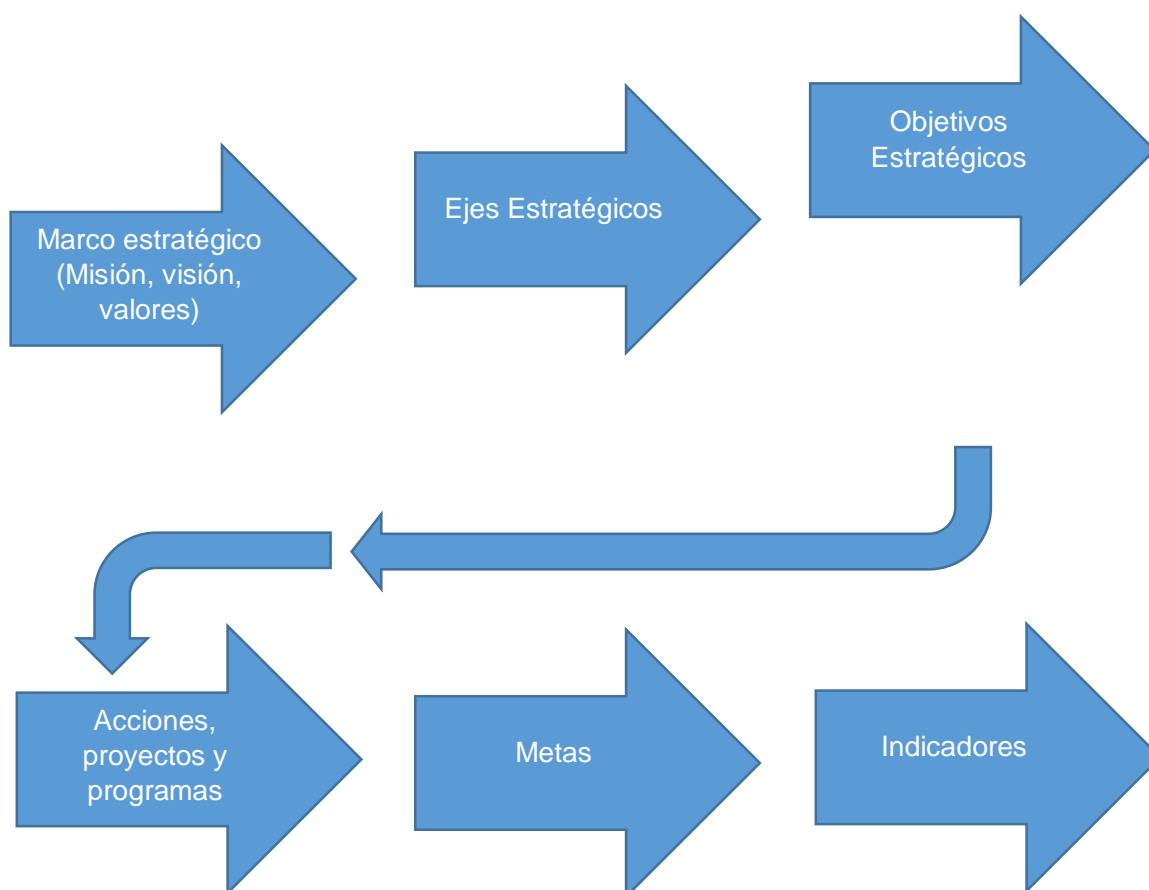
elaboración de un Plan Estratégico. El propósito es que el comité crezca, abarque más disciplinas deportivas, más actividades y opciones para que las personas de diferentes edades hagan actividad física y, de esta forma, contribuir con que tengan mejor calidad de vida.

En el aspecto recreacional el propósito es crear proyectos y programas en los que toda persona se pueda involucrar y, en específico, las poblaciones más vulnerables como los adolescentes. Por esto, en el presente documento se muestra la Propuesta de Plan Estratégico 2020 – 2024 para el Comité de Deportes y Recreación de Grecia, que se trabajó con los distintos actores internos y externos, haciendo del plan totalmente participativo. El diagnóstico, talleres, entrevistas y cuestionarios se llevaron a cabo en el segundo periodo de 2018.

Debido a que el Plan es totalmente participativo se trabajó con actores internos, estos son la junta directiva, funcionarios, entrenadores, promotores deportivos, Comités Comunales, Asociaciones Deportivas y de Desarrollo. Asimismo, con los actores externos del comité como el alcalde de la Municipalidad de Grecia, el responsable del Icoder de la zona de Grecia, el supervisor del Circuito Educativo 06 Grecia – Ministerio de Educación y la directora del Área de Salud del Ministerio de Salud.

Precedente al Plan Estratégico es importante recordar los pasos que lleva un plan de este tipo y lo fundamental de tener una línea de acción como los ejes estratégicos, objetivos, acciones, proyectos o programas, metas e indicadores, presentado ampliamente en el Capítulo II del trabajo. A continuación, se muestra una imagen de los componentes del Plan Estratégico por presentar:

Ilustración 4 Componentes del Plan Estratégico



Fuente: elaboración propia.

5.2. MARCO ESTRATÉGICO

5.2.1. MISIÓN ESTRATÉGICA DEL CCDRG

“Promover oportunidades en el cantón de Grecia para el desarrollo del deporte, la salud y la recreación, mediante la integración de las comunidades y fomentando una mejor calidad de vida” (CCDRG, s. f., s. p.).

5.2.2. VISIÓN ESTRATÉGICA DEL CCDRG

“Ser la organización líder, en la promoción del deporte, la salud y la recreación como estilo de vida, para la comunidad griega” (CCDRG, s. f., s. p.).

5.2.3. VALORES

- | | | | |
|---|----------------|---|--------------|
| • | Transparencia. | • | Respeto. |
| • | Compromiso. | • | Solidaridad. |
| • | Identidad. | • | Empatía. |
| • | Disciplina. | • | Igualdad. |
| • | Lealtad | • | Compañerismo |
-

Fuente: CCDRG, s. f.

Los valores son la conducta que guiará el quehacer de cada uno de los miembros del CCDRG, por esto, es importante que esos valores estén presentes en cada uno, tanto en el cuerpo administrativo como en la junta directiva, en entrenadores, atletas, entre otros. Lo anterior ya que eso es lo que hará que el comité tenga sus pilares bien establecidos, cada valor determinará la esencial y razón de ser, así como sus visiones futuras. Por ende, se define cada uno para que quien sea parte del Comité de Deportes y Recreación de Grecia se identifique y asegure la vivencia de cada valor.

- Transparencia.

Considerado como pilar, al haber transparencia hay confianza, es esencial para el manejo de presupuesto, la distribución de este y la rendición de cuentas que debe hacer el comité.

- Compromiso.

Valor esencial en cada persona que labora o será parte del Comité de Deportes y Recreación de Grecia. Cumplir con la labor que hacen responsablemente y dar el máximo de sí para plasmar lo prometido.

- Identidad.

Sentirse identificados con la comunidad que representan, deporte o labor.

- Disciplina.

Disciplina de la mano con el compromiso, esencial para alcanzar un propósito, requiere de objetivos y metas.

- Lealtad.

Lograr que cada persona perteneciente al comité sea leal, que compita por su cantón Grecia y contribuya en el crecimiento de este.

- Solidaridad.

Colaborar o ayudar, ser solidario es trabajar en equipo para lograr una meta, o bien cumplir un objetivo.

- Empatía-respeto.

Sentir empatía es también respetar a la otra persona, comprender la situación o sentimientos de los otros, entender que las capacidades propias no son las mismas que las de los demás.

- Igualdad.

Todas las personas tienen los mismos derechos de divertirse, de hacer deporte,

de la recreación, etc., ninguna distinción por sexo, razas, etnias, discapacidad o clase social.

- Compañerismo.

Unión de varios valores es solidaridad, respeto, amistad, apoyo, compañía, juntos logran un objetivo, lo que fomenta el trabajo en equipo.

5.3. EJES ESTRATÉGICOS

5.3.1. EJE #1. PROMOCIÓN DEL DEPORTE, LA RECREACIÓN Y LA SALUD

Los objetivos del Comité de Deportes y Recreación de Grecia se centran en el deporte y la recreación y al tener una visión más amplia y reconocer la situación actual de la comunidad y el país en problemas como sedentarismo y obesidad, se desea abrir espacios para el desarrollo del deporte y la recreación. Se busca que estos se enfoquen, tanto en lo competitivo como en lo recreacional, fomentando calidad de vida por medio de la actividad física.

Se pretende promover el deporte, la recreación y la salud por medio de proyectos, programas y acciones propuestas en el Plan Estratégico y que, además, sea integral, lo que asegure el acceso a toda persona sin distinción alguna. Este eje se centrará en acciones como el desarrollo de nuevas disciplinas, espacios de uso recreacional, programas autosostenibles, fomento de la actividad física como recreación.

5.3.2. EJE #2. CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA Y RECREATIVA

A pesar de que el comité cuenta con muy buena infraestructura, es necesario invertir para la construcción y remodelación de espacios que pueden aprovecharse. Esto contribuirá a aumentar la cantidad de disciplinas deportivas y lograr espacios para el esparcimiento y recreación. Es fundamental que este eje se centre en la inversión de espacios necesarios como canchas multiusos, zonas de recreación, remodelación de infraestructura existente, entre otros. Además, es importante mencionar que el CCDRG cuenta con poca captación de recursos para invertir en construcción y remodelación, con el Plan Estratégico podrán buscar inversores y patrocinios para lograr las acciones propuestas en este eje.

5.3.3. EJE #3. INCLUSIÓN SOCIAL

Para el CCDRG es fundamental ser igualitario, que se lleven a cabo proyectos y programas para todo tipo de persona, impulsar la inclusión social de grupos minoritarios y excluidos y fomentarles la actividad física como estilo de vida. Asimismo, trabajar en la integración de los distintos grupos poblacionales del cantón.

5.3.4. EJE #4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Este eje es fundamental, ya que es importante mejorar cada día la parte organizacional, administrativa y financiera, pues es la cabeza para ejecutar los distintos programas y proyectos. Por esto, es trascendental trabajar aspectos como:

- Desarrollo de capacidades.
- Captación de recursos económicos.
- Captación de patrocinadores.
- Promoción y divulgación de programas y proyectos.

5.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGÚN EJE

Los objetivos estratégicos representan de forma futura y global lo que desea el CCDRG, cada objetivo está ligado a los 4 ejes mencionados y estos contribuyen con llevar una línea de acción de trabajo, en los objetivos se pueden evidenciar las metas que se desean.

5.4.1. EJE #1. PROMOCIÓN DEL DEPORTE, LA RECREACIÓN Y LA SALUD

Sus objetivos:

- Objetivo Estratégico 1. Promover el deporte, recreación y salud por medio de programas, actividades y proyectos, para el mejoramiento de la calidad de vida de la población griega.
- Objetivo Estratégico 2. Enlazar el deporte y la recreación como un medio de integración social y ambiental entre las comunidades.
- Objetivo Estratégico 3. Fomentar el desarrollo del deporte de alto rendimiento por medio de programas que estimulen la competitividad deportiva.

5.4.2. EJE #2. CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA Y RECREATIVA

Su objetivo:

- Objetivo Estratégico 1. Garantizar condiciones infraestructurales adecuadas para el desarrollo del deporte, la recreación y la promoción de la salud, administrada por el CCDRG y las instalaciones pertenecientes a los Comités Comunales y Asociaciones de Desarrollo Comunal.

5.4.3. EJE #3. INCLUSIÓN SOCIAL

Sus objetivos:

- Objetivo Estratégico 1. Impulsar la inclusión social de grupos minoritarios y excluidos, a través de programas deportivos y recreativos para el mejoramiento de la calidad de vida de estas poblaciones.
- Objetivo Estratégico 2. Crear estrategias que integren a la comunidad de Grecia en actividades con grupos minoritarios y excluidos con las que se sensibilice a la población en general.

5.4.4. EJE #4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Sus objetivos:

- Objetivo Estratégico 1. Fortalecer la estructura administrativa y técnica del CCDRG mediante la descentralización de procesos.

- Objetivo Estratégico 2. Generar mecanismos de alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas para la obtención de recursos económicos.

5.5. MATRIZ DE PLAN ESTRATÉGICO POR EJES

Tabla 24 Eje #1. Promoción del deporte, la recreación y la salud

Eje estratégico	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Metas	Indicador	Responsables
Promoción del deporte, la recreación y la salud	OE1. Promover el deporte, recreación y salud por medio de programas, actividades y proyectos, para el mejoramiento de la calidad de vida de la población griega.	1. Juegos tradicionales y recreativos	Alcanzar al menos 90 % de la participación de las comunidades	Porcentaje de juegos realizados, <i>versus</i> la participación de las comunidades	CCDRG
		2. Servicio de acondicionamiento físico	Proporcionar un servicio a la comunidad que sea económicamente accesible	Disponibilidad del servicio de acondicionamiento físico, respecto al valor económico	CCDRG
		3. Servicio de zumba	Ofrecer un servicio a la comunidad que sea económicamente accesible	Disponibilidad del servicio de zumba, respecto al valor económico	CCDRG
		4. Programas de clases de natación	Proporcionar un servicio a la comunidad que sea económicamente accesible	Accesibilidad a los programas de natación, respecto a la calidad y valor económico	CCDRG
		5. Programa de fisioterapia	Proponer un servicio a la comunidad que sea económicamente accesible	Accesibilidad al programa de fisioterapia, <i>versus</i> calidad y valor económico	CCDRG
		6. Escuelas deportivas	Brindar espacios de entretenimiento a la niñez para el esparcimiento y ocio (recreación) deportiva	Porcentaje de crecimiento de las escuelas deportivas	CCDRG, entrenadores
		7. Caminatas	Lograr dos caminatas	Porcentaje de	CCDRG

Eje estratégico	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Metas	Indicador	Responsables
		recreativas	recreativas por año (invierno y verano)	cumplimiento de eventos planeados	
		8. Carreras	Lograr dos carreras por año (invierno y verano)	Porcentaje de cumplimiento de eventos planeados	CCDRG
		9. Celebración fechas importantes	Calendarizar todas aquellas fechas posibles de celebración (día del deporte, adulto mayor, niño y la niña, entre otras)	Cumplimiento de calendarización y celebración de fechas importantes	CCDRG
		10. Servicio de nutrición	Brindar un servicio a la comunidad que sea económicamente accesible	Accesibilidad <i>versus</i> costo	CCDRG
		11. Torneos deportivos	Apoyo del 100 % en las distintas disciplinas deportivas	100 % de apoyo en torneos	CCDRG, entrenadores y promotores
		12. Ferias de la salud	Tres ferias al año con 100 % de apoyo organizacional	Porcentaje de cumplimiento de ferias y apoyo organizacional	CCDRG, entrenadores y promotores
		13. Enlace entre promotores deportivos y recreativos	Lograr una comunicación asertiva entre los promotores para promover los programas y proyectos en la comunidad	Porcentaje de logro de comunicación asertiva	CCDRG, entrenadores y promotores
		14. Festivales deportivos	Apoyo a las comunidades del 100 %	Cantidad de festivales <i>versus</i> el apoyo del CCDR	CCDRG, entrenadores y promotores
		15. Recibir proyectos de las comunidades para brindarles ayuda con los materiales	Lograr un alcance de un 70 % en el apoyo en los proyectos de las comunidades	Porcentaje de apoyo a proyectos comunales	CCDRG

Eje estratégico	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Metas	Indicador	Responsables
		16. Recafis	Apoyo en un 20 % a las iniciativas mencionadas por ellos	Porcentaje de apoyo iniciativas Recafis	CCDRG
		17. Espacio para tenis de mesa	Acondicionamiento de espacio para tenis de mesa	Lograr un espacio para tenis de mesa	CCDRG
	OE2. Enlazar el deporte y la recreación como un medio de integración social y ambiental entre las comunidades	1. Programa de juegos deportivos y recreativos	Alcanzar el 80 % de la participación de las comunidades en los juegos deportivos y recreacionales	Porcentaje de participación de las comunidades en juegos deportivos y recreativos	CCDRG, entrenadores y promotores
		2. Talleres, convivios, campamentos, capacitaciones	Llevar a cabo al menos uno de estos al año	Cumplimiento de actividades recreacionales propuestas	CCDRG
		3. Promotor recreativo	Que el promotor abarque al menos el 60 % de la población del cantón	Lograr acercamiento del promotor con comunidades del cantón	CCDRG, promotores
		4. Apoyo a Comités Cantonales en tema de recreacional	Lograr al menos el 70 % de apoyo en las actividades recreativas	Porcentaje de apoyo de Comités Cantonales en actividades recreacionales	CCDRG, promotores
		5. Programa de desarrollo sostenible en armonía con el ambiente	Inculcar en todas las actividades (programas-proyectos) la responsabilidad ambiental	Cumplimiento de responsabilidad social en toda actividad realizada	CCDRG, promotores
	OE3. Fomentar el desarrollo del deporte de	1. Escuela de iniciación	Crear una escuela de iniciación deportiva para	Creación de escuela de iniciación deportiva	CCDRG, entrenadores y

Eje estratégico	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Metas	Indicador	Responsables
	alto rendimiento por medio de programas que estimulen la competitividad deportiva	deportiva	que participen los niños de 7 a 12 años en las distintas disciplinas deportivas	realizada	promotores
		2. Equipos de alto rendimiento	Apoyarlos con un 30 % en infraestructura	Porcentaje de apoyo <i>versus</i> el establecido	CCDRG
		3. Procesos de ligas menores	Sostener los procesos que existen y crear otros nuevos de ligas menores	Porcentaje de crecimiento y creación de procesos de ligas menores	CCDRG, entrenadores y promotores
		4. Promotor deportivo	Fortalecer la gestión técnica en los diferentes deportes desarrollados	100 % de fortalecimiento gestión técnica	CCDRG, entrenadores y promotores
		5. Juegos Nacionales	Obtener el 100 % en el proceso de eliminatorias	Mejores resultados en Juegos Nacionales	CCDRG, entrenadores y promotores
			Competir en las mayores disciplinas en juegos nacionales		
		AE6. Torneos Federados Nacionales	Lograr al menos un 70 % de apoyo en juegos nacionales y un 30 % en juegos internacionales	Cumplimiento de apoyo en torneos federados nacionales	CCDRG, entrenadores y promotores
		AE7. Apoyo selecciones escolares y colegiales en finales de juegos estudiantiles.	Brindar apoyo a las escuelas y colegios que clasifican	Cumplimiento de apoyo en juegos estudiantiles	CCDRG, entrenadores y promotores
AE8. Torneos regionales	Apoyar a todos aquellos equipos que vayan a juegos regionales	Cumplimiento de apoyo en torneos regionales	CCDRG, entrenadores y promotores		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25 Eje #2. Construcción y remodelación de infraestructura deportiva y recreativa

Eje estratégico	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Metas	Indicador	Responsables
Construcción y remodelación de infraestructura deportiva y recreativa	OE1. Garantizar condiciones infraestructurales adecuadas para el desarrollo del deporte, la recreación y la promoción de la salud, administrada por el CCDRG y las instalaciones pertenecientes a los Comités Comunales y Asociaciones de Desarrollo Comunal.	1. Establecer un presupuesto anual	A través de un Plan Operativo Anual establecer el presupuesto	Establecimiento de un presupuesto anual <i>versus</i> el Plan Operativo	CCDRG
		2. Inspecciones de infraestructuras	Visitas a las comunidades para posibles ayudas en mejoras de infraestructuras	Cumplimiento de visitas establecidas	CCDRG
		3. Ayudar al mantenimiento de las infraestructuras deportivas de las comunidades	Utilizar el periodo de juegos comunales para reforzar la infraestructura	Otorgamiento de presupuesto para el mantenimiento de infraestructuras deportivas	CCDRG
		AE4. Intervenir con las comunidades para el uso de nuevas instalaciones	Llevar a cabo convenios para el uso de instalaciones	Lograr convenio con comunidades	CCDRG
		• Ofrecer opciones de deportes modernos para la población joven	Llevar el proceso necesario para remodelaciones y construcción de infraestructuras para deportes modernos	Cumplimiento del proceso para remodelación y construcción	CCDRG
		6. Construir instalaciones para deporte de contacto	Llevar el proceso necesario para la construcción de instalaciones para deporte de contacto a	Cumplimiento del proceso para la construcción de instalaciones para deporte de contacto	CCDRG

Eje estratégico	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Metas	Indicador	Responsables
			un plazo no mayor a 6 meses		
		7. Ofrecer espacio para actividades recreo-deportivas	Llevar el proceso necesario para la adquisición de un espacio para estas actividades	Cumplimiento del proceso para compra de terreno	CCDRG
		8. Espacio adaptable para la disciplina de atletismo y sus diferentes modalidades	Llevar el proceso necesario para la construcción de un espacio apto para atletismo y sus modalidades a un plazo no mayor a 2 años	Nivel de cumplimiento para la construcción del espacio apto para atletismo y sus modalidades	CCDRG

Fuente: elaboración propia.

Tabla 26 Eje #3. Inclusión social

Eje estratégico	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Metas	Indicador	Responsables
Inclusión Social	OE1. Impulsar la inclusión social de grupos minoritarios y excluidos, a través de programas deportivos y recreativos para mejorar la calidad de vida de estas poblaciones	1. Programa atleta joven	Mantener a los atletas actuales del programa	Porcentaje de mantenimiento y aumento de atletas en el programa	CCDRG, entrenadores
			Aumentar la cobertura de este programa (participación)		
		2. Programa Adulto mayor	Mantener a los atletas actuales del programa	Porcentaje de mantenimiento y aumento de atletas en el	CCDRG, entrenadores

Eje estratégico	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Metas	Indicador	Responsables
			Aumentar la cobertura de este programa (participación)	programa	
		3. Iniciación deportiva para personas con discapacidad	Mantener a los atletas actuales del programa	Porcentaje de mantenimiento y aumento de atletas en el programa, así como la creación de nuevas disciplinas	CCDRG, entrenadores
	Aumentar la cobertura de este programa (participación)				
	Crear nuevas disciplinas para esta población				
		4. Programa para personas con adicciones	Crear programas-proyectos dirigidos a esta población a un plazo de 1 o 2 años	Cumplimiento de creación de programas para personas con adicciones	CCDRG, entrenadores
		5. Programa de apoyo para niños en riesgo social	Crear programas-proyectos dirigidos a esta población a un plazo de 1 o 2 años	Cumplimiento de la creación de programas-proyectos para niños en riesgo social	CCDRG, entrenadores y promotores
		6. Programa de olimpiadas especiales	Lograr la participación en olimpiadas en al menos un 80 % de los atletas especiales	Porcentaje de participación de atletas en olimpiadas especiales	CCDRG, entrenadores
		7. Apoyo a la escuela de enseñanza especial.	Continuar con el convenio existente	Seguir con el apoyo a escuela de enseñanza especial	CCDRG
		9. Contribución con centros diurnos	Llevar a cabo actividades	Cumplir con el apoyo a	CCDRG

Eje estratégico	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Metas	Indicador	Responsables
		(adultos mayores, niños)	recreativas en centros diurnos	centros diurnos	
	OE2. Crear estrategias que integren a la comunidad de Grecia en actividades con grupos minoritarios y excluidos que sensibilicen a la población en general,	1. Voluntariado en los programas (Profesionales)	Aumentar el voluntariado de profesionales	Cantidad de voluntarios en programas	CCDRG
		2. Integración en los programas de padres de familia	Involucrar, de forma activa, mediante juntas directivas de padres de familia	Porcentaje de integración familiar en programas y proyectos	CCDRG, promotores y entrenadores
		3. Integración de la comunidad (caminatas, talleres, convivios, actividades lúdicas)	Involucrar, de forma activa, a través de distintas actividades-programas	Porcentaje de integración de las comunidades en diferentes actividades	CCDRG, promotores
		4. Convivio de atletas de Juegos Nacionales con atletas de olimpiadas especiales.	Llevar a cabo al menos 1 por año	Cumplimiento de convivio establecido	CCDRG, promotores y entrenadores

Fuente: elaboración propia.

Tabla 27 Eje #4. Desarrollo organizacional, administrativo y financiero

Eje estratégico	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Metas	Indicador	Responsables
Desarrollo organizacional, administrativo y financiero	OE1. Fortalecer la estructura administrativa y técnica del CCDRG mediante la descentralización de procesos	1. Desarrollo profesional	Efectuar capacitaciones técnicas, administrativas, deportivas	Porcentaje de cumplimiento en capacitaciones por semestre	CCDRG
		2. Descentralización técnica y administrativa	Optimizar funciones específicas en las áreas técnicas y	Calidad de la descentralización en otorgamiento de	CCDRG

Eje estratégico	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Metas	Indicador	Responsables
			administrativas del CCDRG	responsabilidades	
		3. Asesorías legales	Llevar a cabo capacitaciones legales por semestre	Cantidad de capacitaciones necesarias	CCDRG
		4. Asesoría contable	Desarrollar capacitaciones contables por semestre	Cantidad de capacitaciones necesarias	CCDRG
		5. Asesoría Recursos Humanos	Llevar a cabo capacitaciones de recursos humanos por semestre	Cantidad de capacitaciones necesarias	CCDRG
		6. Reglamento interno	Actualizar el reglamento del CCDRG a un plazo no mayor a 6 meses	Cumplimiento de actualización reglamento	CCDRG
		7. Reglamento de becas	Crear un reglamento para los atletas activos en un plazo de 6 meses	Cumplimiento de la creación del reglamento de becas	CCDRG
		8. Protocolos en las diferentes disciplinas en seguridad	Crear protocolos de seguridad, para cada una de las disciplinas en un plazo de 6 meses	Porcentaje de cumplimiento de la creación de protocolos de seguridad	CCDRG
		9. Garantizar las condiciones de entrenamiento a la población	Valoración de presupuesto para la contratación de preparadores físicos	Necesidad de preparadores físicos <i>versus</i> la inversión económica	CCDRG
	OE2. Generar mecanismos de alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas para la	1. Estrategias de mercadeo	Elaborar un plan de mercadeo para el CCDRG en un plazo de 6 meses	Cumplimiento de elaboración del plan de mercadeo	CCDRG
		2. Buscar patrocinios	Buscar patrocinios (al	Nivel de cumplimiento	CCDRG,

Eje estratégico	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Metas	Indicador	Responsables
	obtención de recursos económicos.		menos 10 patrocinios en 6 meses)	en la búsqueda de patrocinios	entrenadores y promotores
		3. Garantizar la venta de vallas publicitarias y contratos	Renovar contratos existentes	Nivel de cumplimiento en la renovación y venta de vallas publicitarias	CCDRG, entrenadores y promotores
			Lograr el aumento de ventas de vallas publicitarias		
		4. Instalaciones deportivas	Mantener el programa de alquileres de las instalaciones	Lograr mantenimiento de alquileres de instalaciones deportivas	CCDRG
		5. Garantizar ingresos económicos por medio de inscripciones deportivas y recreativas	Cobrar las inscripciones	Obtener recursos económicos para dar más apoyo	CCDRG
		6. Autosostenibilidad de servicios que ofrece el CCDRG	Lograr la autosostenibilidad de los distintos servicios que el CCDRG ofrece y proyectar el cobro de estos mismos	Obtención de recursos económicos mediante la disponibilidad de distintos servicios	CCDRG

Fuente: elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, E. (1995). Capítulo 8: La observación. Técnicas de investigación social. Buenos Aires: Lumen.
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Recuperado de:
https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Armijo, M. (2019). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Recuperado de:
https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_est_rategica.pdf
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2009). Ley Orgánica del Ministerio del Deporte y Recreación. San José.
- Avendaño Arias, M. G.; Fernández Carranza, S.; Salazar Cavallini, S. y Shami Fallas, J. A. (2009). Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la Asociación Deportiva Filial Club de Fútbol Universidad de Costa Rica. Seminario de graduación para optar para la licenciatura en dirección de empresas. Universidad de Costa Rica.
- Bellamy, C. (2004). Deporte Recreación y Juego. Recuperado de:
https://www.un.org/sport/sites/www.un.org.sport/files/ckfiles/files/2004-04_UNICEF_Deporte_recreacion_y_juego.pdf
- Castillo, M. (2014). Cómo elaborar un proyecto. Recuperado de:
<http://tuproyectoen5pasos.com/blog/pasos-para-crear-proyectos-diagnostico-2/>
- Clauso, A. (1993).. Análisis documental: el análisis formal. Recuperado de:
<https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/viewFile/RGID9393120011A/11739>

Coldeportes. (2002). Manual de gestión para proyectos de infraestructura deportiva y recreativa. Recuperado de:
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1360/790068G643.pdf?sequence=1>

Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Grecia. (2018). Plan Operativo Anual 2018. Grecia.

Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia. (s. f.). Reglamento para el Funcionamiento del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia. Recuperado de:
https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2007/11/22/COMP_22_11_2007.html

Contraloría General de la República. (2017). Índice de Gestión Municipal Resultados del periodo 2016. Recuperado de:
https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/rev_dig/inf_opinion/2016/igm2016.pdf

Delgado, C. (2014). Análisis conceptual y prospectivo. Universidad de Azuay.

Ferrucho González, D. (2013). Diseño de un Plan Estratégico para El Club Deportivo Magallanes. Tesis Para Optar al Grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas. Universidad de Chile.

Fondo de la Naciones Unidas para la Infancia (Unicef). (2018). La labor de Unicef. Recuperado de: <https://www.unicef.org/es/qu%C3%A9-hacemos>

Fondo de las Naciones Unidas para la infancia (Unicef). (2007). Deporte para el desarrollo. Recuperado de: Panorama general:
<https://www.unicef.org/spanish/sports/>

Gómez García, J. Vázquez Garatachea, E. y Cuervo Morales, J. (2017). Políticas Públicas y Renovación Social en el Siglo XXI. Recuperado de:
<https://docplayer.es/81040184-Isbn-politicas-publicas-y-renovacion-social-en-el-siglo-xxi.html>

- Hurtado, J. (2008). Metodología de la investigación, una comprensión holística. Caracas: Ediciones Quirón - Sypal.
- Icoder. (2018). Misión y Visión. Recuperado de: <http://www.icoder.go.cr/icoder>
- Ilpes/Cepal. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Recuperado de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (Ilpes). (2006). Revalorización de la planificación del desarrollo. En L. Lira, Gestión pública. Santiago de Chile.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). Censo 11.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). Proyección de población total al 30 de junio 2018 por grupos de edades, según provincia, cantón, distrito. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>
- Labraña Pérez, C. (2009). Plan Estratégico para la Dirección de Deportes y Actividad Física de la Universidad de Chile, Orientado al Deporte de Representación. Trabajo para optar al título de ingeniero civil industrial. Universidad de Chile.
- Lamia Trejo, L. y Martínez Flores, A. (2014). Recuperado de: La actividad física como determinante de la imagen y composición corporal en universitarios. Recuperado de: <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/32705>
- Lara, L. (2006). Revalorización de la planificación del desarrollo. En I. L. (ILPES), Gestión pública, Santiago de Chile.
- Larrosa, D. (2014). La recreación comunitaria. Recuperado de: <http://www.abc.com.py/edicion-impres/suplementos/escolar/la-recreacion-comunitaria-1251417.html>

- Ley 5412. (2018). Ley Orgánica del Ministerio de Salud. Recuperado de:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=8204ynValor3=96263ystrTipM=TC
- Lira, I. S. (2003). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. En I. L. (ILPES). Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Martin, J. (2005). Funciones básicas de la Planificación Económica y Social. En I. L. ILPES. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Ministerio de Educación Pública. (2017). Departamento de Análisis Estadístico 2018. Recuperado de: https://www.mep.go.cr/indicadores_edu/autotabulaciones.html
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2014). Glosario de términos de planificación, presupuesto y evaluación. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Salud (MS) y Ministerio del Deporte y Recreación (Midepor-Icoder). (2011). Plan Nacional de Actividad Física y Salud 2011-2021. Recuperado de: <http://docplayer.es/10334068-Plan-nacional-de-actividad-fisica-y-salud-2011-2021.html>
- Ministerio de Salud y Ministerio de Deporte y Recreación. (2011). Plan nacional de actividad física y salud 2011-2021. San José.
- Ministerio de Salud. (2018). Redes Interinstitucionales Ministerio de Salud. Recuperado de: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/redes/recafis>
- Municipalidad de Grecia. (2009). Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local de Grecia 2010 - 2020. Recuperado de:
<http://www.grecia.go.cr/images/images1/PlanDesarrollo-humano-local.pdf>
- Murillo, W. (2008). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. Recuperado de:
<http://www.monografias.com/trabajos15/invest-científica/investcientífica.shtm>

Naciones Unidas. (s. f.). Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de: <https://www.un.org/ruleoflaw/es/un-and-the-rule-of-law/united-nations-educational-scientific-and-cultural-organization/>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2016). ¿Qué es la promoción de la salud? Recuperado de: <https://www.who.int/features/qa/health-promotion/es/>

Organización Mundial de la Salud. (2018). Actividad física. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>

Organización Mundial de la Salud. (2018). Quiénes somos y qué hacemos. Recuperado de: <http://www.who.int/about/es/>

Organización Mundial de la Salud. (s. f.). Acerca de la OMS. Constitución de la OMS: principios. Recuperado de: <http://www9.who.int/about/mission/es/>

Ortega Meléndez, R. y Umanzor Quirós, Y. (2015). Propuesta de Plan Estratégico para el Comité de Deportes de Goicoechea. Trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Planificación Económica y Social. Universidad Nacional de Costa Rica.

Paredes, S. (2016). Población y Tipos de Muestreo. Recuperado de: <https://prezi.com/wzhjohzdidmy/poblacion-y-tipos-de-muestreo/>

Piqueres, J. M. (2006). Propuesta de un nuevo modelo de gestión integral para federaciones deportivas. Recuperado de: Planificación estratégica deportiva: <http://www.efdeportes.com/efd92/gestion.htm>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). Atlas del Desarrollo Humano cantonal.

Ramírez Chinchilla, K. (2017). Costa Rica cuenta con un Observatorio Geográfico en Salud. Recuperado de: <https://uned.ac.cr/acontecer/a-diario/gestion-universitaria/2817-costa-rica-cuenta-con-un-observatorio-geografico-en-salud>

- Ramírez, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Real Academia Española. (s. f.). Diccionario de la lengua española, 23.^a ed. Recuperado de: <https://dle.rae.es>
- Rita Gamboa, P. M. (2012). La Importancia de los Planes Estratégicos Participativos en las Federaciones de Municipalidades: Caso Federación Metropolitana de Municipalidades (Femetrom). *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 2.
- Rodríguez, I. (2015). MEP invita a jóvenes a mover sus cuerpos y abrazar la salud. Recuperado de: <https://www.nacion.com/ciencia/salud/mep-invita-a-jovenes-a-mover-sus-cuerpos-y-abrazar-la-salud/WYXAY4LG3VHMVM6C5VTWHBT25U/story/>
- Róvere, M. (1993). El Diagnóstico Social. Recuperado de: <https://modulosocioterritorial.files.wordpress.com/2009/09/diagnoc3b3stico-social.pdf>
- Salas, O. (2017). Mayoría de la población en Costa Rica es sedentaria. Universidad de Costa Rica.
- Salmerón, J. M. (2010). La planificación deportiva y sus componentes. Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/efd148/la-planificacion-deportiva-y-sus-componentes.htm>
- Sampieri, R. H. (2006). Metodología de la Investigación. México, D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S. A.
- Sánchez, F. (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. En I. L. ILPES. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente. (2017). Guía de Metodologías Participativas para facilitadores de grupos. Recuperado de:

<https://redsalud.ssmso.cl/wp-content/uploads/2019/03/Gu%C3%ADa-de-metodolog%C3%ADas-participativas-para-Facilitadores-de-grupos.pdf>

Stake, R. (1994). Handbook of qualitative research. London.

Tribunal Supremo de Elecciones. (1998). Código Municipal. Recuperado de:
<http://www.tse.go.cr/pdf/normativa/codigomunicipal.pdf>

Unesco. (1978). Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002164/216489s.pdf>

Unesco. (2017). Carta internacional de la Educación Física, la Actividad Física y el Deporte. Recuperado de: <http://www.unesco.org/new/es/social-and-human-sciences/themes/physical-education-and-sport/sport-charter/>

Unicef. (2004). Deporte, Recreación y Juego. Recuperado de:
https://www.unicef.org/spanish/publications/files/5571_SPORT_SP.pdf

Unicef. (2007). Deporte para el desarrollo. Recuperado de:
<https://www.unicef.org/spanish/sports/>

Unicef. (2009). Política Nacional para la Niñez y Adolescencia 2009-2021.
Recuperado de:
http://www.unicef.org/costarica/docs/cr_pub_Politica_NNA_CR.pdf

Unicef. (s. f.). Qué hacemos. Recuperado de: <https://www.unicef.org/es/que-hacemos>

Velázquez, S. (s. f.). Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Recuperado de:
<https://www.saludymigracion.org/es/fondo-de-las-naciones-unidas-para-la-infancia>

Wikipedia. (s. f.). Cantón de Grecia. Recuperado de:
https://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_de_Grecia

ANEXOS

Alcalde Municipalidad de Grecia.

Señor Mainor Molina Murillo.

Día: 8/08/2018

1. ¿La municipalidad y usted como alcalde, conocen sobre la labor realizada por el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia?
2. ¿Cuáles son los proyectos y programas que considera usted que ha realizado el CCDRG que ha tenido mayor impacto en el cantón?
3. ¿Cuál es su opinión respecto a la relación que tiene la municipalidad con el CCDR?
4. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que usted considera que tiene el CCDR?
5. ¿Considera que el 3 % del presupuesto anual que le aporta la municipalidad al CCDR es suficiente para generar un buen desarrollo del deporte y recreación en el cantón?
6. Además, del presupuesto que brinda la municipalidad, ¿apoyan al CCDR en temas de proyectos o programas, capacitaciones o talleres, por ejemplo?
7. ¿Cómo hicieron el reglamento? ¿Tomaron en cuenta la opinión del CCDR o solamente como Municipalidad la hicieron?
8. ¿Cuál cree usted que son las necesidades del pueblo de Grecia respecto al

deporte y recreación y qué programa o proyecto beneficiaría al cantón?

9. ¿Qué opina sobre el impacto que generan los proyectos realizados por el comité sobre la criminalidad y la deserción estudiantil en la población joven del cantón?

Icoder.

Heiner Arroyo.

Día: 4/09/2018

1. ¿El Icoder y usted como responsable de la región, conocen sobre la labor realizada por el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia?
2. ¿Dan apoyo al comité cantonal y comités comunales del deporte y la recreación por medio de capacitación y formación de líderes y cuál ha sido ese apoyo?
3. ¿Dan capacitación a dirigentes, entrenadores, deportistas y árbitros?
4. ¿Cuáles son los proyectos y programas que considera usted que ha realizado el CCDRG que ha tenido mayor impacto en el cantón?
5. ¿Cuál es su opinión respecto a la relación que tiene el Icoder con el CCDR de Grecia?
6. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que usted considera que tiene el CCDR de Grecia?
7. Respecto al porcentaje que aportan las municipalidades a los comités (este

es el 3 % anual del presupuesto municipal) ¿considera que las municipalidades o el gobierno central debería aportar más dinero a los CCDR?

8. ¿Cuál cree usted que son las necesidades del pueblo de Grecia respecto al deporte y recreación y qué programa o proyecto beneficiaría al cantón?
9. ¿Qué opina sobre el impacto que generan los proyectos realizados por el comité sobre la criminalidad y la deserción estudiantil en la población joven del cantón?
10. ¿Cuál ha sido la promoción respecto a la recreación del cantón de Grecia que han estado desempeñando o elaborando y cuáles programas o proyectos desean desempeñar?
11. Como nuevo coordinador de la zona, ¿cuáles son sus metas de trabajo en el cantón de Grecia en el desarrollo deportivo y recreacional, tomando en cuenta toda la población?

Supervisor Circuito Educativo 06 - MEP

M. Sc. Luis Felipe Gätjeas Vargas.

Día: 12/11/2018

1. ¿Conoce sobre las labores que realiza el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia?
2. ¿Han colaborado o han tenido colaboración del CCDRG en actividades, talleres o proyectos establecidos?

3. ¿Conoce sobre algún programa o proyecto implementado por el CCDR de Grecia que ha tenido impacto en el cantón?
4. ¿Cuál es su punto de vista respecto a la relación que debería tener el MEP con los Comités Cantonales, comparado con la relación actual?
5. ¿Cuáles acciones podría tomar el MEP para generar un mayor acercamiento con los Comités Cantonales que beneficien a las comunidades tanto en la parte deportiva y de recreación?
6. ¿Qué opina sobre el impacto que genera o podrían generar los proyectos realizados por el CCDRG sobre la criminalidad y la deserción estudiantil, en la población joven del cantón?
7. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que usted considera que tiene el CCDR de Grecia?
8. ¿Cuál cree usted que son las necesidades del pueblo de Grecia respecto al deporte y recreación y qué programa o proyecto beneficiario al cantón?
9. ¿Cómo identifica la dirección regional de Grecia sobre las problemáticas de las comunidades que pueden atacarse con deporte y recreación y cuál ha sido la promoción o publicidad que hace la dirección regional en cuanto al deporte y la recreación?
10. Como supervisor de la zona, ¿cuáles son sus metas de trabajo en el cantón de Grecia en el desarrollo deportivo y recreacional?

Área de salud de Grecia-Ministerio de Salud.

Directora: Dr. Leda Ramírez Ugalde.

Día: 19/11/2018

1. ¿Conoce usted sobre las labores que realiza el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Grecia?
2. ¿Cuál es su opinión respecto a la relación que tiene el área de salud con el CCDR de Grecia? ¿Ha sido activa o no esa relación?
3. ¿Ustedes como el área de salud del cantón de Grecia han colaborado con el comité o han tenido colaboración del CCDRG en actividades, talleres o proyectos realizados, como ferias de la salud, por ejemplo?
4. ¿Conoce sobre algún programa o proyecto en general, implementado por el CCDR de Grecia que ha tenido impacto en el cantón?
5. ¿Conoce sobre algún programa o proyecto basado en temas de salud implementado por el CCDR de Grecia que ha tenido impacto en el cantón?
6. ¿Cuáles acciones podría tomar el MS para generar un mayor acercamiento con los Comités Cantonales que beneficie a las comunidades, tanto en la parte deportiva y de recreación como también la promoción de la salud?
7. ¿Qué opina sobre el impacto que genera o podrían generar los proyectos realizados por el CCDRG sobre las altas tasas de obesidad, sedentarismo, criminalidad, deserción estudiantil y drogadicción y alcoholismo, en la población joven del cantón?

8. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que usted considera que tiene el CCDR de Grecia?
9. ¿Cuál cree usted que son las necesidades del pueblo de Grecia respecto al deporte, recreación y promoción de la salud y qué programa o proyecto beneficiario al cantón?
10. ¿Cómo identifican ustedes como entidad del área de salud las problemáticas que existen en la comunidad que pueden atacarse con deporte, recreación y la promoción de la salud?
11. ¿Cuál ha sido la promoción o publicidad que hacen ustedes, en cuanto al deporte, recreación y salud, para solventar estas problemáticas?

Cuestionario para proceso de planificación institucional

La Universidad Nacional con la Escuela de Planificación Económica y Promoción Social, agradecemos su colaboración contestando este instrumento. La información que brinde debe ser objetiva y lo más sincera posible, esto con el objetivo de mejorar la gestión del deporte y la recreación en el cantón de Grecia

El presente cuestionario cuenta con una serie de preguntas cerradas, las cuales se responde marcando con una X, mientras que las preguntas abiertas le permiten expresar su opinión de forma concreta.

La Universidad Nacional con la Escuela de Planificación Económica y Promoción Social, agradecemos su colaboración contestando este instrumento. La información que brinde debe ser objetiva y lo más sincera posible, esto con el objetivo de mejorar la gestión del deporte y la recreación en el cantón de Grecia.

El presente cuestionario cuenta con una serie de preguntas cerradas, las cuales

se responden marcando con una X, mientras que las preguntas abiertas le permiten expresar su opinión de forma concreta.

Nombre: _____

Puesto: _____

Primera parte.

1. ¿Conoce la misión y Visión del Comité Cantonal de Deportes y recreación de Grecia?

Sí No

2. ¿Conoce los principios y valores del plan integral del Comité Cantonal de deporte y recreación de Grecia?

Sí No

3. ¿Conoce los objetivos generales del Comité Cantonal de deporte y recreación de Grecia?

Sí No

4. En cuanto a la gestión y desarrollo de actividades y programas, utilizan la planificación en el proceso, antes, durante y después. Si su respuesta es SÍ, responder cómo la ejecutan.

5. ¿Cuáles son los procesos administrativos que ejecutan y cómo los desarrollan en el CCDRG?

6. ¿Con cuánto presupuesto disponen?

7. ¿Cuáles actores sociales están vinculados con el CCDRG y cuál es la participación de estos actores con el CCDRG?
8. ¿Con cuánto apoyo financiero del sector privado cuenta el CCDRG?
9. ¿Cuál ha sido el impacto de los diferentes programas y proyectos implementados en el cantón?
10. ¿Cuál es su opinión en cuanto al trabajo realizado hasta el momento y cuáles soluciones proponen?
11. ¿Cuáles cree usted que son los grandes problemas y amenazas que enfrenta el Comité Cantonal de deporte y recreación de Grecia?
12. ¿Cuáles son los retos y desafíos del deporte y la recreación costarricense en el ámbito nacional e internacional?
13. ¿Qué sugerencia daría para mejorar la gestión del deporte y recreación en el cantón y qué posibles nuevos programas piensa usted que pueda implantar el CCDRG?