

UNIVERSIDAD NACIONAL
“CAMPUS OMAR DENGO”
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PLANIFICACIÓN Y PROMOCIÓN SOCIAL

Proyecto de Graduación

**“Propuesta de Plan Estratégico para el Comité de Deportes
de Goicoechea”**

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

Sustentante

Bach. Ortega Meléndez Roberto Carlos

Bach. Umanzor Quirós Yerling Adriana

Tutor

Dr. Ronald Salas Barqueros

En coordinación con

Junta Directiva del Comité de Deporte y Recreación de Goicoechea

Dirección Deportiva del Comité de Deporte y Recreación de Goicoechea

Dirección Administrativa del Comité de Deporte y Recreación de Goicoechea

Heredia, noviembre 2015.

INTEGRANTES DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

M.Sc. Luis Fernando Morales Abarca
Representante del Decanato

MBA. Miguel Céspedes Araya
Representante de la Unidad Académica

M.Sc. Osvaldo Bolaños Víquez
Lector Interno

Lic. Oscar Figueroa Fieujeam
Lector Externa

Dr. Ronald Salas Barqueros
Tutor

Resumen Ejecutivo

El presente documento consta de un esfuerzo participativo para el diseño de planificación estratégica, como forma de fortalecer la gestión pública de la organización encargada de promover la salud física y deportiva del cantón de Goicoechea, es el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Goicoechea uno de los pioneros en tecnificar la promoción deportiva y recreativa sana en los 81 cantones del país.

En Concomitancia con lo anterior, se considera participativa por se contó con el esfuerzo de actores sociales de base vinculadas con la promoción deportiva y recreativa en el cantón (asociaciones y comités deportivos), así como técnicos del Instituto Costarricense del Deporte y Recreación.

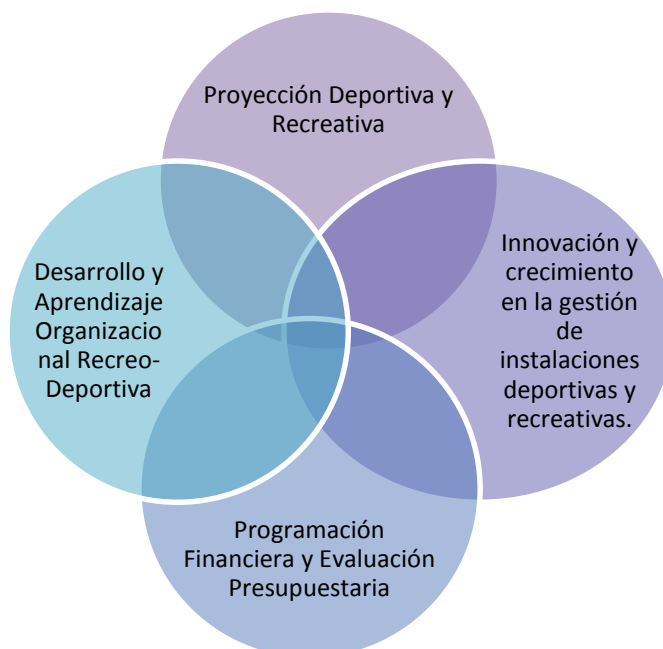
-Diagnóstico: Se identificó tanto contexto internacional, como nacional y así también el contexto interno de la organización donde se identificó puntos a desarrollar por medio del análisis FODA, en la siguiente ilustración se muestra dos de los puntos de mayor peso priorizados por los actores:

Análisis FODA:



-Propuesta de Planificación Estratégica: La propuesta es construida partiendo de lo identificado en el diagnóstico participativo, marco filosófico, en ejes estratégicos y objetivos, a saber:

Ejes Estratégicos



Objetivos Estratégicos

Objetivo N° 1: Promover a toda la comunidad de Goicoechea, un estilo de vida saludable y activa, a través de la apertura espacios de recreación y de actividades física.

Objetivo N° 2: Desarrollar un plan de gestión deportiva que implemente distintos proyectos, actividades, programas que fortalezca el desarrollo deportivo y competitivo.

Objetivo N° 3: Mejorar en calidad y accesibilidad de las instalaciones deportivas y recreativas, que permita el desarrollo de actividades que beneficien a todos los grupos poblacionales.

Objetivo N° 4: Mejorar la eficiencia de la organización, mediante la tecnificación de la administración deportiva y recreativa, con alta corresponsabilidad en la toma de decisiones y con capacidad de adaptación.

Objetivo N°5: Desarrollar un plan de inversión y presupuesto para la sostenibilidad del Comité Cantonal de Deportes y la Recreación de Goicoechea, donde se identifiquen nuevas fuentes de ingreso e inversión con el control administrativo pertinente.

Tabla de Contenidos

Capítulo I. El Problema y su Importancia	15
1.1. Introducción	15
1.2. Tema	15
1.3. Planteamiento del Problema	15
1.4. Justificación.....	16
1.5. Antecedentes	17
1.6. Objetivos	18
1.6.1. Objetivo General.	18
1.6.2. Objetivos Específicos.....	18
1.7. Políticas Gubernamentales.	19
1.7.1. Evolución de la Normativa Deportiva:	19
1.7.2. Marco Legal Actual:	20
1.8. Estado de la Cuestión.....	23
Capítulo II: Marco Teórico.....	28
2.1. ¿Qué es Planificación?	28
2.2. Planificación Estratégica	30
2.3. Plan Estratégico	31
2.3.1. Diagnóstico: Análisis del Entorno.....	34
2.3.2.1. Misión Organizacional	35
2.3.2.2. Visión Organizacional:	36
2.3.2.3. Valores Organizacionales:	37
2.3.3. Objetivos Estratégicos.....	38

2.3.4. Estrategias y Planes de Acción	39
2.4. Planificación del Deporte	40
2.4.1. Planificación Estratégica Deportiva.....	41
3.1 Contexto Internacional	44
3.1.1. El Papel de La Organización de las Naciones Unidas (ONU)	45
3.1.2. La Unesco para el Deporte	49
3.1.2.1 Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte	51
3.1.3. Otras organizaciones internacionales que aportan al deporte	52
3.1.3.2. Federación Internacional de la Educación Física (FIEF)	53
3.1.4. Planificación Deportiva de España	53
3.2. Contexto Nacional.....	57
3.2.1. Salud a nivel nacional en relación con la actividad física y el deporte	59
3.2.2. Promoción de la actividad física en deporte y recreación a nivel nacional ..	60
3.2.3. Seguridad Ciudadana.	61
3.2.4. El deporte y la recreación en relación en el caso de los NINIS	63
3.2.5. Marco Jurídico-Institucional.....	64
3.2.5.1. Marco Institucional: ICODER	65
3.2.5.2. Administración Financiera del ICODER:	67
3.3. Contexto Regional.....	68
3.3.1. Municipalidad de Goicoechea	68
Capítulo IV: Aspectos Metodológicos	71
4.1 Tipo de Investigación.	71
4.2. Enfoque de Investigación.....	72
4.3. Unidades de Análisis	72

4.4. Variables de Estudio.....	73
4.5. Descripción de los Instrumentos	73
4.6. Análisis de la información	74
4.7. Matriz metodológica.....	75

Capítulo V: Análisis de Resultados- Diagnóstico Situacional Participativo del CCDRG.
 **78**

5.1. Contexto Local: Caracterización Cantonal de Goicoechea.....	78
5.1.1. Características generales del Cantón de Goicoechea	78
5.1.2. Caracterización Demografía del Cantón	78
5.1.3. Caracterización Socio-Económica	80
5.1.4. Observaciones Sector Salud	82
5.1.5. Observaciones Sector Educativo.....	88
5.1.6. Observaciones Sector Seguridad Civil	93
5.1.7. Mapeo de Organizaciones Estatales	96
5.2. Gestión del CCDRG.....	97
5.2.1 Procesos de Planificación del CCDRG	97
5.2.2 Organización y Dirección del CCCDRG	97
5.2.3. Inventario de infraestructura	102
5.2.4. Marco Financiero del CCDR Goicoechea.....	103
5.2.5. Desarrollos Deportivo Competitivo del CCDRG	117
5.2.6. Marco regulatorio institucional CCDR Goicoechea.....	120
5.2.7. Análisis FODA	122
5.2.7.1 Análisis Interno.....	122
5.2.7.2. Análisis Externo	127

5.2.8. Matriz de Priorización del Análisis FODA	131
5.3.8. Conclusiones	134
5.4.9. Recomendaciones	136
Capítulo VI: Propuesta - Plan Estratégico Recreodeportivo del CCDRG	138
6.1 Descripción de los elementos del Plan Estratégico-Marco filosófico.....	139
6.1.1 Misión y Visión	139
6.1.2 Objetivo General del Plan Estratégico	139
6.1.3 Valores y Principios Organizacionales	140
6.1.4 Políticas Generales	140
6.2. Ejes estratégicos del Plan Estratégicos de deporte y Recreación:	142
6.3 Objetivos Estratégicos Institucionales del CCRG	146
6.4 Acciones Estratégicas - Plan Estratégico del Comité de Deporte y Recreación de Goicoechea (BSC)	147
6.4.1 Planeación Estratégica: Plan Estratégico del Comité de Deporte y Recreación de Goicoechea	149
6.4.1.1. Planeación Estratégica: Proyección Deportiva y Recreativa	150
6.4.1.2. Planeación Estratégica- Innovación y Crecimiento en Infraestructura ...	151
6.4.1.3. Planificación Estratégica - Desarrollo y Aprendizaje Organizacional Deportiva	152
6.4.1.4. Planificación Estratégica - Programación Financiera y Evaluación Presupuestaria	153
6.4.2. Planeación Táctica: Plan Estratégico del Comité de Deporte y Recreación de Goicoechea	154
6.4.2.1. Planificación Táctica-Proyección Deportiva y Recreativa	155
6.4.2.2. Planeación Táctica- Innovación y Crecimiento en Infraestructura	158

6.4.2.3. Planificación Táctica - Desarrollo y Aprendizaje Organizacional Deportiva	160
6.4.2.4. Planificación Táctica - Programación Financiera y Evaluación Presupuestaria	161
6.4.3. Planeación Operativa - Plan Estratégico del Comité de Deporte y Recreación de Goicoechea	162
6.4.3.1. Planeación Operativa 2016	163
6.4.3.3. Planeación Operativa 2018	187
6.4.3.4. Planeación Operativa 2019	189
6.4.3.5. Planeación Operativa 2020	191
6.4.4. Gestión Financiera del Plan Operativo.....	192
6.4.5. Implementación y Ejecución del Plan Operativo.	194
6.4.6. Sistema de Evaluación y Control	200
6.4.6. Auditoria Ciudadanal.....	2002
6.5. Observaciones del Plan Estratégico	204
Bibliografía.....	206
Anexos	210

Índice de Tablas

Tabla 1: Deportes, ramas y categorías que promueve el Comité de Deporte de Goicochea	17
Tabla 2: Estado de la Cuestión- Planificación Deportiva	24
Tabla 3: Población de 5 años y más por tipo de centro educativo al que asiste, Goicochea	88
Tabla 4: Población de 10 años y más por condición de alfabetismo y sexo, según provincia y cantón	90
Tabla 5: Matricula Inicial -Final de Escuelas, 2013.	91
Tabla 6: Matricula Inicial -Final de Colegios, 2013.	92
Tabla 7: Aprehensiones según motivo por mes. Goicochea. 2013	94
Tabla 8: Denuncias por tipo de delito según año	95
Tabla Nº 9: Mapeo de Organizaciones en el cantón de Goicochea para el 2014.	96
Tabla 10: Inventario de Infraestructura para actividades físicas CCDR Goicochea....	102
Tabla Nº 11: Análisis financiero horizontal de estados resultados años 2012 y 2013.	104
Tabla 12: Análisis financiero Horizontal programa 501	106
Tabla Nº 13: Análisis Financiero Horizontal programa 502.....	108
Tabla Nº 14: Análisis financiero programa 503	112
Tabla 15: Análisis Vertical Año 2012 y 2013	114
Tabla 16: Medallero Anual del CCDRG en los Juegos Nacionales.	118
Tabla 17: Resultados de participación de Asociaciones deportivas de Goicochea en Juegos Nacionales.....	119
Tabla 18: Análisis Interno del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Goicochea.	125
Tabla Nº 19: Matriz de Evaluación de Factores Externo del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Goicochea.....	130
Tabla 20: Matriz de Priorización - Análisis Interno.....	132
Tabla 21: Matriz de Priorización - Análisis Interno.....	133
Tabla Nº 22: Beneficios de una mejor Gestión pública en la Promoción de la Actividad Física	134

Tabla 23: Matriz de Planeación Estratégica: Proyección Deportiva y Recreativa.....	150
Tabla 24: Matriz De Planeación Estratégica: Innovación Y Crecimiento En Infraestructura.....	151
Tabla 25: Matriz de Planeación Estratégica: Desarrollo y Aprendizaje Organizacional Deportiva.....	152
Tabla 26: Matriz de Planeación Estratégica: Programación Financiera y Evaluación Presupuestaria.....	153
Tabla 27: Matriz de Planeación Táctica: Proyectos y Programas - Eje Proyección Deportiva y Recreativa.....	155
Tabla 28: Matriz de Planeación Táctica: Proyectos y Programa - Eje Innovación y Crecimiento en Infraestructura.....	158
Tabla 29: Matriz de Planeación Táctica: Proyectos y programas - Eje Desarrollo y Aprendizaje Organizacional Deportiva.....	160
Tabla 30: Matriz de Planeación Táctica: Proyecto y Programa - Eje Programación Financiera y Evaluación Presupuestaria.....	161
Tabla 31: Matriz de Planeación Operativa: OE1-AE1 (AE1.1 Ciudad Activa). 2016-2020	163
Tabla 32: Matriz de Planeación Operativa: OE1-AE1 (AE1.2 Programa Ciudad Activa) 2016-2020.....	164
Tabla 33: Matriz de Planeación Operativa: OE1-AE1 (AE1.3 Programa Ciudad Activa) 2016-2020.....	165
Tabla 34: Matriz de Planeación Operativa: OE1-AE1 (AE1.4 Programa Ciudad Activa) 2016-2020.....	166
Tabla 35: Matriz de Planeación Operativa: OE1-AE2 (AE2.1 Programa Comunidad Activa) 2016-2020.....	167
Tabla 36: Matriz de Planeación Operativa: OE1-AE2 (AE2.2 Programa Comunidad Activa) 2016-2020.....	168
Tabla 37: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE10 (Administración de Infraestructura Existente) 2016.....	169
Tabla 38: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE11 (Convenio Coyella) 2016.....	170

Tabla 39: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE14 (Convenio Fuerza Pública) 2016.	171
Tabla 40: Matriz de Planeación Operativa: OE4-AE20 (Departamento de Planificación) 2016.	172
Tabla 41: Matriz de Planeación Operativa: OE4-AE21 (Oficina de Gestión Deportiva y Recreativa) 2016.	173
Tabla 42: Matriz de Planeación Operativa: OE4-AE22 (Programa de Capacitación: Planificación Operativa y de Proyectos) 2016.	174
Tabla 43: Matriz de Planeación Operativa: OE4-AE23 (Programa de Capacitación: Gestión Deportiva y Auditoría) 2016.	175
Tabla 44: Matriz de Planeación Operativa: OE5-AE25 (Propuesta Aumento Municipal) 2016.	176
Tabla 45: Matriz de Planeación Operativa: OE5-AE26 (Sistema de Programación y Evaluación) 2016.	177
Tabla 46: Matriz de Planeación Operativa: OE5-AE27 (Convenios para Patrocinios) 2016.	178
Tabla 47: Matriz de Planeación Operativa: OE5-AE28 (Apoyo a las Asociaciones y Comités Comunales) 2016.	178
Tabla 48: Matriz de Planeación Operativa: OE2-AE3 (Programa Deportivo De Integración Educativa) 2017-2020.	179
Tabla 49: Matriz de Planeación Operativa: OE2-AE4 (Programa Deportivo de Integración Educativa) 2017-2020.	180
Tabla 50: Matriz de Planeación Operativa: OE2-AE5 (Escuelas Deportivas) 2017-2020.	181
Tabla 51: Matriz de Planeación Operativa: OE2-AE6 (Programa de Patrocinio) 2017- 2020.	182
Tabla 52: Matriz de Planeación Operativa: OE2-AE7 (Campaña de Juegos de la Mente) 2017-2020.	183
Tabla 53: Matriz de Planeación Operativa: OE2-AE8 (Fortalecimiento de Asociaciones y Comités Comunales) 2017-2020.	183

Tabla 54: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE12 (Remodelación del Circuito de Atletismo) 2017.	184
Tabla 55: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE16 (Remodelación Canchas de Futbol y Baloncesto) 2017.	184
Tabla 56: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE17 (Contrición de Piscina Olímpica) 2017.	185
Tabla 57: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE19 (Transporte) 2017.	185
Tabla 58: Matriz de Planeación Operativa: OE4-AE24 (Programa de Capacitación Institucional) 2017-2020.	186
Tabla 59: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE213 (Construcción de Circuito de Atletismo) 2018.	187
Tabla 60: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE15 (Proyecto Construcción de Parque Skate Board.) 2018.	188
Tabla 61: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE217 (Proyecto Construcción de Piscina Olímpica) 2018.	188
Tabla 62: Matriz de Planeación Operativa: OE2-AE9 (Implementos y Equipos Deportivos) 2019.	189
Tabla 63: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE213 (Construcción de Circuito de Atletismo) 2019.	189
Tabla 64: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE217 (Remodelación Canchas de Futbol y Baloncesto) 2019.	190
Tabla 65: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE16 (Remodelación Canchas de Futbol y Baloncesto) 2020.	191
Tabla 66: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE18 (Construcción de un Gimnasio) 2020.	191
Tabla 67: Aumentos Presupuestarios.	192
Tabla 68: Presupuesto de Inversión y Gastos.	193
Tabla 69: Resumen de Accione Estratégicas por Etapas de Implementación del Plan Operativo 2016-2020.	198
Tabla 70: Matriz de Evaluación - Cuadro Comparativo.	201

Índice de Ilustraciones

Ilustración N° 1: Tasa de mortalidad por tipo de afectación. Cantón de Goicoechea. (2014).....	83
Ilustración N° 2: Casos de Hipertensión Arterial. Cantón de Goicoechea. (2014).....	85
Ilustración N° 3: Distribución de Hipertensión Arterial. Cantón de Goicoechea. (2014)	85
Ilustración N° 4: Distribución de Casos de Diabetes. Cantón de Goicoechea. (2014) ...	86
Ilustración N° 5: Distribución de Diabetes según Distrito. Cantón de Goicoechea. (2014)	87
Ilustración 6: Nivel de Instrucción de la Población del Cantón de Goicoechea. 2011. ...	89
Ilustración 7: Organigrama de CCDR Goicoechea	100
Ilustración 8: Proceso Sistémico de Planificación	148
Ilustración 9: Cronograma del Plan Operativo 2016-2020.....	199

Capítulo I

Capítulo I. El Problema y su Importancia

1.1. Introducción

El documento propone un diseño para abordar la investigación diagnóstica situacional del Comité de Deportes de Goicoechea, con el propósito de orientar la propuesta para el plan estratégico institucional durante el periodo 2016 al 2020.

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados en el diseño se cuenta con la coordinación interinstitucional entre la Escuela de Planificación Económica y Promoción Social de la Universidad Nacional en conjunto con el personal administrativo del Comité de Deportes de Goicoechea y sus diferentes asociaciones. Involucra la participación de personal, equipos técnicos y agentes externos allegados a dicho Comité y pretende provocar una sinergia positiva que sume al proceso de formulación del plan estratégico institucional.

En concomitancia con lo anterior, se realizará un proceso participativo que enriqueciese el proceso de planificación; además de la construcción de planes estratégicos, tácticos y operativos.

1.2. Tema

Propuesta del Plan Estratégico para el Comité de Deportes de Goicoechea

1.3. Planteamiento del Problema

El Comité de Deporte y Recreación de Goicoechea es la organización encargada de promover las prácticas deportivas y la recreación saludable en el cantón de Goicoechea de la provincia de San José. Por ello resulta de vital importancia tener en claro el futuro del cantón en dicha temática; sin embargo,

la organización carece actualmente de un plan estratégico a largo plazo que oriente las acciones hacia un mejor futuro.

Junto con lo anterior, se reconoce como problema de caso la ausencia de un plan estratégico que permita al Comité de Deportes y la Recreación de Goicoechea mejorar la gestión en el corto, mediano y largo plazo. Ello en el contexto nacional, en correspondencia con las directrices del marco jurídico deportivo-recreativo que lo regula y de las organizaciones que lo integran. De tal forma se plantean las siguientes interrogantes que constituyen el problema de investigación:

-¿Cómo podría el Comités de Deporte y Recreación de Goicoechea, establecer una adecuada planificación estratégica?

1.4. Justificación

Vivimos en un mundo complejo y, en las nuevas formas de gerencia de la gestión pública, existe un gran vacío en la planificación estratégica, disciplina que es vital para orientar las acciones en función a una visión de futuro, que permita el desarrollo sustentable del quehacer de las organizaciones públicas.

En el caso del Comité de Deporte y la Recreación de Goicoechea, la situación es similar, por lo que es necesario establecer un sistema de planificación estratégica que permita visualizar el futuro deseado y las alternativas para alcanzar dicha visión.

El deporte y la recreación como fuentes de salud física y mental justifican el establecer líneas estratégicas que garanticen las formas eficientes y eficaces para la promoción de los mismos. Es necesario reconocer que la organización encargada de esto debe contar con una visión a futuro y ordenada para que sus acciones tengan el mayor impacto en la comunidad.

1.5. Antecedentes

El Comité de Deportes y la Recreación de Goicoechea creó un plan integral de desarrollo del deporte y la recreación que correspondía al periodo entre los años de 2009 al 2013, el cual comprende un compendio de acciones que buscan promover la actividad deportiva y la recreación en un corto y mediano plazo. Dicho plan se encuentra dividido en varias áreas, a saber:

- Área técnica, conformado por el Programa de Recreación, el Programa de Deporte, el Programa de Instalaciones Deportivas y el Programa de Capacitación.
- Área administrativa, integrado por campos como: Administración Operativa, Finanzas Tesorería, Mercadeo; así como la Administración de la Piscina Municipal,

El Comité promueve las distintas formas de deportes; sin embargo, el Comité de Deportes maneja diferentes equipos, principalmente en los siguientes deportes y categorías:

Tabla 1: Deportes, ramas y categorías que promueve el Comité de Deporte Goicochea

Deportes	Ramas	Categorías
Ajedrez	Masculino, Femenino	A,B,C
Atletismo	Masculino, Femenino	A,B,C
Baloncesto	Masculino, Femenino	A,B.
Futbol	Masculino.	A,B,C
Natación	Masculino, Femenino	A,B,C
Voleibol	Masculino, Femenino	A,B.

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos proporcionados por el CCDRG.

Es menester considerar el Plan Integral de Desarrollo del Deporte y la Recreación como el primer acercamiento al proceso de planificación estratégica que se propone en las siguientes páginas.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General.

Analizar la gestión del Comité de Deportes y la Recreación de Goicoechea en cuanto a los factores que inciden en los procesos de planificación y administración dentro de los planes, programas y proyectos de la institución.

1.6.2. Objetivos Específicos.

-Realizar un diagnóstico de la situación de la gestión institucional en los aspectos de la planificación, dirección, control, organización e integración de personal.

-Desarrollar un diagnóstico de la situación externa del Comité en relación con los actores sociales: La Municipalidad, ICODER y las asociaciones deportivas que lo integran, en cuanto al financiamiento, promoción del deporte y la recreación, educación, planificación deportiva, salud deportiva, opiniones de los usuarios, cumplimiento de la ley, apoyo interinstitucional público y privado para su fortalecimiento y consolidación.

-Formular la propuesta del Plan Estratégico 2016- 2020, mediante una metodología participativa.

1.7. Políticas Gubernamentales.

El marco legal, restablece una proximidad del marco legislativo del ICODER y los Comités Cantonales Deportivos y Recreativos que posteriormente serán retomado y analizados de manera profunda dentro del Análisis del Contexto Nacional y Local. Por otro lado, se indagarán las primeras leyes en materia deportivas que se establecieron en la Constitución Política y permitieron establecer el actual sistema deportivo y recreativo.

1.7.1. Evolución de la Normativa Deportiva:

Antes de implementarse las dos principales reglamentaciones en materia deportiva que actualmente se encuentra en vigencia (ley del ICODER y el Código Municipal), se establecieron una serie de normativas y leyes que permitieron sentar las bases legislativas para la creación del sistema deportivo nacional, según lo establecido por Echeverría (2012), en su "Análisis Legal de las Federaciones Deportivas de Representación Nacional e Internacional", la evolución marco-institucional fueron marcadas por las siguientes leyes y reglamentos:

Ley 3 de 1940, conocida como "Ley de Creación del Departamento de Educación Física dentro de la Secretaría de Educación Pública", aprobada por el Poder Ejecutivo el 19 de setiembre de 1940, publicada en el Diario Oficial La Gaceta 215. Dicha ley se establece como la primera legislación del gobierno en materia de educación física dentro de los centros educativos, asimismo contempla la educación física deportiva como medio deportivo y organizativo. Dentro de esta ley se le otorga al Estado funciones en tema de infraestructura deportiva y de vigilancia deportiva; es por ello que establece el Departamento de Educación Física como el principal ente rector con competencias y rectoría en el ámbito nacional en materia de educación física y deportiva.

Ley 3656, Ley Orgánica de la Dirección General de Educación Física y Deportes y sus Reformas, aprobada el 20 de diciembre de 1965 con el fin de

derogar la Ley N° 3 del 19 de setiembre de 1940 y la Ley 1667 del 30 de octubre de 1953. Su principal función fue reestructurar el sistema administrativo nacional del deporte, al conformar la Dirección General de la Educación Física y Deportes por un Consejo Nacional, un Director General de Educación Física y Deportes y por los Comités Cantonales de Deportes y la fiscalización de las entidades deportivas

Ley de Creación del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, Ley 4788 del 5 de julio de 1971, estableció el traslado de las competencias deportivas del Ministerio de Educación hacia el Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, cuyo titular pasaría a ser miembro del Consejo Nacional de Deportes.

1.7.2. Marco Legal Actual:

Ley No. 7800 de 30 de abril de 1998- Ley del Deporte.¹ : Publicada en el Alcance No. 20 a La Gaceta No. 103 de 29 de mayo de 1998, con el fin crear el **Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación y del Régimen Jurídico de la Educación Física, el Deporte y la Recreación**, como ente rector del Estado, con personalidad jurídica propia e independencia administrativa para la el apoyo y el estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación de los habitantes de la República.

Disposiciones de ley:

- **Del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación:** El Congreso Nacional del Deporte y la Recreación, El Consejo Nacional del Deporte y la Recreación, Organización y administración del Instituto
- **Educación física y recreación:** Educación Física y Recreación
- **Deporte de alta competición:** Incentivos para los deportistas de alto nivel. Integrantes de selecciones nacionales y delegaciones olímpicas. Federaciones y asociaciones deportivas y recreativas de representación nacional.

¹ Ley del Deporte 7800: <http://fecoci.net/ley-7800-deporte/>

- Asociaciones deportivas y recreativas. Régimen disciplinario. Declaratorias de utilidad pública Tribunal Administrativo de Conflictos Deportivos, Salud y seguridad en el deporte y la recreación, Instalaciones deportivas y recreativas
- **Recursos para el deporte, la educación física y la recreación:** regula los fondos de selecciones nacionales y el control de los fondos públicos
 - **El registro y la inscripción de asociaciones deportivas.**

Ley No. 7794 de 30 de abril de 1998 Código Municipal- Título VII Los Comités Cantonales de Deportes: Los CCDRG nacieron a partir de la publicación de la Ley Orgánica de la Dirección General de Educación Física y Deportes, N° 3656 del 6 de enero de 1966, como órganos dependientes de la Dirección General de Educación Física y Deportes, adscritas al Ministerio de Educación Pública. Posteriormente mediante la Ley N° 6890 del 14 de setiembre de 1983 se adiciona al Código Municipal (Ley No. 4574 de 4 de mayo de 1970) solo para la coordinación de infraestructura cantonal, para este periodo las competencias de los CCDRD fueron muy restringidas, se coordinaba con las municipalidades, pero se mantenían bajo la dirección de los planes establecidos por la Dirección General de Educación Física y Deportes.

Es a partir del Artículo 6 de la Ley Orgánica de la Dirección General de Educación Física y Deportes N° 3656, que se le autoriza a los CCDRG la responsabilidad de las promoción del deporte en cada cantón, y es a partir de la promulgación del Código Municipal, Ley N° 7794 del 26 de abril de 1998, que se adscribe y sujeta a los comités en los respectivos entes municipales.² Consiguientemente se establece dentro del código municipal en el Título VII las siguientes deposiciones sobre los CCDRG:

- ARTÍCULO 164.- 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

² Código Municipal LEY N° 779. <http://www.icoder.go.cr/interactivas/comites-cantonales-asociaciones-y-federaciones>

instalaciones deportivas de su propiedad u otorgadas en administración. Asimismo, habrá comités comunales de deportes y recreación, adscritos al Comité Cantonal respectivo.

- ARTÍCULO 165.- El Comité Cantonal estará integrado por cinco residentes en el cantón.
- ARTÍCULO 166.- El comité comunal estará integrado por cinco miembros residentes en la comunidad respectiva que serán nombrados en asamblea general, convocada para tal efecto por el Comité Cantonal. La asamblea general estará conformada por dos representantes de cada una de las organizaciones deportivas, recreativas y de desarrollo comunal existentes en la comunidad.
- ARTÍCULO 167.- Los concejales, el alcalde, los alcaldes suplentes, el tesorero, el auditor y el contador, sus cónyuges o parientes en línea directa o colateral hasta el tercer grado inclusive, están inhibidos para integrar estos comités, los cuales funcionarán según el reglamento que promulgue la municipalidad.
- ARTÍCULO 168.- Los miembros de cada comité durarán en sus cargos dos años, podrán ser reelegidos y no devengarán dietas ni remuneración alguna.
- ARTÍCULO 169.- El Comité cantonal funcionará con el reglamento que dicte la respectiva municipalidad.
- ARTÍCULO 170.- Los comités cantonales de deportes y recreación coordinarán con la municipalidad respectiva lo concerniente a inversiones y obras en el cantón.
- ARTÍCULO 171.- La Dirección General de Deportes del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, las municipalidades, las instituciones públicas y las organizaciones comunales podrán ceder en administración las instalaciones deportivas y recreativas de su propiedad, a los comités cantonales de la comunidad donde se ubiquen.
- ARTÍCULO 172.- En la primera semana de julio de cada año, los comités cantonales de deportes y recreación someterán a conocimiento de los Concejos Municipales sus programas anuales de actividades, obras e inversión, antes de aprobarse los presupuestos ordinarios de la municipalidad.

1.8. Estado de la Cuestión

Existen muchas investigaciones realizadas por algunas instituciones y organizaciones que han abarcado la temática del deporte y la recreación. Algunas de las investigaciones se enfocan en determinar un panorama descriptivo sobre la problemática y necesidades que la sociedad actual enfrenta ante los problemas de salud y de planificación; en otras, se desarrollan propuestas estratégicas dirigidas a solventar dichos problemas.

El siguiente estado de la cuestión, recorre a publicaciones con el fin de establecer algunas referencias de planes e investigaciones para la contextualización del Plan Estratégico del CCDRG. Se abordará el Estado de la Cuestión con planes estratégicos desarrollados a nivel nacional, a nivel institucional con el plan del ICODER y cantonal con el CCDD de Belén.

Tabla 2: Estado de la Cuestión- Planificación Deportiva

Tema	Autor	Año	Objetivos	Resultados	Propuesta
Plan Nacional De Actividad Física Y Salud 2011-2021	ICODER Ministerio de Salud RECAFIS Organización Panamericana de la Salud//Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud	2011 San José	Promover la actividad física en todas sus modalidades para contribuir a la salud de la población a la paz social y a la prevención y reducción de las enfermedades crónicas no transmisibles, del consumo de drogas y de la violencia social.	Los aspectos de análisis que se utilizaron como situación diagnóstica se enfoca principalmente en el estudio de los problemas y enfermedades cardiovasculares que actualmente enfrenta la población costarricense. Parte de ello se analiza y se presentan datos estadísticos sobre los factores que indican en las enfermedades cardiovalares. Como se puede ver se analizan factores intrapersonales, factores de ambiente físico, factores de ambiente social, e inactividad física.	Como elemento principal se busca posicionar la Política de Desarrollo del Deporte, Educación Física, Actividad Física y la Recreación, es por ello que se plantea el Plan Nacional de Salud 2010-2021. El esfuerzo de elaborar dicha estrategia se planea como instrumento para ejercer la rectoría del sector salud y orientar a los gobiernos en dirigir los esfuerzos de salud y actividad física. A raíz de esto y de la situación diagnóstica, el Plan Nacional de Salud, establece una serie de estrategias dirigida a fortalecer los siguientes ejes: -Cultura de autocuidado y responsabilidad Colectiva. -Mejoramiento del hábitat humano. -Desarrollo de capacidades de la población, -Investigaciones científicas y vigilancia. -Actividad física, deporte, educación física y recreación. -Coordinación y articulación entre instituciones, sectores y sociedad civil.

Propuesta para la Elaboración de un Plan Estratégico del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación 2013-2017	Yuliana Picado Arce	2013 Heredia	Establecer un plan estratégico de acuerdo con los hallazgos obtenidos en la investigación, acerca de la viabilidad política, administrativa, jurídica, económica, cultural y social, en el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.	Para el diagnóstico y el análisis crítico del ICODER, se implementó el análisis FODA que permitiese ver las áreas prioritarias para la elaboración del plan estratégico. Algunos aspectos del diagnóstico fueron:	Como elemento principal, se propone un plan estratégico para el 2013-2017; donde se incluye la elaboración de un marco filosófico institucional, un marco estratégicos con miras a fortalecer las áreas deportivas, recreativas, gestión de instalaciones, y dirección nacional.
	Ana Santamaría Varela		Desigualdad y descontrol en la ejecución de presupuesto en los diferentes programas.	Cabe destacar que el plan operativo se acondiciona a los objetivos, lineamientos y directrices estipuladas por el ICODER.	
	Marcela Varela Fonseca		Se especifica que, a pesar que el ICODER mantiene una serie de programas, se ponen en duda si la gestión de la institución suple las necesidades de la población y si, además, integra a la misma.		
			Por su parte, el análisis interno se realiza de manera participativa lo cual le permitió a la investigación encontrar algunas debilidades con respecto al área de recursos humanos y de departamentos.		
			La institución cuenta con los programas necesarios, infraestructura deportiva y recreativa, convenios, sinergia con los CCDR que fortalecen la gestión institucional, pero se determina la necesidad de una mejor planificación y control de la misma.		

Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Belén Plan Anual Operativo Presupuesto Ordinario	Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Belén	2012 Heredia Belén	Promover los programas, procesos y subprocesos deportivos y recreativos que permitan a las familias belemitas desarrollar y mejorar de manera integral la calidad de vida.	<p>El PAO-2012, es un proceso que les permitió al CCDB de Belén establecer de manera clara los programas y acciones orientados a los servicios y proyectos de obras de infraestructura para el período presupuestario.</p> <p>La delimitación del PAO, se tomó como parte el diagnóstico situacional del CCDB “Plan Estratégico 2010-2015”, en donde se estableció los marcos filosóficos y objetivos de la institución, dichos permitieron establecer un marco de acción para la elaboración de los programas y proyectos de dicho PAO.</p> <p>El esfuerzo se realizó con la participación de todo los sectores del área deportiva y recreativa, representada por los diversos instituciones públicas, asociaciones deportivas y el Concejo Municipal</p>	<p>En determinación con el PAO 2012 se establece el desarrollo de una serie de programas proyectados en los próximos 5 años.</p> <p>En el nivel deportivo se establece tres programas: Programa De Juegos Nacionales y/o Federados, Programa Iniciación Deportiva, Deporte para Todos.</p> <p>Para el área recreativa, se crea el programa “Belén Activo” que contempla proyectos como Personas Mayores Activas, Recreación Pedagógica, Recreación Accesible, Aeróbicos Y Acuáticos Comunes Y Bailes Típicos, Sala De Gimnasio de Pesas, Vivencias Eventuales de Recreación.</p> <p>Por último, se establecen programas de inversión en infraestructura y de fortalecimiento administrativos.</p> <p>Cada programa se sustenta de acuerdo con el presupuesto municipal del 3% establecido por ley.</p>
---	---	--------------------	--	--	---

Fuente: elaboración propia, con base en el Plan Anual Operativo de CCDB, Propuesta para la Elaboración de un Plan Estratégico del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación 2013-2017, y Plan Nacional de Actividad Física y Salud 2011-2021

Capítulo II

Capítulo II: Marco Teórico

Toda investigación o esfuerzo humano requiere dar inicio con base sólidas que brinden sustento a las acciones, para el caso de la presente investigación diagnóstica situacional del Comité de Deporte y Recreación de Goicoechea, el marco teórico representa la base para abordar la investigación. En este caso, es necesario teorizar sobre los conceptos de planificación en general, planificación estratégica en particular y diagnóstico, esta reflexión teórica permitirá al lector comprender el entorno en el que se desarrollará la investigación.

2.1. ¿Qué es Planificación?

El concepto de planificación puede presentarse con variaciones, según el autor que aborde la teorización del concepto; en lo que si concuerdan es que la planificación es parte de la forma de vida y desarrollo del ser humano. Un concepto acertado de la planificación es el brindado por Arlette Pichardo, quien reconoce la planificación como:

“... el procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones que deben realizarse para el logro de determinados propósitos, procurando una utilización racional de los recursos disponible” (Pichardo Nuñez, 1993)

Se entiende que la planificación permite seleccionar y ordenar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos o metas, de forma eficiente y eficaz, según los recursos disponible que en la mayoría de los casos son escasos, es por ello que es importante utilizarlos acorde con las necesidades o metas reales, lo que permite mantener la toma de decisiones de forma proactiva.

En cuanto a la acción de planificar, según Gonzalo Martner, citado por Hernández en su obra, como:

“un proceso en virtud del cual la actitud racional que ya se ha adoptado, se transforma en la actividad: se coordina objetivos, se prevén hechos, se proyectan tendencias” (Hernández Orozco, 2011)

Lo anterior hace referencia a la acción de lograr los objetivos de alguna organización con las decisiones y con los recursos existentes. La planificación ordena anticipadamente las acciones analizadas y reconocidas como la alternativa más eficiente y eficaz o al menos la más adecuada a la coyuntura.

La Planificación cumple con un espacio y tiempo de terminado, estructurado básicamente en tres opciones: el largo plazo (planificación estratégica) que se diseña de 8 0 10 años, el medio plazo que se diseña a 5 o 6 años y el corto plazo (planificación operativa o táctica) que se realiza a un año.

Es esta disciplina el complemento integral para cualquier esfuerzo organizado para resolver situaciones o fenómenos, lo que indica que la planificación se puede encontrar con otras disciplinas, por ejemplo:

- Planificación Económica- Social.
- Planificación del Desarrollo.
- Planificación Educativa.
- Planificación Curricular.
- Planificación del ordenamiento- territorial.
- Planificación Deportiva.
- Planificación Municipal.
- Planificación de la Salud.
- Planificación del ambiente.

Con ello se entiende que la planificación se encuentra inmersa en cualquier esfuerzo humano organizado, con el fin de alcanzar metas predeterminadas.

2.2. Planificación Estratégica

Para poder comprender que es planificación estratégica es necesario comprender que es estrategia. La noción de estrategia inicialmente se le adjudica a la guerra desde sus inicios, como lo plantea uno de sus mayores expositores, Sun Tzu, *“El que planifica la victoria en el cuartel general, incluso antes de entablar la batalla, es el que tiene más factores estratégicos...El que tiene más factores estratégicos es el que gana...”* (Cleary, 2006)

Lo anterior muestra como el termino estrategia es implementado militarmente para alcanzar los objetivos propuestos; en fin, se puede definir el termino estrategia como una respuesta encuadrada en la racionalidad y la eficiencia de las acciones, tomando en consideración los recursos disponibles para las acciones y el objetivo que se pretende alcanzar.

Volviendo a lo qué es planificación estratégica, se puede decir que es un proceso dirigido a largo plazo, orientados por un marco filosófico, que dirige las estrategias y recursos en función al logro de los objetivos previamente identificados, con miras o escenarios pronosticados de ese futuro deseado. Como expresa Hernández, *“el Planteamiento Estratégico representa un punto de equilibrio entre el proceso analítico (basados en el razonamiento) y el intuitivo (juicio o experiencia)”* (Hernández Orozco, 2011), lo que permite intuir el futuro deseado partiendo de una base de razonamiento científico (método científico).

Todo esfuerzo de planificación y en especial la planificación estratégica, inicia con un reconocimiento de la situación actual, es por ello que la investigación diagnostica representa esa etapa inicial de la planificación donde proporcionará los primero conjeturas reales de las necesidades o deficiencias adyacente a la gestión pública de las organizaciones sociales, y para efecto de la investigación diagnóstica del Comité de Deporte y Recreación de Goicochea permitirá visualizar necesidades de las gestión deportiva en el cantón. La planificación estratégica al ser una herramienta eficiente dará los lineamientos que permitan el alcance de una gestión comprometida con los resultados.

Por lo consiguiente, para Armillo, las características de la gestión orientada a resultados son:

- ✓ “Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos de planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- ✓ Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- ✓ Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- ✓ Vinculación del presupuesto institucional al cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo con los compromisos de desempeño.” (Armillo; 2009:7)

Cabe destacar, y como ya se ha mencionado anteriormente, que la planificación estratégica trabaja bajo la perspectiva del largo y mediano plazo, estableciendo objetivos estratégicos con base en la realización de la visión y misión; “Por lo tanto la PE es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos; es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica” (Armijo: 2009:8); en dicha contexto, es necesario la implementación de un plan de evaluación para la aplicación de medidas correctivas a posibles desajustes.

Dentro de la planificación estratégica y para efecto de este trabajo, se formulará un plan estratégico que permita establecer lineamientos para la mejora de la gestión directiva del Comité de Deporte y Recreación de Goicochea, por consiguiente se desarrollara los fundamentos necesarios que ayuden a enriquecer la temática.

2.3. Plan Estratégico

Para Roches (2014), “podemos llamar Plan Estratégico de una organización al producto resultante de un proceso de planificación estratégica” (Roches; 2014: 51). En concordancia, el plan estratégico es un producto concreto, tangible y dirigible donde se plasma el resultado de un proceso continuo de la planificación; el plan estratégico funciona como guía donde se dan los lineamientos para la gestión directiva del Comité de Deportes y Recreación de Goicochea. Por consiguiente, deberá objetivar las estrategias, programas y proyectos visualizados a la mejora del deporte en el cantón; un plan estratégico deberá ser conocido y manejado en toda la escala estructural de la organización, permitiendo que todas las áreas del comité dirijan su misión a un solo resultado.

Consecuentemente, un plan estratégico al ser una herramienta de un proceso de planificación deberá acoger una serie de características que permita ser un instrumento eficaz. Para ello un plan estratégico debe ser:

“Flexible: entendido como “no rígido”. En efecto, el plan debe establecer la posibilidad de adaptación permanente que es necesaria, más que nunca, en aquellos sectores- como el deporte- que están en constante evolución. El plan es un instrumentos que hay que seguir-para eso está hecho-pero no hasta el punto de no tener en cuenta las correcciones y desviaciones necesarias resultado de un mal diseño del mismo o de un cambio del entorno.

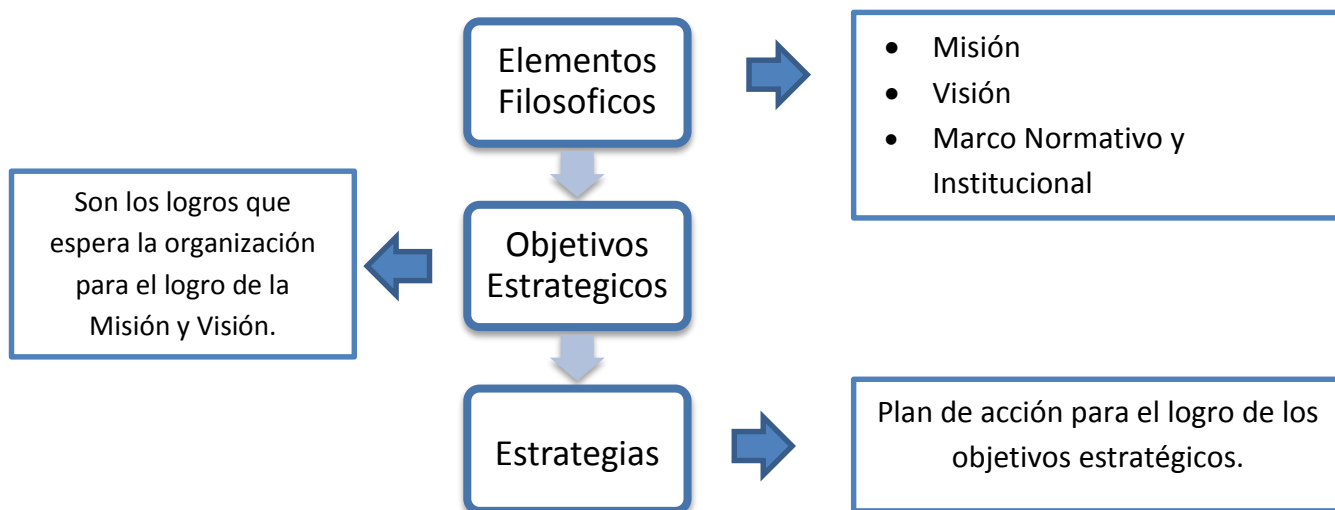
Global: o corporativo, entendiendo esta característica como que el plan abarca a todas la organización deportiva en su conjunto y no es una amalgama de planes sectoriales de las diferentes unidades de la entidad.

Operativo: el plan estratégico de una organización deportiva debe ser el resultado de un proceso amplio de participación. Su elaboración, aprobación y puesta en marcha es una responsabilidad de los directivos- del equipo directivo de la organización- pero debe establecerse un sistema de participación que abarque al máximo de la entidad.

Formal: es decir, escrito de acuerdo con una sistemática y metodología, más o menos compleja de acuerdo con el tamaño de la organización.

Conocido: unos de los elementos claves del proceso de planificación estratégica- y, por tanto, también del resultado del mismo- es que el plan sea conocido por el conjunto de la organización; los colaboradores, empleados o componentes de la organización deben identificar claramente los objetivos, estrategias y programas de la misma. *“Un plan estratégico, bien elaborado, bien diseñado y mayoritariamente asumido por el equipo directivo de la organización pierde parte de su utilidad práctica si no es conocidos por los elementos que forman la entidad, del primero al último de los empleados o de los colaboradores voluntarios.”* (Roches; 2014:52). La metodología para el desarrollo, construcción e implementación del plan estratégico incorpora una serie de componentes que definen las acciones para la toma de decisiones, para ello el siguiente grafico representa los flujos del proceso metodológico:

Ilustración N° 1: Proceso Metodológico del Plan Estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

2.3.1. Diagnóstico: Análisis del Entorno

Es una investigación aplicada que busca crear conocimiento útil en un momento dado de una situación con el fin de diseñar alternativas de solución a problemas o favorecer el cambio de una situación dada a una deseable.

Por ende, se puede hacer la comparación con el quehacer del doctor, el cual investiga las posibles características de un padecimiento y receta un remedio contra la enfermedad. Una definición más técnica la brinda Isabel Ruiz , que define el diagnóstico como *“Un proceso de conocimiento de la naturaleza, cualidades, características, manifestaciones, relaciones, explicaciones, magnitudes, trascendencia de una situación o fenómeno de interés para expresar un juicio fundamentado respecto a la situación encontrada frente la situación ideal y orientar la intervención correspondiente”* (Ruiz Rojas, 2009)

Lo anterior muestra al diagnóstico como una investigación científica sobre una situación real, existente en espacio y tiempo que, además, permite orientar acciones para alcanzar una situación deseada a futuro.

En concomitancia con lo anterior, el diagnóstico es el primer paso por realizar en cualquier esfuerzo de planificación, la clave de realizar las acciones de forma eficiente y eficaz está en el conocimiento, es por ello que reconocer la *situación es el inicio*.

“Conoce al el enemigo, como te conoces a ti mismo y saldrás victorioso de mil batallas” (Sun Tzu).

En la presente investigación diagnóstica situacional del Comité de Deporte y Recreación de Goicoechea, como parte del esfuerzo por estructurar la planificación estratégica de las organizaciones mencionadas, es necesario conocer sobre dichos temas, es por ello que el presente marco teórico abarca aspectos relativos a la temática, para introducir al lector en la investigación.

2.3.2. Elementos Filosóficos

2.3.2.1. Misión Organizacional

La misión es “*un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberían ser conocidas, comprendidos y compartidos por todas la personas que colaboran en el desarrollo del negocio*”, Hernández; 2011:30. Según esta premisa, la misión es un pilar fundamental para una organización al definir las bases de gestión operacional. La misión del comité representara por qué y para que existe, representará la razón del ser, justificando su existencia y su motivo de creación.

Por consiguiente, la creación de una adecuada misión representará una organización bien estructurada y fundamentada, para ello una correcta definición de la Misión 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 quiénes 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.” (Armillo: 2009:31).

La misión es un aspecto de gran relevancia para las organizaciones. Armillo (2009) indica, que la misión deberá ser construida a partir de todas las áreas directivas de la organización con una participación desde los sectores operativos hasta los más altos directores con el fin de establecer un marco que justifique la intervención pública en el ámbito de responsabilidad, asimismo tiene la capacidad de mantener el foco directivo en lo importante, lograr encauzar los apoyos políticos y capacidades administrativas de la institución y

muestra a los grupos de interés la creación de valor público esperado. (Armillo; 2009:24).

Otra forma de crear coherencia y alineación de la misión organizacional es la realización de revisiones periódicas de la misión, que vaya en concordancia con el marco reglamentario de la organización (leyes y políticas) que define una misión formal en conjunto con la misión efectiva que indica las competencias de la entidad. (Armijo; 2009:26)

2.3.2.2. Visión Organizacional:

“La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado al largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro” (Hernández; 2011:31). La visión es un componente que permite visualizar y focalizar el futuro desarrollo del Comité, por consiguiente, se convierte en una iniciativa para el establecimiento de nuevas acciones que mejoren las competencias de la entidad.

Una correcta definición de la visión debe ser:

- ✓ Ambiciosa y amplia, ya que a través de esta se reflejará la envergadura del éxito de la organización.
- ✓ Representará las perspectivas o lo que puede esperar los ciudadanos acerca del servicio o producto de la organización.
- ✓ Debe ser estable y no sujeta a modificación.
- ✓ Al igual que la misión, la construcción de la visión debe ser en conjunto y participativo.
- ✓ La visión debe estar arraigada a la misión y los valores organizacionales.

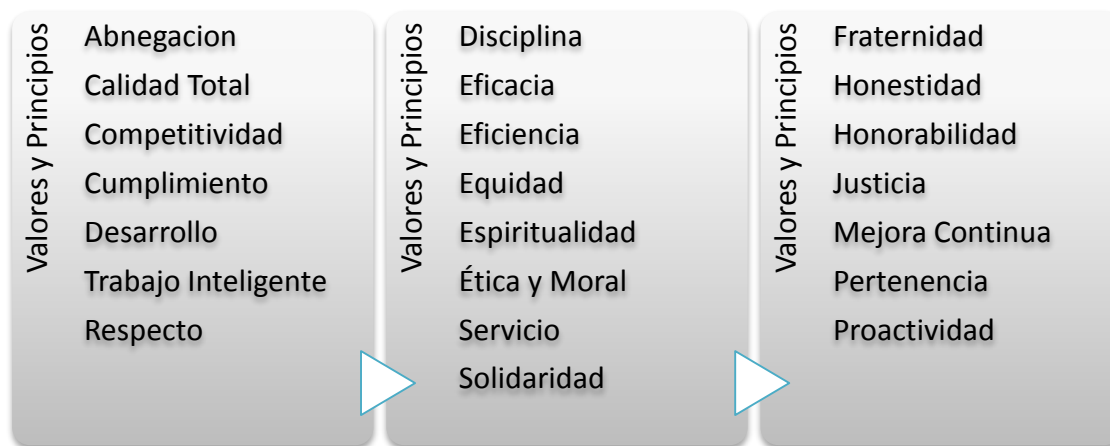
2.3.2.3. Valores Organizacionales:

“Valores son principios generadores de compromiso que de alguna u otra manera se identifican con el contexto de la cultura organizacional en la empresa. Forman parte fundamental de la estrategia empresarial para la pertenencia, motivación y espíritu de logro” (Hernández; 2011:31)

En esencia, los valores son elementos fundamentales de origen filosófico que fundamentan el comportamiento y la toma de decisiones en función de las competencias operacionales del Comité Cantonal de Deporte y Recreación, dando pautas para la formulación de las estrategias, metas y objetivos que reflejan el accionar del Comité.

Algunos valores que se fundamentan las organizaciones sociales varían de acuerdo con los objetivos y el accionar; en concordancia los siguientes valores y principios son opcionales para las organizaciones o para efectos del trabajo aplicado al Comité de Deporte y Recreación de Goicochea:

Ilustracion N°2: Valores y Principios



Fuente: Elaboración propia con base en Hernández, Planificación y programación, UNED, 2011.

2.3.3. Objetivos Estratégicos

Para Hernández, (2011), *“los objetivos estratégicos son enunciados derroteros a futuros, las principales intenciones de la organizacionales que conllevan alto beneficios e impacto en su logro”* (Hernández; 2001:32), Los objetivos estratégicos siempre se proyectarán a un escenario mínimo de tres años y máximo de cinco años; a través de los objetivos estratégicos de una organización se reflejarán los posibles logro de una eficiente y eficaz gestión.

Dentro del proceso de construcción de los objetivos estratégicos, Armillo (2009) afirma que es posible denotar 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), sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios.”*(Armillo; 2009:41).

En concordancia, los objetivos estratégicos partirán después de la formulación de la misión y visión que tienen un carácter más permanente en las gestión organizativa, por lo que los objetivos estratégicos serán el punto de partida del plan estratégico por lo que ello se fundamentarán con base en el análisis de los resultados del diagnóstico o de los análisis externos e internos de la organización que darán a conocer las brechas o necesidades de la entidad. (Armillo; 2009; 42).

2.3.4. Estrategias y Planes de Acción

La estrategia es una herramienta de mayor importancia en el proceso del plan estratégico, ya que representa la fuerza motora para el desarrollo de la planificación en las organizaciones; en otras palabras, las estrategias son la materialización del alcance de la misión, visión y los objetivos estratégico, dando como resultado el mejoramientos de los procesos productivos.

Un concepto acertado sobre la concepción de las estrategias es el brindado por Hernández, quien especifica que las estrategias *“señalan la dirección en la que debe desplazarse la institución o la empresa, su fuerza motriz y otros factores que le ayudarían a determinar qué productos y qué servicios futuros deben tenerse y que mercados o poblaciones-meta muestran mayores potenciales”* (Hernández; 2011:27)

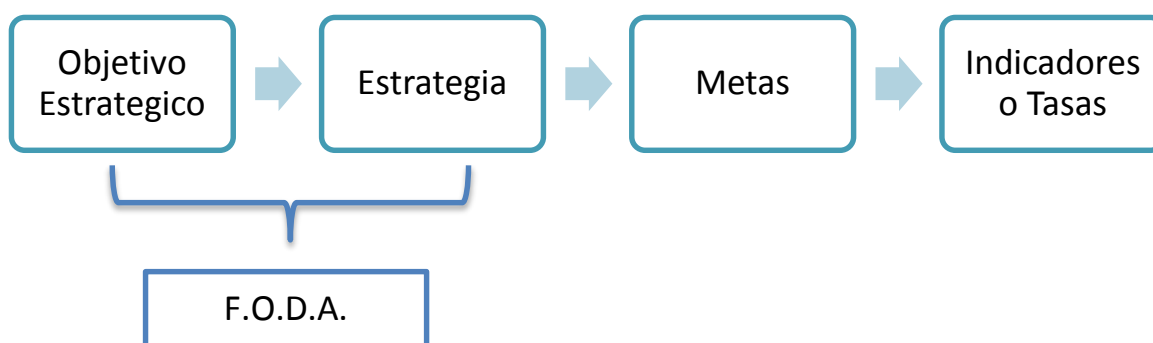
Por otra parte, la toma de decisiones se ejecutarán con base en las estrategias del plan, con ellas se lograrán todas la metas planteadas por la organización a largo plazo. En consecuencia, proporcionan tanto la metodología de aplicación de acciones así como la movilización e implementación de los recursos que se requieran para alcanzar los objetivos y políticas de dicha entidad; es por ello que *“no es posible desarrollar las estrategias (cómo lograré lo que me he propuesto como objetivo), sin conocer el nivel de desempeño esperado (o sea las metas) y cómo voy a medirlas (o sea los indicadores)”* (Armillo; 2009:51)

Por consiguiente, la implementación de estrategias tiene como principal objetivo el resolver las brechas o necesidades que existen en la situación actual para llegar a una situación deseada. Su formulación abarca diferentes áreas o temáticas como la organización, competencia, análisis de mercados, análisis de servicios o productos, análisis de usuarios, entre otros, que permitan el desarrollo integral de la organización.

Unas de las metodologías para la formulación de las estrategias consiste en establecer unas serie de estrategias por cada objetivo estratégico planteado, cada una de ellas se podrá sustentar en el análisis del entorno (fortalezas,

debilidades, amenazas y oportunidades), por cada estrategias se adjudicarán metas que serán medidas a través de indicadores, tasas o parámetros numéricos que evaluarán el alcance de dichas estrategias. El siguiente gráfico representa la línea básica de las estrategias:

Ilustración Nº 3: Flujo Estratégico



Fuente: Elaboración propia con base en Hernández, Planificación y programación, UNED, 2011.

2.4. Planificación del Deporte

Conocida también como planificación deportiva, constituye 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.

Por tanto, los objetivos de la planificación serán los siguientes:

- ✓ Evitar la improvisación, ya que 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.

Componentes de la planificación deportiva

El proceso de entrenamiento se estructura en periodos temporales bien definidos:

- Macrociclos (ciclos anuales: preparatorio, precompetitivo, competitivo y transición).
- Mesociclos (ciclos de 2 a 8 semanas).
- Microciclos (ciclos de aproximadamente una semana).
- Unidades de entrenamiento (cada sesión en particular).

2.4.1. Planificación Estratégica Deportiva

La Planificación Estratégica Deportiva es el documento más importante y que va a condicionar el modelo de gestión integral, ya que a partir de ella se definirán los otros dos ámbitos de actuación o planificación (la funcional y la operativa).

En este documento estratégico en la cual participan los políticos, dirigentes y técnicos en su desarrollo, se definen los siguientes apartados:

- La misión de la organización. Basada en un conjunto de valores, principios y actitudes, corresponde a lo que realiza la organización, su razón de ser, lo que aporta a la colectividad.
- Los fines políticos generales. Antes de establecer los fines y plantear una situación futura hay que realizar un buen diagnóstico de la situación actual de la entidad.

- La situación futura a la que se quiere llegar.
- Los Planes Deportivos, estructurados en programas y proyectos.
- Un sistema de evaluación y feed-back constante.

Evidentemente la parte dirigente coparticipa en el desarrollo técnico de esta planificación, pero en realidad es la gerencia junto con las comisiones de trabajo, las que van a darle forma a cada uno de los planes una vez establecidos los fines político-deportivos por parte de los dirigentes.

Una vez definida la situación futura y los fines por parte de los dirigentes, se desarrollan cada uno de los Planes, utilizando el llamado "Estilo de gestión proactiva preconizada (Martín 1983) que sugiere contemplar desde ahora las condiciones, las eventualidades, las controversias y las perspectivas del mañana. Este estilo de trabajo junto un sistema eficiente de evaluación y feed-back debe proporcionar al modelo la flexibilidad y la adaptación suficiente para que se puedan tomar decisiones inmediatas y modificar la planificación.

Capítulo III

Capítulo III: Marco Referencial

En el presente capítulo se desarrolla una radiografía de la situación del deporte y la recreación desde una situación macro que sería a nivel internacional y nacional, otra situación regional en el caso específico y a nivel cantonal; correspondiendo a esta última el cantón de Goicoechea en San José y sus respectivos distritos.

En concomitancia con lo anterior, la investigación en cada uno de los niveles mencionados anteriormente y entendidos a partir de ahora como dimensiones de profundidad de investigación, serán abarcados por áreas que tenga relación con el deporte y la recreación de forma directa como en el caso de la salud o indirecta como en el caso de la inseguridad social. Ello permitirá durante el desarrollo de este apartado crear una imagen que describe la situación del deporte y la recreación, así, como la vinculación directa que tiene estos con el desarrollo integral de la población.

El objetivo de este apartado busca concretar la relación entre la situación internacional, nacional, regional y cantonal del deporte y la recreación en la actualidad, con lo que fortalecerá el análisis para tomar acciones estratégicas en el presente plan. Estas acciones que se realizarán en la dimensión cantonal, repercutirán a la larga en la situación regional y posteriormente marcarán diferencia en la situación nacional

3.1 Contexto Internacional

La introducción de la actividad física en todos los sectores de la sociedad, plantea nuevos retos a toda la comunidad internacional que a través de organizaciones, acuerdos y convenios internacionales ha posicionado el deporte y la educación física como medios del desarrollo humano.

Por tal razón, las instituciones internacionales y las organizaciones deportivas se han interesado en establecer estrategias de desarrollo deportivo como un esfuerzo hacia la salud pública y el progreso social. Cada vez son más los países que reforman sus estructuras o designan competencias deportivas a sus propias organizaciones estatales, como son los casos de España y de Costa Rica, quienes a través de los municipios desarrollan el deporte y la actividad física como responsabilidad gubernativa.

3.1.1. El Papel de La Organización de las Naciones Unidas (ONU)

La Organización de las Naciones Unidas es una organización internacional cuyos fines es permitir a cooperación de 192 estados en materia de seguridad internacional, el progreso social, mejoras a la calidad de vida de la humanidad y de los derechos humanos. La ONU se propone como meta el ayudar a las naciones a trabajar unidas para mejorar la vida de los pobres, vencer el hambre, las enfermedades, el analfabetismo y fomentar el respeto de los derechos humanos (ONU).

La ONU, al ser un ente internacional, trabaja con una amplia gama de áreas a través de organismos especializados, programas y fondos que permiten alcanzar y generar medios que permitan el desarrollo de las naciones; algunos de estos ámbitos destacan el desarrollo sostenible, el medio ambiente, la seguridad alimentaria, la igualdad de género, la protección a las niñez y el derecho a la salud, entre otros.

Por consiguiente, en relación con la actividad física y la salud las Naciones Unidas no solo establecen el deporte y la educación física como un derecho fundamental de la humanidad, sino su empleo como herramienta en la disminución de barreras sociales, culturales o religiosas, e inclusión social. La ONU establece el deporte como medio para lograr los objetivos del Milenio.

Tabla N° 3: El Deporte en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ONU).

<p>OBJETIVO No. 1 - Erradicar la pobreza extrema y el hambre</p>	<p>Proporcionar oportunidades de desarrollo ayudará a combatir la pobreza. La industria de los deportes, así como la organización de grandes eventos deportivos, generan oportunidades de empleo. El deporte proporciona destrezas de vida indispensables para una vida productiva en la sociedad.</p>
<p>OBJETIVO No. 2 - Lograr la educación primaria universal</p>	<p>El deporte y la educación física son un elemento esencial de la educación con calidad. Ambas disciplinas promueven los valores y las habilidades positivas que ejercen una influencia rápida, pero duradera en los jóvenes. Las actividades deportivas y la educación física hacen que la escuela sea más atractiva y que se incremente la asistencia de los estudiantes.</p>
<p>OBJETIVO No. 3 - Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer</p>	<p>El mayor acceso a la educación física y al deporte por parte de las mujeres adultas y las niñas, les ayuda a adquirir confianza y a desarrollar una integración social más sólida. Involucrar a las niñas en actividades deportivas con los niños puede ayudarles a superar los prejuicios que a menudo contribuyen a la vulnerabilidad de las mujeres y las niñas en una determinada sociedad.</p>
<p>OBJETIVOS Nos. 4 y 5 - Reducir la mortalidad infantil y mejorar la salud materna</p>	<p>El deporte puede ser un medio efectivo para garantizarle a la mujer un estilo de vida saludable, así como para transmitir mensajes importantes, ya que estos objetivos están a menudo relacionados con la autonomía de la mujer y su acceso a la educación.</p>
<p>OBJETIVO No. 6 - Combatir el VIH/SIDA, el paludismo, la malaria y otras enfermedades</p>	<p>El deporte puede contribuir a contactar sectores de la población difíciles de alcanzar y a proporcionar modelos o ejemplos a seguir que transmitan mensajes de prevención. El deporte, mediante su capacidad de integración y su estructura mayormente informal, puede contribuir efectivamente a</p>

	superar los prejuicios, la estigmatización y la discriminación al apoyar una mayor integración social.
OBJETIVO No. 7 - Garantizar la sostenibilidad ambiental	El deporte es ideal para sensibilizar a las personas acerca de la necesidad de preservar el medio ambiente. La interdependencia entre la práctica habitual de los deportes al aire libre y la protección del medio ambiente es algo obvio que debemos tener en cuenta.
OBJETIVO No. 8 - Promover una alianza mundial para el desarrollo	El deporte ofrece innumerables oportunidades para la creación de alianzas para el desarrollo y puede ser utilizado como herramienta para construir y promover asociaciones entre las naciones desarrolladas y en vías de desarrollo para que trabajen en pro del logro de los objetivos de desarrollo del milenio. Este objetivo reconoce que para que los países pobres alcancen los primeros 7 objetivos, es absolutamente indispensable que los países ricos cumplan con su parte del compromiso – con una mayor y más efectiva ayuda, la liberación sostenible de las deudas, y normas comerciales más justas para los países más pobres – mucho antes del año 2015.

Fuente: Elaboración propia con base a los datos de las pagina web ONU. (2005)

La iniciativa de vincular el deporte y la actividad física como herramienta para el alcance de los objetivos del milenios se promociona a partir de la resolución N° 58/5 “El deporte como medio para fomentar la Educación, la Salud, el Desarrollo y la Paz” suscrita por la Asamblea General de las Naciones Unidas, donde se incita tanto a la promoción del deporte en las políticas de desarrollo como a su interrelación con el logro de los objetivos de desarrollo del milenio (ODM).

Para ello, como parte de esta estrategia, se crea la Oficina de las Naciones Unidas sobre el Deporte para el Desarrollo y la Paz (UNOSDP) como medio

para el impulso de estrategias de desarrollo del deporte para alcanzar los objetivos de desarrollo del milenio. La UNOSDP sirve como secretaría oficial del Deporte para el Desarrollo y la Paz Grupo Internacional de Trabajo como parte de la política intergubernamental que proporcionan políticas de desarrollo a los distintos gobiernos.

En referencia de las competencias de la UNOSDP, la oficina se basa en dos principales áreas, las cuales son³

1. Defensa y Orientación:

Se quiere sensibilizar a las personas, organizaciones e instituciones sobre el uso de la actividad física, el deporte y los juegos como herramientas para el alcance de los objetivos de la ONU. Para ello se implementa el desarrollo de conferencias, informes, resoluciones oficiales, medios comunicativos, relaciones públicas y redes. Asimismo, se establece un sistema de orientación y asistencia para los que participan en las distintas acciones que promueven y fortalecen el deporte para el desarrollo y la paz.

2. Facilitación y Coordinación:

Con respecto a la facilitación, la UNOSDP toma un rol de intermediario que mediante el diálogo, el intercambio de conocimientos y la dinamización de las asociaciones ayudan a facilitar el intercambio entre las disciplinas y entre los distintos actores que utilizan el deporte dentro de la educación, salud, el desarrollo para la paz. Por otra parte, se establece ser parte de la coordinación de grande eventos mundiales como los Juegos Olímpicos y los Juegos Paralímpicos de Pekín.

³ UNOSDP. Funciones de la Oficina de las Naciones Unidas sobre el Deporte para el Desarrollo y la Paz (UNOSDP). <http://www.un.org/wcm/content/site/sport/home/unplayers/unoffice>

3.1.2. La Unesco para el Deporte

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) tiene como principal objetivo la creación de condiciones que permitan generar espacios propicios que desarrollen un diálogo entre civilizaciones, culturas y pueblos para la formación sostenible que englobe los principios de derecho humanos, respeto mutuo y la reducción de la pobreza, según las concepciones de desarrollo

Para ello, la UNESCO establece una serie de estrategias y actividades con grandes metas en pro del alcance de los objetivos de la comunidad internacional, en otras palabras la competencias de las UNESCO se fundamenta en los Objetivos de Desarrollo del Milenio, su accionar en la educación, la ciencia, la cultura y el desarrollo de la comunicación e información representa en gran medida unos de los entes de mayor relevancia en la consecución de las metas del milenio.

En cuanto al desarrollo del deporte, la intervención de la UNESCO se atiene a lo establecido en la Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte, que le lleva a *“fomentar la educación física y el deporte con una óptica educativa, dando así prioridad a la sensibilización en los valores de equidad, ética y paz que defiende”* (UNESCO:2006;2). Recientemente la organización ha realizado distintas actividades dirigidas al fortalecimiento de las capacidades competitivas de los estados miembros; por ejemplo, la realización del Año Internacional del Deporte y la Educación Física en el año 2005, las actividades que lleva a cabo en las Conferencias Internacional de Ministros y Altos Funcionarios encargados de la Educación Fisca y el Deporte (MINEPS).

Las MINEPS, tiene por objetivo *“pasar revista a las novedades mundiales en el ámbito del deporte y definir cuestiones estratégicas en el marco de las políticas deportivas internacionales, tomando como base la Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte, la Carta Olímpica y otros textos fundamentales del deporte internacional”* (<http://www.mineps2013.de/index.php?id=7&L=2>).

En este marco, la UNESCO ha desarrollado varias Conferencias Internacionales de Ministros y Altos Funcionarios encargados de la Educación Física y el Deporte, que van desde 1976 con la realización de “**MINEPS I**” realizada en París, la segunda “**MINEPS II**” en 1988 en la ciudad de Moscú, en 1999 en Punta del Este de Uruguay con el “**MINEPS III**”, posteriormente en Atenas fue el marco para la realización de la “**MINEPS IV**”; por último la **MINEPS V** que ha tenido lugar en Berlín, del 28 al 30 de mayo del 2013, con participación del Gobierno de la República Federal de Alemania y con el apoyo del Consejo Internacional para la Ciencia del Deporte y la Educación Física.

Dichas conferencias han convocado a los distintos ministerios del deporte con el fin de desarrollar políticas deportivas internacionales que permitan mejorar las condiciones de la gestión del deporte para que sean un ámbito integro e accesible para toda la población, asimismo busca idealizar el deporte como medio de desarrollo social. En esta instancia, los ejes transversales de la conferencia son:

- (I) El acceso al deporte y la educación física como derechos fundamentales para todos,
- (II) La promoción de la inversión en programas de deporte y educación física, y
- (III) La preservación de la integridad del deporte.”⁴

Unos de los temas de mayor relevancia en la **MINEPS V** fue la suscripción de la **Declaración de Berlín** donde se definen todos los lineamientos que permitan alcanzar los temas anteriormente señalados, asimismo se insta a los estados miembros luchar contra la corrupción en el ámbito político.

En relación con esto, la UNESCO genera una series de estrategias que permiten el desarrollo del deporte como derecho fundamental de toda la humanidad, por lo que sus distintas iniciativas reafirman los principios de los

⁴ MINEPS, UNED. Conferencias mundiales de Ministros de deporte de la UNESCO.
<http://www.mineps2013.de/index.php?id=1&L=2>

diferentes manifiestos del deporte que rigen en el ámbito internacional, siendo la más importante la Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte, que fue adoptada por la Conferencia General en 1978.

3.1.2.1 Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte

La carta internacional, es uno de los instrumentos fundamentales que sirve de pilar para la elaboración de estrategias, planes y políticas dirigidas a fomentar la educación física, el deporte y la recreación en los ámbitos internacional, regional, nacional y local. La Carta Internacional de la Educación física y el Deporte fue creada y proclamada por la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y Cultura (UNESCO), reunida en París en su 20ª edición el 21 de noviembre de 1978. Dicho instrumento pretende instrumentalizar la educación física y el deporte como un medio para el desarrollo y el progreso humano. (Ortíz; 2004: 34).

En dicha resolución, se establecen 10 artículos que promueven el fortalecimiento de la acción formativa del deporte promoviendo el acercamiento entre los pueblos y las personas que permitan el desarrollo humano, asimismo incita el accionar de los gobiernos y organizaciones no gubernamentales para promover el desarrollo socioeconómico sostenible a través de la educación física y el deporte.

De acuerdo con la UNESCO, los Artículos de la Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte, son:

- Artículo primero. La práctica de la educación física y el deporte es un derecho fundamental para todos.
- Artículo 2. La educación física y el deporte constituye un elemento esencial de la educación permanente dentro del sistema global de educación.

- Artículo 3. Los programas de educación física y el deporte deben responder a las necesidades individuales y sociales.
- Artículo 4. La enseñanza, el encuadramiento y la administración de la educación física y el deporte deben confiarse a un personal calificado.
- Artículo 5. Para la educación física y el deporte son indispensables instalaciones y materiales adecuados.
- Artículo 6. La investigación y la evaluación son elementos indispensables del desarrollo de la educación física y el deporte.
- Artículo 7. La información y la documentación contribuyen a promover la educación física y el deporte.
- Artículo 8. Los medios de comunicación de masas deberían ejercer una influencia positiva en la educación física y el deporte.
- Artículo 9. Las instituciones nacionales desempeñan un papel primordial en la educación física y el deporte.
- Artículo 10. La cooperación internacional es una de las condiciones previas del desarrollo universal y equilibrado de la educación física y el deporte.⁵

3.1.3. Otras organizaciones internacionales que aportan al deporte

3.1.3.1. **Consejo Internacional de la Ciencia del Deporte y la Educación Física (ICSSPE)**; fundada en 1950 “con los objetivos de mantener una perspectiva inclusiva en las diferentes disciplinas del deporte, ciencias del deporte y la educación física y de fomentar una colaboración continua entre ellos. Reúne una amplia gama de organizaciones científicas y profesionales de diversas ramas y disciplinas deportivas y crea la posibilidad de la colaboración interdisciplinaria” (ICSSPE) ⁶

⁵ Unesco. Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte. http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13150&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

⁶ ICSSPE. Objetivos y competencias: Consejo Internacional de la Ciencia del Deporte y la Educación Física. <http://www.icsspe.org/about/history-intent>

El ICSSPE, es una red internacional suscrita a la UNESCO que engloba un conjunto de organizaciones e instituciones comprometidas con el fomento del deporte y la educación física; para ello sus competencias se enfocan en el desarrollo de la investigación científica centrado al movimiento humano, asimismo busca alcanzar un íntegro sistema de educación que permita promover una mejor calidad de vidas y de salud para la humanidad; abogando por los beneficios relacionados con un estilo de vida activo y los valores éticos arraigados a la actividad deportiva.

3.1.3.2. Federación Internacional de la Educación Física (FIEF)

Fundada en 1923; unas de los primeros rectores internacionales en universalizar la concepción de la educación física, por medio de la elaboración del Manifiesto Mundial de la Educación Física en 1960, divulgado en 1970. Posteriormente, bajo los constantes cambios en materia de la educación física y el deporte en el 2000 se revisa y se actualiza con el fin de que este se arraiga en un nuevo contexto local y mundial.

3.1.4. Planificación Deportiva de España

El modelo de planificación deportiva en España sienta las bases en los organismos públicos y entidades privadas que tienen como competencias y funciones que van desde desarrollo técnico de actividades deportivas como el control económico. Esta gestión deportiva se basa en estructura organizativas consideradas como unas de las más eficientes a nivel país.

Para ello el autor Vicente Año (2003) en su libro “Organización y Gestión de Actividades Deportivas”, establece que la gestión deportiva dentro de la administración pública se estructura en cuatro niveles, las cuales se mencionan las siguientes:

1° Nivel: Consejo Superior de Deportes.

- 2° Nivel: Comunidades Autónomas.
- 3° Nivel: Diputaciones Provinciales.
- 4° Nivel: Ayuntamientos.

En este marco, Año (2003), plantea que los tres primeros niveles realizan una planificación deportiva indirecta, que en su parte subvencionan a los distintos ayuntamientos que trabajan de manera directa con las prestaciones, gestión y servicio público a las comunidades, se establece la importancia de las competencias de los ayuntamientos para la promoción del deporte y la recreación a nivel local, los cuales se encargan de la organización de actividades y la disposición de instalaciones, organizan grandes eventos deportivos, otorgar becas deportivas de altos nivel, gestionan actividades que atiendan a los adultos, gestionan escuelas deportivas municipales de iniciación del deporte escolar, entre otras estrategias basados al deporte para todos.

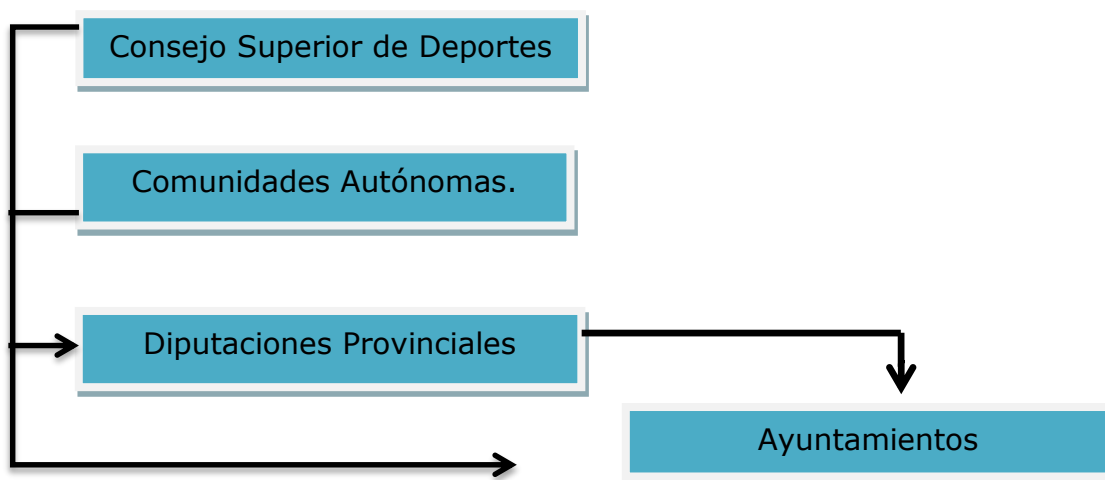
En consecuencia el éxito de la política del deporte en España tiene su gran connotación en la focalización de la planificación deportiva a un ámbito local en función de las directrices de los ayuntamientos o municipios como medio de dinamizador del deporte. Cabe destacar que la delegación de la competencia deportiva viene acompañado del fortalecimientos de los municipios que va desde lo financiero, la capacitación y el apoyo técnico.

Con respecto al Consejo Superior de Deporte (CSD) representa el principal institución a nivel país que gestionan el deporte, que en conjunto con las Autónomas tiene como papel el brindar los lineamientos legislativos, planificación y de otorgar subvenciones tanto a sector privado como a las Provinciales y ayuntamiento, por otro lado, las comunidades autónomas establecen distintas estrategias para la organización de encuentros deportivos entre regiones, gestionan centros de alto rendimientos, promociona la formación especializada de entrenadores de alto nivel y subvencionan a los clubes profesionales. A su vez, las Diputaciones Provinciales en conjuntos con las Comunidades Autónomas subvencionan a los ayuntamientos en las gestión

deportivas por medio del apoyo en la construcción o financiamientos de instalaciones.

De acuerdo a los mencionados, el siguiente flujo organizacional representa la planificación Nacional en el sector público encargados de la gestiona el deporte en España:

Ilustración N° 4: Ejemplo de organización del deporte en España



Fuente: Elaboración Propia, con base a Vicente Año (2013).

De manera más explícita, las organizaciones engloban sus funciones en distintas áreas de trabajos:

- ✓ Disposición y acondicionamientos de instalaciones deportivas
- ✓ El deporte escolar, se desarrolla a través del funcionamiento de las escuelas deportivas y las escuelas de rendimiento deportivo que tiene como principal función iniciar la estimulación deportiva desde temprana edad.
- ✓ Los órganos de gestión de atención al ciudadano, se desarrolló por tres mecanismos, se da de manera directa a través de Servicios Municipales de Deporte, Indirecta que se dan dentro de las fundaciones o patronatos independientes con control municipal y por medio de la Cesión de la gestión a entidades privadas en de Clubes o federaciones.

- ✓ Actividad fisca de mantenimiento, salud y recreación; son actividades sin mucho nivel de organización, así mismo este tipo de actividad son más accesibles para la población de bajo recursos.
- ✓ Deporte de alto rendimientos, este tipo de deporte se daban más por medio de los Clubes y Federaciones Españolas, actualmente los ayuntamientos han creado canales para la gestión de este tipo deporte por medio del FDM/IMD; Consejerías del deporte, Cultura o Turismo.
- ✓ Organizaciones de grandes acontecimientos deportivos; como formas de múltiples beneficios socioeconómicas y turísticas, de adquisición o renovación de infraestructuras; por ellos se han establecidos eventos como los Juegos Mediterráneos en 2005, Juegos Olímpicos 2010, el Mundivela en el 2003, los Juegos Ecuéstres en el 2002, los Mundiales de Remo y Piragüismo en el 2002.

Las nueva tendencia del desarrollo del deporte en España ha sido enmarcada con los sistemas de ayuntamientos o municipios como medio dinamizador del deporte en el país, pero más que un papel sintético esto conlleva una lógica más global y completa; para Martínez (2012) esta tendencia que conlleva el Servicio Deportivo Municipal se sienta en tres distintos planos: en primera instancia se concibe deporte como una herramienta de la formación de la ciudadanía bajo una perspectiva pedagógica; así mismo es una manifestación espontánea y jugada complementadas con contenidos motrices, lúdicos que refleja una cultura de tradiciones populares; el tercer lugar el servicio deportivo municipales responde a la necesidad de satisfacer el derecho del deporte en las personas. (Martínez, 20012).

Bajo este pensamiento la gestión de deportivas municipal en España, aborda desde bases educativas bajo la perspectiva cultura de promoción social que impone la nueva tendencia de Ciudades educadoras o proyectos, que proponen una nueva visión de la gestión en la actualidad que imponen la educación como instrumentos para dinamización de las relaciones sociales y en esencia como medio del alcance de la salud integral de las personas.

Según Martínez (2012), la Gestión Deportiva Municipal GEDM se entiende desde una cosmovisión más amplia que respalda los múltiples ámbitos de acción dirigidas propiamente a todo ciudadano de España, bajo la gestión de la cultura deportiva con la intervención de los ayuntamientos en, que incide en los procesos de planificación y comunicación para una competencia que abarque distintos ámbitos , tales como la salud, la ética, la cohesión Social, el empleo, el desarrollo económico y rendimientos de la ciudadanía.

Los ayuntamientos en su marco constitucional, desde la constitución política de España en 1978, los ayuntamientos pasan ser unos de los poderes públicos que se interconecta con otras administraciones de estados, para ellos se le delegan la funcionalidad de planificación a nivel local que engloba una serie de estrategias que permiten el desarrollo socioeconómicos de los ciudadano, dentro de su gama funciones se le asigna la responsabilidad de fomentar el deporte de acuerdo a las siguientes decretos:

Art. 43.3: Fomentarán la adecuación sanitaria.

Art. 433. Facilitaran la adecuada utilización del ocio de la población.

Art. 44.1. Promoverán y tutelarán el acceso a la cultura.

Art. 44.2. Promoverán la ciencia y la investigación en beneficio del interés general.

Art. 48. Promoverán las condiciones para la participación libre y eficaz de la juventud en el desarrollo político, social, económico y cultural.

Art. 49. Realizaran una política de previsión, tratamientos, rehabilitación e integración de los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos.

Art. 50. Promoverán el bienestar de las personas mayores en temas de salud, cultura y ocio

3.2. Contexto Nacional

En el año 2001, en el deporte en Costa Rica se dieron una serie de cambios muy grandes en los marcos de percepción y en lo jurídico administrativo.

Dichos cambios en la actualidad se siguen analizando; pues para comprender estos procesos de macro cambios en la percepción del deporte, se debe marcar que existen tres niveles de percepción, a saber:

Deporte recreativo, todo tipo de actividad física que se realiza con el fin único de entretenimiento y recreación; considerando únicamente este nivel jerarcas o políticos locales no perciben al deporte como prioridad.

Deporte como salud, desde este punto de vista, el deporte ayuda a mejorar la calidad de vida. Ello ha despertado el interés para impulsar programas en función de generar mejoras en el sector salud; esto llevó a jerarcas del sector a impulsar estos programas donde los CCDR tienen la representación territorial en estos términos.

Deporte para luchar contra los problemas sociales, esta nueva óptica considera que a través de los principios del deporte se puede formar buenos ciudadanos que se integre a la sociedad, como lo mencionan autores españoles como Daniel Martínez y en Costa Rica el campeón nacional de Damas Profesional Miguel Wallen (Ver anexo 9) Habilidades blandas como la inteligencia emocional y principios de respeto, tolerancia, entre otros, son transmitidos por la práctica deportiva.

El deporte y la recreación con énfasis físico se reconocen como una forma de mantener la salud física y emocional, capaz de prevenir enfermedades graves, así como enfermedades cardio-respiratorias. Reduce el estrés, una de los males más frecuentes en nuestros días. En un mundo tecnológico como el nuestro, en el que la Internet y la televisión nos bombardea con muchos mensaje que puede ser erróneos sobre la noción del hacer deporte, como si solo lo competitivo importara y que la práctica del mismo sería solo para ciertas personas habilidosas, es necesario que el gobierno tome acciones para promover la salud física y mental de su nación.

En concomitancia con lo anterior, en la presente sección se realiza una revisión de cómo se encuentra la situación a nivel nacional en relación con el deporte y

la recreación, utilizando para ello información estadística existente sobre factores sociales como la salud, seguridad social y el caso de los denominados “NINIS”. Así entonces, podemos relacionar con lo que se hace a nivel nacional para promover el deporte y la recreación.

3.2.1. Salud a nivel nacional en relación con la actividad física y el deporte

Muy relacionado con lo que nos plantea la OMS sobre la inactividad, están los problemas cardíacos. En Costa Rica, estos problemas son una de las principales causas de mortalidad, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 3: Proyecciones del número de decesos

Proyecciones del número de decesos, según las primeras cinco causas específicas de muerte. 2013, 2020 y 2030			
Causas de muerte	2013	2020	2030
Infarto agudo al miocardio	1641	1744	1928
Cáncer de Estomago	571	566	582
Personas lesionadas en accidentes de tránsito	508	598	734
Cáncer de Próstata	416	533	806
Enfermedad isquémica del corazón	491	527	595

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos del Informe del Estado de la Nación N°19.

El panorama muestra que la mayor cantidad de decesos se deberá a infartos, los cuales según expertos de la OMS se pueden evitar con una buena alimentación y con actividad física semanal. En los reportajes de Irene Rodríguez para el periódico La Nación, los costarricenses somos una de las naciones con mayor incidencia de muertes por males crónicos en Centroamérica. Entre ellos, los de mayor porcentaje son problemas cardiovasculares y el cáncer. Relacionado con lo anterior, la obesidad sigue en aumento; según datos de la C.C.S.S recolectado en los reportajes, un 62 % de

los costarricenses presenta sobrepeso, cerca del 60% son de tendencia al sedentarismo, la misma relación de porcentajes altos se muestra en el Estado de la Nación. Además resulta alarmante el aumento en gastos de servicios hospitalarios para atención de los pacientes con problemas de sistema circulatorio. Algunas de las recomendaciones hechas por la OMC apuntan a la promoción de la actividad física, la buena alimentación y la eliminación del fumado.

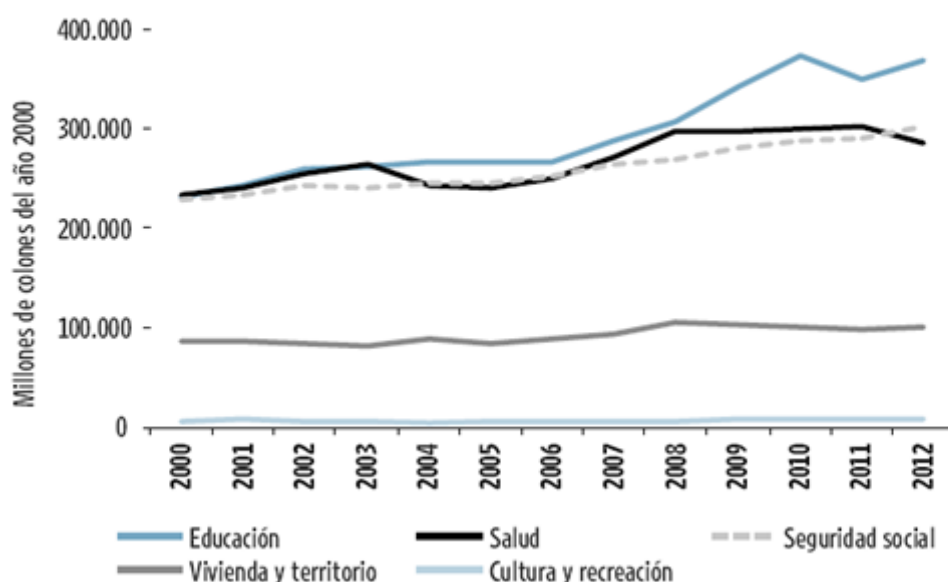
Según lo mostrado por investigaciones del grupo Estado de la Nación, un importante porcentaje de gasto en salud se destina para la atención de casos que se podrían reducir con la actividad física. Un grupo de la población que representa un buen porcentaje es el de las personas mayores de edad que según las tendencias prevalecientes seguirá en aumento. Ello muestra la relevancia que tiene el deporte y la recreación en función de la salud pública y como una forma de evitar el gasto de recursos en atención médica, entre otros beneficios que puede aportar a la sociedad costarricense.

3.2.2. Promoción de la actividad física en deporte y recreación a nivel nacional

En relación con lo anterior, es importante abarcar acá el tema de inversión que realizan los gobiernos en salud y lo que invierte en deporte y recreación. En el sector salud se invirtieron para el año 2012 unos 305.830 millones de colones corrientes (ver anexo). Como se muestra en la siguiente imagen extraída del informe 19 del Estado de la Nación, se muestra el comportamiento de la inversión social pública.

Ilustración N° 5: Imagen de evolución de la inversión social pública real

Evolución de la inversión social pública real total, según función^{a/}



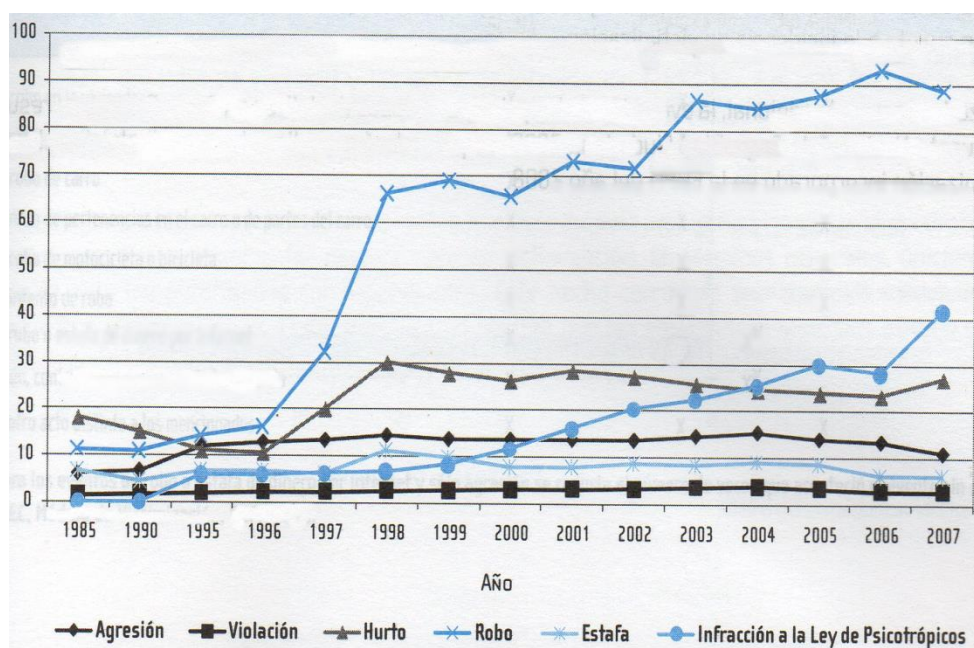
Fuente: Imagen Original del Informe del Estado de la Nación número 19.

Se muestra un comportamiento en aumento de la inversión; sin embargo, la mayor parte corresponden a tratamiento e intervenciones a través de algunos programas médicos, se reconoce así como es importante para el desarrollo integral de la nación el deporte y la recreación como promotores de la actividad física recomendada por la OMS.

3.2.3. Seguridad Ciudadana.

En cuanto a la seguridad ciudadana tenemos los datos de Encuesta de Hogares de propósitos múltiples 2008 que se desarrolló con el INEC y los datos presentados en el Estado de la Nación, para hacer análisis de situación a nivel nacional donde se muestra una escena de deterioro social en la población costarricense.

Ilustración N° 6: Evolución de tasa de varios delitos desde 1985 a 2007



Fuente: Resultados de Módulo sobre victimización INEC 2009

Es evidente que el aumento más drástico se da en los robos, estafas y en infracción a la ley de psicotrópicos de 2000 al 2007 lo que muestra una población en un estado de inseguridad y problemas de drogadicción.

Los robos son los eventos de victimización de mayor peso para el 2008 (ver anexo 5), tanto en vivienda como fuera de la vivienda, con la característica positiva que la mayor parte “sin violencia con un 75,3%” (INEC, 2008). A pesar de que la mayoría de eventos no refleja mucha violencia, es evidente que nuestro país se encuentra en una situación social convulsa por factores como el tráfico de drogas y el desempleo que experimenta los quintiles más bajos de la economía nacional.

Para el año 2008 la región central y en mayor caso en espacios urbanos reflejaba una mayor problemática, en cuanto a lo mostrado por el Estado de la Nación en su informe número 19. En dicho informe se muestra una disminución en delitos contra la propiedad desde el 2008 que presentaba 68124 denuncias que ingresaron al sistema judicial pasa a 60270 para el año 2012; en cuanto

delitos contra ley psicotrópicos también experimenta una reducción significativa. Sin embargo, esto puede ser producto a la ausencia de denuncias debido a que el Estado de la Nación realiza la medición partiendo de datos existentes en el sistema judicial y, como lo evidencia el estudio del INEC del 2008, una buena parte de los delitos no son denunciados por parte de las víctimas.

En relación con lo anterior, el deporte y la recreación puede colaborar con disminuir los casos delictivos, al atender población joven y en riesgo social para prevenir el problema de la drogadicción; o bien, puede abrir puertas para el desarrollo personal en algún deporte que genere réditos económicos a la persona. También la actividad física permite disminuir el estrés, ayudando así a evitar conflictos y a disminuir los niveles de agresividad en la población.

3.2.4. El deporte y la recreación en relación en el caso de los NINIS

Una nueva tendencia social aparece en la sociedad costarricense, misma que se vive en países europeos como España y son los denominados “NINIS”, llamados así por los términos “ni estudia ni trabaja”. Esta situación se viene abordando desde el décimo octavo Informe del Estado de la Nación, en el que se estudia a un grupo de la población costarricense con edades comprendidas entre los 12 a 24 años, principalmente en las zonas rurales.

Según el Censo 2011 del INEC, unos 201870 jóvenes presentan esa condición, mismos que experimentan serios problemas para ser parte del grueso laboral de la nación; actualmente existen algunas estrategias para atender esta población “NINIS” como el programa “Empléate” que lleva en conjunto el sector público y el privado, con especial participación del Ministerio de Trabajo y el INA.

Sin embargo, la parte del deporte y la recreación se puede vincular para la formación de habilidades blandas e inteligencia emocional que puedan fortalecer el currículo de esta población, según diversos artículos de la OMS.

Es el deporte una forma de educación civil no formal, pero si eficiente en el ámbito local, según lo muestra Daniel Martínez en el Libro Nueva Gestión Deportiva Municipal, publicado en España. Ahí se demuestra que el deporte y la actividad física forman valores en la población, por lo que deben ser promovidos por el gobierno local y que a la larga forman a ciudadanos activos de bien para la sociedad.

3.2.5. Marco Jurídico-Institucional

Se sabe que por legislación el país toma papel y asume un rol importante en el deporte a través de la ley 7800, establecida el 1° agosto de 1998 misma que crea el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) como ente del Estado que fomentara el deporte y recreación en el país; además del ICODER las municipalidades cuentan con un papel importante en el aspecto de promoción de la salud deportiva y la recreación, con la ayuda de los Comités Cantónales de Deporte y Recreación. El ICODER es una organización semi-autónoma del Estado, inscrita al Sector de Salud a través del decreto número 30461-S-MIDEPLAN⁷, es esta organización la que debe colaborar en la promoción de las buenas prácticas de actividades físicas

Además de la ley con decreta la creación del ICODER, existe en Costa Rica la ley que faculta un Ministerio del Deporte y la Recreación, dicha ley corresponde al numeral ley 17484 de la ley orgánica del Ministerio del Deporte y la Recreación que fue publicada en el periódico oficial La Gaceta numero N° 169 de agosto de 2009. La ley anterior fue creada por el evidente deterioro de la sociedad costarricense joven y adolescente con problemas de drogadicción y alcoholismo; además de beneficiar a la población con problemáticas de

⁷ Según el periódico oficial del Estado La Gaceta nº 97 del 22 de mayo del 2002.

obesidad, enfermedades cardiovasculares, diabetes y otras vinculadas al sedentarismo⁸.

En concomitancia con lo anterior, el MIDEPOR tiene bajo su oficio fungir como rectora de la política pública del deporte. Tiene como objetivo “definir y dirigir las políticas en materia deportiva, actividad física y recreación. Igualmente deberá promover la práctica regular de la actividad física y recreativa, y fomentar la salud a través de dichas actividades entre la población” (ICODER, 2009).

Para cumplir con su función pública el MIDEPOR requiere ser financiado a través de impuestos; particularmente con el impuesto de los licores que financia al MIDEPOR con una carga de 8 colones a las bebidas alcohólicas. Sin embargo, se presentan contratiempos con respecto al plan fiscal que permite hacer operativo dicho impuesto⁹.

3.2.5.1. Marco Institucional: ICODER

Como se muestra anteriormente, el ICODER es la organización encargada para la promoción del deporte y la recreación como medios de desarrollo integral para la población de Costa Rica. La organización cuenta como Plan Estratégico de reciente data, donde se evidencia los objetivos estratégicos para la promoción de la actividad física por medio del deporte y la recreación a nivel nacional. En el presente listado se resumen los objetivos estratégicos:

1. Desarrollar actividades, programas y proyectos deportivos que permitan la mayor incorporación de diferentes sectores de la población en busca del estilo de vida activa. Este objetivo busca integrar a la mayor cantidad de

⁸ Datos recompilados del sitio web oficial del ICODER, sobre la ley 1748 del MIDEPOR disponible: <http://www.icoder.go.cr/index.php/servicios/documentosicodermidepor>

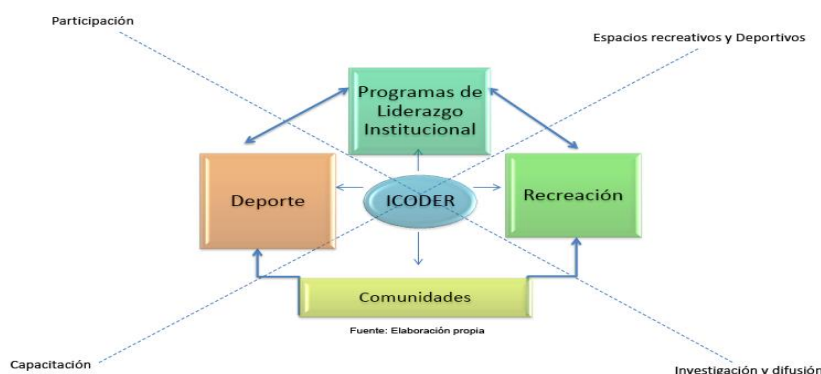
⁹ El reportaje amplía la situación por la cual se tiene en la corriente legislativa el proyecto para financiar el MIDEPOR.

personas posibles a la actividad física deportiva, desde niños hasta discapacitados, con actividades diversas de formación de profesionales y también mediante el fomento a la participación de la población en general.

2. Promover la recreación y el ejercicio físico en las comunidades y cantones del país, a fin que adquieran estilos de vida activa. Con este otro objetivo se pretende ir más allá del ámbito competitivo y fomentar la actividad recreativa física.
3. Ofrecer instalaciones deportivas y recreativas con estándares de calidad, accesibilidad y seguridad para el uso y práctica del deporte y la recreación en todas sus manifestaciones por parte de la población. El objetivo busca mejorar la infraestructura existente y crear nueva; con el fin de promover la actividad física de forma integral a toda la población.
4. Establecer la ejecución de políticas, planes y programas necesarios para llevar a cabo la misión del ICODER a nivel nacional. Este alude a la claridad de acciones necesarias para la organización.

Lo anterior nos da una idea de los objetivos a cumplir en los años venideros por la organización que vela por la promoción nacional del deporte y la recreación. Cabe también resaltar la existencia del Sistema de Gestión del Deporte y la Recreación que busca integrar los actores sociales para alcanzar el cumplimiento de los objetivos, lo que permite recalcar el interés por integrar a aliados estratégicos en los cantones para llevar a cabo el fomento del deporte y la recreación, produciendo la sinergia necesaria para tener buenos resultados.

Ilustración N° 7: Sistema de Gestión del Deporte y la Recreación



Fuente: Tesis de graduación: “Propuesta de un Plan Estratégico del Instituto Costarricense de Deporte y Recreación 2013-2017” de la Universidad Nacional.

En la presente ilustración se muestra como el ICODER busca integrarse a las comunidades para el fomento del deporte y la recreación. El medio por el cual puede descentralizar y llevar a cabo su propuesta es a través de los actores sociales del deporte, impulsando la participación de los comités cantonales de deporte y recreación, adscritos a su correspondiente municipio.

3.2.5.2. Administración Financiera del ICODER:

En este aspecto el ICODER mantiene “*principios de eficiencia, transparencia y respeto a la normativa e interés público*” (Picado, Santamaria, & Varela, 2013) lo que indica la existencia de una serie de medidas y acciones para planear y controlar el gasto o inversión; evidenciado esto por la existencia del plan estratégico y sus respectivos objetivos, que a la larga busca el cumplimiento de su misión como organización. A continuación se citan algunas de las acciones tomadas para ello, a saber:

- Se aprueba la normativa y reglamentos en apego a la Ley 8292 de Control Interno, enfocada en tres aspectos: sistemas de información, control y valoración de riesgos.
- Contratación de Servicios Profesionales.

- Realización de talleres para reforzar “Contratación administrativa hacia la gestión de calidad”.
- Se consolida la estructura de la Dirección en dos departamentos: Administrativo y Financiero-Contabilidad.
- Asignación de recursos para el plan de información que incorpora la modalidad de procesos de Gestión Administrativa y Financiera mediante una red integrada.
- Aprobación de nueva estructura organizativa por parte de MIDEPLAN y en ratificación con el Consejo Nacional del Deporte y Recreación.

3.3. Contexto Regional

En la presente sección corresponde a presentar un panorama de las situaciones relevantes de la Municipalidad de Goicoechea. Esto con motivo de reconocer los vínculos relevantes, como parte del diagnóstico situacional para el plan estratégico del Comité Cantonal de Deportes y Recreación correspondiente.

3.3.1. Municipalidad de Goicoechea

Es una de las que reporta mayor avance en Desarrollo Humano; sin embargo, experimenta una caída de 16 posiciones del puesto 25 al 41 en el índice de desarrollo humano cantonal¹⁰, tomando en cuenta como desarrollo integral el deporte y la actividad física, ya que es uno de los factores que propicia la buena salud y a la vez prolonga la expectativa de vida. También se puede vincular con la reducción de problemática social, como lo es la drogadicción y el alcoholismo; el promover acciones en este ámbito podría recuperar un mejor posicionamiento del cantón con respecto a este indicador.

¹⁰ (PNUD-UCR, 2011)

Se reconoce que las municipalidades deben mantener un carácter activo muy fuerte en la promoción del deporte y la recreación, muestra de ello se reconoce en el oficio número 08439 de la división de fiscalización operativa y evaluación de la Secretaria Técnica de la Contraloría General de la Republica, donde se indica a las municipalidades de todos los cantones en territorio costarricense la obligatoriedad de *“acompañar, vigilar, impulsar, dotar de recursos y coordinar las colaboraciones que corresponda al CCDR”*¹¹ competente a su pertinencia territorial. Por lo anterior, se entiende la necesidad implícita de incorporar al análisis la participación de la Municipalidad del cantón de Goicoechea, especialmente con respecto a las obligaciones presupuestarias (Tres por ciento del ingreso ordinario anual, según artículo 170 de Código Municipal).

Considerando lo anterior, cabe resaltar que las organizaciones municipales requieren de una forma o herramienta que les permita aprobar y dar seguimiento a los presupuestos; en esto radica la importancia del presente trabajo para crear el plan estratégico. Asimismo, el artículo 164 exige una estructura organizativa adscrita a la municipalidad pertinente y contar con una figura jurídica.

¹¹ (Rojas, 2013)

Capítulo IV

Capítulo IV: Aspectos Metodológicos

4.1 Tipo de Investigación.

Según el Dr. Roberto Hernández Sampieri, existen cuatro tipos de investigación, los cuales limitan el alcance y la estrategia a seguir para realizar el objetivo de las mismas. Nos encontramos así con las investigaciones de tipo exploratoria, descriptiva, correlacionales y explicativas, que dependiendo del grado de avance de la información relacionada con el estudio que se pretenda realizar, puede incluir a más de un tipo de las investigaciones anteriores.

Por tanto, para poder realizar el plan estratégico del Comité de Deportes y Recreación de Goicoechea, se debe realizar en primer lugar un tipo de investigación exploratoria, la cual pretende obtener información sobre problemas, ya que no se cuenta con la información necesaria para poder describir el fenómeno.

En segundo lugar, se empezará a realizar el tipo de investigación descriptiva, a partir de la información recolectada en la primera fase. Se realizará una descripción de todas las manifestaciones o características y tendencias de las variables de los factores, internos y externos del contexto de esta organización.

Además, se describirán los aspectos del marco regulatorio legal y operativo del deporte y recreación en el cantón de Goicoechea, los cuales servirán de base para realizar la investigación explicativa, en la cual se pretende establecer las causas y efectos, que justifiquen la dinámica actual de la organización, y así poder tomar las decisiones futuras más acertadas en cuanto a eficacia y eficiencia, las cuales serán formuladas en unas propuestas por parte de los estudiantes y entregadas a los representantes de estos entes para su respectiva revisión y validación.

4.2. Enfoque de Investigación

La investigación se va a realizar a partir del tipo de enfoque mixto, que según el Dr. Roberto Hernández Sampieri “*es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, con el objetivo de responder al planteamiento del problema*” (Teddlie y Tashakkori, 2003, citado en Hernández S., 1991).

Describiendo al estudio cualitativo como un proceso inductivo (exploratorio y descriptivo) de los datos de las percepciones o puntos de vistas de los involucrados, tanto individualmente como colectivamente (emociones, experiencias, significados, y otros aspectos subjetivos), que permitan generar perspectivas teóricas de las personas, grupos, eventos, situaciones y sus manifestaciones. El estudio cuantitativo es un proceso que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con la base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

4.3. Unidades de Análisis

La información pertinente para realizar el estudio se va recolectar en diferentes organizaciones o personas que interfieren tanto a lo interno y a lo externo del Comité de Deportes y Recreación de Goicoechea, los cuales se representan en el siguiente cuadro:

Tabla N° 4: **Cuadro de Unidades de análisis**

Dimensión	Unidades de Análisis
Interna	<ul style="list-style-type: none">- Junta Directiva- Dirección Deportiva- Dirección Administrativa- Asociaciones deportivas y comités comunales deportivos
Externa	<ul style="list-style-type: none">- ICODER- Municipalidad de Goicoechea- Asociaciones de Desarrollo

Fuente: Elaborado propia.

Los anteriormente mencionados representan la fuente de información tipo primaria del trabajo de investigación, los cuales nos brindarán información de primera mano; las fuentes de segunda mano están conformadas por los documentos existentes que tenga relevancia para el trabajo, por ejemplo planes, programas y proyectos, además de leyes y políticas que tiene relación con el deporte y la recreación.

4.4. Variables de Estudio

En este trabajo se va a recolectar información de diferentes variables internas y externas, las cuales se representan en el siguiente cuadro:

Tabla N° 5: Instrumentos de recolección de datos

Dimensión	Variable
Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Dirección - Control - Organización
Externa	<ul style="list-style-type: none"> - Marco Regulatorio legal y operativo del deporte y recreación costarricense - Tendencias del deporte y la recreación en el cantón.

Fuente: Elaborado propia.

4.5. Descripción de los Instrumentos

En el siguiente cuadro se van a describir las características de los instrumentos que se van a utilizar, para recolectar la información de las variables anteriores.

Tabla N° 6: Instrumentos de recolección de datos

Instrumento	Característica
Cuestionario	- Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.
Grupos de enfoque	- Consiste en reuniones de grupos pequeños o medianos, en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales.

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos de Metodología de la investigación (Hernández S. 1991).

4.6. Análisis de la información

A partir de la información recolectada de las unidades de análisis, se realizará un diagnóstico situacional que describa la realidad de la organización. Dicho análisis se efectúa a través de métodos estadísticos descriptivos y métodos cualitativos.

En concomitancia con lo anterior, la información obtenida permitirá obtener una visión holística en la que se encuentra la organización, lo cual servirá de base para formular las alternativas eficientes y eficaces que permitan mejorar la gestión integral del deporte y la recreación en el cantón. Dichas alternativas se estructuraran en el plan estratégico 2016-2020 del Comité de Deportes y Recreación de Goicoechea.

Se pretende generar los procesos de sinergia necesarios que permitan fomentar la práctica del deporte, tanto a nivel competitivo como recreativo en el ámbito nacional, que permita, además, mejorar la cohesión social y la salud de los ciudadanos

4.7. Matriz metodológica

La siguiente matriz resume lo que se pretende realizar en durante la investigación. En la siguiente página se muestra la matriz metodológica con los respectivos objetivos, dimensiones, indicadores e instrumentos, a saber:

Tabla N° 7: Matriz Metodológica

Objetivo Especifico	Dimensión	Variables	Indicadores	Instrumentos
Desarrollar un diagnóstico de la gestión institucional en los aspectos de: Planificación, Dirección, Control, Organización, Integración de personal	Dimensión Interna	Planificación	Existencia de planificación estratégica	Documentos oficiales, talleres y entrevistas
			Existencia de planes operativos	
		Organización	Estructura formal Y/O informal	
		Dirección	Tipos de Gerencia, de liderazgo, niveles de comunicación y coordinación	
		Integración de personal	Cultura organizacional, Clima organizacional, manual de puestos	
		Control	Existencia de controles financieros, instrumentos de evaluación y seguimiento.	
		Marco regulatorio interno	Política reglamentarias procedimientos	

Objetivo Especifico	Dimensión	Variables	Indicadores	Instrumentos
Desarrollar un diagnóstico de la situación externa e interna de la institución en cuanto a los aspectos de marcos regulatorios externos del deporte y la recreación a nivel nacional.	Dimensión Externa	Tendencias del deporte y la recreación nacional	Tendencias del deporte y la recreación así como la evaluación	Documentos del ICODER, GRUPOS FOCALES, entrevistas
		Marcos regulatorios externos	Leyes Estatales, convenios y normativas	Documentos estatales, municipales y ICODER

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo V

Capítulo V: Análisis de Resultados- Diagnóstico Situacional Participativo del CCDRG.

5.1. Contexto Local: Caracterización Cantonal de Goicoechea.

5.1.1. Características generales del Cantón de Goicoechea

El cantón de Goicoechea está ubicado en la Provincia de San José, fue fundado el 6 de agosto de 1891 por el Decreto Legislativo número 66, creando al cantón 8º de la provincia de San José; sus límites son:

- Al norte: Los cantones de Tibás, Moravia y Vásquez de Coronado.
- Al Sur: los cantones de Montes de Oca (San José) y Llano Grande (Cartago).
- Al Este: con Vásquez de Coronado.
- Al Oeste: con los cantones de Tibás y San José.

El cantón tiene una extensión de 31,5 km² y una altura promedio de 1250 msnm.

Hidrología: El cantón cuenta con una buena red de recurso hídrico donde es parte de la cuenca del Río Tárcoles de la vertiente del Pacífico.

5.1.2. Caracterización Demografía del Cantón

En cuanto a población se utiliza los datos proporcionados por el censo 2011, se exponen los datos demográficos del cantón de Goicoechea segregados en los 7 distritos que lo compone.

Tabla N° 8: Situación demográfica cantón Goicoechea

Costa Rica: Población total por zona y sexo, según provincia, cantón y distrito									
Provincia, cantón y distrito	Total			Urbano			Rural		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Goicoechea	115 084	54 269	60 815	113 399	53 437	59 962	1 685	832	853
Guadalupe	20 663	9 591	11 072	20 663	9 591	11 072	-	-	-
San Francisco	2 032	924	1 108	2 032	924	1 108	-	-	-
Calle Blancos	18 984	8 899	10 085	18 984	8 899	10 085	-	-	-
Mata de Plátano	17 370	8 356	9 014	17 248	8 293	8 955	122	63	59
Ipís	26 033	12 341	13 692	26 033	12 341	13 692	-	-	-
Rancho Redondo	2 538	1 240	1 298	975	471	504	1 563	769	794
Purrál	27 464	12 918	14 546	27 464	12 918	14 546	-	-	-

Fuente: Censo 2011, INEC.

En total el cantón contaba en el año 2011 con 115 084 habitantes, evidenciando una sostenida disminución en la población que habita ahí, correspondiente a 2448 habitantes menos, equivalente al 2% en comparación con los datos del Censo Nacional del año 2000 (ver anexo 4) que bien podría tratarse por la movilización a otros cantones por la alta tasa de desempleo que presenta el cantón.

En dicha cifra, se registran un total de 60 815 mujeres y 54 269 hombres. Su distribución se concentra principalmente en las zonas urbanas, siendo el distrito de Purral el que cuenta con la mayor densidad poblacional de 27 464 habitantes equivalente a un 23,86% del total de la población, luego le sigue el distrito de Ipís con un 22.62% correspondiente a 26 033 habitantes; por otra parte, San Francisco es el distrito que posee menor población con 2 032 habitantes que equivale a un 1,76 %. En todos los distritos que componen el Cantón de Goicoechea, existe alrededor de 1 685 personas que habitan en zona rurales distribuidos entre Mata de Plátano y Rancho Redondo.

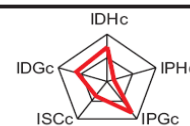
5.1.3. Caracterización Socio-Económica

Desarrollo Humano Cantonal: El cantón muestra un desarrollo humano fortalecido, pero vulnerable para el año 2005; para el año 2009 esto cambió a una categoría de desfavorable¹², por lo que se deben tomar acciones para elevar esa categoría (ver anexo 12). El desarrollo humano del cantón está fuertemente vinculado con el bienestar y salud de la población; además, como se mencionó anteriormente, un aumento en la actividad física del cantón no solo beneficia la salud y el deporte de alto rendimiento, sino que mejora otros factores sociales y económicos que proyectarían un mejor desarrollo humano cantonal.

Según el Atlas Cantonal, Goicoechea se encontraba para el año 2005 en la posición número 25 en el índice de desarrollo humano cantonal, descendiendo el año 2009 a la posición número 41. En la siguiente ilustración se muestra el IDHC, entre otros indicadores que describen la situación cantonal:

Ilustración Nº 8: Descripción de indicadores cantonal de Goicoechea.

Cantón: 108 Goicoechea					
Extensión territorial (Km ²):		32,0			
(Entre paréntesis se indica la posición del cantón con respecto al total de cantones)					
Índice ó Indicador	Año				
	2005	2006	2007	2008	2009
IDHc	0,781 (25)	0,763 (35)	0,769 (37)	0,767 (39)	0,763 (41)
IEVc	0,856 (30)	0,801 (63)	0,834 (41)	0,827 (46)	0,845 (43)
Esperanza de vida (años)	80,0	78,0	79,2	78,9	79,6
ICc	0,810 (43)	0,812 (44)	0,804 (48)	0,814 (51)	0,804 (59)
Tasa de matriculación primaria (%)	93,4	92,4	94,0	91,3	93,7
Tasa de matriculación secundaria (%)	66,6	67,3	65,0	67,9	65,0
Tasa de matriculación global (%)	73,3	73,5	72,2	73,8	72,2
Tasa de alfabetización adulta (%)	98,2	98,3	98,3	98,3	98,4
IBMc	0,676 (20)	0,675 (25)	0,670 (27)	0,659 (30)	0,639 (31)
Consumo per cápita (Kwh / persona)	777,3	776,4	770,9	758,1	734,7
IPHc	12,326 (6)	12,633 (41)	10,583 (26)	11,504 (40)	12,148 (38)
IPGc	0,793 (20)	0,800 (25)	0,799 (27)	0,805 (28)	0,797 (31)
IDGc	0,710 (30)	0,697 (43)	0,704 (38)	0,707 (45)	0,704 (46)
IScC	0,539 (64)	0,558 (62)	0,424 (66)	0,532 (51)	0,394 (62)
IDHSCc	0,720 (45)	0,712 (47)	0,683 (57)	0,708 (41)	0,670 (56)
Población	127.140	128.187	129.160	130.056	130.851



Fuente: Atlas Cantonal del PNUD 2011.

¹² Según el Atlas Cantonal realizado por el PNUD en el año 2011, donde muestra categorizado el Desarrollo Humano Cantonal.

La ilustración anterior muestra el desfase que se experimenta entre los indicadores, en especial el Indicador de Pobreza Humana Cantonal en el que se muestra una caída de unos 12 puntos porcentuales, afectado principalmente por el desempleo; por otra parte, el IDHC de Goicoechea es de 0.73 lo que no es de los peores; sin embargo, si muestra en tendencias a desmejorar, según el comportamiento mostrado.

Lo anterior se puede comparar por lo que muestra el INEC con el censo 2011, a saber:

Ilustración Nº 9: Situación laboral de la población del Cantón de Goicoechea

Situación laboral de la población del Cantón de Goicoechea												
Provincia, cantón y distrito	Población de 15 años y más	Población en fuerza de trabajo					Población fuera de la fuerza de trabajo					
		Total	Ocupada	Desempleada			Total	Pensionado (a) o jubilado(a)	Vive de rentas o alquileres	Estudiante	Quehaceres del hogar	Otra situación
				Total	Con experiencia laboral	Sin experiencia laboral						
Goicoechea	90 537	51 419	49 522	1 897	1 631	266	39 118	6 383	265	10 523	14 935	7 012
Guadalupe	17 467	9 606	9 301	305	252	53	7 861	1 974	96	1 802	2 712	1 277
San Francisco	1 684	929	888	41	35	6	755	172	5	141	266	171
Calle Blancos	15 370	9 086	8 745	341	280	61	6 284	1 301	57	1 723	2 203	1 000
Mata de Plátano	13 808	8 441	8 204	237	213	24	5 367	860	50	1 639	2 172	646
Ipís	20 253	11 627	11 221	406	340	66	8 626	1 232	37	2 366	3 579	1 412
Rancho Redondo	1 903	1 059	1 007	52	45	7	844	104	-	173	429	138
Purrál	20 052	10 671	10 156	515	466	49	9 381	740	20	2 679	3 574	2 368

Fuente: INEC Censo de población 2011.

El cantón de Goicoechea cuenta con una población de cerca ciento quince mil personas, dentro de los cuales unos noventa mil quinientos treinta y siete están en las edades por ley para laborar. De los ciudadanos que se encuentran dentro de la fuerza de trabajo, hay unas mil ochocientas noventa y siete personas desempleadas. Lo anterior no muestra un mayor impacto en la economía local; sin embargo, tomando en consideración datos como personas en quehaceres del hogar y en otra situación no especificadas, esta realidad cambia muy drásticamente, especialmente si al identificar estas personas resulten ser casos de ilegalidad.

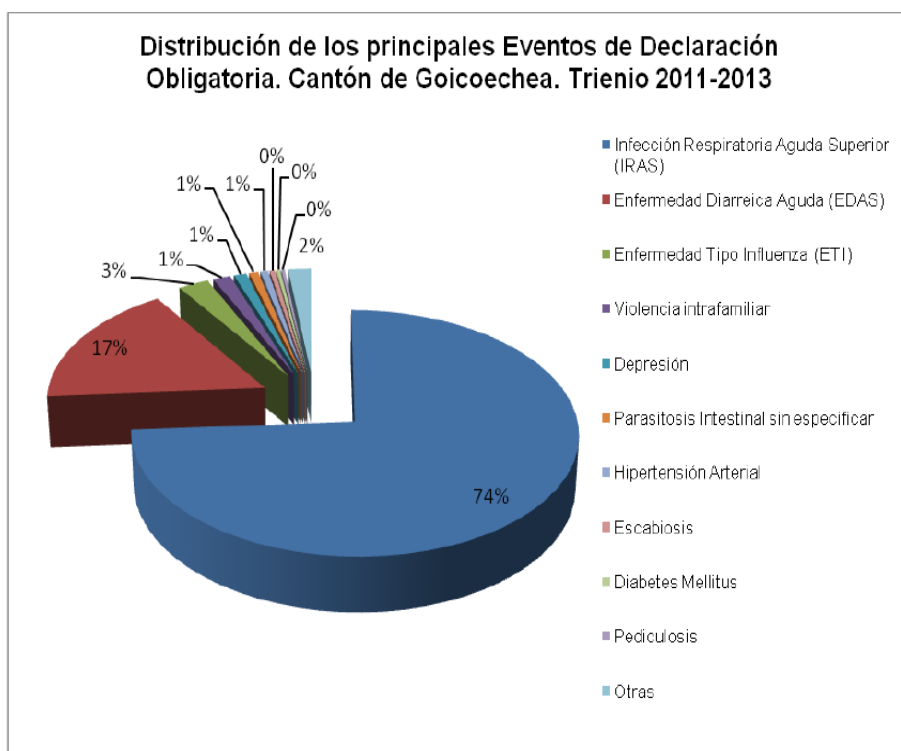
5.1.4. Observaciones Sector Salud

La situación actual de la salud pública del cantón de Goicoechea se caracteriza por la generación de cuadros de enfermedades no transmisibles. Los distintos estudios de la salud exponen las distintas determinantes de enfermedades relacionados principalmente por las malas prácticas de alimentación, ambientes no salubres y la inactividad física de la población.

Según lo establecido por la Organización Mundial de la Salud “la inactividad física constituye el cuarto factor de riesgo más importante de mortalidad en todo el mundo (6% de defunciones a nivel mundial). Sólo la superan la hipertensión (13%), el consumo de tabaco (9%) y el exceso de glucosa en la sangre (6%). El sobrepeso y la obesidad representan un 5% de la mortalidad mundial” (OMS; 2010:10).

En el cantón, la inactividad física de la población repercute considerablemente en la mortalidad de la población, principalmente en la prevalencia de enfermedades no transmisibles como las cardiovasculares, la diabetes, la hipertensión, la depresión y el cáncer, entre otras.

Ilustración Nº 1: Tasa de mortalidad por tipo de afectación. Cantón de Goicoechea. (2014)



Fuente: Perfil Epidemiológico Trienio 2.011-2.013, Dirección Área Rectora de Salud Goicoechea Vigilancia de la Salud

El sector Salud cuenta con tres áreas de salud, a saber:

1. Área de Salud Coronado, abarca distritos de Ipís y Rancho Redondo.
2. Área de Salud Goicoechea 1, abarca distritos de Mata de Plátano y Purrál.
3. Área de Salud Goicoechea 2, abarca Guadalupe, San Francisco y Calle Blancos.

Las anteriores áreas tienen a sus cargos distintos EBAIS que brindan la atención médica correspondiente. En estos lugares se encuentra los principales problemas de salud, los cuales se puede intervenir con actividad física, los siguientes:

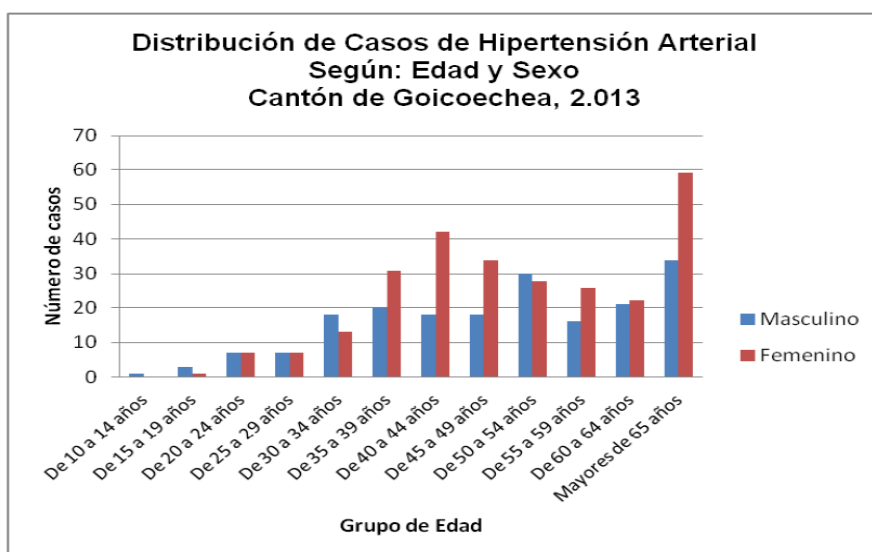
Hipertensión Arterial

“La HTA es una enfermedad crónica y controlable, que se caracteriza por un aumento sostenido en las cifras de la presión arterial sistólica por arriba de 140 mm Hg y/o de la presión arterial diastólica igual o mayor a 90 mm Hg” (Instituto Nacional de Salud Pública, 2006) (DARS Goicoechea: 2013;44). Se establece la HTA como enfermedad asintomática que representa un alto grado de morbilidad y mortalidad en caso de no existir un diagnóstico anticipado. La HTA se categoriza como uno de los principales factores de riesgo en enfermedades cardiovasculares, cerebrovasculares e infartos. Según la Guía para la Detección, Diagnóstico y Tratamiento de la Hipertensión Arterial del CCSS, la prevalencia de la hipertensión arterial en la población costarricense fue de un 25.5% para el 2013.

Según el perfil epidemiológico de Goicoechea, la prevalencia creciente de la HTA se atribuye a varios tanto a factores no modificables como el envejecimiento de la población, la edad, el sexo, la herencia, que a su vez se conjugan con factores de riesgo modificables relacionados con el comportamiento y malos hábitos como la mala alimentación, el uso nocivo del alcohol, el sobrepeso o la exposición prolongada al estrés por factores socioeconómicos y, principalmente, la falta de actividad física que conlleva a una elevada presión arterial.

La HTA en Goicoechea, se representa en el diagnóstico epidemiológico como el segundo evento no transmisible de mayor ocurrencia en la población del cantón, para el 2013 se presentaron alrededor de 464 casos. Por otro lado, al relacionarlo con los grupos, según edad y género, en el siguiente gráfico se visualiza que la enfermedad fue más frecuente en las mujeres con 58% y 42% en hombres, mientras que la mayor parte de la población femenina se encuentra en edades más avanzadas (36 a 65 años), la población masculina solo predomina en edades de 30 a 35 años. Dicha tendencia se puede visualizar en el siguiente gráfico:

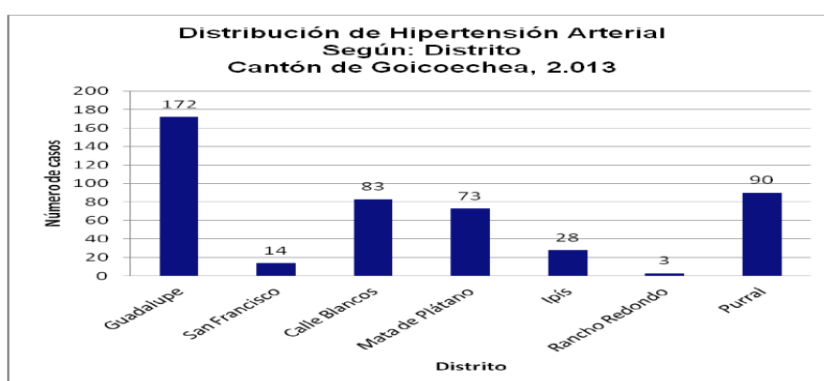
Ilustración Nº 2: Casos de Hipertensión Arterial. Cantón de Goicoechea. (2014)



Fuente: Perfil Epidemiológico Trienio 2.011-2.013, Dirección Área Rectora de Salud Goicoechea Vigilancia de la Salud

Relacionado con la incidencia geográfica de la HTA, se detectó que los distritos con mayor impacto corresponden a las zonas de Guadalupe que para el 2013 acogió 172 casos, Purrál con 90 casos, y Calle Blanco con 83 personas hipertensas. Los distritos con menor incidencia corresponden a Rancho Redondo que diagnosticaron a 3 personas y San Francisco con 14 casos.

Ilustración Nº 3: Distribución de Hipertensión Arterial. Cantón de Goicoechea. (2014)



Fuente: Perfil Epidemiológico Trienio 2.011-2.013, Dirección Área Rectora de Salud Goicoechea Vigilancia de la Salud.

Diabetes Mellitus

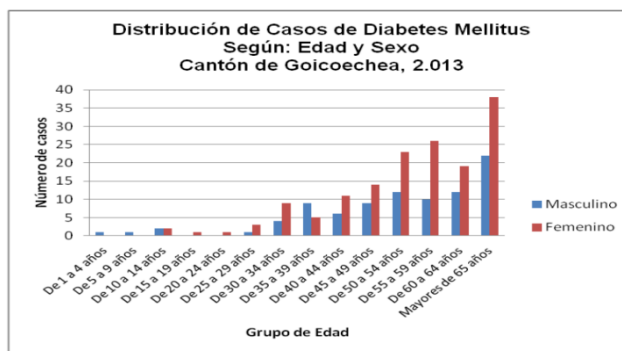
La diabetes mellitus se ha convertido en un problema prioritario a nivel nacional, los esfuerzos por crear estrategias preventivas suponen un alto costo social. Dentro de los resultados de la encuesta realizada por el Ministerio de Salud en el 2009 se estableció que la prevalencia de la diabetes en la población costarricense era de un 7,9.

La Diabetes Mellitus, es una enfermedad “metabólica caracterizada por hiperglicemia que resulta de defectos en la secreción de insulina, en la acción de la insulina o en ambas. También representan importantes anormalidades en el metabolismo de grasas y proteínas” (Ayala; 2004; 2).

Actualmente se identifica dos tipos de diabetes, la DM1 caracterizada por ser un problema genético que hace que el sistema inmunitario ataque las células del sistema pancreático debilitando la producción de insulina; por otro lado, la DM2 es aquella que se dan por factores externos que producen una resistencia a la insulina, las personas que tienen sobrepeso, inactividad física y malos hábitos alimenticios son las más vulnerables de contraer esta enfermedad.

El Análisis Epidemiológico de Goicoechea del Ministerio de Salud ha demostrado que en el 2013 la diabetes mellitus fue el tercer evento no transmisible de mayor incidencia, registrando aproximadamente 780 casos y 246 de atención obligatoria; en los cuales un 25% de los casos se desarrolla en adultos mayores de 65 años; las mujeres (63%) frecuentemente tienden a desarrollar la enfermedad, más que la población masculina (37%).

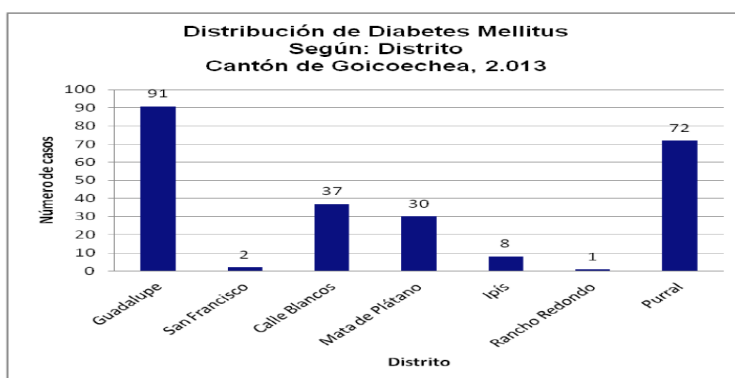
Ilustración N° 4: **Distribución de Casos de Diabetes. Cantón de Goicoechea. (2014)**



Fuente: Perfil Epidemiológico Trienio 2.011-2.013, Dirección Área Rectora de Salud Goicoechea Vigilancia de la Salud.

Por otro lado, la distribución de DM de acuerdo con la ubicación geográfico, según el siguiente gráfico, establece que los distrito de Guadalupe (72/100.000 habitantes) y Purral (57/100.000 habitantes), representa las zonas con mayor incidencia, reportando aproximadamente 91 y 72 casos. La zona donde hubo menor frecuencia fue el distrito de Rancho Redondo (0,83/100.000 habitantes) con apenas 1 persona afectada y San Francisco (1/100.000 habitantes) con solo dos casos. El siguiente grafico representa dicha estadística:

Ilustración N° 5: **Distribución de Diabetes según Distrito. Cantón de Goicoechea. (2014)**



Fuente: Perfil Epidemiológico Trienio 2.011-2.013, Dirección Área Rectora de Salud Goicoechea Vigilancia de la Salud.

5.1.5. Observaciones Sector Educativo.

El sistema de prestación de servicios del Ministerio de Educación Pública (MEP) obedece a una planificación administrativa basada en las Direcciones Regionales que tienen como objetivo integrar la educación en un nivel regional. Con base en lo establecido por el MEP, el cantón de Goicoechea pertenece a la Dirección Regional de Educación de San José-Norte; con una administración educativa dividido en dos circuitos educacionales, el distrito de Guadalupe y Calle Blancos pertenecen al primer circuito, mientras que las localidades de Ipís, Purrál, Mata de Plátano y Rancho Redondo están acogida en el circuito 02 del DREN.

Los centros educativos se dividen en unidades públicas, privadas y subvencionados, según lo expuesto por el PNUD y la Fuerza Pública dentro del diagnóstico de seguridad ciudadana en el cantón de Goicoechea. En el cantón existen alrededor de 24 escuelas, de las cuales 11 son del sector privado, así mismo se cuentan con 15 colegios (8 privados), 5 instituciones de enseñanza especial y 10 centros de enseñanza preescolar (7 privados).

En concordancia con los datos arrojados por el censo 2011, los centros educativos públicos mantuvieron una mayor cobertura, abarcando aproximadamente 20.929 de estudiante, mientras los centros privados inscriben una tercera parte de la matrícula de 10.929 estudiantes. Dichos datos se representa en el siguiente cuadro.

Tabla 3: Población de 5 años y más por tipo de centro educativo al que asiste, Goicoechea

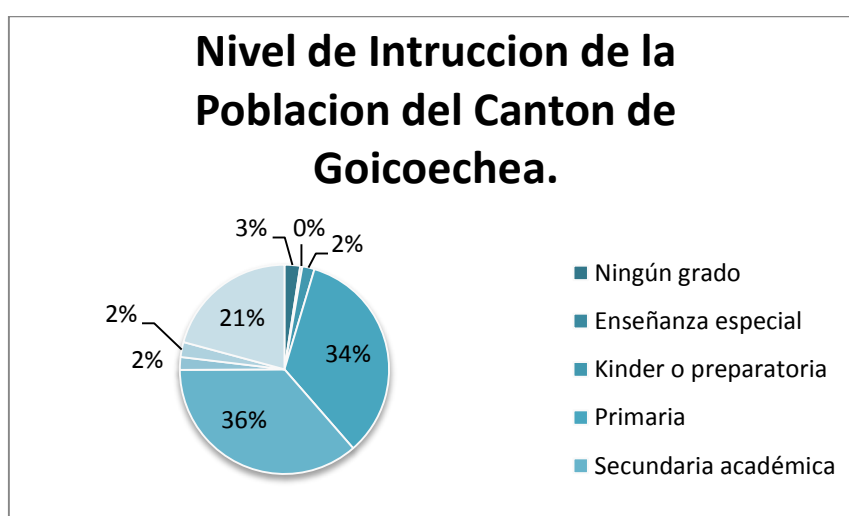
Cantón	Población de 5 años y más	Tipo de centro educativo			No asiste ^{1/}
		Total	Público	Privado o semiprivado	
Goicoechea	107 317	31 486	20 929	10 557	75 831

Fuente: Elaboración propia con base a los datos del Censo 2011, INEC.

De manera general, la cobertura institucional en el cantón genera un perfil educativo de la población con un perfil de educación básica no especializada. Se demostró que aproximadamente 34% de la población lograron concluir la primaria; la tercera parte de la población (36%) completaron secundaria y un 2% terminaron hasta la secundaria académica.

Por otro lado, los estudios superiores son sumamente bajos, solo un 2% de la población posee un título universitario y un 2 % han llegado a un grado parauniversitario. Dichos datos se puede visualizar en el siguiente gráfico:

Ilustración 6: Nivel de Instrucción de la Población del Cantón de Goicoechea. 2011.



Fuente: Elaboración propia con base a los datos del Censo Poblacional I 2011, INEC.

A pesar que la educación es considerada como unos de los principales factores para el alcance del desarrollo socioeconómico del cantón, no se le ha dotado de los medios adecuados que permitan una buena cobertura educacional. Actualmente existen problemas de analfabetismo, permanencia, y deserción escolar que suelen ser potencializados por los problemas sociales como la pobreza, el desempleo, la drogadicción, la violencia intrafamiliar, entre otros.

Para analizar esta situación, se presentan una serie de cuadros que contextualizan las dificultades educacionales que se desarrollan en el cantón de Goicoechea.

Analfabetismo

Tabla 4: Población de 10 años y más por condición de alfabetismo y sexo, según provincia y cantón

Población de 10 años y más por condición de alfabetismo y sexo, según provincia y cantón											
Provincia y cantón	Total			Alfabetismo				Analfabetismo			
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	%	Total	Hombres	Mujeres	%
Escazú	48 979	22 879	26 100	48 484	22 642	25 842	98,99	495	237	258	1,01
Desamparados	177 702	84 333	93 369	175 290	83 192	92 098	98,64	2 412	1 141	1 271	1,36
Puriscal	28 596	14 188	14 408	27 648	13 673	13 975	96,68	948	515	433	3,32
Aserrí	48 714	23 677	25 037	47 751	23 181	24 570	98,02	963	496	467	1,98
Goicoechea	99 459	46 311	53 148	98 495	45 866	52 629	99,03	964	445	519	0,97
Alajuelita	64 237	30 553	33 684	63 308	30 154	33 154	98,55	929	399	530	1,45
Vázquez de Coronado	52 640	25 096	27 544	52 140	24 849	27 291	99,05	500	247	253	0,95
Acosta	17 230	8 654	8 576	16 472	8 216	8 256	95,6	758	438	320	4,40
Tibás	56 700	26 143	30 557	56 111	25 892	30 219	98,96	589	251	338	1,04
Moravia	49 621	23 135	26 486	49 243	22 958	26 285	99,24	378	177	201	0,76

Fuente: Elaboración propia con base a los datos del Censo Poblacional I 2011, INEC.

La situación del analfabetismo en Costa Rica se encuentra en unos de los más bajos porcentajes a nivel centroamericano, dado por el hecho de que la escolarización es obligatoria, el acceso de a la educación es amplio y se presenta una alta inversión en materia educativa.

A pesar que los porcentajes cantonales de alfabetismo son muy altos, se puede señalar que existe una considerable cantidad de personas que todavía no saben ni leer ni escribir. En comparación con los otros cantones, en el año 2011, Goicoechea es unos de los cantones con mayor porcentaje de alfabetismo con un 99,03%. La educación ha logrado cubrir casi el total de sus habitantes, pero aún existe aproximadamente 964 personas sin ningún grado de educación básico, 519 de ellos eran mujeres y 445 hombres.

Para dicho porcentaje de analfabetismo, es necesario crear estrategias que permitan al gobierno local erradicar en su totalidad el problema del

analfabetismo en el cantón, ya sea por medio de la creación de programas que incentiven la incorporación de los diferentes grupos poblacionales a la educación básica, o por la mejora de la calidad del sistema educativo que permita adaptarse a la nueva época de globalización.

Permanencia y Deserción Escolar

Tabla 5: Matricula Inicial -Final de Escuelas, 2013.

MATRICULA INICIAL -FINAL DE ESCUELAS, 2013.		
SECTOR	MATRICULA INICIAL	MATRICULA FINAL
CIRCUITO N° 1:		
GUADALUPE	2159	2140
SAN FRANCISCO	220	213
CALLES BLANCO	417	414
CIRCUITO N°2:		
RANCHO REDONDO	750	731
IPIS	2211	2162
MATA DE PLATANO	767	648
PURRAL	1273	1045
TOTAL DE MATRICULA	7797	7353

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos suministrados por el Departamento de Estadísticas del MEP. 2013.

En el nivel de educación primaria, al inicio del curso lectivo 2013, se matricularon 7 797 niños y niñas. El circuito educacional N° 2 es la región que presenta mayor matrícula en el cantón al comprender 4 210 estudiantes, esto debido a que comprende mayor extensión territorial, integrando más unidades educativas. Los distritos de Ipís y Guadalupe, al ser grandes centros poblacionales, abarcan un total de 4370 alumnos, representando más de la mitad de los estudiantes.

Para este mismo ciclo lectivo, en referencia a la situación de matrícula final y deserción escolar, se puede visualizar que aproximadamente 444 estudiantes se encuentra en condición de desertores o fueron transferidos a nuevos centros

educacionales fuera del cantón. La mayoría de casos se presenta en los distritos de Mata de Plátano y Purral.

En relación con la educación secundaria, en el siguiente cuadro se demuestra que para el inicio del curso lectivo del 2013, se matricularon un total de 6734 jóvenes. La mayoría de los estudiantes se encuentran en el circuito N°1 con un total de 4148, focalizados en el distrito de Guadalupe que posee 3343 estudiantes, representando la mitad de la matrícula para dicho año; el circuito N°2 abarca aproximadamente 2586 jóvenes, distribuidos de manera uniforme en sus cuatros distritos.

Para el fin de ciclo, de acuerdo con los datos del MEP, se estableció que 909 de los jóvenes tuvieron problemas de permanencia a lo largo del curso lectivo. Esto demuestra que la problemáticas se presenta con mayor intensidad en la educación secundaria en comparación con la de primaria, debido a que es una población con mayor vulnerabilidad socioeconómica que afecta su permanencia en los centros educativos.

Tabla 6: Matrícula Inicial -Final de Colegios, 2013.

MATRICULA INICIAL -FINAL DE COLEGIOS, 2013.		
SECTOR	MATRICULA INICIAL	MATRICULA FINAL
CIRCUITO N° 1:		
GUADALUPE	3343	2918
CALLES BLANCO	805	792
CIRCUITO N°2:		
RANCHO REDONDO	570	522
IPIS	855	757
MATA DE PLATANO	350	253
PURRAL	811	583
TOTAL DE MATRICULA	6734	5825

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos suministrados por el Departamento de estadísticas del MEP. 2013.

Juntas de Educación.

Con base en los datos del PNUD en su Diagnóstico de Seguridad Ciudadana realizado por la Fuerza Pública de Costa Rica, el cantón de Goicoechea abarca una serie de Juntas Educativas y de Juntas Administrativas que aseguran la integración de la comunidad en los centros educativos y ayudan a mejorar los procesos de aprendizajes y enseñanzas que se imparte en las instituciones educativas públicas. Para ello se presentan el siguiente listado:

- Juntas Administrativas: Liceo República de México, Liceo Napoleón Quesada Salazar, C.T.P de Calle Blancos, Centro de Enseñanza Especial Fernando Centeno Güell, Centro de Atención Integral, Escuela Neuropsiquiátrica Infantil, Escuela Infante Juvenil Calderón Guardia, Liceo de Purral, Liceo Salvador Umaña, Liceo Virgen de la Medalla Milagrosa, Liceo Nocturno José Joaquín Jiménez Núñez.

- Juntas de Educación: Escuela Claudio Cortés Castro, Escuela Dr. Ferraz, Escuela América Central, Escuela Pilar Jiménez Solís, Escuela Juan Flores Umaña, Escuela Los Ángeles de Ipís, Escuela Juan Enrique Pestalozzi, Escuela Luis Demetrio Tinoco Castro, Escuela Roberto Cantillano Vindas, Escuela Filomena Blanco de Quirós, Escuela José Fabio Garnier Ugalde, Escuela República de México, Escuela José Cubero Muñoz.

5.1.6. Observaciones Sector Seguridad Civil

En los recientes años, el país experimenta una creciente ola de violencia y de problemas de inseguridad que dañan el tejido social de la mayoría de cantones del país, algunos más que otros. Para el presente estudio resulta necesario evaluar cómo se comporta este indicador en el cantón de análisis.

Con la colaboración brindada por el Teniente Roberto Salazar, promotor social, quien nos proporcionó datos estadísticos de detenciones, además de su criterio

técnico sobre la situación, se construyó la siguiente tabla comparativa de los años 2013 y 2014:

Tabla 7: Aprehensiones según motivo por mes. Goicoechea. 2013

Aprehensiones según motivo por mes. Goicoechea. 2013		
Motivo	2013	oct-14
Categoría	2013	oct-14
DELITOS		
Delitos contra la propiedad	21	15
Contra la autoridad pública	9	4
Delitos contra la vida	4	2
Contra la fe pública	1	1
Delitos sexuales	3	0
Delitos contra la seguridad común	0	4
CONTRAVENCIONES		
Contravenciones contra las personas	5	6
Contravenciones contra el orden público	5	5
Contravenciones contra las buenas costumbres	22	8
Contravenciones contra inviolabilidad de terrenos, heredades o negocios	0	1
LEYES		
Ley de Violencia Doméstica	25	11
Ley para la Penalización de la Violencia contra las Mujeres	23	4
Ley de Psicotrópicos	665	1135
Ley de Arma y Explosivos	15	13
Otras Leyes y Reglamentos	0	4
Gestiones y Colaboraciones	0	55
Informes Atípicos	0	1
Total	798	1269

Fuente: Elaboración propia con datos de la Fuerza Pública (2013)

Ello permite contrastar la realidad experimentada en el año 2013 con la experimentada en el año 2014, se muestra una disminución notable en casos de gravedad como delitos sexuales, contra la vida, también por el uso de armas y explosivos. Sin embargo, resalta el aumento experimentado con la Ley de Psicotrópicos, misma que trata sobre el consumo de drogas ilegales; por lo que se puede describir un cantón con un deterioro social de la población joven

(según el Teniente Salas). Dicha población podría ser recuperada a través de la disciplina transmitida por el deporte y la recreación sana.

El mismo comportamiento muestra las denuncias interpuestas en el OIJ, donde se demuestra una disminución de la actividad criminal. Empero, esta situación podría continuar mejorando con el impulso positivo que genera la actividad física como se mencionó anteriormente, según los estudios realizados por la OMS.

En el siguiente cuadro se muestra el comportamiento de las denuncias interpuestas ante el OIJ, correspondientes a los mismos años de 2013 y 2014.

Tabla 8: Denuncias por tipo de delito según año

Denuncias por tipo de delito según año		
Cantón Goicoechea, 2013-Noviembre 2014		
Tipo de delito	2013	nov-14
ASALTO	410	367
Asalto a peatón	336	269
Asalto a vivienda	15	12
Asalto a vehículo	15	27
Asalto a local comercial	14	4
Asalto a camión repartidor	9	5
Asalto a motociclista	6	3
Asalto a edificación	5	27
Asalto a cliente local comercial	4	6
Asalto a taxi legal o informal	3	5
Asalto a autobús de servicio público	2	-
Asalto a pasajeros transporte público o privado	1	2
Asalto a usuario de transporte público o privado	-	1
Asalto a cobrador, mensajero, pagador	-	6
HURTO	285	197
Hurto a persona	115	89
Hurto a vivienda	53	37
Hurto a cliente local comercial	38	14
Hurto a local comercial	31	13
Hurto a edificación	26	26
Hurto a pasajero transporte público o privado	15	5
Hurto a Vehículo	7	9
Hurto a entidades comerciales y financieras	-	4
ROBO	268	193
Tacha de vehículo	127	63
Robo a vivienda	104	85
Robo a edificación	22	38
Robo a local comercial	10	2
Otros robos	5	5
Robo de ganado	3	3
Robo de vehículos	98	98
Robo de Vehículo	72	90
Robo de Motocicleta	25	8
Robo de Bicicleta	1	-
Total	1064	858

Fuente: Elaboración propia con datos de la Fuerza Pública (2013)

5.1.7. Mapeo de Organizaciones Estatales

El cantón de Goicoechea, como la mayoría de cantones en el Valle Central, cuenta con una fuerte presencia institucional que debería estar fuertemente ligada con el CCDR. Sin embargo la realidad es otra, según entrevistas realizadas a funcionarios del CCDR y de algunas organizaciones locales, se logró identificar la falta de coordinación interinstitucional. A pesar de lo anterior, se observan en la siguiente lista las organizaciones existentes y su posible vinculación con el CCDR:

Tabla N° 9: Mapeo de Organizaciones en el cantón de Goicoechea para el 2014.

Organización	Población	Vinculación con CCDR
Municipalidad	General	Extremamente ligada en presupuesto y proyectos
Ministerio de Salud	General	Según OMS debe estar ligada, pero en la realidad no es así.
MEP	Niños, Niñas y Adolescentes	Ligado con educación física deportiva.
Ministerio de Seguridad	General	Debería ligarse con programas preventivos, pero no es así
C.C.S.S	General	Debería ligarse con programas de salud física integral, pero no es así.
PANI	Niños, Niñas y Adolescentes	Debería tener participación abierta con los consejos participativos
UCR – UNA	General	Debería existir convenios para capacitaciones y aprovechamiento de personas profesionales

Fuente: Elaborado propia.

5.2. Gestión del CCDRG

5.2.1 Procesos de Planificación del CCDRG

En aspectos de planificación, la organización se encuentra en completo descontrol financiero y no realiza ningún tipo de planificación, o al menos eso es lo que los datos de la indagación arrojaron. Sin embargo, en los últimos años se dan los primeros pasos para establecer una mejor gestión pública, con la contratación de un profesional en contabilidad pública como asesor externo y el presente esfuerzo para crear el primer plan estratégico, mismo que es el primero a nivel nacional para este tipo de organización.

Entre los beneficios de contar con una mejor gestión mediante la planificación, está el generar un desarrollo organizacional transparente, un control financiero más eficaz y eficiente de los recursos. Lo anterior permitiría ganar apoyo financiero con nuevos financiamientos, tanto municipal (aumentar el porcentaje que exige el código municipal) como de ONG y sector privado (donativos y patrocinios), lo cual es un buen motivo para mantener orden en el crecimiento controlado.

5.2.2 Organización y Dirección del CCCDRG

Como se ha desarrollado a lo largo del análisis, se delimita en esta sección la organización encargada de hacer operativo y canalizar las acciones para la promoción del deporte y la recreación, el Comité Cantonal de Deporte y Recreación del Goicoechea, el cual está conformado como lo determina el artículo 165 del Código Municipal por:

1. Dos miembros de nombramiento del Concejo Municipal.
2. Dos miembros de las organizaciones deportivas y recreativas del cantón.
3. Un miembro de las organizaciones comunales restantes.

Además, está estructurado por la Junta Directiva que tiene bajo su tutela el director deportivo, administrativo-financiero, director de natación y afine; así

como el asesoramiento legal y municipal¹³. Empero, detrás de esta base organizacional existe un listado de profesionales que dinamizan el quehacer dentro de la organización. El comité debería contar con:

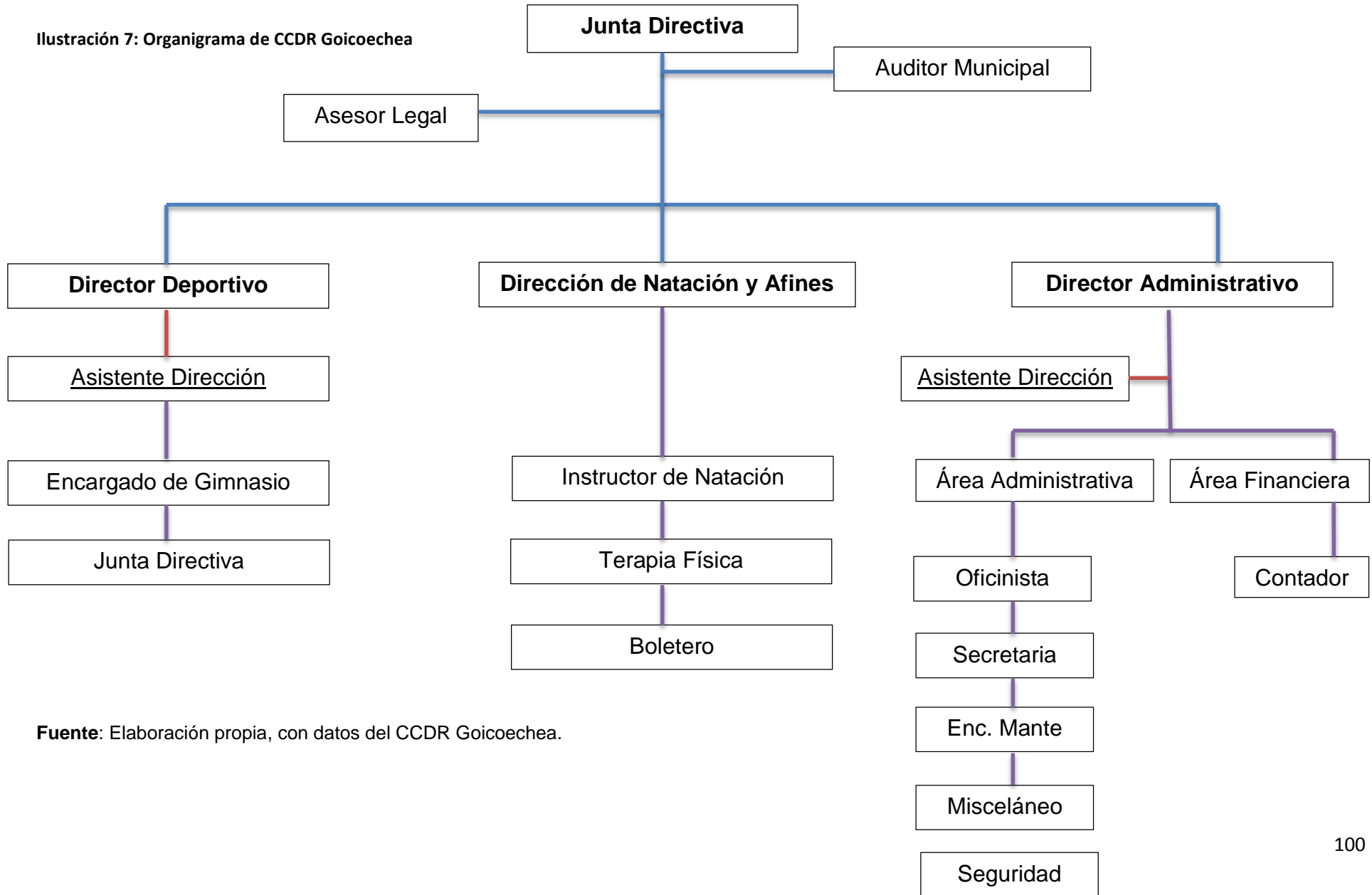
1. Gerente: el cual reúne una serie de habilidades blandas como requisito, entre otros. También debe ser alguien capacitado en Ciencias Sociales y Económicas como en Administración de Empresas o en Administración Pública, nivel de licenciatura.
2. Asesor Legal: entre las habilidades que se puede citar están las de negociación, y técnico académico. Requiere ser un profesional en leyes.
3. Asistente administrativo (a), al igual que el gerente requiere habilidades blandas muy específicas pero en cuanto aspecto académico se recomienda un bachiller en Ciencias Sociales, en Administración de Empresa o Administración Pública o en Planificación Económica Social.
4. Oficinista, en este puesto se requiere un técnico en una carrera afín o en secretariado.
5. Secretaria: en este puesto se requiere un técnico en una carrera afín o en secretariado.
6. Secretaria Junta Directiva: en este caso se requiere a un profesional en secretariado de un nivel de bachillerato.
7. Recepcionista, una persona con estudio técnico en Recepción.
8. Contador, una persona con estudios técnicos en Contabilidad.
9. Asistente de contabilidad, para este caso lo pertinente será un técnico en contabilidad.
10. Coordinador de Recursos Humanos, lo pertinente para este puesto es un profesional de administración del recurso humano en grado académico bachillerato.
11. profesionales en: Terapia Física, Nutricio y Psicología.
12. Personal de mantenimiento y aseo: Técnicos en mantenimiento, conserjes y misceláneos.
13. Promotores e instructores deportivos.

¹³ Según datos proporcionados por el comité sobre su organigrama actual

En concomitancia con lo anterior, se demuestra el capital humano que requiere la institución y cabe resaltar la importancia de contar con profesionales en las ramas científicas pertinentes y que se encuentre incorporado a los colegios profesionales correspondientes, debido a que el actual manual de puestos (ver anexo) es un compilado de habilidades blandas y funciones a cumplir, sin embargo queda un vacío en los aspectos técnicos académicos necesarios, lo cual puede abrir espacio a tener personal no preparado para el puesto ejercido.

Bajo esta misma línea, el diseño del organigrama responde a una serie de necesidades de respuesta a la necesidad de organizar al comité bajo una estructura, dicho organigrama se presenta en la siguiente página.

Ilustración 7: Organigrama de CCDR Goicoechea



Fuente: Elaboración propia, con datos del CCDR Goicoechea.

La estructura de la organización es parcialmente horizontal sin romper el debería buscar una participación más activa de los puestos bajos para opinar y ayudar a la toma de decisión de los mandos directivos. Cabe resaltar el faltante de una dirección de planificación y desarrollo que oriente a la organización a una visión de más largo plazo en la búsqueda de un futuro mejor, tanto de la organización como del deporte y la recreación en sí.

Asociaciones Adscritas al CCDRG

- Junta Directiva Asociación de Voleibol de Goicoechea.
- Junta Directiva Asociación de Judo Ichiban de Goicoechea.
- Junta Directiva Asociación de Natación Master de Goicoechea.
- Asociación Deportiva y Recreativa de Goicoechea (Futbol Sala).
- Asociación de Ajedrez de Goicoechea.
- Asociación Deportiva Recreativa Futbol Femenino de Goicoechea.
- Asociación Guadalupana de Natación.
- Junta Directiva Asociación Atlética de Goicoechea.
- Junta Directiva Asociación Guadalupana de Baloncesto.
- Asociación Deportiva para Ee Desarrollo Integral de Goicoechea (Futbol Masculino).

Comités Comunales Deportivos Adscritos al CCDRG

- Comité Comunal de Deportes y Recreación de Mata de Plátano
- Comité Comunal de Deportes y Recreación de San Francisco
- Comité Comunal de Deportes y Recreación de Calle Blancos
- Comité Comunal de Deportes y Recreación de Purral
- Comité Comunal de Deportes y Recreación de Ipís

5.2.3. Inventario de infraestructura

El cantón de Goicoechea cuenta con una adecuada estructura para la práctica de algunos deportes y también espacios para actividades de carácter recreativos. Por ello se realiza un inventario de las existencias en infraestructura para la promoción de las actividades físicas, a saber:

Tabla 10: Inventario de Infraestructura para actividades físicas. CCDR Goicoechea.

Edificio	Usos	Características
Gimnasio Municipal Marco Granados Mora	Fut-sala, Baloncesto y Voleibol	Gimnasio techado
Piscina Municipal de Goicoechea	Natación deportiva y recreativa.	Piscina techada
Polideportivo Mata de Plátano	Futbol, Baloncesto y Atletismo	Área bajo techo y cancha con gramilla
Polideportivo Calle Blancos	Futbol, Baloncesto y Atletismo	Área bajo techo y cancha con gramilla
Cancha Purral	Fut-5 o sala y Baloncesto	Cemento
Polideportivo Ipís	Fut-5, Futbol, Baloncesto y Atletismo	Cancha sintética techada, cancha abierta, pista de atletismo
Cancha de San Francisco	Fut-5 y Futbol	Área bajo techo y cancha con gramilla
Cancha Voleibol playa	Voleibol playa	Centro de Guadalupe
Cancha Mozotal	Futbol	Cancha gramilla
Parque Skate	Riel, cuarto de tubo, rampas y otros en cemento	En cemento al aire libre en Guadalupe.

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por CCDR Goicoechea.

Se muestra cierta afinidad por el futbol que se puede justificar por el trasfondo histórico cultural del deporte en sí mismo, además de que es de gran popularidad en el país. Sin embargo, se deben promover otras disciplinas deportivas y así como distintas actividades recreativas que permitan también un aprendizaje vivencial a la población.

El cantón cuenta con establecimientos que promueven deportes como el baloncesto, atletismo y natación, no obstante, sin la integración de asociaciones distritales del deporte y la recreación que le estén dando un uso

adecuado a estas instalaciones, pueden ser dañadas o usadas por el hampa para otros fines.

Se entiende también que es responsabilidad del CCDR administrar la infraestructura deportiva municipal y de la recreación; así como coordinar las mejoras y creación de nuevas inversiones en este aspecto, organizando a través de comités respectivos para velar por el buen uso y mejoras de esta infraestructura. Cabe resaltar el caso del Estadio Colleya Fonseca el cual es una inversión inicialmente pública y que actualmente es administrado por una organización privada, misma que lucra con el inmueble y no se le está cobrando los gastos por depreciación y otros.

5.2.4. Marco Financiero del CCDR Goicoechea

En las organizaciones, sin importar si es de carácter lucrativo o no, debe llevarse en claro el control del dinero utilizado en la operación y lo alcanzado con ello. Por ello es de necesario contemplar en un apartado este aspecto y las formas de control existentes en la organización.

Como se evidencian en el marco jurídico-institucional, el Comité cuenta con un presupuesto del 3%, como lo exige el artículo 170 del Código Municipal y lo menciona el informe de la Contraloría General de la Republica del año 2013, el cual es claro que es una de las funciones de la respectiva municipalidad es el dotar de recursos económicos a los CCDR.

El análisis se realiza tanto horizontal en los años como verticalmente entre ellos, para tener una noción del comportamiento de la ejecución de los recursos financieros; en este caso se trata de una organización sin fines de lucro por tratarse de un Comité Cantonal, por lo que el análisis se enfoca en la planeación presupuestaría, se analizan los estados contables de los años 2012 en relación con los estados contables del 2013, iniciando así por interpretar los ingresos.

Análisis horizontal de ingreso de estados resultados en los años 2012 y 2013

Tabla N° 11: Análisis financiero horizontal de estados resultados años 2012 y 2013

Ubicación reporte de contadora correspondiente a Diciembre 2012 y diciembre 2013			Variación	
Clasificación	Anual 2012	Anual 2013	Absoluta	Relativa
INGRESOS CORRIENTES				
INGRESOS NO TRIBUTARIOS				
VENTA DE BIENES				
VENTA DE OTROS BIENES				
VENTA DE IMPLEMENTOS DEPORTIVOS	₡ 1.149.500,00	₡ 724.000,00	-425500	37,02%
VENTA DE SERVICIOS				
ALQUILER DE EDIFICIO Y LOCALES				
ALQUILER GIMNASIO MUNICIPAL	₡ 4.554.000,00	₡ 4.504.000,00	-50000	-1,10%
OTROS INGRESOS NO TRIBUTARIOS				
ENTRADAS A PISCINA	₡ 19.893.575,00	₡ 20.756.500,00	862925	4,34%
CURSOS DE NATACION	₡ 69.642.675,00	₡ 77.255.475,00	761280	10,93%
AFILIACIONES PISCINA	₡ 25.574.750,00	₡ 36.000.500,00	104257	40,77%
TERAPIA FISICA	₡ 19.592.700,00	₡ 26.391.300,00	50	679860
			0	34,70%
INGRESOS DE CAPITAL				
APOORTE MUNICIPAL (3% CODIGO MUNICIPAL)	₡ 165.870.037,00	₡ 199.358.605,00	334885	20,19%
APOORTE EXTRAORDINARIO MUNICIPAL		₡ 0	68	
PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO SUPERAVIT 2011	₡ 36.169.665,06		-	-
			361696	100,00
			65	%
PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO SUPERAVIT 2012(ENERO A OCTUBRE)	₡ 39.212.325,00		-	-
			392123	100,00
			25	%
APOORTE EXTRAORDINARIO MUNICIPAL	₡ 4.000.000,00		-	-
			400000	100,00
			0	%
Total anual	₡ 385.659.227,06	₡ 364.990.380,00	-50000	37,02%

Fuente: Elaboración propia.

Lo que se evidencia en el cuadro anterior de análisis horizontal de los ingresos, es que existe una disminución en los ingresos generales de un 37%; sin embargo, es evidente que lo que afecta es que para el año 2013 no se reporta el superávit de los años anteriores, como si pasa en el año 2012, así como de aportes extraordinarios. Por otra parte, cabe resaltar que la piscina representa el capital existente que más produce ingresos al Comité con los cursos de natación y terapia, lo que nos lleva a entender la importancia que tiene este activo.

Sin embargo, no existen reportes de ningún tipo de evento deportivo o recreativo adicional que genere ingresos. Por otra parte, se presenta una tendencia por promover actividades recreativas que pueden generar ingresos adicionales, como por ejemplo, las ciclísticas recreativas, caminatas y carreras recreativas de atletismo de ruta y actividades lúdicas como conciertos u otros que pueden generar ingresos con el alquiler de infraestructura existente. Al experimentar una disminución en los ingresos, se deben buscar nuevas fuentes de ingreso como los anteriormente mencionados; además, se puede optar por la búsqueda del financiamiento de organizaciones como el ICODER para ciertos proyectos.

En cuanto a los gastos, se presentan en tres programas presupuestarios, según la clasificación que tiene la organización, por lo que para el análisis financiero vertical se toma por separado y posteriormente en el análisis vertical se unirán todo datos para la respectiva interpretación. El orden a seguir es el mismo de los reportes de ejecución presupuestaria, siendo el programa 501 el primero.

Tabla 12: Análisis financiero Horizontal programa 501

Egresos de programa		501		Análisis Horizontal	
Ubicación: Informe de ejecución presupuestaria 2012 y 2013				Variación	
Clasificación	Anual 2012	Anual 2013	Absoluta	Relativa	
EGRESOS POR EL OBJETO DEL GASTO					
PROGRAMA I, DIRECCION Y ADMINISTRACION					
REMUNERACIONES					
REMUNERACIONES BASICAS					
SUELDOS FIJOS	₪ 10.445.484,86	₪ 9.382.768,10	₪ 1.062.716,76	-10,17%	
DECIMO TERCER MES	₪734.541,86	₪836.553,75	₪102.011,89	13,89%	
CONT.PATR.AL DES. Y LA SEGURIDAD SOCIAL			₪ -		
CONT.PATR. DE SEGURO DE LA SALUD C.C.S.S	₪2.679.475,0 7	₪3.173.325,0 8	₪493.850,01	18,43%	
SERVICIOS			₪ -		
SEGUROS, REASEGUROS Y OTRAS OBLIGACIONES			₪ -		
SEGURO DE RIESGOS PROFESIONALES	₪537.991,18	₪629.395,30	₪91.404,12	16,99%	
SERVICIOS DE GESTION Y APOYO			₪ -		
OTROS SERVICIOS DE GESTION Y APOYO	₪6.940.000,0 0	₪15.424.412, 34	₪8.484.412,3 4	122,2%	
MATERIALES Y SUMINISTROS			₪ -		
MATERIALES Y SUMINISTROS	₪ 1.486.451,34	₪ 1.299.795,80	₪ 186.655,54	-12,56%	
BIENES DURADEROS			₪ -		
MAQUINARIA Y EQUIPO			₪ -		
EQUIPO Y PROGRAMAS DE COMPUTO	₪728.500,00	₪2.463.700,0	₪1.735.200,0	238,2%	
MAQUINARIA Y EQUIPO	₪ -	₪875.000,00	₪875.000,00		
TRANSFERENCIAS			₪ -		
PRESTACIONES LEGALES			₪ -		
PRESTACIONES LEGALES	₪ 2.447.226,00		₪ 2.447.226,00	100,00%	
Sub total	₪25.999.670, 31	₪34.084.950, 37	₪8.085.280,0 6	31,10%	

Fuente: Elaboración propia, con datos del Informe de Ejecución Presupuestaria años 2012 y 2013.

En la tabla anterior se muestra el comportamiento financiero de los gastos en los que incurrió el CCDR Goicoechea, comparado entre los años 2012 y 2013 con el fin de demostrar las variaciones experimentadas en el programa conocido con el número 501. Allí se muestra lo que se gastó en aspectos de dirección y administración de la organización, los principales hallazgos arrojan un crecimiento impresionante del 122 % en la cuenta de Otros servicios de Gestión y Apoyo, los cuales sería conveniente reducirlos; otro gasto que se dispara es el de Equipo y programas de cómputo (238%), se entiende la necesidad de modernizar la gestión del CCDR para agilizar; sin embargo, se espera que esta inversión no siga esta tendencia, ya que la compra de estos equipos se debe planificar en función de la vida útil del equipo actual; este programa en total experimentó un aumento del 31%. Para la correcta gestión presupuestaria, se debe reducir ese porcentaje y transferir esos montos a programas deportivos y de recreación.

El siguiente programa por analizar corresponde al numerado como 502, el cual se desarrolla en las siguientes páginas debido a su tamaño y extensión.

Tabla Nº 13: Análisis Financiero Horizontal programa 502

Programa 502			Análisis Horizontal	
Ubicación: Informe de control de ejecución presupuestario 2012 y 2013			Variación	
Clasificación	Anual 2012	Anual 2013	Absoluta	Relativa
REMUNERACIONES				
REMUNERACIONES BASICAS				
SUELDOS FIJOS (COMITÉ, PISCINA, GIMNASIO)	₪34.958.780,4	₪58.579.951,4	₪3.621.171,07	67,6 %
INCENTIVOS SALARIALES			₪ -	
DECIMO TERCER MES	₪ 3.426.057,3	₪ 4.887.456,8	₪1.461.399,45	42,7 %
CONT.PATR. AL DES. Y LA SEGURIDAD SOCIAL			₪ -	
CONT. PATR. DE SEGURO DE LA SALUD SOCIAL	₪10.073.446,3	₪16.090.475,9	₪6.017.029,62	59,7 %
SERVICIOS				
SERVICIOS DE GESTION Y APOYO				
OTROS DE SERVICIOS DE GESTION Y APOYO	₪ 45.073.494,4	₪ 41.371.933,2	₪ - 3.701.561,15	- 8,2%
SEGUROS, REASEGUROS Y OTRAS OBLIGACIONES				
SEGUROS DE RIESGOS PROFESIONALES	₪ 1.676.166,8	₪ 3.679.936,0	₪2.003.769,15	119,5 %
SERVICIOS DIVERSOS			₪ -	
OTROS SERVICIOS NO ESPECIFICADOS			₪ -	
ACTIVIDAD 1: COMITÉ CANTONAL				
MANTENIMIENTO DE EDIFICIO	₪4.258.032,5	₪14.519.604,4	₪10.261.571,89	241,0 %
SERVICIOS PUBLICOS – ELECTRICIDAD	₪ 1.730.865,0	₪ 1.515.910,0	₪ - 214.955,00	- 12,4 %
SERVICIOS PUBLICOS – TELEFONO	₪844.150,0			98,1 %
SERVICIOS PUBLICOS - CORREO – INTERNET	₪10.000,0	₪1.671.880,0	₪827.730,00	100,0 %
ARBITRAJES	₪2.972.900,0	₪5.061.390,0	₪2.088.490,0	70,3 %
VIATICOS	₪ 586.355,0	₪ -	₪- 586.355,00	- 100,0 %
ALIMENTACION	₪ 3.014.130,6	₪ 2.504.429,3	₪ - 509.701,30	- 16,9 %
HIDRATANTES	₪777.014,9	₪ 64.490,0	₪ - 712.524,90	- 91,7 %
TRANSPORTE	₪7.500.000,0	₪10.938.975,0	₪3.438.975,0	45,9 %
INSCRIPCIONES	₪	₪	₪ -	-

	875.500,0	1.462,0	874.038,00	99,8 %
IMPREVISTOS	∅	∅	∅ -	-
	693.930,2	511.650,0	182.280,23	26,3 %
SERVICIOS MEDICOS Y MEDICAMENTOS	∅	∅	∅ -	-
	800.000,0	145.030,0	654.970,00	81,9 %
SERVICIO FISIOTERAPIA	∅	∅	∅ -	-
	4.800.000,0	-	4.800.000,0	100,0 %
ACTIVIDADES DEL CANTON	∅	∅	∅ -	-
	6.500.000,0	6.082.465,9	417.534,06	6,4%
ACTIVIDAD 2: GIMNASIO MUNICIPAL			∅ -	
MANTENIMIENTO DE EDIFICIO	∅	∅	∅	29,9 %
	1.700.000,0	2.207.797,0	507.797,00	
SERVICIOS PUBLICOS – ELECTRICIDAD	∅	∅	∅	29,5 %
	1.420.000,0	1.838.295,0	418.295,00	
SERVICIOS PUBLICOS – AGUA	∅	∅	∅	4,0%
	1.182.000,0	1.229.430,0	47.430,00	
ACTIVIDAD 3: PISCINA MUNICIPAL			∅ -	
MANTENIMIENTO DE EDIFICIO	∅	∅	∅ -	-
	8.900.000,0	5.234.447,0	3.665.553,0	41,2 %
SERVICIOS PUBLICOS – ELECTRICIDAD	∅	∅	∅	10,4 %
	12.318.510,0	13.600.825,0	1.282.315,0	
SERVICIOS PUBLICOS – TELEFONO	∅	∅	∅ -	-
	4.990,0	-	4.990,00	100,0 %
SERVICIOS PUBLICOS – AGUA	∅	∅	∅	35,0 %
	4.218.732,0	5.695.233,0	1.476.501,0	
GAS PARA CALEFACCION	∅	∅	∅ -	-
	13.144.750,0	10.390.167,5	2.754.582,5	21,0 %
TRATAMIENTOS QUIMICOS	∅	∅	∅	32,9 %
	12.044.750,0	16.011.988,0	3.967.238,0	
MATERIALES			∅ -	
UTILES MATERIALES Y SUMINISTROS DIVERSOS			∅ -	
UTILES MATERIALES DE OFICINA Y COMPUTO	∅	∅	∅	26,0 %
	5.000.000,0	6.300.969,0	1.300.968,9	
TEXTILES Y VESTUARIO	∅	∅	∅ -	-
	10.815.108,9	5.522.350,0	5.292.758,8	48,9 %
OTROS UTILES, MATERIALES Y SUMINISTROS	∅	∅	∅	44,6 %
	9.000.000,0	13.014.462,0	4.014.462,0	
TRANSFERENCIAS CORRIENTES			∅ -	
PRESTACIONES LEGALES			∅ -	
PRESTACIONES LEGALES	∅	∅	∅ -	-
	2.043.052,2	289.891,0	1.753.161,2	85,8

			0	%
TRANSF. CORR. ENTIDADES PRIV. SIN FINES LUCRO			₡ -	
TRANSFERENCIAS CORRIENTES A ASOCIACIONES			₡ -	
ASOCIACION DE ATLETISMO	₡ 6.800.000,0	₡ 4.215.000,0	₡ - 2.585.000,0	- 38,0
			0	%
ASOCIACION DE NATACION	₡ 3.600.000,0	₡ 3.575.000,0	₡ - 25.000,00	- 0,7%
ASOCIACION DE AJEDREZ	₡ 3.800.000,0	₡ 3.525.000,0	₡ - 275.000,00	- 7,2%
ASOCIACION DE BALONCESTO	₡ 7.080.000,0	₡ 6.515.400,0	₡ - 564.600,00	- 8,0%
ASOCIACION DE FUTBOL SALA	₡ 2.800.000,0	₡ 2.860.000,0	₡60.000,00	2,1%
ASOCIACION DE FUTBOL	₡400.000,0	₡400.000,0	0	0%
ASOCIACION DE JUDO	₡ 2.400.000,0	₡ 2.625.000,0	₡ 225.000,00	9,4%
ASOCIACION DE VOLEIBOL	₡ 2.700.000,0	₡ 2.475.000,0	₡ - 225.000,00	- 8,3%
ESCUELAS INTEGRALES DE INICIACION DEPORTIVA	₡ 4.325.000,0	₡ 6.805.000,0	₡ 2.480.000,0	57,3 %
			0	
Sub total	₡ 245.867.716, 5	₡ 281.558.294, 5	₡ 35.690.577, 96	14,5 %

Fuente: Elaboración propia, con datos del informe de Ejecución presupuestaria años 2012 y 2013.

En primera instancia, el gasto total por el programa 502 que corresponde a los gastos entre servicios, materiales y apoyo a las diferentes asociaciones deportivas del cantón aumentó un 14%, los gastos que más aumentaron fueron en el mantenimiento del edificio del comité cantonal al crecer el 241%, unos 10 millones de colones; se pudiese justificar con la necesidad de preservar el activo, pero se debe dar un seguimiento tangible a estas mejoras o mantenimiento del edificio; el teléfono se vuelve otro gasto de gran magnitud con un aumento del 98%, este activo (refiérase al teléfono) es propiedad de la organización y únicamente debe ser usada para llamadas oficiales, por lo que es menester tener un control fuerte de este servicio.

Las reducciones en cuanto gastos se notan en casos de servicios de fisioterapia y servicios médicos, la piscina municipal devengó menos gastos; sin embargo, los cambios o reducciones que son alarmantes, no por la

magnitud, sino por el carácter social y promotor que tiene la organización, son aquellas relacionadas con el financiamiento de la mayoría de asociaciones deportivas. Esta lista está encabezada por la Asociación de Atletismo, con una reducción de 38%; en total 4 de 7 asociaciones presenta una baja en el gasto. Sería positivo si estas asociaciones por su cuenta reportaran un ingreso propio fuerte; sin embargo, esto no es la realidad, debido a que como se evidencia en datos aportados por los colaboradores administrativos del CCDR Goicoechea, estas asociaciones no son muy activas en formulación de eventos recreativos que les permitan recaudar fondos. Esta falta de activismo por parte de los dirigentes de las asociaciones deportivas para generar ingresos y la reducción de presupuestos de gastos dirigidos a ellos por parte del CCDR, repercute en la razón misma de su existencia, el promover las prácticas deportivas para la población del cantón.

Otra razón por considerar es el criterio técnico deportivo para justificar las posibles reducciones en relación con los éxitos alcanzados por las disciplinas; además, de las tendencias deportivas del cantón y preferencias de la población. Por otra parte es necesario evaluar si esto responde más por decisiones tomadas en el grupo administrativo, sin ningún argumento técnico de fondo, por ello se realiza en otro apartado un análisis comparativo de los éxitos deportivos alcanzados por el Comité y las distintas asociaciones deportivas.

En la siguiente tabla se muestra y se aborda el programa numerado como 503:

Tabla N° 14: Análisis financiero programa 503

Programa 503			Análisis Horizontal	
Ubicación: Informe de control de ejecución presupuestario 2012 y 2013			Variación	
Clasificación	Anual 2012	Anual 2013	Absoluta	Relativ
SERVICIOS				
MANTENIMIENTO Y REPARACION DE INSTALACIONES Y OTRAS OBRAS				
MEJORAS PISCINA MUNICIPAL	₡ 7.115.649,6 9	₡ 14.060.690 ,09	₡ 6.945.040,4 0	102,46 %
MEJORAS GIMNASIO MUNICIPAL	₡ 12.219.665, 06	₡ 3.967.586, 55	₡ - 8.252.078,5 1	- 148,08 %
MEJORAS COMITÉ COMUNAL DE GUADALUPE	₡ 6.312.961,1 2	₡ 15.628.198 ,82	₡ 9.315.237,7 0	67,77 %
MEJORAS COMITÉ COMUNAL DE SAN FRANCISCO	₡ 3.000.000,0 0	₡ 3.106.258, 77	₡ 106.258,77	2823,3 0%
MEJORAS COMITÉ COMUNAL DE CALLE BLANCOS	₡ 2.970.089,4 7	₡ 3.624.407, 62	₡ 654.318,15	453,92 %
MEJORAS COMITE COMUNAL DE PURRAL	₡ 4.000.000,0 0	₡ 6.204.989, 29	₡ 2.204.989,2 9	181,41 %
MEJORAS COMITE COMUNAL DE IPIS	₡ 2.872.167,5 5	₡ 4.999.277, 43	₡ 2.127.109,8 8	135,03 %
MEJORAS COMITE COMUN DE RANCHO REDONDO	₡ 3.975.438,0 2	₡ 7.552.876, 40	₡ 3.577.438,3 8	111,13 %
MEJORAS COMITE COMUNAL DE MATA PLATANO	₡ 2.877.547,5 5	₡ 3.753.098, 66	₡ 875.551,11	328,66 %
Total Anual	₡ 45.343.518, 46	₡ 62.897.383 ,63	₡ 17.553.865, 17	258,31 %

Fuente: elaboración propia EPPS-UNA 2014 con datos del informe de Ejecución presupuestaria años 2012 y 2013.

En este programa lo conforma gastos en mejorar y apoyar a los comités comunales de cada distrito. En total aumentó en 258% y la mayor parte fue asignada a los comités para mejoras, en cuanto a las mejoras en infraestructura se muestra que solo a la piscina y gimnasio municipal se le realizaron mejoras significativas.

Análisis Vertical de los estados resultados de los años 2012 y 2013

En este otro tipo de análisis se compara cuanto representa los ingresos por separado del ingreso total, así como en cuanto de los gastos e inversiones realizadas en los tres programas presupuestarios (501,502 y 503) corresponden al ingreso total. Este análisis se muestra porcentualmente a relación con el ingreso total que es el 100%. Al igual que los otros casos, por la extensión de las tablas se asignan hojas seguidas por aparte para hacer las observaciones.

Tabla 15: Análisis Vertical Año 2012 y 2013

Análisis Vertical años 2012 y 2013				
Clasificación	Anual 2012	Porcentual	Anual 2013	Porcentual
INGRESOS CORRIENTES				
INGRESOS NO TRIBUTARIOS				
VENTA DE BIENES				
VENTA DE OTROS BIENES				
VENTA DE IMPLEMENTOS DEPORTIVOS	₪ 1.149.500,00	0,30%	₪ 724.000,00	0,20%
VENTA DE SERVICIOS				0,00%
ALQUILER DE EDIFICIO Y LOCALES				0,00%
ALQUILER GIMNASIO MUNICIPAL	₪ 4.554.000,00	1,18%	₪ 4.504.000,00	1,23%
OTROS INGRESOS NO TRIBUTARIOS				0,00%
ENTRADAS A PISCINA	₪ 19.893.575,00	5,16%	₪ 20.756.500,00	5,69%
CURSOS DE NATACION	₪ 69.642.675,00	18,06%	₪ 77.255.475,00	21,17%
AFILIACIONES PISCINA	₪ 25.574.750,00	6,63%	₪ 36.000.500,00	9,86%
TERAPIA FISICA	₪ 19.592.700,00	5,08%	₪ 26.391.300,00	7,23%
INGRESOS DE CAPITAL				0,00%
APORTE MUNICIPAL (3% CODIGO MUNICIPAL)	₪ 165.870.037,00	43,01%	₪ 199.358.605,00	54,62%
APORTE EXTRAORDINARIO MUNICIPAL				
PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO SUPERAVIT 2011	₪ 36.169.665,06	9,38%		
PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO SUPERAVIT 2012(ENERO A OCTUBRE)	₪ 39.212.325,00	10,17%		
APORTE EXTRAORDINARIO MUNICIPAL	₪ 4.000.000,00	1,04%		
Total anual	₪ 385.659.227,06	100,00%	₪ 364.990.380,00	100,00%
Programa 501				
Clasificación	Anual 2012	Porcentual	Anual 2013	Porcentual
EGRESOS POR EL OBJETO DEL GASTO				
PROGRAMA I, DIRECCION Y ADMINISTRACION				
REMUNERACIONES				
REMUNERACIONES BASICAS				
SUELDOS FIJOS	₪ 10.445.484,86	2,71%	₪ 9.382.768,10	2,57%
DECIMO TERCER MES	₪ 734.541,86	0,19%	₪ 836.553,75	0,23%
CONT.PATR.AL DES. Y LA SEGURIDAD SOCIAL				
CONT.PATR. DE SEGURO DE LA SALUD C.C.S.S	₪ 2.679.475,07	0,69%	₪ 3.173.325,08	0,87%
SERVICIOS				
SEGUROS, REASEGUROS Y OTRAS OBLIGACIONES				
SEGURO DE RIESGOS PROFESIONALES	₪ 537.991,18	0,14%	₪ 629.395,30	0,17%
SERVICIOS DE GESTION Y APOYO				
OTROS SERVICIOS DE GESTION Y APOYO	₪ 6.940.000,00	1,80%	₪ 15.424.412,34	4,23%
MATERIALES Y SUMINISTROS				

MATERIALES Y SUMINISTROS	₺ 1.486.451,34	0,39%	₺ 1.299.795,80	0,36%
BIENES DURADEROS				
MAQUINARIA Y EQUIPO				
EQUIPO Y PROGRAMAS DE COMPUTO	₺ 728.500,00	0,19%	₺ 2.463.700,00	0,68%
MAQUINARIA Y EQUIPO	₺ -		₺ 875.000,00	0,24%
TRANSFERENCIAS				
PRESTACIONES LEGALES				
PRESTACIONES LEGALES	₺ 2.447.226,00	0,63%		
Sub total	₺ 25.999.670,31	6,74%	₺ 34.084.950,37	9,34%
Programa 502				
Clasificación	Anual 2012	Porcentual	Anual 2013	Porcentual
REMUNERACIONES				
REMUNERACIONES BASICAS				
SUELDOS FIJOS (COMITÉ, PISCINA, GIMNASIO)	₺ 34.958.780,4	9,06%	₺ 58.579.951,4	16,05%
INCENTIVOS SALARIALES				0,00%
DECIMO TERCER MES	₺ 3.426.057,3	0,89%	₺ 4.887.456,8	1,34%
CONT.PATR. AL DES. Y LA SEGURIDAD SOCIAL				
CONT. PATR. DE SEGURO DE LA SALUD SOCIAL	₺ 10.073.446,3	2,61%	₺ 16.090.475,9	4,41%
SERVICIOS				
SERVICIOS DE GESTION Y APOYO				
OTROS DE SERVICIOS DE GESTION Y APOYO	₺ 45.073.494,4	11,69%	₺ 41.371.933,2	11,34%
SEGUROS, REASEGUROS Y OTRAS OBLIGACIONES				
SEGUROS DE RIESGOS PROFESIONALES	₺ 1.676.166,8	0,43%	₺ 3.679.936,0	1,01%
SERVICIOS DIVERSOS				
OTROS SERVICIOS NO ESPECIFICADOS				
ACTIVIDAD 1: COMITÉ CANTONAL				
MANTENIMIENTO DE EDIFICIO	₺ 4.258.032,5	1,10%	₺ 14.519.604,4	3,98%
SERVICIOS PUBLICOS - ELECTRICIDAD	₺ 1.730.865,0	0,45%	₺ 1.515.910,0	0,42%
SERVICIOS PUBLICOS - TELEFONO	₺ 844.150,0	0,22%	₺ 1.671.880,0	0,46%
SERVICIOS PUBLICOS - CORREO – INTERNET	₺ 10.000,0		₺ -	
ARBITRAJES	₺ 2.972.900,0	0,77%	₺ 5.061.390,0	1,39%
VIATICOS	₺ 586.355,0	0,15%	₺ -	
ALIMENTACION	₺ 3.014.130,6	0,78%	₺ 2.504.429,3	0,69%
HIDRATANTES	₺ 777.014,9	0,20%	₺ 64.490,0	0,02%
TRANSPORTE	₺ 7.500.000,0	1,94%	₺ 10.938.975,0	3,00%
INSCRIPCIONES	₺ 875.500,0	0,23%	₺ 1.462,0	0,00%
IMPREVISTOS	₺ 693.930,2	0,18%	₺ 511.650,0	0,14%
SERVICIOS MEDICOS Y MEDICAMENTOS	₺ 800.000,0	0,21%	₺ 145.030,0	0,04%
SERVICIO FISIOTERAPIA	₺ 4.800.000,0	1,24%	₺ -	

ACTIVIDADES DEL CANTON	₺ 6.500.000,0	1,69%	₺ 6.082.465,9	1,67%
ACTIVIDAD 2: GIMNASIO MUNICIPAL				
MANTENIMIENTO DE EDIFICIO	₺ 1.700.000,0	0,44%	₺ 2.207.797,0	0,60%
SERVICIOS PUBLICOS - ELECTRICIDAD	₺ 1.420.000,0	0,37%	₺ 1.838.295,0	0,50%
SERVICIOS PUBLICOS – AGUA	₺ 1.182.000,0	0,31%	₺ 1.229.430,0	0,34%
ACTIVIDAD 3: PISCINA MUNICIPAL				
MANTENIMIENTO DE EDIFICIO	₺ 8.900.000,0	2,31%	₺ 5.234.447,0	1,43%
SERVICIOS PUBLICOS - ELECTRICIDAD	₺ 12.318.510,0	3,19%	₺ 13.600.825,0	3,73%
SERVICIOS PUBLICOS - TELEFONO	₺ 4.990,0	0,00%	₺ -	0,00%
SERVICIOS PUBLICOS – AGUA	₺ 4.218.732,0	1,09%	₺ 5.695.233,0	1,56%
GAS PARA CALEFACCION	₺ 13.144.750,0	3,41%	₺ 10.390.167,5	2,85%
TRATAMIENTOS QUIMICOS	₺ 12.044.750,0	3,12%	₺ 16.011.988,0	4,39%
MATERIALES				
UTILES MATERIALES Y SUMINISTROS DIVERSOS				
UTILES MATERIALES DE OFICINA Y COMPUTO	₺ 5.000.000,0	1,30%	₺ 6.300.969,0	1,73%
TEXTILES Y VESTUARIO	₺ 10.815.108,9	2,80%	₺ 5.522.350,0	1,51%
OTROS UTILES, MATERIALES Y SUMINISTROS	₺ 9.000.000,0	2,33%	₺ 13.014.462,0	3,57%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES				0,00%
PRESTACIONES LEGALES				
PRESTACIONES LEGALES	₺ 2.043.052,2	0,53%	₺ 289.891,0	0,08%
TRANSF. CORR. ENTIDADES PRIV. SIN FINES LUCRO				
TRANSFERENCIAS CORRIENTES A ASOCIACIONES				
ASOCIACION DE ATLETISMO	₺ 6.800.000,0	1,76%	₺ 4.215.000,0	1,15%
ASOCIACION DE NATACION	₺ 3.600.000,0	0,93%	₺ 3.575.000,0	0,98%
ASOCIACION DE AJEDREZ	₺ 3.800.000,0	0,99%	₺ 3.525.000,0	0,97%
ASOCIACION DE BALONCESTO	₺ 7.080.000,0	1,84%	₺ 6.515.400,0	1,79%
ASOCIACION DE FUTBOL SALA	₺ 2.800.000,0	0,73%	₺ 2.860.000,0	0,78%
Asociación de Futbol	₺400.000,	0,006%	₺400.000,	0,006%
ASOCIACION DE JUDO	₺ 2.400.000,0	0,62%	₺ 2.625.000,0	0,72%
ASOCIACION DE VOLEIBOL	₺ 2.700.000,0	0,70%	₺ 2.475.000,0	0,68%
ESCUELAS INTEGRALES DE INICIACION DEPORTIVA	₺ 4.325.000,0	1,12%	₺ 6.805.000,0	1,86%
Sub total	₺ 245.867.716,5	63,75%	₺ 281.558.294,5	77,14%

Fuente: Elaboración propia EPPS-UNA 2014 con datos del informe de Ejecución presupuestaria años 2012 y 2013.

En este tipo de análisis se muestra la relación entre el peso de cada uno de las cuentas con el ingreso total de la organización; siguiendo esta línea propiamente del ingreso, el que representa mayor aporte es el 3% municipal, el cual corresponde a un 43% del ingreso total, seguido por la piscina con los cursos de natación con un 18% un poco más de la mitad del ingreso se maneja propiamente a lo interno de la organización para el año 2012; por otra parte en el siguiente año ambas cuentas aumentan, pero el aporte municipal por si solo representa un poco más de la mitad para el 2013.

En cuanto a los programas en si el programa presupuestario número 501 es cerca de un 7% del ingreso para el 2012 y para el 2013 sube a un 9%; el programa presupuestario número 502 resulta ser el que más devenga montos del ingreso, porque para el 2012 representa un 63% y el siguiente año aumentó al 77%; por último, el programa presupuestario número 503 solo devenga un 11% en 2012 y un 17% en el 2013.

5.2.5. Desarrollos Deportivo Competitivo del CCDRG

La competencia de alto rendimiento que se realiza anualmente por medio de la realización de los Juegos Deportivos Nacionales de Costa Rica, supone la preparación y mejora de la competencias federativas de cada Comité Cantonal de Deportes; los JDN constituyen el principal programa que desarrolla el Gobierno en el campo del deporte, es por ello que la obtención de medallas refleja en medida los resultados de mejoras en las capacidades deportivas y recreativas; avances en infraestructura deportivas; organización, gestión y administración deportivas, entre otras.

A raíz de estos, se analizará el siguiente cuadro que presentan los resultados anuales de las medallas obtenidas por el CCDRG en los Juegos Deportivos Nacionales:

Tabla 16: Medallero Anual del CCDRG en los Juegos Nacionales.

Participación en Juegos nacionales					
Años	Medallas				Posición
	Oro	Plata	Bronce	TOTAL	
2007	37	25	28	90	Tercer Lugar
2008	37	40	29	106	Tercer Lugar
2010	39	21	18	78	Séptimo Lugar Por Oro
2011	33	42	29	104	Séptimo Lugar
2013	18	31	30	79	Noveno Lugar
2014	29	21	35	85	No Datos
2015	27	23	31	81	Noveno Lugar

Fuente: Elaboración propia, con base en los informes de Juegos Deportivos Nacionales 2014.

Como se puede apreciar, el CCDRG ha mantenido su objetivo de encabezar entre los 10 primeros cantones en los JDN, logrando obtener el reconocimiento de ser un comité altamente competitivo en el deporte federativo; a pesar de esto, se ha evidenciado una baja en posiciones a través de los años, siendo el 2014 y 2015 los años que menor medallas ha obtenido. La baja del rendimiento se debe en cuestión por las debilidades internas, la falta de inversión y el desgaste de la infraestructura existente en el cantón.

Por otra parte, es menester realizar un análisis sobre los éxitos alcanzados a nivel deportivo y las reducciones en gastos e inversión en las asociaciones deportivas y comités distritales, con el fin de identificar los posibles argumentos para que se dieran las variaciones mostradas por los análisis financieros anteriormente expuestos.

De esta manera, muestra la siguiente tabla de resultados de la participación de las asociaciones deportivas adscritas al CCDR Goicoechea, a saber:

Tabla 17: Resultados de participación de Asociaciones deportivas de Goicoechea en Juegos Nacionales

Participación en Juegos Nacionales									
Asociación	2010			2013			2014		
	Oro	Plata	Bronce	Oro	Plata	Bronce	Oro	Plata	Bronce
Baloncesto	2	0	0	0	0	0	0	0	0
ASODAJA	N	N	N	0	0	0	0	4	2
JUDO	12	6	4	5	7	3	2	3	1
ASMAGO – NATACION	2	5	8	4	15	18	1	4	8
VOLEIBOL F	0	0	0	0	0	0	N	N	N
Atletismo	15	4	2	6	6	8	7	3	2
Ajedrez	8	3	2	3	3	1	N	N	N

Fuente: Elaboración propia, con base a informes de Juegos deportivos nacionales 2014.

Como se puede apreciar, las asociaciones deportivas que conllevan grandes equipos como fútbol, baloncesto, voleibol, entre otros no alcanzaron medallas, según lo establecido por el Comité para estos últimos años. Estas disciplinas pasaron por un cambio en su generación, nuevos integrantes, afectando en gran medida la obtención de medallas en los Juegos Nacionales. Por otra parte, las disciplinas unipersonales como el judo, natación y atletismo aportaron un gran número de medallas en oro, plata y bronce, mejorando la posición del CCDRG.

Los análisis financieros han demostrado que las disciplinas unipersonales de mejores resultados en medallas han sufrido significativamente una disminución de los recursos financieros, mientras que las asociaciones con equipos grandes generan mayor gastos y con un mayor ingreso no han generado los suficientes resultados, a diferencias de asociaciones de disciplinas unipersonales.

Es por ello que es necesario que el Comité establezca las medidas necesarias que compense a las asociaciones de mayor rendimiento con la dotación de más recursos financiero (ver cuadros financiero); asimismo, debe promover un sistema de transición de nuevos integrantes que permita a las asociaciones mantener un alto récord de medallas en los futuros JDN, aunado a esto se debe brindar un poco más de apoyo en la parte de promoción para que logre atraer más jóvenes a la formación deportiva.

5.2.6. Marco regulatorio institucional CCDR Goicoechea

El CCDR Goicoechea cuenta con un reglamento autónomo de organización y de funcionamiento que rige a su vez para los comités deportivos, aprobado por el Concejo Municipal de Goicoechea “*en sesión ordinaria No 25-01, celebrada el día 18 de junio del 2001, artículo 17, por mayoría de votos*”¹⁴ (Municipalidad de Goicoechea, 2001). En forma metafórica se podría decir que es el documento que marca la cancha del accionar del Comité Cantonal y de las organizaciones adscritas a él.

Entre algunos artículos que son relevantes están los que señalan los requisitos para formar el Comité y los cargos, así como las inhabilidades para formar parte del mismo, según los artículos que comprenden desde el 7 al 12 del capítulo de la organización. En los capítulos siguientes, se encuentran temas como la Junta y sus funciones en el capítulo 3, así sucesivamente hasta llegar al otro que es menester recalcar el diez, donde se menciona la integración de comités deportivos comunales que deben ser formados por miembros de las comunidades respectivas, según el artículo 57.

En cuanto al aspecto de finanzas, en el artículo 71 del capítulo respectivo a las finanzas se menciona que el municipio debe otorgar el 3% del ingreso anual al Comité; sin embargo, existen casos de municipalidades que destinan hasta un 6%. Otro ingreso puede venir del uso de las instalaciones deportivas, según el artículo 82 y 83; en el presente caso la piscina representa un factor estratégico para este fin.

Los funcionarios del Comité son públicos y dependientes de la municipalidad respectiva; esto debido principalmente a su cédula jurídica adscrita a la Municipalidad. Además, se debe hacer hincapié sobre aspectos económicos y financieros, ya que son los comités cantonales quienes debe manejar los

¹⁴ Como se muestra en el documento de reglamento autónomo de organización y funcionamiento del CCDR del cantón de Goicoechea, publicado en el periódico oficialista La Gaceta número 16 del 23 de enero del 2001.

presupuestos de ingresos e inversiones de todas las asociaciones deportivas, comités deportivos distritales, y otros que estén adscritos al respectivo comité. Esto por un principio de legalidad en relación con su cedula jurídica.¹⁵

La resolución de la Contraloría General de la Republica, muestra para el año 2013, una serie de lineamientos señalados tras la consulta de varios CCDR y municipalidades del país sobre cuestiones de presupuesto, funcionarios y gestión. De la ella, cabe para el presente proceso, retomar puntos específicos, como por ejemplo:

...”los Comités Cantonales fue definida claramente por la Procuraduría General al señalar que- son órganos que integran la estructura municipal” (Contraloría General de la Republica DFOE-ST-0043, 2013). Ello da a entender que son parte de lo que llamamos la corporación municipal; sin embargo se menciona que por la personería instrumental, los CCDR pueden contar con presupuesto aparte del 3% municipal; siempre y cuando se entienda este como un órgano adscrito a la respectiva municipalidad, debido a que el tipo de personería no alcanza el tipo jurídico.

También los CCDR tienen que someterse al control de la Contraloría General de la Republica, según lo expuesto en el informe DFOE-ST-0043. Es entonces que a partir de dicha naturaliza jurídica que cada municipalidad debe determinar el reglamento de organización y que a la vez los presupuestos aprobados se someterán a controles de la Contraloría General de la Republica.

En resumen, el Comité cuenta con una valiosa herramienta legal que le da validez al accionar de sus funcionarios y demás miembros de la organización; lo más importante en el presente reglamento es la capacidad de delimitar la cancha de la promoción de la actividad física a través del deporte y la recreación.

¹⁵ Esto según las memorias del grupo focal 2014 y los aportes brindados por el Lic. Geiner Ugalde, referente a la legalidad de los comités cantonales de deporte y recreación.

5.2.7. Análisis FODA

5.2.7.1 Análisis Interno

- Fortalezas:

El CCDRG ha establecido una distribución de responsabilidades por medio de la creación de las asociaciones encargadas de velar por el buen funcionamiento de sus respectivas disciplinas deportivas. Por consiguiente, esta estrategia de organización ha generado y focalizado el desarrollo del área deportiva a un nivel más competitivo y en consecuencia le ha permitido al CCDRG ser acreedor de una buena participación en los Juegos Nacionales, teniendo como resultado el otorgamiento de trofeos y medallas en las distintas disciplinas deportivas.

Dichos lineamientos gerenciales del CCDRG para el desarrollo de las competencias deportivas, han logrado posicionar al Comité como uno de los más fuertes y exitosos en el ámbito deportivo. Cabe destacar que este logro se acompaña con la necesidad de establecer esfuerzos en fortalecer y mejorar las deficiencias internas de la organización; por ende, existe un gran interés de la Junta Directiva del CCDRG en profesionalizarse y abrir espacios para generar un proceso de reestructuración de las funciones operacionales.

El CCDRG posee un presupuesto aprobado por Ley y el cual está contemplado dentro del Código Municipal, esto le ha permitido desarrollar el deporte y la recreación en el cantón. Por otra parte, recientemente el CCDRG presentó al Concejo Municipal de Goicoechea un proyecto para la aprobación de un 6% del presupuesto municipal para la remodelación de instalaciones existentes y para la construcción de nueva infraestructura deportiva.

- Debilidades

En Primera Instancia, el CCDRG se ha enfocado en desarrollar el área de deportiva a través del ámbito competitivo en los Juegos Nacionales,

desfocalizando las competencias recreativas, restándole importancia a los proyectos de formación comunal que integren a los diferentes grupos poblacionales del cantón (adultos mayores, niños, jóvenes, población con discapacidad, entre otros).

A pesar que el CCRDG ha recargado las funciones deportivas a las asociaciones y comités comunales, no existe una fuerte comunicación entre las juntas directivas; ello provoca una modalidad de trabajo mal organizado. Las decisiones y estrategias formuladas por el CCRDG son ajenas a los distintos niveles, imposibilitando una visión integrada de las funciones y competencias de la organización; unido a esto, al ser los miembros de las Juntas Directivas poco especializados, no poseen las capacidades técnicas para la formulación de proyectos deportivos y recreativos.

Adentrándose en el análisis administrativo, hace falta que los integrantes de la dirección administrativa posean competencias para puestos que ocupan actualmente. La mayoría de los empleados del CCRDG cuentan con estudios básicos, sin especializaciones profesionales. Lo anterior se da como consecuencia de la falta de una unidad o área de recursos humanos que se encargue de los procesos de conformación del personal administrativo del CCRDG.

Por ende, los procesos laborales del CCRDG se caracterizan por tener una mala distribución de tareas y poseer funciones que imposibilitan tener una línea de acción que dirija al Comité al alcance de los objetivos. Unas de las causas de esta situación se deben a la inexistencia de un Manual de Puestos aprobado, que especifique las responsabilidades y funciones del personal administrativo.

Todas estas fallas se dan por la falta de mecanismos y/o lineamientos que generen oportunidades de capacitación, que ayuden a constituir un personal especializado en las áreas de deporte y recreación; esto repercute en la falta de asesoría para las asociaciones y comités comunales.

Con respecto a la parte financiera, el CCDRG tiene un limitado presupuesto, equivalente a un 3% del presupuesto de la Municipalidad de Goicoechea. Esto imposibilita el desarrollo de la organización y genera deficiencia en la distribución de los recursos, en la creación de proyectos deportivos y recreativos y en la imposibilidad de generar mayor apoyo económico para las asociaciones y comités comunales.

Por lo tanto, la falta de recursos financieros se refleja en gran medida en el poco desarrollo del ámbito recreativo del cantón; asimismo, dentro del área deportiva no se cuenta con adecuadas instalaciones e implementos deportivos, hace falta la creación de infraestructura que permita el desarrollo de nuevas disciplinas, se carece de bodegas y oficinas adecuadas.

En el nivel político, el Comité requiere una mayor comunicación que dé como resultado una mejor coordinación y efectividad en la elaboración de proyectos y estrategias; se requiere más coordinación con el Concejo Municipal y la Alcaldía de Goicoechea, con el ICOODER y MIDEPOR.

De manera resumida se presenta el siguiente cuadro que contrasta las siguientes fortalezas y debilidades que se presenta dentro de la organización:

Tabla 18: Análisis Interno del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Goicochea.

Fortalezas	Debilidades
<p>F1.Existe reconocimiento del CCDRG dentro de los Juegos Nacionales.</p> <p>F2.Se visualiza el CCDRG como unos de los comités más organizados en el país.</p> <p>F3.La Junta Directiva tienen gran interés de iniciar un proceso de reestructuración de planificación estratégica.</p> <p>F4.El Personal Administrativo está dispuestos a profesionalizar a través de capacitaciones.</p> <p>F5.El presupuesto es otorgado por parte de la Municipalidad de Goicochea</p> <p>F6. Las asociaciones deportivas están a cargo de las competencias deportivas del CCDRG.</p> <p>F7. El área Recreativa se basa en el desarrollo del Programa de Zumba y clases de bailes al adulto mayor</p>	<p>D1.Pocos recursos financieros destinados para gestión del Comité.</p> <p>D2.No se integra la contabilidad con el presupuesto y el plan estratégico.</p> <p>D3.No hay controles adecuados para la fiscalización del presupuesto contable.</p> <p>D4.Falta de capacitación técnica del personal administrativo de CCDRG. No existe un manual de puestos que designe funciones.</p> <p>D5.Falta de Personal especializado en el área deportiva y recreativa.</p> <p>D6.Existencia de mecanismo de Comunicación ineficientes entre el CCDRG, las asociaciones y los comités comunales.</p> <p>D7.Falta de una visión compartida de los lineamientos funcionales entre las distintas áreas del CCDRG.</p> <p>D8.Falta de objetivos y metas a mediano y largo plazo.</p> <p>D9.La visión del deporte y la recreación se desarrolla a un corto plazo.</p> <p>D10.Inexistencia de personal o área que se encargue de los Recursos Humanos.</p> <p>D11.Falta de capacidades técnicas de los miembros de las Juntas Directivas de las Asociaciones.</p> <p>D12. Injerencia de partidos políticos y del Concejo Municipal de la Municipalidad de Goicochea en la designación de puestos de la Junta Directiva del CCDRG.</p> <p>D13.Inercia en el desarrollo y promoción de las competencias recreativas del CCDRG, actualmente solo se promociona el programa de Zumba</p> <p>D14. Se desarrolla el deporte únicamente en el ámbito competitivo con mira a Juegos Nacionales.</p>

	<p>D15.Falta de una política de proyección hacia la comunidad</p> <p>D16. Falta de infraestructura para el desarrollo de las distintas disciplinas en deporte y la recreación.</p> <p>D17.Falta de instalaciones que desarrollen nuevas disciplinas deportiva.</p> <p>D18.Instalaciones existentes en mal estado.</p> <p>D19.No existe estadística deportiva sobre los Juegos Nacionales en los últimos 10 años.</p> <p>D20.Falta de implementos deportivo.</p> <p>D21. No existe una política que pretenda abrir espacio para el desarrollo del deporte y la recreación en las entidades educativas.</p> <p>D22. Falta de comunicación interinstitucional público y privado de los sectores comunales, salud, educación, seguridad, comercios, entre otros.</p> <p>D23. Débil comunicación entre el Concejo Municipal y la Junta Directiva del CCDRG.</p> <p>D24. Debilidad en la unidad de mando.</p> <p>D25.Debilidad de la cultura organizacional del CCDRG, basados en el rumor.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia EPPS-UNA 2014.

5.2.7.2. Análisis Externo

- Oportunidades:

Se dejó en evidencia que el CCDRG puede ser capaz aprovechar la dinámica que desarrolla dentro de los comités comunales como estrategia política de proyección hacia la comunidad de Goicoechea. Con ello se fortalecería la coordinación y organización para que generen espacios de atención al público; asimismo, los comités pueden ser uno de los elementos promotores de programas dirigidos al fomento del área recreativa.

Otra oportunidad que ayudaría a mejorar el accionar del CCDRG es el aprovechamiento y conformación de alianzas institucionales dentro del ámbito público y privado. Esta iniciativa se basa en que la promoción del deporte toca el accionar de distintas áreas socioeconómicas.

En el ámbito público, se establece una serie de instituciones del estado que desde su temática pueden incidir en el fortalecimiento del deporte y la recreación; para este caso se puede establecer una coordinación con las tres distintas Áreas de Salud que posee el cantón. Esto con el fin de establecer estrategias o proyectos que ayuden al desarrollo de la salud de los ciudadanos por medio del fomento del deporte y la recreación.

Asimismo, se pueden aprovechar alianzas con el PANI para desarrollar el deporte en la niñez, con INAMU para la promoción del deporte de la mujer, el Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) para aumentar la participación de los jóvenes en las distintas actividades deportivas y con el Ministerio de Educación Pública (MEP) para crear espacios de acción dentro de las escuelas y colegios; entre otras acciones.

Existe una serie de proyectos de extensión de integración universitaria, que permite la ejecución de prácticas organizacionales que ayuden a subsanar necesidades de las organizaciones e instituciones públicas. Por lo general, dichas extensiones realizan capacitaciones técnicas, realizan charlas de liderazgo comunal, ayudan al fortalecimiento de la planificación organizacional,

diseñan proyectos socioeconómicos, ejecutan trabajo comunitario, formulan planes estratégicos, realizan diagnósticos situacionales, entre otros.

Asimismo, se puede aprovechar las Políticas Nacionales orientadas al deporte y recreación, como lo es el aprovechamiento de oportunidades dadas por el ICODER y el MIDEPOR para el mejoramiento de las competencias del CCDRG.

Con respecto a los ingresos financieros, como parte de la gestión de la Municipalidad de Goicoechea para el desarrollo deporte y recreación del cantón, sería de suma importancia que se le otorgase al CCDRG más recursos financieros que permitan el desarrollo de nuevas acciones y proyectos.

Dentro del área privada existen distintas redes e instituciones con las cuales el CCDRG puede establecer alianzas para el desarrollo de nuevas estrategias, en las que exista un apoyo extra para la generación de nuevas fuentes de financiamiento, apoyo técnico y disposición de área o espacios (infraestructura) que permitan el flujo de acciones deportivas y recreativas.

- Amenazas:

Existe una gran amenaza latente dentro del ámbito cultural de la población costarricense, con tendencia hacia una vida sedentaria, donde predominan tanto los malos hábitos alimenticios como la disminución del tiempo hacia el esparcimiento y ocio. Todo esto evidencia un retroceso en la participación de la ciudadanía dentro de los programas establecidos por el CCDRG. Aunado a esta problemática, se integra la falta de una visión integral de los beneficios que conlleva las prácticas deportivas y recreativas dentro de la esfera social, como el desconocimiento de la funcionalidad del Comité dentro de la comunidad. Ello provoca un retroceso en la participación de la ciudadanía dentro de los programas establecidos por el CCDRG.

A lo anterior se le suma la proliferación de problemas sociales, tales como el aumento de la inseguridad ciudadana, problemas de drogadicción, desintegración familiar, falta de recursos económicos en el núcleo familiar, entre otros. Toda esta problemática limita de manera indirecta la participación de los ciudadanos del cantón en las actividades que realiza el comité.

Existe la posibilidad de que la municipalidad de Goicoechea reduzca el presupuesto otorgado al CCDRG, lo que generaría una deficiencia y limitación en las funciones del comité.

En el siguiente cuadro se puede visualizar de manera más resumida el análisis realizado a nivel externo, destacando las oportunidades y amenazas que se presentan alrededor del CCDRG:

Tabla Nº 19: Matriz de Evaluación de Factores Externo del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Goicochea

Oportunidades	Amenazas
O1.Aprovechamiento de políticas nacionales ligadas al deporte y recreación.	A1.Existe una cultura de la población hacia una vida sedentaria y malos hábitos alimenticios, aunado a la falta de participación en los programas de deporte y recreación del CDDR.
O2.Aprovechamiento de políticas implementadas por el ICODER y MIDEPOR para el fortalecimiento del área técnica de los distintos Comités Cantonales de Deporte y la Recreación.	A2. Proliferación de problemas sociales que limitan la participación comunal en los programas deportivos y recreativos del CDDR.
O3.Posibles alianzas con instituciones del Estado para la creación de nuevas estrategias que fomenten la inclusión de los distintos grupos poblacionales en el deporte.	A3.Desarticulación de vínculos con los Concejos Distritales y las Asociaciones de Desarrollo Integral.
O4.Aprovechamiento de proyectos de extensión de integración universitaria.	A4.Desarticulación de vínculos municipales (Concejo Municipal), lo que permite la disminución del presupuesto del CDDR.
O5.Existencia de instituciones, organizaciones y empresas privadas que se involucren en el desarrollo del deporte y la recreación en el país.	A5.Imposición de intereses políticos de individuos externos que entorpecen las gestiones del CDDR.
O6.Posibles patrocinadores que brinden apoyo financiero al CDDR.	A6. Existencias de otros Comités Cantonales de Deporte y la Recreación más competentes y organizados.
O7.Fortalecimiento de los comités comunales como vinculo a la organización con la comunidad.	A7. Surgimiento de empresas privadas que utiliza la infraestructura deportiva para el lucro.
O8. Aprovechamiento del papel de los comités cantonales que ayuden a mejorar la proyección hacia la comunidad.	A8. Posible disminución de presupuesto del ICODER que imposibilite el apoyo hacia los CDDR.
O9. Posible aumento del presupuesto financiero del CDDR asignado por ley en el Código Municipal.	A9.La falta de profesionalización en la dirigencia de los comités.
O10.Resolucion de la Contraloría General de la Republica.	
O11.La Ley 7800 del ICODER.	
O12.Capacitacion del ICODER para el mejoramiento de capacidades técnicas de las juntas directivas.	

Fuente: Elaboración propia EPPS-UNA 2014.

5.2.8. Matriz de Priorización del Análisis FODA

Corresponde al análisis de prioridad de los resultados del diagnóstico organizacional en función de su incidencia, magnitud de impacto, causalidad, características, tendencia, evolución y urgencia. Dicha priorización del análisis interno y externo permite visualizar los factores que por su grado de criterio obedecen a un orden de intervención inmediata.

- Priorización participativa:

A partir del diagnóstico organizacional, se realiza el análisis de priorización del FODA con base en los distintos criterios particulares de los distintos actores que inciden directamente en las gestiones del CCDRG.

Dentro del proceso de validación de los resultados encontrados en el análisis FODA se realizó un consenso entre los miembros de las juntas directivas del CCDRG, las asociaciones deportivas, los comités comunales y los técnicos. Se visualizó el grado de importancia de los factores internos y externos con base en la implementación de un sistema de puntos; dicho resultado ayudó a construir la siguiente escala de importancia.

A continuación se analizarán una serie de tablas con los resultados del proceso de priorización que se desarrolló en los talleres de construcción del FODA:

Tabla 20: Matriz de Priorización - Análisis Interno

Matriz de Priorización - Análisis Interno			
Fortalezas	Ponderación	Debilidades	Ponderación
F2.Se visualiza el CCDRG como unos de los comités más organizados en el país.	25 pts	D16. Falta de infraestructura para el desarrollo de las distintas disciplinas en el deporte y la recreación.	13 pts
F4.El Personal Administrativo está dispuesto a profesionalizarse a través de capacitaciones.	18 pts	D6. Existen mecanismos de comunicación ineficientes entre el CCDRG, las asociaciones y los comités comunales.	12 pts
F5.El presupuesto es otorgado por la Municipalidad de Goicoechea.	13 pts	D3.No existen controles adecuados para la fiscalización del presupuesto contable.	11 pts
F6. Las asociaciones deportivas se han encargos de las competencias deportivas del CCDRG.	8 pts	D21. No existe una política que pretenda abrir espacio para el desarrollo del deporte y la recreación en las entidades educativas.	11 pts
F3.La Junta Directiva tienen gran interés de iniciar un proceso de restructuración de planificación estratégica.	8 pts	D1.Pocos recursos financieros destinados para la gestión del Comité.	10 pts
F1.Existe reconocimiento del CCDRG dentro de los Juegos Nacionales.	7 pts	D18.Instalaciones existentes en mal estado.	10 pts
		D1.Pocos recursos financieros destinados para la gestión del Comité.	10 pts
		D8.Falta de objetivos y metas a mediano y largo plazo.	8 pts
		D12. Injerencia de partidos políticos y del Concejo Municipal de la Municipalidad de Goicoechea en la designación de puestos de la Junta Directiva del CCDRG.	7 pts
		D23. Débil comunicación del Concejo Municipal y la Junta Directiva del CCDRG.	7 pts

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del primer taller de validación del FODA (2014).

Tabla 21: Matriz de Priorización - Análisis Interno

Matriz de Priorización - Análisis Externo			
Oportunidades	Ponderación	Amenazas	Ponderación
O6.Posibles patrocinadores que brinden apoyo financiero al CDDRG.	26 pts	A3.Desarticulación de vínculos con los Concejos Distritales y las Asociaciones de Desarrollo Integral.	18 pts
O7.Fortalecimiento de los comités comunales como política de proyección del CDDRG hacia la comunidad.	18 pts	A4.Desarticulación de vínculos municipales (Concejo Municipal), que generan la disminución del presupuesto del CDDRG.	10 pts
O2.Aprovechamiento de políticas implementadas por el ICODER y MIDEPOR para el fortalecimiento del área técnica de los distintos Comités Cantonales de Deporte y la Recreación.	18 pts	A5.Imposición de intereses políticos de individuos externos que entorpecen las gestiones del CDDRG.	10 pts
O3.Posibles alianzas con instituciones del Estado para la creación de nuevas estrategias que fomenten la inclusión de los distintos grupos poblacionales en el deporte.	9 pts	A8. Posible disminución de presupuesto del ICODER que imposibilite el apoyo hacia los CCDD.	4 pts
O4.Aprovechamiento de proyectos de extensión de integración universitaria.	9 pts	A1.Existe una cultura de la población hacia una vida sedentaria y malos hábitos alimenticios, aunado a la falta de participación en los programas de deporte y recreación del CDDRG.	7 pts
O5.Existencia de instituciones, organizaciones y empresas privadas que se involucren en el desarrollo del deporte y la recreación en el país.	6 pts	A9.La falta de profesionalización en la dirigencia de los comités.	5 pts
O1.Aprovechamiento de políticas nacionales ligadas al deporte y recreación.	3 pts	A2. Proliferación de problemas sociales que limitan la participación comunal hacia los programas deportivos y recreativos del CCDD.	4 pts
O10.La Ley 7800 del ICODER.	3	A6. Existencias de otros Comités Cantonales de Deporte y la Recreación más competentes y organizados.	2 pts
O8. Posible aumento del presupuesto financiero del CDDRG asignado por ley en el Código Municipal.	2 pts	A7. Surgimiento de empresas privadas que manejen las instalaciones deportivas y recreativas con fines de lucro.	2 pts

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del primer taller de validación del FODA (2014).

5.3.8. Conclusiones

En el proceso de investigación diagnóstica se señalaron varias características de la organización en cuestión, así como el entorno en el que se desenvuelve, tanto a nivel nacional como local. El cantón de Goicoechea en los últimos años experimentó, al igual que el resto del país, cambios significativos de la población en aspectos de salud y de problemática social, que como se muestra en el contexto internacional se asocia de una u otra forma a la actividad física.

Se ha demostrado que muchos de los problemas de salud de la población del cantón se relaciona directamente por la inactividad física que contribuye con la aparición de enfermedades, problemas circulatorios y de obesidad; así también algunos actos delictivos como el consumo de psicotrópicos o de alcohol se puede superar con una disciplina y distracción de las personas que sufren de estos problemas.

Es por ello que el proceso que recién inicia el CCDR por tecnificar la gestión pública de la promoción del deporte y la recreación, traerá un sinnúmero de beneficios a la población del cantón, ya sea a nivel individual, como a nivel social. Se pueden enumerar algunos de los beneficios sociales que este proceso aportará, así como los beneficios en el nivel de la gestión pública, a saber:

Tabla N° 22: Beneficios de una mejor Gestión pública en la Promoción de la Actividad Física

Beneficios a Individuos	Beneficios en Gestión	Beneficios en Sociedad
Mejor salud física.	Mejor control presupuestario.	Menos casos de problemas de salud.
Formas de distracción saludable.	Transparencia.	Menos casos de consumo de droga o alcoholismo.
Nuevas habilidades blandas como la concentración.	Cumplimiento de la razón de ser de la organización.	Más oportunidades de un desarrollo humano integral.

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior, se mencionan solo algunos ejemplos de los aportes que se darán con el desarrollo de una gestión pública planificada y tecnicada de la promoción de la actividad física en el cantón de Goicoechea.

Además de lo anteriormente expuesto, cabe mencionar que la organización actualmente se encuentra en una situación inicial, donde no existen parámetros técnicos para la gestión pública adecuada. Sin embargo, el Comité Cantonal de Deporte y la Recreación con gran esfuerzo por alcanzar una gestión moderna, se propuso iniciar el proceso de planificación estratégica que llevará a la organización a un nivel nacional que cuenta con un sistema de gestión integral y planificada de la promoción de la actividad física a través del deporte y la recreación.

Es menester mencionar también que la participación de Goicoechea en los Juegos Nacionales presenta buenos resultados dignos de reconocer a su organización, mismos que a través de las mejoras futuras planificadas se lograrán ampliar los reconocimientos tanto en el ámbito deportivo de alto rendimiento, como en el aporte social que esta organización le brindara al país y a la población del cantón de Goicoechea

Como conclusión y en relación con las secciones anteriores (financiera, logros deportivos y marco regulatorio), se pueden señalar los siguientes puntos:

1. El CCDR como organización autónoma social y sin fines de lucro, debe promover de forma simultánea el desempeño deportivo del cantón y la recreación saludable a través de la actividad física.
2. La organización cuenta con un sistema de contabilidad adecuado; sin embargo, carece de una evaluación de los objetivos deportivos y recreativos, que permitan conocer el impacto del accionar del CCDR.
3. Lo anterior debido a que existe una incoherencia entre logros deportivos y variaciones experimentadas financieramente entre los años 2012 y 2013.

5.4.9. Recomendaciones

Con base en los hallazgos del proceso de investigación diagnóstica de la organización y gestión del CCDR de Goicoechea, se puede orientar un grupo de recomendaciones puntuales para mejorar y crecer como organización promotora y líder de la actividad física en el cantón. Las siguientes líneas representan las recomendaciones pertinentes al proceso:

1. Con base en el diagnóstico y la priorización se debe crear un Plan Estratégico que abarque los criterios integrados de los y las involucradas en la gestión pública de la actividad física.
2. Se requiere de un mayor conocimiento en temas de formulación y evaluación de proyectos, así también como de presupuestos, especialmente que se deberán formular proyectos partiendo del Plan Estratégico.
3. Se detectó la falta de participación o interés de algunas asociaciones deportivas y comités distritales, por lo que se recomienda dar seguimiento a la debilidad y sancionar a las personas correspondientes.
4. Compartir dicho plan a la organización conocida como el Consejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional de Goicoechea, para garantizar el desarrollo del plan estratégico de forma integral con los objetivos de desarrollo local y así contar con apoyo de otras organizaciones públicas que atiendan temas en común.

Capítulo VI

Capítulo VI: Propuesta - Plan Estratégico Recreodeportivo del CCDRG

El siguiente documento presenta el Plan Estratégico para el Comité Cantonal de Deportes de Goicoechea para el periodo del año 2015 al año 2020; se identificaron las prioridades de acción y objetivos mediante un proceso de investigación diagnóstica participativa, realizado durante el segundo semestre del año 2014.

Se encuentra estructurado mediante la metodología del Cuadro de Mando Integral diseñado por Robert S. Kaplan y David P. Norton; esto debido a que el Cuadro de Mando Integral *“proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesita para navegar hacia un éxito competitivo futuro”* (Kaplan & Norton, 2006).

En resumen, esta metodología integra los objetivos propuestos en las prioridades seleccionadas del proceso de diagnóstico, y le construye instrumentos de medición que permiten una mejor evaluación del proceso en el que se encuentra el plan, a través de líneas estratégicas nombradas como ejes estratégicos, así como perspectivas estratégicas, que juntas orientan un desglose de metas y objetivos por cumplir para tener éxito en el desarrollo del plan.

En concomitancia con lo anterior, el documento inicia con un marco filosófico que como su nombre lo dice enmarca el accionar del plan bajo una filosofía de visión de futuro deseado a alcanzar, posteriormente se muestra las líneas estratégicas como ejes estratégicos, mismos que se desglosarán en objetivos y metas en el Mapa de Objetivos Estratégicos. Al final se construye y se muestra la matriz de Cuadro de Mando Integral, misma muestra los periodos en años en las que debe realizarse los objetivos.

6.1 Descripción de los elementos del Plan Estratégico-Marco filosófico.

6.1.1 Misión y Visión

De acuerdo con la conceptualización planteada en el capítulo 2, "Marco Teórico", la construcción de la misión y la visión para el CCDRG, permite establecer los principios rectores para la formulación de estrategias y líneas de acción para dicho plan deportivo.

La consolidación de la misión y visión del CCDRG se han planteado bajo una lógica participativa construida en conjunto con los diferentes actores directos e indirectos (Juntas Directivas del CCDRG, Juntas Directivas de las asociaciones y comités comunales) implicados en las distintas perspectivas estratégicas.

Por consiguiente, se plantean los siguientes rectores estratégicos:

Misión Institucional del CCDRG:

"Somos una organización pública cuya finalidad es mejorar la calidad de vida de los habitantes del Cantón de Goicoechea, a través del posicionamiento eficiente de un sistema deportivo, recreativo y competitivo como medio de transformación y progreso social".

Visión Institucional del CCDRG:

"Lograr que el cantón cuente con una estructura recreo-deportiva funcional, que permita posicionarnos en el ámbito nacional como unos de los comités de deportes y recreación más organizados y con mayor proyección social".

6.1.2 Objetivo General del Plan Estratégico

Establecer un modelo de gestión institucional del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Goicoechea (CCDRG) que permita contribuir con el desarrollo

socioeconómico del cantón a través del desarrollo del deporte y la recreación, atendiendo los lineamientos establecidos en este Plan Estratégico Deportivo.

6.1.3 Valores y Principios Organizacionales

En esta sección se determina el componente ético organizacional de los valores y principios, que la organización y las personas que la conforman se comprometen a seguir con el fin del mejor avance posible del plan.

- Respeto: el valor universal del respeto, tanto a las personas como las formas de interrelación socialmente aceptadas, es la base de la mejor convivencia dentro de la organización y la sociedad.
- Transparencia: con organización de gestión pública se debe comprometer al correcto uso de las calidades y cualidades competentes por ley y de los fondos administrados.
- Accesibilidad: al desempeñarse en una sociedad diversa se considera como valor y principio el asegurar el acceso a toda persona a los servicios que ofrece la organización, garantizando el acceso a toda la población correspondiente.
- Igualdad de Género: este valor y principio eleva a un punto superior la interacción humana de distinto sexo, tanto a lo interno de la organización como para la sociedad en la que se desempeña.

6.1.4 Políticas Generales

Como parte integral de un plan estratégico se requiere marcar la cancha donde se va a desarrollar; es por ello que en las siguientes líneas se lleva a cabo un compilado de políticas que permita la mejor gestión del plan; mismas inspiradas en orientar una mejor gestión pública de la actividad física, tanto deportiva como recreativa.

1. Toda organización miembro del Comité Cantonal de Deportes y Recreación del cantón de Goicoechea, se encuentra dentro del marco del presente plan,

por lo que su participación activa para alcanzar las metas y objetivos son de carácter obligatorio.

1.1 Se exime de obligación a la organización miembro del Comité Cantonal de Deportes y Recreación del Cantón de Goicoechea, solo en casos de fuerza mayor comprobable, mismos entendidos como efectos de desastre natural o humano o por limitaciones jurídico-legales vigentes en el país.

2. Todo funcionario o miembro del Comité Cantonal de Deportes y Recreación del cantón de Goicoechea, debe asumir su papel en la gestión necesaria para alcanzar el éxito de los objetivos estratégicos son de carácter obligatorio.

2.1 Se exime de obligación al funcionario o miembro del Comité Cantonal de Deportes y Recreación del Cantón de Goicoechea, solo en casos de fuerza mayor comprobable, mismos entendidos como efectos de desastre natural o humano o por limitaciones jurídico-legales vigentes en el país.

3. La Junta Directiva es la organización superior a cargo de evaluar el proceso y logro de las metas planteadas y los plazos acordados en el presente plan.

3.1 Es deber del personal administrativo el seguir y apoyar los procesos de evaluación y alcance de las metas planteadas.

4. Toda organización miembro del Comité Cantonal de Deportes y Recreación del Cantón de Goicoechea, deberá formular y evaluar planes anuales operativos, así como sus respectivos proyectos en función a los objetivos estratégicos.

5. Es obligación del Comité Cantonal de Deportes y Recreación del Cantón de Goicoechea velar por la gestión apropiada de los fondos del presupuesto para el desarrollo del presente plan.

5.1 El Comité Cantonal de Deportes y Recreación del Cantón de Goicoechea debe solicitar semestralmente las evaluaciones de los planes anuales operativos y solicitar anualmente los presupuestos para proyectos.

5.2 El Comité Cantonal de Deportes y Recreación del Cantón de Goicoechea, deberá administrar los fondos provenientes de cuentas del Estado o del gobierno local para alcanzar el éxito en las metas planteadas.

5.3 Las Asociaciones y Comités distritales puede recaudar fondos para su propia gestión; sin embargo, según lo establecido en el oficio No.08439 de la Contraloría General de la República de Costa Rica, solo el Comité Cantonal de Deportes y Recreación del Cantón de Goicoechea mediante su cedula jurídica puede administrar fondos de carácter públicos y destinarlos a las cuentas correspondientes para el alcance de los planes y proyectos correspondientes.

6.2. Ejes estratégicos del Plan Estratégicos de deporte y Recreación:

Tecnificación de la gestión del deporte y la recreación que el CCDRG busca mejorar, está cargada de una serie de estrategia y acciones que se categorizan por 5 ejes transversales que se conjugan para la consolidación de un sistema deportivo y recreativo eficiente.

6.2.1 Eje estratégico N°1: Promoción deportiva y recreativa.

El presente eje, aborda la tecnificación de la gestión deportiva y recreativa como papel principal del CCDRG. A pesar que el ámbito deportivo y recreativo que se desarrolla en el Cantón se ha enfocado principalmente en el área competitiva en el nivel de los Juegos Nacionales, se ha evidenciado una serie de necesidades que exigen un cambio de visión que englobe la apertura de espacios deportivos y recreativos que garanticen la accesibilidad de todos los grupos poblacionales del cantón de Goicoechea.

El desarrollo de un buen sistema deportivo y recreativo no solo se centra en la creación de espacios que permita la mejora de la actividad física de las personas del cantón, sino que este se acondiciona de la búsqueda de la excelencia deportiva y recreativa donde la innovación, la retroalimentación y la

inversión son las acciones principales que se requieren para superar las deficiencias del actual sistema deportivo y recreativo que implementa el CDDRG. Por lo consiguiente, este eje se centra principalmente en las siguientes acciones:

- ✓ Innovación deportiva, donde se comience a desarrollar nuevas disciplinas.
- ✓ Apertura de espacio de recreación, que permita fomentar la actividad física en los diferentes grupos poblacionales.
- ✓ Apertura de espacios deportivos y recreativos.
- ✓ Creación de un plan recreo deportivo.

6.2.2 Eje estratégico N°2: Innovación y crecimiento en la gestión de instalaciones deportivas y recreativas.

La inversión que el CCDRG ha destinado a la infraestructura deportiva y recreativa suele ser limitado por la falta de captación de recursos financieros. Es por tal que la posibilidad de renovación de la infraestructura ha recaído significativamente en la inversión en la piscina y el gimnasio municipal, excluyendo las demás instalaciones que al paso del tiempo sufren de desgaste y abandono.

Las oportunidades de inversión que permitan la adquisición de espacios e instalaciones para el desarrollo de nuevas disciplinas son prácticamente nulas en la situación financiera que el Comité se encuentra. Por lo que se demanda el espacio para que la población del cantón pueda llevar a cabo, no solo actividades deportivas que genere capacidades competitivas, sino que se requiere de zonas de esparcimientos y de recreación una vida más sana. Por lo consiguiente, este eje se centra principalmente en las siguientes acciones:

- ✓ Inversión de nueva infraestructura deportiva y recreativa.
- ✓ Creación de espacios de esparcimiento.
- ✓ Modernización de infraestructura existente.

- ✓ Acondicionamientos de las instalaciones.

6.2.3 Eje estratégico N°3: Desarrollo y Aprendizaje Organizacional Recreo-deportiva

Una organización inteligente es una organización que busca el cambio constante que genere el éxito total. Dicho esto, es de gran importancia crear espacios que proporcionen una retroalimentación dentro de la administración del CCDRG que permita a los funcionarios adquirir capacidades y habilidades técnicas necesarias para el buen desempeño del deporte y la recreación.

La adaptación de una organización no solo recae en buscar herramientas que permita optar por un personal altamente calificado y con conocimiento básicos, sino que también se requiere construir un buen ambiente de trabajo que permita la dinamización de las diferentes áreas de trabajo. En otras palabras, se busca desarrollar y mejorar las habilidades, tanto a nivel interno del CCDRG, como la introducción de las asociaciones deportivas y comités comunales adscritos al CCDRG.

Por otra parte, las estrategias dirigidas a mejorar los procesos de planificación deportiva y recreativa en el Cantón. Para ello es necesario que el CCDRG busque nuevas forma de gestión que posibilite la eficiencia en la corresponsabilidad de decisiones y de adaptación a un sistema cambiante. Para ellos la implementación de una nueva forma de planificación operativa, enfocado fortalecimiento de las líneas laborales entre el CCDR con las asociaciones deportivas y comités comunales. Dentro de las líneas estratégicas de este eje, se destaca las siguientes acciones:

- ✓ Sistema de planificación operativo basado en un proceso de planes y objetivos.
- ✓ Fortalecimiento del área de recursos humanos.
- ✓ Fortalecimiento de las relaciones entre el CCDRG y las asociaciones y comités comunales.
- ✓ Proyección hacia la comunidad.

- ✓ Capacitación técnica, en diferentes temáticas que ayuden a mejorar la tecnificación del deporte y la recreación.
- ✓ Capacitación técnica a asociaciones y comités comunales.
- ✓ Talleres de motivación.
- ✓ Sistema de evaluación, para potencializar la retroalimentación

6.2.4 Eje estratégico N°4: Programación Financiera y Evaluación Presupuestaria

Actualmente el sistema financiero del CCDRG es una de las áreas con mayor debilidad. El CCDRG como toda organización para el alcance de la gestión deportiva y recreativa depende principalmente de la asignación de recursos financieros que el Estado le proporciona. Actualmente, el Comité cuenta con un presupuesto del 3%, como lo menciona el artículo 170 del Código Municipal; dicho monto se ha destinado para sufragar limitadamente las actividades deportivas y recreativas en el cantón, por lo que es de suma importancia implementar estrategias que aumenten las posibilidades financieras que respalde la implementación de un nuevo plan recreo-deportivo que supere las necesidades de tecnificación de la gestión del deporte y recreación.

La demanda de un incremento en las posibilidades financieras del CCDRG, debe estar condicionada por un buen sistema de planificación, ejecución y fiscalización de los recursos financieros y que vaya de la mano con la planificación operativa. El objetivo estratégico financiero se resume en los siguientes puntos:

- ✓ Apertura de nuevas fuentes financieras
- ✓ Fiscalización y monitoreo de los recursos financieros

6.3 Objetivos Estratégicos Institucionales del CCRG

La CCDRG en última instancia es una organización de suma importancia para la generación de beneficios través de la consumación de procesos recreo-deportivos. Por ende, la tecnificación de la gestión pública en la promoción del deporte y la recreación, debe ser idealizada con una visión de alcance y de proyección que genere un desarrollo íntegro del cantón, bajo a una perspectiva donde los población tenga el accesos completo que permita dinamizar la actividad física.

La consolidación del Plan Estratégico, se debe enfocar o resguardar dentro de un sistema administrativo que auné su importancia bajo el pensamiento único de gestión recreo deportiva eficiente que permita estructurar y efectuar las acciones estratégicas para el beneficio general; esto quiere decir, que los objetivos estratégicos plantea las primeras acciones y líneas a seguir de dicho plan estratégico con base en los postulados de la visión y misión que se conciba dentro del Comité de Deporte y Recreación de Goicoechea.

Los objetivos estratégicos institucionales del Comité representarán los fines o metas de una manera más global, ya que estas se plantean bajo una visión de largo plazo que plasma en esencia de las intenciones del CCDRG. Asimismo, permite generar las directrices necesarias que ayuden iniciar y a mejorar los procesos de tecnificación de la gestión pública de la promoción del deporte y la recreación.

A continuación se presenta los objetivos estratégicos institucionales para el 2020:

Objetivo N° 1: Promover en toda la comunidad de Goicoechea un estilo de vida saludable y activa, a través de la apertura de espacios de recreación y para realizar actividades físicas.

Objetivo N° 2: Desarrollar un plan de gestión deportiva que implemente distintos proyectos, actividades, programas que fortalezca el desarrollo deportivo y competitivo.

Objetivo N° 3: Mejorar en calidad y accesibilidad de las instalaciones deportivas y recreativas, que permita el desarrollo de actividades que beneficien a todos los grupos poblacionales.

Objetivo N° 4: Mejorar la eficiencia de la organización, mediante la tecnificación de la administración deportiva y recreativa, con alta corresponsabilidad en la toma de decisiones y con capacidad de adaptación.

Objetivo N°5: Desarrollar un plan de inversión y presupuesto para la sostenibilidad del Comité Cantonal de Deportes y la Recreación de Goicoechea, en los que se identifiquen nuevas fuentes de ingreso e inversión con el control administrativo pertinente.

6.4 Acciones Estratégicas - Plan Estratégico del Comité de Deporte y Recreación de Goicoechea (BSC)

Las acciones e lineamiento de dicho plan se establecieron de acuerdo con el modelo de Cuadro Integral, publicado por vez primera en 1992 en la revista de Harvard Business, diseñado por Roberto Kaplan y David Norton como instrumento de orientación de estrategias de crecimiento organizacional para la planificación a corto, mediano y largo plazo. La estructura del Balanced Scorecard se plantea principalmente para aquellas organizaciones u empresas que requieren maximizar la rentabilidad de las empresas a través del establecimiento de un proceso que enlaza objetivos, estrategias e indicadores para el establecimiento de un marco sistémico central y organizativo. El BSC, al ser un sistema de proceso centra las estrategias en cuatro principales dimensiones en una organización: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Desarrollo e Aprendizaje.

Bajo dicha perspectiva, el Plan Estratégico del CCDRG 2016-2020 redefine la metodología del BSC e implementa nuevos ejes estratégicos con el fin de rediseñar el cuadro de mando integral con orientación pública y sin fines de

lucro, siempre y cuando se busque la mejora del servicio para el beneficio de la sociedad del cantón.

Para la realización del Plan Estratégico, se tomaron como base los resultados contemplados en el diagnóstico situacional del CCDRG. Tanto el FODA y el Análisis Financiero establecieron el marco de acción que permitiese la sucesión de estrategia internas dirigidas a la tecnificación de las gestión del CCDRG.

Las estrategias de acción que se implementarán, permitirá mejorar las condiciones que yacen internamente en la organización, a través de la ejecución y fiscalización de los recursos financieros y el mejoramiento y la creación de espacios recreativos y deportivos.

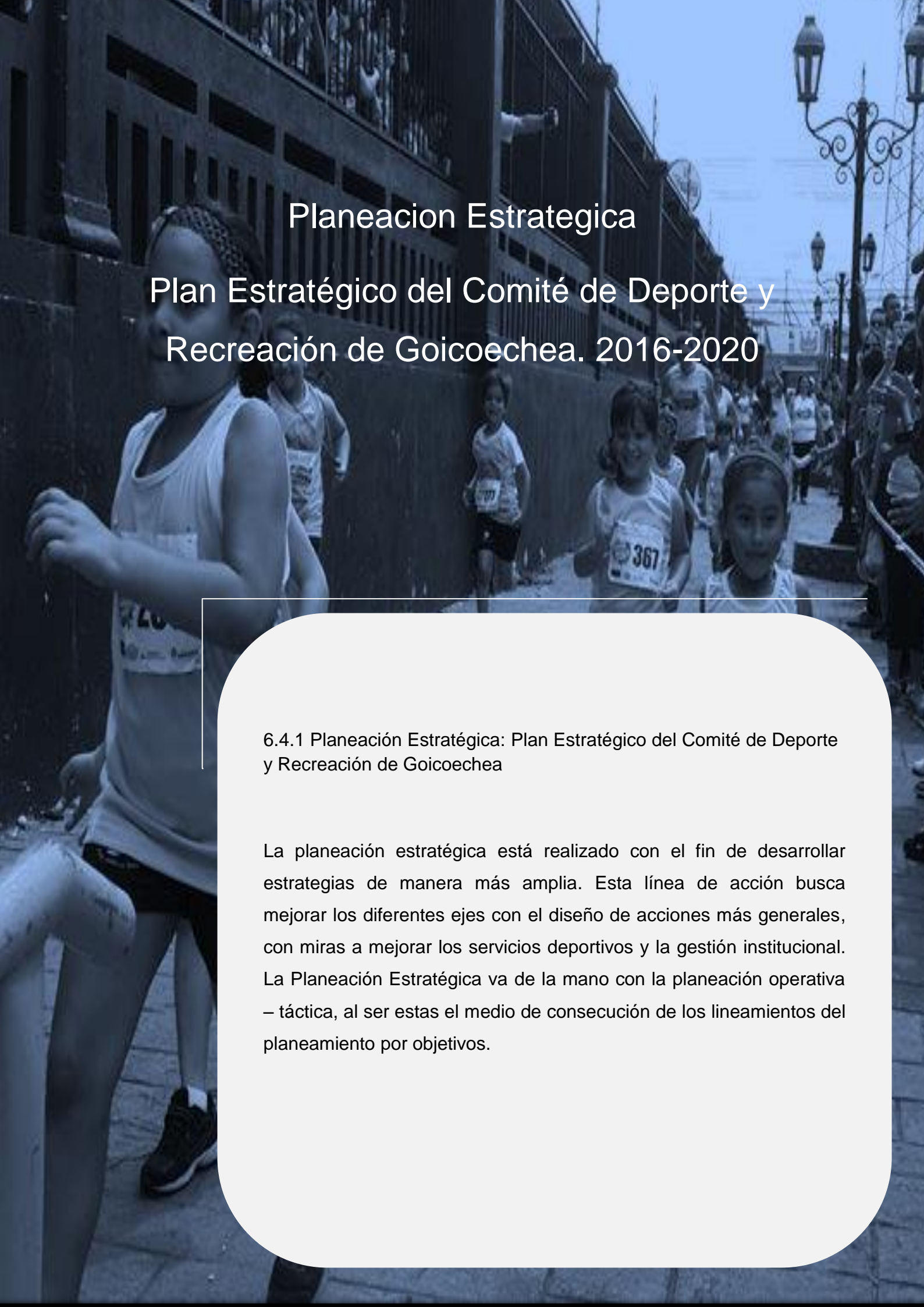
Resumiendo, el Plan Estratégico del CCDRG 2016-2020, está conformado por tres tipos de planeación (Estratégica-Táctica-Operativa), desarrollada con base en los ejes estratégico objetivos estratégicos institucionales del CCDRG.

Ilustración 8: Proceso Sistémico de Planificación



Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se ajuntan los tres planeamientos con sus respectivos cuadros y matrices.



Planeación Estratégica

Plan Estratégico del Comité de Deporte y Recreación de Goicoechea. 2016-2020

6.4.1 Planeación Estratégica: Plan Estratégico del Comité de Deporte y Recreación de Goicoechea

La planeación estratégica está realizado con el fin de desarrollar estrategias de manera más amplia. Esta línea de acción busca mejorar los diferentes ejes con el diseño de acciones más generales, con miras a mejorar los servicios deportivos y la gestión institucional. La Planeación Estratégica va de la mano con la planeación operativa – táctica, al ser estas el medio de consecución de los lineamientos del planeamiento por objetivos.

6.4.1.1. Planeación Estratégica: Proyección Deportiva y Recreativa

La actual necesidad de la mejora del servicio deportivo y recreativo, no solo define las estrategias para subsanar las debilidades actuales, sino que da existencia a un marco estratégico para ampliar los espacios deportivos y recreativos que satisfaga las demandas de toda la población de Goicoechea.

Tabla 23: Matriz de Planeación Estratégica: Proyección Deportiva y Recreativa.

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Meta	Indicador	Medios de Verificación	Años				
					1	2	3	4	5
Proyección Deportiva y Recreativa	OE-1. Promover en toda la comunidad de Goicoechea, un estilo de vida saludable y activa, a través de la apertura de espacios recreativos y de actividades física.	Crear nuevos espacios recreativos para el año 2020	Cantidad de eventos para promover actividad física en el cantón.	Registros de eventos y asistencia de la población	x	x	x	x	x
	OE-2. Desarrollar un plan de gestión deportiva que implemente distintos proyectos, actividades y programas que fortalezcan el desarrollo deportivo y competitivo.	Contar con un modelo integral deportivo para el año 2020.	Cantidad de eventos para promover actividad física en el cantón	Informes de gestión de servicios. Cantidad de asistencia en las estrategias deportivas.	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia.

6.4.1.2. Planeación Estratégica- Innovación y Crecimiento en Infraestructura

En este caso, la organización debe propiciar lugares adecuados para la práctica deportiva y promover su uso tanto con fines competitivos como recreativos. Existe un constante aporte a los comités comunales por parte del Comité Cantonal; esta práctica no debe mermar, solo debe ser dirigida a la creación de nuevas y mejores instalaciones para la práctica, no solo de las disciplinas actuales, sino también impulsar otras nuevas.

Tabla 24: Matriz de Planeación Estratégica: Innovación y Crecimiento en Infraestructura.

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Meta	Indicador	Medios de Verificación	Años				
					1	2	3	4	5
Innovación y crecimiento en la gestión de instalaciones deportivas y recreativas.	OE-3. Mejorar la calidad y accesibilidad de las instalaciones deportivas y recreativas, que permitan el desarrollo de actividades física que beneficien a todos los grupos poblacionales.	Remodelar las instalaciones deportivas existentes de manera que garanticen un ambiente adecuado para las prácticas deportivas, sean competitivas o recreativas.	Cantidad de remodelaciones para mejorar la calidad de la infraestructura deportiva existente.	Informes de proyectos y la infraestructura				X	
		Crear nuevos espacios para las prácticas deportivas y recreativas en el cantón	Cantidad de nuevos espacios para la práctica deportiva en el Cantón		Informes de proyectos y la infraestructura				

Fuente: Elaboración propia

6.4.1.3. Planificación Estratégica - Desarrollo y Aprendizaje Organizacional Deportiva

Solo mediante la tecnificación deportiva y la gestión pública de la organización, se logrará elevar al CCDR de Goicoechea a ser una institución ejemplar en el país, ordenada y con éxito organizacional. Es por ello que, para ser una organización inteligente, se debe mantener el aprendizaje y una adecuada gestión integral con capacidad en la toma de decisiones.

Tabla 25: Matriz de Planeación Estratégica: Desarrollo y Aprendizaje Organizacional Deportiva.

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Meta	Indicador	Medios de Verificación	Años					
					1	2	3	4	5	
Desarrollo y Aprendizaje Organizacional Recreo-Deportiva	OE-4. Mejorar la eficiencia de la organización, mediante la tecnificación de la administración deportiva y recreativa, con alta responsabilidad en la toma de decisiones y con capacidad de adaptación.	Realizar capacitaciones a las Asociaciones Deportivas y a los Comités Deportivos de los distritos en temas de planificación operativa y formulación de proyectos.	Cantidad de capacitaciones por Asociación Deportiva y Comités deportivos.	Contrato directo por servicios profesionales a promotores para capacitaciones.		X				
		Crear una oficina de gestión deportiva con un profesional de la promoción deportiva o similar	Una oficina de gestión deportiva con personal contratado en planilla	Planilla del Comité		X				
		Realizar talleres sobre Auditoría Deportiva y Gestión para las asociaciones deportivas y comités comunales en los distritos.	Resultados del taller como matrices y formas de evaluación deportiva.	Resultados del taller. Presupuestos ejecutados		X				
		Crear un Departamento de Planificación y Desarrollo para la gestión y evaluación de planes anuales operativos y proyectos del CCDRG	Un departamento de Planificación y Desarrollo, con personal capacitado	Planilla del Comité	X					

Fuente: Elaboración propia

6.4.1.4. Planificación Estratégica - Programación Financiera y Evaluación Presupuestaria

La base del modelo se encuentra en el eje financiero. Por ser una organización sin fines de lucro, su objetivo final no es otro que el promover la actividad física en la sociedad y específicamente en el cantón de Goicoechea como medio para mejorar la calidad de vida y la salud de los ciudadanos. Por ello el aspecto financiero debe orientarse a alcanzar los objetivos anteriores de los otros ejes, por lo que la búsqueda para aumentar el ingreso es prioridad para dar respaldo a lo aquí expuesto.

Tabla 26: Matriz de Planeación Estratégica: Programación Financiera y Evaluación Presupuestaria.

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Meta	Indicador	Medios de Verificación	Años					
					1	2	3	4	5	
Programación Financiera y Evaluación Presupuestaria	OE-5. Desarrollar un plan de inversión y presupuesto para la sostenibilidad del Comité Cantonal de Deportes y la Recreación de Goicoechea, donde se identifiquen nuevas fuentes de ingreso e inversión con el control administrativo pertinente.	Contar con una programación de ingresos financieros por actividades recreativas y deportivas, que permitan orientar los fondos de la inversión pública para mejorar la infraestructura existente.	Ingresos contables por eventos recreativos y deportivos.	Informes contables de ingresos e inversión.	X					
		Aumentar al 6% de ingreso por partida municipal, para la creación del Departamento de Planificación y Desarrollo y una Oficina de Gestión Deportiva.	Porcentaje de ingreso por partida municipal	Informes contables de ingresos	X					
		Gestionar un incremento en el apoyo a las asociaciones deportivas, según los proyectos recreativos o deportivos presentados.	Aumento reportados en el programa presupuestario 502	Informes contables		X				
		Contar con donativos y patrocinios establecidos para proyectos específicos.	Convenios ratificados para proyectos	Documentos de convenios y donativos o fondos	X					

Fuente: Elaboración propia

Planeación Táctica

Plan Estratégico del Comité Cantonal de Deporte y Recreación 2016-2020

6.4.2. Planeación Táctica: Plan Estratégico del Comité de Deporte y Recreación de Goicoechea.

La Planeación Táctica plantea la proximidad de las actividades, acciones y estrategias, presupuestos, responsables y plazos; así como el cuadro estratégico, este también cuenta con indicadores para medir el real avance. La Planeación Táctica plantea las estrategias que permitan alcanzar los objetivos estratégicos institucionales

6.4.2.1. Planificación Táctica-Proyección Deportiva y Recreativa

Tabla 27: Matriz de Planeación Táctica: Proyectos y Programas - Eje Proyección Deportiva y Recreativa.

Objetivos Estratégico	Acciones Estratégicas	Metas	Indicador	Plazo	Presupuesto Anual	Responsable
OE-1. Promover a toda la comunidad de Goicoechea, un estilo de vida saludable y activa, a través de la apertura espacios de recreación y de actividades física.	AE-1. Programa "Ciudad Activa"	Para el año 2020, implementar en un 100% todas las estrategias recreativas, contempladas en dicho programa	-Números de proyectos implementados anualmente. - Porcentaje de implementación del programa. -Índice de tiempo para la implementación de actividades	2017	12.210.000,00	Comités Comunales y Junta Directiva del CCDRG.
	AE-1.1. Carrera de Ciclismo de Montaña en el distrito de Mata de Plátano.	Desarrollar al menos 2 carreras anuales.	-Inscripción 100 participante como mínimo. -Porcentaje de ganancias. -Número de carreras realizadas anualmente.	2016	3.240.000,00	Comité distrito Mata de Plátano y Asociación de Ciclismo.
	AE1-.2. Carreras y maratones de atletismo	Desarrollar al menos 2 carreras anuales para la promoción de la actividad física en los habitantes del cantón	-Inscripción de 100 personas por evento -Porcentaje de ganancias. -Número de carreras realizas anualmente	2016	4.890.000,00	Comités comunales y Asociación Atletismo.
	AE-1.3. Realización de Carreras infantiles	Realización de una carrera de atletismo infantil, que permita integrar los beneficios de la actividad física en edades tempranas	-Numero niños (as), inscritos para el evento. - Porcentaje de ganancias.	2016	3.070.000,00	Comités comunales y CCDR
	AE-1.4. Reactivar la salud física de la población adulta mayor con caminatas y recorridos	Desarrollar espacios recreativos, a través de recorrido y caminatas que permitan mejorar la calidad de vida del adulto mayor.	-Número de actividades realizadas. - Participación de 100 adultos mayores. - inventarios de recorridos y caminatas establecidas	2017	1.010.000,00	Comités comunales y CCDRG

	AE-2. Programa “Comunidad Activa”	Para el 2019 implementar en su totalidad los programas contempladas en dicho programa	-Números de proyectos implementados anualmente. - porcentaje de implementación del programa. -Índice de tiempo para la implementación de actividades	2017	€13.206.697,20	Comités Comunales y el CCDRG
	AE-2.1. Extensión “Pro-salud” Desarrollar un modelo de gestión recreativa implementada a nivel distrital, donde se organicen proyectos de Zumba, Aeróbicos, Pilates, Aqua-Aerobicos y Yoga.	El 100% de los distritos, cuentan con los programas de extensión “Pro-salud”.	-Número de actividades por distrito. -Participación de al menos 30 personas por actividad. - Realización de informes con resultados de las distintas actividades.	2017	13.206.697,20	Comité de Deporte y Recreación de Goicoechea y comités comunales
	AE-2.2. Extensión “Apoyo Especial” Implementar un servicio de atención a personas con discapacidad física y mental.	-Un sistema de atención deportiva integral de la persona con discapacidad física -Un sistema de atención deportiva integral de la persona con discapacidad mental	-Número de actividades -Cubrir al menos 10 personas con discapacidad mental Cubrir al menos 10 personas con discapacidad física. - Realización de informes.	2017	0	Comité de Deporte y Recreación de Goicoechea

Fuente: Elaboración propia

Objetivos Estratégico	Acciones Estratégicas	Metas	Indicador	Plazo	Presupuesto Anual	Responsable
OE-2. Desarrollar un plan de gestión deportiva que implemente distintos proyectos, actividades y programas que fortalezcan el desarrollo deportivo y competitivo.	AE-3. Iniciar un Programa Deportivo de Integración Educativa, por medio de la realización de un festival infantil deportivo	Para el 2018 realizar actividades deportivas en todos los centros educativos del cantón. Ejecutar anualmente un torneo, en donde se desarrollen al menos 7 disciplinas deportivas.	-Informes de resultados de las acciones estratégicas. -Números de actividades implementadas por año. -Integración de un 100% de todas las escuelas del cantón.	2017	3.240.000,00	Comité de Deporte y Recreación de Goicoechea y Asociaciones Deportivas
	AE-4. Copa Interdistrital de Goicoechea de fútbol (Copa Rotativa), Baloncesto, Voleibol, Fútbol Sala y Natación	Crear una Copa interdistrital en el cantón de Goicoechea, con participación de un equipo por distrito.	-Número de equipos registrados; -Resultados del torneo.	2017	4.580.000,00	CCDRG. Todos los Comités Comunales y la Asociación de Fútbol.
	AE-5 Creación de escuelas deportivas.	Contar con escuelas deportivas en cada disciplina, encargadas de fortalecer y dotar de talento deportivo	Cantidad de deportistas instruidos en la escuela. -Cantidad de captación de nuevos talentos	2017	620.000,00	Comité de Deporte y Recreación de Goicoechea y Asociaciones Deportivas
	AE-6. Construir un programa de patrocinio para la ramificación deportiva a nivel nacional e internacional	Crear un sistema de patrocinio que permita apoyar la inclusión de atletas y deportista en campeonatos nacionales e internacionales	-Patrocinar al menos 10 deportista profesionales. -Cantidad de medallas y trofeos de campeonatos nacionales e internacionales	2017	5.100.000,00	CCDRG, Empresas públicas e privadas.
	AE-7. Campaña de Juegos de la mente	Establecer la campaña de juegos de la mente con talleres en Ajedrez y Damas	-Número de Talleres realizados. -Resultados de Torneos de Ajedrez y Damas.	Para el 2017	550.000,00	CCDRG
	AE-8. Fortalecer las asociaciones deportivas y comités comunales a través de la dotación de nuevos recursos financieros	Crear un fondo financiero para respaldar los proyectos y presupuestos presentados por las asociaciones deportivas y los comités comunales	-Números de proyectos y propuestas presentados. -Porcentaje de fondo ejecutado.	2017	20.000.000,00	CCDRG
	AE-9. Implementar un fondo para inversión en implementos e equipo deportivo	Renovar 100% los materiales e implementos deportivos.	-Porcentaje de los fondos presupuestados en la compra de equipo e implementos deportivos. -Cantidad de implementos y equipo deportivo comprados	2019	5.157.985,07	CCDRG

Fuente: Elaboración propia

6.4.2.2. Planeación Táctica- Innovación y Crecimiento en Infraestructura

Tabla 28: Matriz de Planeación Táctica: Proyectos y Programa - Eje Innovación y Crecimiento en Infraestructura.

Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas	Metas	Indicador	Plazo	Presupuesto	Responsable
OE-3. Mejorar en calidad y accesibilidad de las instalaciones deportivas y recreativas, que permita el desarrollo de actividades físicas que beneficien a todos los grupos poblacionales.	AE-10. Administrar la infraestructura existente en el cantón	Contar con personal del comité a cargo de la administración de las infraestructuras existentes.	Cantidad de infraestructura deportiva bajo la administración del CCDRG	2016	26.363.471,66	CCDRG Goicoechea, comités comunales y Municipalidad.
	AE-11. Renegociar el convenio por el Estadio Coyella Fonseca	Renegociar las condiciones del convenio del Estadio Coyella Fonseca para flexibilizar el uso en eventos del CCDRG.	-Aumentar el uso de las instalaciones del Coyella. -informe de resultados de negociación	2016	100.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa
	AE-12. Remodelación del circuito de atletismo para la práctica de las disciplinas de Atletismo en el cantón	Contar con los circuitos de atletismo adecuados para entrenamiento de los equipos y para la población en general.	El 100% de la infraestructura para el año 2017	2017	15.269.204,61	CCDRG y Asociación Deportiva de Atletismo
	AE-13. Construir un circuito para atletismo en alguna propiedad municipal o del Comité en Guadalupe con todo lo necesario para las prácticas de atletismo	Contar con un circuito de atletismo profesional en Guadalupe para el equipo de alto rendimiento y población local.	El 100% de la infraestructura para el 2019.	2018 2019	17.500.00,00	CCDRG Asociación deportiva de Atletismo e ICODER
	AE-14. Realizar un convenio con la Fuerza Pública y comunidades organizadas para el cuidado de las infraestructuras deportivas del cantón.	Contar con presencia policial en los lugares deportivos para evitar la presencia de personas dañinas y coordinar la seguridad con las comunidades.	Cantidad de efectivos policiales a cargo de la vigilancia de infraestructura pública deportiva.	2016	70.000,00	CCDRG y Fuerza Pública
	AE-15 .Mejorar el Parque de Skateboard para mejorar la seguridad de los deportistas jóvenes.	Mejorar la seguridad del Parque de Skateboard existente para que los jóvenes usen las instalaciones y evitar la practica en parques públicos.	Infraestructura para la práctica del skateboard con seguridad integral para el deportista.	2018	17.407.878,00	CCDRG Subsistema Local del PANI y Municipalidad
	AE-16. Elaborar un Plan de	Tener canchas y equipamiento para la promoción del futbol y el baloncesto en	Cantidad de canchas de los inventarios	2019	67.310.597,49	CCDG ICODER y Municipalidad

	Inversión e Remodelación de canchas de fútbol y baloncesto en el cantón.	los distritos con infraestructura existente. Crear una cancha multiusos.	intervenidas para mejoras.			
	AE-17. Construir una Piscina Olímpica dentro de la propiedad del CCDR en Guadalupe	Contar con una piscina profesional, para entrenamiento del equipo y para la población en general.	El 100% de la infraestructura para el año 2017	2017 2018	40.500.000,00	CCDRG
	AE-18. Construir de un gimnasio en Santa Marta de Ipís	Contar con un gimnasio profesional, para tener mayor cobertura de la demanda de la población	El 100% de la infraestructura para el año 2020	2020	30.000.000,00	CCDRG
	AE-19. Compra de microbús para el transporte de los atletas.	Obtener un medios de trasporte como medio de accesos de la población en general hacia los diferentes servicios recreo deportivos	Compra de una microbús	2017	30.000.000,00	CCDRG

Fuente: Elaboración propia

6.4.2.3. Planificación Táctica - Desarrollo y Aprendizaje Organizacional Deportiva

Tabla 29: Matriz de Planeación Táctica: Proyectos y programas - Eje Desarrollo y Aprendizaje Organizacional Deportiva

Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas	Metas	Indicador	Plazo	Presupuesto	Responsable
OE-4. Mejorar la eficiencia de la organización, mediante la tecnificación de la administración deportiva y recreativa, con alta responsabilidad en la toma de decisiones y con capacidad de adaptación.	AE-20. Crear el Departamento de Planificación y Desarrollo en el CCDR Goicoechea	Tener funcionando un departamento técnico de gestión profesional de formulación y evaluación presupuestaria de planes y proyectos.	Presupuesto delegado para el Departamento de Planificación y Desarrollo	2016	6.105.000,00	CCDRG
	AE-21. Crear la Oficina de Gestión Deportiva y Recreativa en el CCDR Goicoechea	Constituir una oficina de gestión deportiva que realice auditorías deportivas y gestione el crecimiento deportivo competitivo con criterios técnicos	Presupuesto delegado para el Departamento de Planificación y Desarrollo	2016	6.105.000,00	CCDRG
	AE-22. Constituir un Programa de Capacitación para los miembros de las asociaciones deportivas y comités comunales en temas de planificación operativa y formulación de proyectos	Capacitar a todos los miembros de las asociaciones en planificación operativa con el fin de que produzcan sus propios planes.	Cantidad de miembros certificados en planes operativos de cada asociación deportiva y comités	2015	600.000,00	CCDRG e Universidades
	AE-23. Constituir un Programa de Capacitación para los miembros de las asociaciones deportivas y comités comunales en temas de gestión deportiva y auditoría	Capacitar a todos los miembros de las asociaciones en gestión deportiva y auditoría, de forma que las asociaciones realicen un servicio eficiente con la finalidad de promover el deporte competitivo.	Cantidad de miembros certificados en gestión deportiva y auditoría.	2015	200.000,00	CCDRG y Universidades.
	AE-24. Constituir un Programa de Capacitación anual para el equipo administrativo del Comité Cantonal de Deportes y Recreación	Capacitar todos los miembros del área administrativa en diferentes temas de gestión pública, con el fin de mejorar y establecer una organización fuerte en la toma de decisiones.	Cantidad de capacitaciones realizadas	2017	1.000.000,00	CCDRG

Fuente: Elaboración propia

6.4.2.4. Planificación Táctica - Programación Financiera y Evaluación Presupuestaria

Tabla 30: Matriz de Planeación Táctica: Proyecto y Programa - Eje Programación Financiera y Evaluación Presupuestaria

Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas	Metas	Indicador	Plazo	Presupuesto	Responsable
OE-5. Desarrollar un plan de inversión y presupuesto para la sostenibilidad del Comité Cantonal de Deportes y la Recreación de Goicoechea, donde se identifiquen nuevas fuentes de ingreso e inversión con el control administrativo pertinente.	AE-25. Gestionar ante la Municipalidad un aumento de ingresos por partidas municipales.	Subir el porcentaje al 6% de ingreso percibido por la partida municipal, para financiar el departamento que gestione, formule y evalúe los planes anuales operativos, así como los proyectos presupuestados.	El porcentaje de aumento en ingreso por partida municipal.	2016	35.000,00	CCDRG y Municipalidad.
	AE-26. Construir un sistema de programación y evaluación financiera.	Instaurar un sistema que registre el desarrollo financiero y presupuestario del CCDR Goicoechea.	Plataforma integral de presupuesto y financiamiento del CCDR.	2016	1.357.700,00	CCDRG
	AE-27. Ratificar convenios con empresa privadas para donativos y patrocinios para proyectos de promoción deportiva y recreativa	Establecer acuerdo con empresas privadas para donativos o patrocinios para la realizar torneos y eventos deportivos como recreativos (Superpro, Gatorade, Unimotor Arenas Skate and Surf.)	Donativos o patrocinios logrados en los convenios	2016	100.000,00	CCDRG
	AE-28. Programa de apoyo a las asociaciones deportivas para proyectos y artículos deportivos	Establecer al menos 5 proyectos presentados por las asociaciones o comités comunales	Número de proyectos aprobados	2016	0	CCDRG
	AE-29. Ratificar convenio con ICODER para financiar proyectos Plan Estratégico del CCDR	Establecer un acuerdo político para el respaldo financiero para la ejecución de proyectos de impacto cantonal en la promoción del deporte y la recreación.	Presupuesto delegado por el ICODER para financiar proyectos	2016	€200.000	CCDRG é ICODER

Fuente: Elaboración propia



Planeación Operativa

Plan estratégico del Comité Cantonal de Deporte y Recreación 2016-2020

6.4.3. Planeación Operativa - Plan Estratégico del Comité de Deporte y Recreación de Goicoechea

La Planeación Operativa consiste en establecer los pasos, acciones e indicadores para cada una de las actividades y acciones contempladas en la planeación táctica. La estructura del plan operativo se implementa anualmente: cada una de las operaciones determinan las tareas y responsabilidades de los encargados de la implementación de las estrategias tácticas. Al igual que en las anteriores, se controlarán por medio de un sistema de indicadores que permitirá al CCDRG llevar una continuidad del proceso por establecer e inculcar las medidas de corrección pertinentes.

6.4.3.1. Planeación Operativa 2016

Objetivo Estratégico 1 (OE-1)

Tabla 31: Matriz de Planeación Operativa: OE1-AE1 (AE1.1 Ciudad Activa). 2016-2020

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Bien o servicio	Presupuesto		Responsables	Observaciones
									Fondos Municipal (Gastos Anuales)			
OE1-AE1. Programa "Ciudad Activa" AE1.1. Carrera de Ciclismo de Montaña en el distrito de Mata de Plátano.	Realizar una reunión con los directivos para la definición de la organización y responsables	Población del Cantón de Goicoechea	poseer un equipo organizativo para la planificación de la carrera	Números de personas a cargo del proyecto	0	Documentación de reunión	2016-2020	Papelería y Equipo de Computo	₡	-	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa-Comité distrito Mata de Plátano y Asociación de Atletismo.	Los costos contemplan las dos carreras de ciclismo
	Establecimiento del Nombre, Fecha, lugar e distancia de la carrera	Población del Cantón de Goicoechea	Realizar la planificación para las dos carreras establecida.	Tener una agenda establecida para las dos carreras	0	Documento de la agenda	2016-2020	Papelería y Equipo de Computo	₡	-	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa-Comité distrito Mata de Plátano y Asociación de Atletismo.	
	Búsqueda y establecimiento de patrocinio	Población del Cantón de Goicoechea	Conseguir al menos 3 posibles patrocinios	Números de patrocinadores	0	Documento con registro de aportes	2016-2020	Papelería y Equipo de Computo	₡	50.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa-Comité distrito Mata de Plátano y Asociación de Atletismo.	
	Establecimiento de permiso de la Municipalidad	Población del Cantón de Goicoechea	Establecer una reunión con la Municipal para la obtención de permisos	Permisos establecidos	0	Documentación pertinente	2016-2020	Papelería y Equipo de Computo	₡	20.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa-Comité distrito Mata de Plátano y Asociación de Atletismo.	
	Coordinación con la Dirección General de Policía de Tránsito	Población del Cantón de Goicoechea	Establecer una reunión con la policía de tránsitos para la coordinación de rutas.	Coordinación establecidas para la ruta de la carreras	0	Documentación pertinente	2016-2020	Papelería y Equipo de Computo	₡	20.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa-Comité distrito Mata de Plátano y Asociación de Atletismo.	
	Coordinación de Servicios de Emergencia	Población del Cantón de Goicoechea	Obtener un servicio de ambulancia que cubra los eventos	Cubrir las dos carreras con servicio de Atención de paramédicos	0	Reportes de Gestión	2016-2020	Papelería y Equipo de Computo	₡	200.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa-Comité distrito Mata de Plátano y Asociación de Atletismo.	
	Apertura de inscripción y campaña publicitaria	Población del Cantón de Goicoechea	Difundir el evento en al menos tres medios comunicativos-inscripción de 100 participante por carrera	Utilización de medios comunicativos-cantidad de inscripciones	0	Documentos y Estados financieros	2016-2020	Papelería y Equipo de Computo	₡	100.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa-Comité distrito Mata de Plátano y Asociación de Atletismo.	
	Preparación de KIT: numeración, camisa, hidratación y fruta	Población del Cantón de Goicoechea	Establecer un completo kit para cada participante	Numero de kit	0	Documentos y Estados financieros	2016-2020	Paquete de juego para los participantes	₡	4.000.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa-Comité distrito Mata de Plátano y Asociación de Atletismo.	
	preparación de premiación y medallas	Población del Cantón de Goicoechea	Destinar un monto para la premiación de los tres primeros lugares	Montos de premiación-números de medallas	0	Documentos y Estados financieros	2016-2020	Trofeos y Medallas para la premiación	₡	800.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa-Comité distrito Mata de Plátano y Asociación de Atletismo.	
Total de Financiamiento									₡	5.190.000,00		

Tabla 32: Matriz de Planeación Operativa: OE1-AE1 (AE1.2 Programa Ciudad Activa) 2016-2020.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Bien o servicio	Presupuesto		Responsables	Observaciones
										Fondos Municipal (Gastos Anuales)		
OE1-AE1. Programa "Ciudad Activa" AE1.2. Carreras y maratones de atletismo	Realizar una reunión con los directivos para la definición de la organización y responsables	Población del Cantón de Goicoechea	poseer un equipo organizativo para la planificación de la carrera	Números de personas a cargo del proyecto	0	documentación de reunión	2016-2020	Papelería y Equipo de Computo	₡	-	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa - Asociación de Atletismo	Los costos contemplan las dos carreras de Atletismo
	Establecimiento del Nombre, Fecha, lugar e distancia de la carrera	Población del Cantón de Goicoechea	Realizar la planificación para las dos carreras establecida.	Tener una agenda establecida para las dos carreras	0	Documento de la agenda	2016-2020	Papelería y Equipo de Computo	₡	-	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa - Asociación de Atletismo	
	Búsqueda y establecimiento de patrocinio	Población del Cantón de Goicoechea	Conseguir al menos 3 posibles patrocinios	Números de patrocinadores	0	Documento con registro de aportes	2016-2020	Papelería y Equipo de Computo	₡	50.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa - Asociación de Atletismo	
	Establecimiento de permiso de la Municipalidad	Población del Cantón de Goicoechea	Establecer una reunión con la Municipal para la obtención de permisos	Permisos establecidos	0	Documentación pertinente	2016-2020	Papelería y Equipo de Computo	₡	20.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa - Asociación de Atletismo	
	Coordinación con la Dirección General de Policía de Tránsito	Población del Cantón de Goicoechea	Establecer una reunión con la policía de tránsitos para la coordinación de rutas.	Coordinación establecidas para la ruta de la carreras	0	Documentación pertinente	2016-2020	Papelería y Equipo de Computo	₡	20.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa - Asociación de Atletismo	
	Coordinación de Servicios de Emergencia	Población del Cantón de Goicoechea	Obtener un servicio de ambulancia que cubra los eventos	Cubrir las dos carreras con servicio de Atención de paramédicos		Documentación pertinente	2016-2020	Papelería y Equipo de Computo	₡	200.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa - Asociación de Atletismo	
	Apertura de inscripción y campaña publicitaria	Población del Cantón de Goicoechea	Difundir el evento en al menos tres medios comunicativos- inscripción de 100 participante por carrera	Utilización de medios comunicativos- cantidad de inscripciones	0	Documentos y Estados financieros	2016-2020	Papelería y Equipo de Computo	₡	100.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa - Asociación de Atletismo	
	Preparación de KIT: numeración, camisa, hidratación y fruta	Población del Cantón de Goicoechea	Establecer un completo kit para cada participante	Numero de kit	0	Documentos y Estados financieros	2016-2020	Paquete de juego para los participantes	₡	3.700.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa - Asociación de Atletismo	
	preparación de premiación y medallas	Población del Cantón de Goicoechea	Destinar un monto para la premiación de los tres primeros lugares	Montos de premiación- números de medallas	0	Documentos y Estados financieros	2016-2020	Trofeos y Medallas para la premiación	₡	800.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa - Asociación de Atletismo	
Total de Financiamiento									₡	4.890.000,00		

Tabla 33: Matriz de Planeación Operativa: OE1-AE1 (AE1.3 Programa Ciudad Activa) 2016-2020.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Bien o servicio	Presupuesto		Responsables
									Moneda	Fondos Municipal (Gastos)	
OE1-AE1. Programa "Ciudad Activa" AE.1.3. Realización de Carreras infantiles	Realizar una reunión con los directivos para la definición de la organización y responsables	Población infantil de Goicoechea	Poseer un equipo organizativo para la planificación de la carrera	Números de personas a cargo del proyecto	0	Documentación de reunión-Infomes de gestión	2016-2020	Papelería y Equipo de Computo	₡	-	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa - Asociación de Atletismo
	Establecimiento del Nombre, Fecha, lugar e distancia de la carrera	Población infantil de Goicoechea	Realizar la planificación para las carreras .	Tener una agenda establecida para la carrera infantil	0	Documento de la agenda-Infomes de gestión	2016-2020	Papelería y Equipo de Computo	₡	-	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa - Asociación de Atletismo
	Búsqueda y establecimiento de patrocinio	Población infantil de Goicoechea	Conseguir al menos 3 posibles patrocinios	Números de patrocinadores	0	Documento con registro de aportes	2016-2020	Papelería y Equipo de Computo	₡	50.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa - Asociación de Atletismo
	Establecimiento de permiso de la Municipalidad	Población infantil de Goicoechea	Establecer una reunión con la Municipal para la obtención de permisos	Permisos establecidos	0	Documentación pertinente-Infomes de gestión	2016-2020	Papelería y Equipo de Computo	₡	200.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa - Asociación de Atletismo
	Coordinación con la Dirección General de Policía de Tránsito	Población infantil de Goicoechea	Establecer una reunión con la policía de tránsitos para la coordinación de rutas.	Coordinación establecidas para la ruta de la carrera	0	Documentación pertinente-Infomes de gestión	2016-2020	Papelería y Equipo de Computo	₡	20.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa - Asociación de Atletismo
	Coordinación de Servicios de Emergencia	Población infantil de Goicoechea	Obtener un servicio de ambulancia que cubra el evento	Cubrir la carrera servicio de Atención de paramédicos		Documentación pertinente-Infomes de gestión	2016-2020	Papelería y Equipo de Computo	₡	100.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa - Asociación de Atletismo
	Apertura de inscripción y campaña publicitaria	Población infantil de Goicoechea	Difundir el evento en al menos tres medios comunicativos- inscripción de 100 participante por carrera	Utilización de medios comunicativos-cantidad de inscripciones	0	Documentos y Estados financieros	2016-2020	Papelería y Equipo de Computo	₡	500.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa - Asociación de Atletismo
	Preparación de KIT: numeración, camisa, hidratación y fruta	Población infantil de Goicoechea	Establecer un completo kit para cada participante	Numero de kit	0	Documentos y Estados financieros	2016-2020	Paquete de juego para los participantes	₡	1.700.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa - Asociación de Atletismo
	preparación de premiación y medallas	Población infantil de Goicoechea	Destinar un monto para la premiación de los tres primeros lugares	Montos de premiación-números de medallas	0	Documentos y Estados financieros	2016-2020	Trofeos y Medallas para la premiación	₡	500.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa - Asociación de Atletismo
Total de Financiamiento									₡	3.070.000,00	

Tabla 34: Matriz de Planeación Operativa: OE1-AE1 (AE1.4 Programa Ciudad Activa) 2016-2020.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal (Gastos Anuales)		
OE1-AE1. Programa "Ciudad Activa" AE1.4. Reactivar la salud física de la población adulta mayor con caminatas y recorridos	Asignación de promotores para realización de carreras	Población Adulta Mayor	Establecer al menos tres promotores	Números de personas a cargo del proyecto	0	Reportes de gestión de los promotores		Computadora y papelería	₡ -	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG	Los costos y gastos se adjudican a la convocación y la publicidad, el pago de promotores de la salud, están contemplados al proyecto " Mi Comunidad Activa "
	Establecimiento de rutas y fechas	Población Adulta Mayor	Realización de al menos 4 distintas caminatas al mes	Agenda establecida con rutas	0	Documentación de la Agenda-Infomes de gestión		Computadora y papelería	₡ 10.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG	
	Convocación de la población adulta	Población Adulta Mayor	Difundir los eventos por medio de tres medios comunicativos	Numero de medios utilizados	0	Documentación pertinente y registros financieros		Computadora y papelería	₡ 1.000.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG	
Total de Financiamiento									₡ 1.010.000,00		

Tabla 35: Matriz de Planeación Operativa: OE1-AE2 (AE2.1 Programa Comunidad Activa) 2016-2020.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Bien o servicio	Presupuesto		Responsables	Observaciones	
									Fondos Municipal				
									Gasto de Inversión	Gastos Anuales			
OE1-AE2. Programa "Comunidad Activa" AE2.1. Extensión "Pro-salud" Desarrollar un modelo de gestión recreativa implementada a nivel distrital, donde se organice proyectos de Zumba, Aeróbicos, Pilates, Aqua-Aerobicos y Yoga	Establecer tres promotores que cubran los siete distritos del cantón	Población del Cantón de Goicoechea	Tener personal profesional en Promoción Recreativa. Contractación de al menos 2 promotores	Números de promotores laborando dentro del programa "Pro-salud"	0	Documento informe, informes financieros y planillas	2016-2020	Fondos para salarios	₡	12.186.697,20	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG - Comité Comunales	Contratación Salario base mensual sin extras salariales. Los promotores se le asignaran los distritos a trabajar	
	Coordinación con los comités comunales para la adquisición de espacios	Población del Cantón de Goicoechea	Establecer un espacio por distritos en donde se realice las actividades	Números de instalaciones para la realización del programa "Pro-salud"	0	Informes de gestión	2016-2020	Trabajo e tiempo	₡	20.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG - Comité Comunales	-	
	Destinación de fondos para la compra de implementos	Población del Cantón de Goicoechea	Dotar al programa de suficientes materiales e implementos	Informe de destinación de fondos para la compra de materiales e implementos	2000000	Informes financieros	2016-2020	Fondos financieros	₡	1.000.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG - Comité Comunales	Los implementos son aquellos que se requiere para las distintas actividades, algunos de estos son colchonetas, bolas, bolas de Pilates, entre otros	
	Establecimiento de horarios de las distintas actividades	Población del Cantón de Goicoechea	Establecer los horarios de las actividades	Programación de actividades	0	Informes de gestión	2016-2020	Materiales de oficinas	₡	-	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG - Comité Comunales	Los gastos de esta actividad se le atribuye a materiales primarios de oficina. Las actividades se realizaran de lunes a viernes	
SubTotales de Financiamiento									₡	1.020.000,00	₡	12.186.697,20	
Total de Financiamiento										₡13.206.697,20			

Tabla 36: Matriz de Planeación Operativa: OE1-AE2 (AE2.2 Programa Comunidad Activa) 2016-2020.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal		
OE2-AE2. Programa "Comunidad Activa" A.2.2. Extensión "Apoyo Especial" implementar un servicio de atención a personas con discapacidad física e mental.	Asignar un promotor para el desarrollo de la Extensión "Apoyo Especial"	Población con discapacidad mental y física	promover la salud física en poblaciones con discapacidad física por medio de clases impartidas por un promotor	números de personas con discapacidad física y mentar cubiertas por el proyecto	₡ -	Informes financieros	2016-2020	Fondos financieros	₡	- Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG	El costo de la actividad se contempla en el pago de salarios de los promotores-Salario base mensual sin extras salariales.
	Apertura de espacios dentro de las instalaciones centrales	Población con discapacidad mental y física	planificar en dos distintos días la apertura de espacios en las instalaciones centrales	informes e documentos pertinentes	₡ -	Informes de gestión	2016-2020	Implementos e materiales deportivos	₡	- Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG	La realización de las actividades en las instalaciones centrales, permitirá aprovechar los materiales e implementos disponibles actualmente
	Establecimiento de horarios para personas con Discapacidad Física	Población con discapacidad física	Tener una agenda con los horarios	Programación de actividades	₡ -	Informes de gestión	2016-2020	Espacio de trabajo en la infraestructura de CCDR	₡	- Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG	Se realizaran una clase por semana la cual se realizaran diferentes actividades
	Establecimiento de horarios para personas con Discapacidad Mental	Población con discapacidad mental	Tener una agenda con los horarios	Programación de actividades	₡ -	Informes de gestión	2016-2020	Espacio de trabajo en la infraestructura de CCDR	₡	- Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG	Se realizaran una clase por semana la cual se realizaran diferentes actividades
Total de Financiamiento									₡ -		

Objetivo Estratégico 3 (OE-3)

Tabla 37: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE10 (Administración de Infraestructura Existente) 2016.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal (inversión Inicial)		
OE3-AE10 Administrar la infraestructura existente en el cantón	Reunión para negociación para recuperar las infraestructuras deportivas del cantón	Junta directiva del comité, Comités comunitarios y Representantes municipal	Establecer aspectos de negociación para transferir la administración de la infraestructura al Comité cantonal	Acuerdo para transferencia de la administración de infraestructura	0	Documento oficial, lista de asistencia y/o actas	Segundo semestre 2016	Refrigerio	€35.000,00	Comité Cantonal de Deporte y Recreación; municipalidad	Espacio para definir términos de negociación y formas de transferencia.
	Contratar personas a cargo de administrar la infraestructura deportiva en el cantón	Comités comunales	Contar con un encargado de la infraestructura deportiva que sea parte del comité cantonal	Cantidad de funcionarios públicos contratados.	0	Planilla	Segundo semestre 2016	Salarios	€26.328.471,13	Comité Cantonal de Deporte y Recreación; municipalidad	Al ser infraestructura municipal se administrara directamente con un mejor control e inversión
Total de Financiamiento									€26.363.471,13		

Tabla 38: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE11 (Convenio Coyella Fonseca) 2016.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal (inversión Inicial)		
OE3-AE11. Renegociar el convenio por el Estadio Coyella	Reunión Consejo Municipal y Junta Directiva del Comité	Consejo Municipal y Junta Directiva del Comité Cantonal.	Lograr consenso y apoyo por parte de la Municipalidad para negociar nuevamente la concesión del Estadio Coyella Fonseca, para flexibilizar el uso de la infraestructura para eventos de promoción.	Acuerdo firmado para iniciar negociaciones.	0	Actas de acuerdo	Segundo semestre del 2016	Alimentación	₡ 50.000,00	Dirección administrativa del Comité Cantonal de Deportes y la Recreación	
	Reunión de negociación para nuevo acuerdo por el uso del Estadio Coyella Fonseca.	Sector Público: Consejo Municipal y Junta Directiva del Comité Cantonal; Sector privado Empresa privada adjudicada con administración del Estadio.	Lograr acuerdo de accesibilidad para uso del Estadio para eventos del Comité Cantonal de Deportes y Recreación.	Acuerdo firmado entre las partes	0	Actas de acuerdo	Segundo semestre del 2016	Alimentación	₡ 50.000,00	Dirección administrativa del Comité Cantonal de Deportes y la Recreación	
Total de Financiamiento									₡ 100.000,00		

Tabla 39: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE14 (Convenio Fuerza Pública) 2016.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal (inversión Inicial)		
OE3-AE14. Realizar convenio con Fuerza Pública y comunidades organizadas para el cuidado de las infraestructuras deportivas del cantón.	Reunión Junta Directiva y Capita a cargo de Programas preventivos de Fuerza Pública.	Junta Directiva del Comité Cantonal de Deporte y Recreación, Representantes de Fuerza Pública.	Lograr acuerdo para uso de infraestructuras en el cantón para programas preventivos y para mayor presencia policial en los centros de deporte y recreación del Cantón.	Acuerdo entre las partes	0	Documento oficial	Segundo semestre del 2016	Refrigerios	₺ 70.000,00	Comité Cantonal de Deporte y Recreación; municipalidad	
Total de Financiamiento									₺ 70.000,00		

Objetivo Estratégico 4 (OE-4).

Tabla 40: Matriz de Planeación Operativa: OE4-AE20 (Departamento de Planificación) 2016.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Bien o servicio	Presupuesto		Responsables	Observaciones
									Fondos Municipal			
									Gasto de inversión	Gastos Anuales		
OE4-AE20. Crear Departamento de Planificación y Desarrollo en el CCDR Goicoechea	Compra de equipo de computo para la oficina	Personal del Comité	Contar con equipo de computo portátil para funciones de la oficina de Planificación y Desarrollo	una computadora portátil	0	Factura y registro	Primer semestre del 2016	Computadora	₡ 500.000,00	₡ -	Comité Cantonal de Deporte y la recreación	
	Compra de inmobiliario de oficina	Personal del Comité	Establecer un espacio adecuado para el trabajo del personal en planificación y desarrollo	un escritorio, silla y archivero.	0	Factura y registro	Primer semestre del 2016	Escritorio	₡ 100.000,00	₡ -	Comité Cantonal de Deporte y la recreación	
								Silla	₡ 50.000,00	₡ -		
								Archivero	₡ 50.000,00	₡ -		
	Creación de manual de puesto	Personal del Comité	Contar con un manual que describa los puestos de la organización	Documento de manual de puestos	0	Documento	Primer semestre del 2016	Papelería y equipo de computo	₡ 5.000,00	₡ -	Comité Cantonal de Deporte y la recreación	Se necesita delimitar puestos existentes y necesarios antes de iniciar contratación
Contratar profesional a cargo de la oficina de Planificación y Desarrollo	Personal del Comité	Tener personal profesional en la oficina de Planificación y Desarrollo	Profesional en Planificación en Planilla	0	Planilla	Primer semestre del 2016	Salario	₡ -	₡ 5.400.000,00	Comité Cantonal de Deporte y la recreación	Salario base mensual sin extras salariales.	
Subtotales de Financiamiento									₡ 705.000,00	₡ 5.400.000,00		
Total de Financiamiento									₡ 6.105.000,00			

Tabla 41: Matriz de Planeación Operativa: OE4-AE21 (Oficina de Gestión Deportiva y Recreativa) 2016.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Bien o servicio	Presupuesto			Responsables	Observaciones
									Fondos Municipal				
									Gasto de inversión	Gastos Anuales			
OE4-AE21. Crear una oficina de gestión deportiva y recreativa con profesional pertinente de promoción deportiva.	Compra de equipo de computo para la oficina	Personal del Comité	Contar con equipo de computo portátil para funciones de la oficina de Gestión de deportiva	una computadora portátil	0	Factura y registro	Primer Semestre del 2016	Computadora	₡ 500.000,00	₡ -	-	Comité Cantonal de Deporte y la recreación-Oficina de Desarrollo Humano	
	Compra de inmobiliario de oficina	Personal del Comité	Establecer un espacio adecuado para el trabajo del personal en planificación y desarrollo	un escritorio, silla y archivero.	0	Factura y registro	Primer Semestre del 2016	Escritorio	₡ 100.000,00	₡ -	-	Comité Cantonal de Deporte y la recreación-Oficina de Desarrollo Humano	
								Silla	₡ 50.000,00	₡ -	-		
								Archivero	₡ 50.000,00	₡ -	-		
	Creación de manual de puesto	Personal del Comité	Contar con un manual que describa los puestos de la organización	Documento de manual de puestos	0	Documento	Primer Semestre del 2016	Papelería y equipo de computo	₡ 5.000,00	₡ -	-	Comité Cantonal de Deporte y la recreación-Oficina de Desarrollo Humano	Se necesita delimitar puestos existentes y necesarios antes de iniciar contratación
Contratar profesional a cargo de la oficina de Promoción deportiva	Personal del Comité	Tener personal profesional en Promoción deportiva	Profesional inscrita en Planilla	0	Planilla	Primer Semestre del 2016	Salario	₡ -	₡ 5.400.000,00	-	Comité Cantonal de Deporte y la recreación-Oficina de Desarrollo Humano	Salario base mensual sin extras salariales.	
Subtotales de Financiamiento									₡ 705.000,00	₡ 5.400.000,00			
Total de Financiamiento									₡ 6.105.000,00				

Tabla 42: Matriz de Planeación Operativa: OE4-AE22 (Programa de Capacitación: Planificación Operativa y de Proyectos) 2016.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal (Inversión Inicial)		
OE4- AE22. Constituir un Programa de capacitaciones para los miembros del CCDRG, asociaciones deportivas y comités comunales en temas de planificación operativa y formulación de proyectos	Realizar una evaluación en temas de trabajo en equipo e inteligencia emocional	CCDR, Comités comunales y Asociaciones deportivas	Conocer las debilidades posibles en la organización que impida el trabajo en equipo y el mejor desempeño de la organización	Informe del estado del equipo de trabajo	0	Documento informe	Segundo semestre 2016	Papelería y equipo de computo	₺ 10.000,00	Oficina de Planificación y Oficina de Gestión deportiva	Investigación interna solo requiere material de oficina y tiempo
	Realizar Taller-seminario de Trabajo en equipo con inteligencia emocional	CCDR, Comités comunales y Asociaciones deportivas	Certificar por conocimiento y practica de la inteligencia emocional y trabajo en equipo a los actores de la organización	Certificados a la mayoría de miembros de la organización	0	Documentos y material documentado	Segundo semestre 2016	Servicios de catering service	₺ 100.000,00	Oficina de Planificación y Oficina de Gestión deportiva	Desayunos y Almuerzos
								Actividades de Team building: Paint Ball, Cuerdas Bajas y Cuerdas altas.	₺ 300.000,00	Oficina de Planificación y Oficina de Gestión deportiva	Actividades como capacitación vivencial extramuros, contratar infraestructura y equipos.
	Realizar Taller seminario de Formulación y evaluación de Proyectos	CCDR, Comités comunales y Asociaciones deportivas	Certificar por conocimiento y practica en la formulación y evaluación de proyectos a los actores de la organización.	Certificados a la mayoría de miembros de la organización	0	Documentos y material documentado	Segundo semestre 2016	Servicios de catering service	₺ 100.000,00	Oficina de Planificación y Oficina de Gestión deportiva	Desayunos y Almuerzos
								Materiales para taller: papelografo, pilot marcador, fichas y otros	₺ 100.000,00	Oficina de Planificación y Oficina de Gestión deportiva	Material necesario para actividades y dinámicas.
								Espacio de trabajo en la infraestructura de CCDR.	₺ -	Oficina de Planificación y Oficina de Gestión deportiva	En Área de Ajedrez o aulas.
	Subtotales de Financiamiento									₺ 600.000,00	

Tabla 43: Matriz de Planeación Operativa: OE4-AE23 (Programa de Capacitación: Gestión Deportiva y Auditoría) 2016.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal		
OE4- AE23. Constituir un Programa de capacitaciones para los miembros del CCDRG, asociaciones deportivas y comités comunales en temas de gestión deportiva y auditoría	Realizar Taller-seminario de evaluación deportiva	CCDR, Comités comunales y Asociaciones deportivas	Certificar por conocimiento y practica en la gestión y evaluación deportiva de los actores de la organización	Certificación de miembros de la organización.	0	Documentos y material documentado	Segundo Semestre 2016	Servicios de catering service	₡ 100.000,00	Oficina de Planificación y Oficina de Gestión deportiva	Desayunos y Almuerzos
								Materiales para taller: papelografo, pilot marcador, fichas y otros	₡ 100.000,00	Oficina de Planificación y Oficina de Gestión deportiva	Material necesario para actividades y dinámicas.
								Espacio de trabajo en la infraestructura de CCDR.	₡ -	Oficina de Planificación y Oficina de Gestión deportiva	En Área de Ajedrez o aulas.
Subtotales de Financiamiento								₡ 200.000,00			

Objetivo Estratégico 5 (OE-5)

Tabla 44: Matriz de Planeación Operativa: OE5-AE25 (Aumento del Presupuesto Municipal) 2016.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal (Inversión Inicial)		
OE5-AE25. Gestionar un aumento anual del ingreso municipal para alcanzar el 5%	Reunión para negociación del aumento anual.	Consejo Municipal, Junta Directiva del Comité y síndicos.	Reunir a consejo municipal y síndicos, con los representantes del Comité cantonal de deportes y recreación, para negociar aumento anual.	Cantidad de representantes que participan	0	Lista de asistentes	Primer semestre del 2016	Alimentación: refrigerio.	₡ 35.000,00	Comité CDR	Esta acción aunque por formato le corresponde al 2016, en realidad se requiere para el éxito de las otras por ello es antes.
Total de Financiamiento								₡	35.000,00		

Tabla 45: Matriz de Planeación Operativa: OE5-AE26 (Sistema de Programación y Evaluación) 2016.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto			Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal (Inversión Inicial)	Responsables	
OE5-AE26. Construir un sistema de programación y evaluación financiera.	Reunión para criterios técnicos acorde el plan estratégico, así como los aumentos presupuestarios	Dirección Administrativa de Comité, comités comunales, Oficina de Planificación y desarrollo	Crear una base evaluativa como medio de control de los nuevos ingresos e inversiones	Criterios técnicos previos para sistema	0	Documento de criterios técnicos de evaluación presupuestaria.	Segundo semestre del 2016	Alimentación: refrigerio.	₡ 35.000,00	CCDRG	
								Papelería y equipo de computo	₡ 5.000,00	CCDRG	
	Diseño de planilla para evaluación según criterios.	Dirección Administrativa de Comité, comités comunales, Oficina de Planificación y desarrollo	Unificar formatos de informes de evaluación	Planillas para informes de evaluación	0	Documentos y acuerdos.	Segundo semestre del 2016	Papelería y equipo de computo	₡ 5.000,00	CCDRG	
	Capacitar en software para administración de proyectos	Dirección Administrativa de Comité, comités comunales, Oficina de Planificación y desarrollo	Contar con un equipo capacitado para administrar y evaluar los proyectos con el fin de dar seguimiento al plan.	Cantidad de representantes certificados en software de administración de proyectos.	0	Lista de asistentes y certificados	Segundo semestre del 2016	Contratar capacitación a UCR	₡ 1.000.000,00	CCDRG	Por medio de convenio contratar capacitación para miembros de la organización vinculados al seguimiento y evaluación del plan.
Compra de Software para administración de proyectos y presupuestos	Dirección Administrativa de Comité, comités comunales, Oficina de Planificación y desarrollo	Contar con recurso tecnológico necesario para dar soporte digital al sistema financiero y de evaluación.	Cantidad de licencias para uso de software	0	Contrato por licencias	Segundo semestre del 2016	Licencia para Software	₡ 312.700,00	CCDRG	Compra de licencias SEGÚN TIPO CAMBIO DEL DÓLAR 2015	
Total de Financiamiento									₡ 1.357.700,00		

Tabla 46: Matriz de Planeación Operativa: OE5-AE27 (Convenios para Patrocinios) 2016.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Bien o servicio	Presupuesto		Responsables	Observaciones
									Fondos Municipal (Gasto Anual)			
OE5-AE27. Ratificar convenios con empresa privadas para donativos y patrocinios para proyectos de promoción deportiva y recreativa	Búsqueda de patrocinios externos	CCDRG	Establecer al menos 20 acuerdos e alianzas con organizaciones y empresas dispuestos a construir con los diferentes eventos deportivos y recreativos	Números de alianzas	0	Reportes de gestión, documentación e informes de reuniones	segundo semestre del 2016	Papelería y equipo de computo, transporte	₺	100.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG	
	Creación de una base de datos con los posibles patrocinios	CCDRG	Mantener una base actualizada de datos con los contactos de los patrocinios	Numero de alianzas	0	Reportes de gestión, documentación e informes de reuniones	segundo semestre del 2016	Papelería y equipo de computo,			Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG	
Total de Financiamiento									₺	100.000,00		

Tabla 47: Matriz de Planeación Operativa: OE5-AE28 (Apoyo a las Asociaciones y Comités Comunales) 2016.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Bien o servicio	Presupuesto		Responsables	Observaciones
									Fondos Municipal			
OE5-AE28. Programa de apoyo a las Asociaciones Deportivas y Comites Comunales para proyectos y artículos deportivos	Recolección de Proyectos anual	CCDRG y Asociaciones deportivas	Contar con un catalogo de proyectos anual de las asociaciones deportivas	Cantidad de diseños de Proyectos	0	Documentos de diseños de proyectos	segundo semestre del 2016		₺	-	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG	Se debe contar con un grupo de proyectos para financiar el para 2018
	Aprobación de proyectos para el presupuesto 2017	CCDRG y Asociaciones deportivas	Acuerdo presupuestario	Cantidad de proyectos aprobados para el 2017	0	Documentos de presupuestos para proyectos aprobados	segundo semestre del 2016		₺	-	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG	Se aprueban en función a los proyectos y presupuestos elaborados por la asociación deportiva correspondiente
Total de Financiamiento									₺	-		

Objetivo Estratégico 2 (OE-2)

Tabla 48: Matriz de Planeación Operativa: OE2-AE3 (Programa Deportivo De Integración Educativa) 2017-2020.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto			Responsables	Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal (Gasto Anual)			
OE2-AE3. Iniciar un Programa Deportivo de Integración Educativa, por medio de la realización de un festival infantil deportivo	Conformación de un equipo para la organización del evento	Población infantil	Establecer un comité organizativo para la planificación de la carrera	Números de personas a cargo del proyecto	0	Documentación e informes de reuniones	2017-2020	Papelería y equipo de computo	₡ -	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG, comités comunales y Asociaciones Deportivas	La comisión de trabajo deberá de tener en cuenta a los promotores y entrenadores deportivos. Aquí mismo se asignarán las funciones a los miembro del comité organizativo	
	Creación de un cronograma donde se establezcan fechas y disciplinas a trabajar	Población infantil	Realizar la planificación para el evento deportivo	Tener una agenda establecida los eventos deportivos infantiles	0	Documento de Agenda	2017-2020	Papelería y equipo de computo	₡ -	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG, Comités Comunales y Asociaciones Deportivas		
	Establecimiento de la infraestructura a utilizar	Población infantil	Establecer el espacio e infraestructuras para cada disciplina deportiva	Inventario de espacio e infraestructuras disponibles para la actividad	0	Documento de inventario de infraestructuras- Informes de gestión	2017-2020	Papelería y equipo de computo- Espacio de trabajo en la infraestructura de CDDR	₡ -	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG, Comités Comunales y Asociaciones Deportivas		
	Solicitud de permisos municipales	Población infantil	Establecer una reunión con la Municipal para la obtención de permisos	Permisos establecidos	0	Documentación pertinente	2017-2020	Papelería y equipo de computo	₡ 20.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG		
	Coordinación con el MEP para la promoción del festival	Población infantil	Establecer una reunión con el MEP para la obtención de espacios en los centros educativos para la promoción de la actividad	Permisos establecidos- números de centros contemplados en el proyecto	0	Informe de gestión	2017-2020	Papelería y equipo de computo- Espacio de trabajo en la los centro educativos	₡ 20.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG	La apertura de inscripción y la publicidad del eventos puede ser difundida en los centros educativos	
	Coordinación de Servicios de Emergencia	Población infantil	Obtener un servicio de ambulancia que cubra los eventos	Cubrir las dos carreras con servicio de Atención de paramédicos	0	informe de gestión	2017-2020	Papelería y equipo de computo	₡ 100.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG		
	Arbitraje para las disciplinas que lo requiera	Población infantil	Coordinar y arbitraje con funcionarios del CCDRG, para los eventos deportivos	Asignación del arbitraje	0	Documentación pertinente	2017-2020	Papelería y equipo de computo- equipo de arbitraje	₡ -	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG, Comités Comunales y Asociaciones Deportivas	El arbitraje puede ser contribuido por el CCDRG través del aporte de promotores y entrenadores, permitiendo la reducción de costos	
	Búsqueda y establecimiento de patrocinio	Población infantil	Conseguir al menos 5 posibles patrocinios	Números de patrocinadores	0	Documento con registro de aportes	2017-2020	Papelería y equipo de computo	₡ 50.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG		
	Planificación de materiales e implementos deportivos	Población infantil	Establecimiento de una lista de materiales e implementos deportivos a utilizar	Proveer en un 100% las actividades deportivas	0	informe de gestión	2017-2020	Materiales e implementos deportivos	₡ 300.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG		
	Apertura de inscripción y campaña publicitaria	Población infantil	Difundir el evento en al menos tres medios comunicativos	Utilización de medios comunicativos - cantidad de inscripciones	0	Documentos y Estados financieros	2017-2020	Papelería y equipo de computo	₡ 50.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG, Comités Comunales y Asociaciones Deportivas	El gasto corresponde a la inversión en publicidad	
	Preparación de paquete de juego: numeración o camisa, hidratación y merienda	Población infantil	Establecer los implementos necesarios para cada participante	Proveer a todos los participante los implementos de juego	0	Documentos y Estados financieros	2017-2020	Paquete de juego para los participantes	₡ 2.000.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG, Comités Comunales y Asociaciones Deportivas		
Preparación de premiación, medallas y trofeos	Población infantil	Destinar un monto para la premiación de los tres primeros lugares en cada disciplina	Montos de premiación- números de trofeos y medallas	0	Documentos y Estados financieros	2017-2020	Trofeos y Medallas para la premiación	₡ 700.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG, Comités Comunales y Asociaciones Deportivas			
Total de Financiamiento									₡ 3.240.000,00			

Tabla 49: Matriz de Planeación Operativa: OE2-AE4 (Programa Deportivo de Integración Educativa) 2017-2020.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Bien o servicio	Presupuesto		Responsables	Observaciones
									Fondos Municipal (Gasto Anual)			
OE2-AE4. Copa Interdistrital de Goicoechea de fútbol (Copa Rotativa), Baloncesto, Voleibol, fútbol Salas, Natación	Conformación de un equipo para la organización del evento	Población del Cantón de Goicoechea	Establecer un Comité Organizativo para la planificación de la carrera	Números de personas a cargo del proyecto	0	Documentación e informes de reuniones	2017-2020	Papelería y equipo de computo	₡	-	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG, Comités Comunales y Asociaciones Deportivas	La comisión de trabajo deberá de tener en cuenta a los promotores y entrenadores deportivos. Aquí mismo se asignarán las funciones a los miembro del comité organizativo
	Creación de un cronograma donde se establezcan fechas de cada unos de los campeonatos deportivos	Población del Cantón de Goicoechea	Realizar la planificación para cada campeonatos deportivos	Tener una agenda establecida para cada campeonato deportivo	0	Documento de la agenda	2017-2020	Papelería y equipo de computo	₡	-	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG, Comités Comunales y Asociaciones Deportivas	
	Establecimiento de la Infraestructura para el proyecto	Población del Cantón de Goicoechea	Establecer el espacio e infraestructuras para cada campeonato deportivo	Inventario de espacio e infraestructuras disponibles para la actividad	0	Documento de inventario de infraestructuras- Informes de gestión	2017-2020	Papelería y equipo de computo- Espacio de trabajo en la infraestructura de CCDR	₡	-	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG, Comités Comunales y Asociaciones Deportivas	
	Solicitud de permisos municipales	Población del Cantón de Goicoechea	Establecer una reunión con la Municipal para la obtención de permisos	Permisos establecidos	0	Documentación pertinente	2017-2020	Papelería y equipo de computo	₡	10.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG	
	Coordinación de Servicios de Emergencia	Población del Cantón de Goicoechea	Obtener un servicio de ambulancia que cubra los eventos	Cubrir las dos carreras con servicio de Atención de paramédicos	0	informe de gestión	2017-2020	Papelería y equipo de computo	₡	100.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG	El gasto corresponde al pago de servicio paramédicos
	Arbitraje para las disciplinas que lo requiera	Población del Cantón de Goicoechea	Coordinar y arbitraje con funcionarios del CCDRG, para los eventos deportivos	Asignación del arbitraje	0	Documentación pertinente	2017-2020	Papelería y equipo de computo- equipo de arbitraje	₡	-	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG, Comités Comunales y Asociaciones Deportivas	El arbitraje puede ser contribuido por el CCDRG través del aporte de promotores y entrenadores, permitiendo la reducción de costos
	Búsqueda y establecimiento de patrocinio	Población del Cantón de Goicoechea	Conseguir al menos 5 posibles patrocinios	Números de patrocinadores	0	Documento con registro de aportes	2017-2020	Papelería y equipo de computo	₡	100.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG	
	Planificación de materiales e implementos deportivos	Población del Cantón de Goicoechea	Establecimiento de una lista de materiales e implementos deportivos a utilizar	Proveer en un 100% las actividades deportivas	0	informe de gestión	2017-2020	Materiales e implementos deportivos	₡	500.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG	
	Apertura de inscripción y campaña publicitaria	Población del Cantón de Goicoechea	Difundir el evento en al menos tres medios comunicativos- inscripción de participantes que cubra la mínima para la realización de cada campeonatos	Utilización de medios comunicativos - cantidad de inscripciones	0	Documentos y Estados financieros	2017-2020	Papelería y equipo de computo	₡	70.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG, Comités Comunales y Asociaciones Deportivas	El gasto corresponde a la inversión en publicidad
	Preparación de paquete de juego: numeración o camisa y hidratación	Población del Cantón de Goicoechea	Establecer los implementos necesarios para cada participante	Proveer a todos los participante los implementos de juego	0	Documentos y Estados financieros	2017-2020	Paquete de juego para los participantes	₡	3.000.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG, Comités Comunales y Asociaciones Deportivas	
Preparación de premiación, medallas y trofeos	Población del Cantón de Goicoechea	Destinar un monto para la premiación de los tres primeros lugares en cada disciplina	Montos de premiación- números de trofeos y medallas	0	Documentos y Estados financieros	2017-2020	Trofeos y Medallas para la premiación	₡	800.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG, Comités Comunales y Asociaciones Deportivas		
Total de Financiamiento									₡	4.580.000,00		

Tabla 50: Matriz de Planeación Operativa: OE2-AE5 (Escuelas Deportivas) 2017-2020.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Bien o servicio	Presupuesto		Responsables	Observaciones
									Fondos Municipal (Inversión Inicial)			
OE2-AE5. Propiciación de Escuelas Deportivas.	Convocar a una reunión con las asociaciones Deportivas, con el fin de presentarle la propuesta	Asociaciones Deportivas	Propiciar la aceptación de 5 para escuelas deportivas	Números de Asociaciones involucradas en el proyecto	0	Documentos e informes de gestión	2017-2020	Papelería y equipo de computo	₡	20.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG. Asociaciones Deportivas	la estrategia en fin busca presentar la estrategia a las asociaciones, para que sean estos que formulen y creen las Escuelas Deportivas
	Realizar una capacitación para asesorar la constitución de las Escuelas Deportivas	Asociaciones Deportivas	Constituir 5 Escuelas Deportivas con estructura e organización eficiente. Dotar a los encargados del manejo con las habilidades necesarias para el manejo de las escuelas.	Certificación de miembros de la organización.	0	Documentos e informes de gestión- Números de certificados	2017-2020	Papelería y equipo de computo-refrigerios	₡	200.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG. Asociaciones Deportivas	
	Realizar dos talleres para la creación de un programas por cada disciplina	Asociaciones Deportivas	Crear un manual o programa de formación para los estudiantes.	Un programa o manual por cada disciplina	0	Documentos e informes de gestión- Números programas avalados	2017-2020	Papelería y equipo de computo-refrigerios	₡	400.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG. Asociaciones Deportivas	Este manual especifica todos los componentes del servicio de la escuela, tomando en cuenta elementos de educación y preparación física, técnicas e teorías propias por disciplina, planeacion de clases, itinerario de actividades, entre otros.
Total de Financiamiento									₡	620.000,00		

Tabla 51: Matriz de Planeación Operativa: OE2-AE6 (Programa de Patrocinio) 2017-2020.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal (Gasto Anual)		
OE2-AE6. Construir un programa de patrocinio para la ramificación deportiva a nivel nacional e internacional	Asignación de área o personal a cargo del proyecto	Deportista y Atletas del CCDRG	Establecer los encargados que organice el proyecto	Números de personas a cargo del proyecto	0	Documentación e informes de reuniones	2017-2020	Papelería y equipo de computo	₡ -	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG	El proyecto esta dirigidos a atletas y deportista con grande capacidades para la competición en campeonatos internacionales, así como aquellos que participen en campeonatos nacionales que no pertenezcan a ninguna asociación
	Búsqueda de patrocinios externos	Deportista y Atletas del CCDRG	Establecer al menos 20 acuerdos y alianzas con organizaciones y empresas	Números de alianzas	0	Reportes de gestión, documentación e informes de reuniones	2017-2020	Papelería y equipo de computo	₡ 100.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG	
	Creación de una base de datos con los posibles patrocinios	Deportista y Atletas del CCDRG	Mantener una base actualizada de datos con los contactos de los patrocinios	Numero de alianzas	0	Reportes de gestión, documentación e informes de reuniones	2017-2020	Papelería y equipo de computo	₡ -	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG	
	Establecimiento de aporte del CCDRG como patrocinio interno	Deportista y Atletas del CCDRG	Establecer un monto financieros para el apoyo de deportista y atletas	Monto financieros destinados por el CCDRG como patrocinio interno	0	Reportes de gestión, documentación e informes de reuniones	2017-2020	Papelería y equipo de computo	₡ 5.000.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG	
Total de Financiamiento								₡	5.100.000,00		

Tabla 52: Matriz de Planeación Operativa: OE2-AE7 (Campaña de Juegos de la Mente) 2017-2020.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal (Gasto Anual)		
OE2-AE7. Campaña de Juegos de la mente	Asignación de área o personal a cargo del proyecto		Establecer los encargados que organice el proyecto	Números de personas a cargo del proyecto	0	Documentación e informes de reuniones	2017-2020	Papelería y equipo de computo	₡ -	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG	La estrategia se plantea como medio de promoción y de reclutamiento de nuevos deportista para los juegos nacionales
	Asignación de fecha y promoción de la actividad		Difundir el evento en al menos tres medios comunicativos para la mayor participación.	Utilización de medios comunicativos -	0	Reportes de gestión, documentación e informes de reuniones	2017-2020	Papelería y equipo de computo	₡ 50.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG y Asociación de Ajedrez	El gasto corresponde a la inversión en publicidad
	Realización de Talleres en juegos de Ajedrez y Damas		Apoyar el deporte de ajedrez y damas por medio de Talleres	Numero de alianzas	0	Reportes de gestión, documentación e informes de reuniones	2017-2020	Papelería y equipo de computo	₡ 500.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG y Asociación de Ajedrez	Los gastos de los talleres cubren el pago de refrigerios, la realización de uno blog de notas y papel y gastos intangibles. Se estima los gastos para un mínimo de 40 personas
Total de Financiamiento									₡ 550.000,00		

Tabla 53: Matriz de Planeación Operativa: OE2-AE8 (Fortalecimiento de Asociaciones y Comités Comunales) 2017-2020.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal (Gasto Anual)		
OE2-AE8. Fortalecer las Asociaciones deportivas y Comités Comunales , a través de la destinación de nuevos fondos financieros	Abrir línea de cuenta para montos de Aporte a las Asociaciones Deportivas y Comités Comunales.	Asociaciones Deportivas y Comités Comunales	Establecer cuenta para control bancario y financiero de los montos	Montos destinados a cuenta	0	Documento oficial	2017-2020	Fondos financieros	₡20.000.000,00	Encargado departamento de Planificación y Desarrollo, así como Dirección administrativa	Los fondos son desembolsables para proyectos y presupuestos presentados a la oficina de Planificación . El fondo se estable anualmente y se imparte el primer semestre.
Total de Financiamiento									₡ 20.000.000,00		

Objetivo Estratégico 3 (OE-3)

Tabla 54: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE12 (Remodelación del Circuito de Atletismo) 2017.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal (Inversión Inicial)		
OE3-AE12. Remodelación del circuito de atletismo para la práctica de las disciplinas de Atletismo en el cantón	Identificar las mejoras en el circuito de atletismo de Ipi	Asociación de Atletismo y Comité Comunal	Definir las necesidades de los deportistas de atletismo para la practica del deporte.	Listado de mejoras	0	Informe de mejoras requeridas	Segundo semestre del 2017	transporte	€10.000,00	Coordinador de proyectos de departamento de planificación, representante del comité comunal de Ipi y representante de Asociación de atletismo	Con el fin de contar un espacio apropiado en el corto plazo, se debe hacer la inversión en función de las necesidades de los deportistas tanto de alto rendimiento como recreativos.
								Refrigerios	€20.000,00		
	Licitación para remodelación del circuito de atletismo de IPI	Empresas constructoras del cantón	Definir términos de contratación administrativa externa por medio de una licitación pública.	Publicación de licitación	0	Documento oficial	Segundo semestre 2017	Contrato	€10.239.204,61		
Total de Financiamiento									€15.269.204,61		

Tabla 55: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE16 (Remodelación Canchas de Futbol y Baloncesto) 2017.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal (Inversión Inicial)		
OE3-AE16. Elaborar un Plan de Inversion e Remodelacion de canchas de futbol y baloncesto en el cantón, en otros.	Crear diagnostico de estado de la infraestructura del cantón	Comité cantonal de Deporte y Recreación	Realiza una evaluación del estado de la infraestructura para la practica deportiva del cantón	Cantidad de infraestructura evaluadas	0	Documento de diagnostico-informes de avances	Segundo semestre del 2017	Transporte	€ 50.000,00	Encargado de Planificación y Desarrollo	
								Alimentación	€ 30.000,00		
								Materiales	€ 10.000,00		
	Abrir licitación para construcción de una Chancha Multiusos	Empresas constructoras del cantón	Contratar una empresa constructora del cantón	Contrato para construcción de la Chancha Multiusos	0	Reporte de Gestion y Contrato con Constructura	Segundo Semestre de 2017	Contrato	€ 15.000.000,00	Encargado de Planificación y Desarrollo	
Total de Financiamiento									€ 15.090.000,00		

Tabla 56: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE17 (Construcción de la Piscina Olímpica) 2017.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal (Inversión Inicial)		
OE3-AE17. Construir una Piscina Olímpica dentro de la propiedad del CCDR en Guadalupe	Negociar la apertura de licitación para construcción	deportistas profesionales y aficionados al atletismo del canto de Goicoechea	Contar con el visto bueno para apertura de licitación	Un acuerdo municipal para licitación pública	0	Cartel de licitación Pública	Segundo semestre- 2018		₺ 500.000,00	Junta directiva del Comité	Participar en los consejos municipales
	Abrir licitación para construcción de piscina olímpica	Empresas constructoras del cantón	Contratar una empresa constructora del cantón	Contrato para construcción de Piscina olímpica en Guadalupe	0	Contrato	Segundo semestre- 2018	Licitación para construcción		Junta directiva del Comité	
Total de Financiamiento									₺ 500.000,00		

Tabla 57: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE19 (Transporte) 2017.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal (Inversión Inicial)		
OE3-AE19. Compra microbús de 29 pasajeros para transporte de atletas.	Cotizar microbús para transporte de atletas	Deportistas de juegos nacionales y equipos en general	Tener varias opciones de cotización	Cantidad de cotizaciones	0	Documentos de cotización	Segundo semestre- 2017			Junta directiva del Comité	
	Cancelar monto por microbús		Contar con un medio de transporte para personal y deportistas	Microbús	0	Registro de ejecución presupuestario	Segundo semestre- 2017	Licitación para construcción	₺ 30.000.000,00	Junta directiva del Comité	185
Total de Financiamiento									₺ 30.000.000,00		

Objetivo Estratégico 4 (OE-4)

Tabla 58: Matriz de Planeación Operativa: OE4-AE24 (Programa de Capacitación Institucional) 2017-2020.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Linea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal (Gasto Anual)		
OE4-AE24. Constituir un programa de capacitaciones anuales para el equipo administrativo del Comité Cantonal de Deportes y Recreación	Creación de un cronograma donde se establezcan fechas	Personal Administrativo del CCDRG	Realizar anualmente dos capacitaciones o talleres	Tener una Agenda establecida de capacitaciones o talleres . Números actividades a realizar	0	Documento de Agenda y Reportes de Gestión	2017-2020. En los primeros Semestres	Papelería y equipo de computo	₺ 1.000.000,00	Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG, Comités Comunales y Asociaciones Deportivas	La formulación de las temáticas de los talleres y capacitaciones responde a la debilidades administrativas del CCDRG. La estrategia busca fortalecer en áreas de Formación de Directivos, Trabajo en Equipo, Calidad de Servicio, actualización en de tecnológicas, utilización de herramientas
	Establecimiento de la Logística de las Capacitaciones	Personal Administrativo del CCDRG	Realizar la planificación de las logística para cada capacitación y talleres	Tener una Agenda anual de fortalecimiento institucional- Números actividades a realizar	0	Documento de Agenda y Reportes de Gestión	2017-2020. En los primeros Semestres	Papelería y equipo de computo		Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG, Comités Comunales y Asociaciones Deportivas	informáticas(estadísticas, Excel avanzado, Microsoft Project, etc.), comunicación efectiva, atención al cliente (proyección comunitaria), negociación, toma de decisiones, entre otros.
	Delegar el proyecto a una persona u organización	Personal Administrativo del CCDRG	Establecer una Agenda de Trabajo	Números de personas a cargo del proyecto	0	Documento de Agenda y Reportes de Gestión	2017-2020. En los primeros Semestres	Papelería y equipo de computo		Oficina de Promoción Deportiva y Recreativa del CCDRG, Comités Comunales y Asociaciones Deportivas	El proyecto podrá ser delegado a una persona propia del CCDRG o una organización externa (outsourcing)
Total de Financiamiento									₺ 1.000.000,00		

6.4.3.3. Planeación Operativa 2018

Objetivo Estratégico 3 (OE-3)

Tabla 59: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE213 (Construcción del Circuito de Atletismo) 2018.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal (Inversión Inicial)		
OE3-AE13. Construir un circuito para atletismo en alguna propiedad municipal o del Comité en Guadalupe con todo lo necesario para las prácticas de Atletismo	Negociar algún terreno municipal en Guadalupe para crear circuito de atletismo	deportistas profesionales y aficionados al atletismo del canto de Goicoechea	Tener un terreno municipal para la construcción del nuevo circuito de atletismo según ordenamiento territorial en Guadalupe para el segundo semestre	Un Terreno para circuito de atletismo	0	Acuerdo municipal para donación de terreno municipal para construcción del nuevo circuito de atletismo	Segundo semestre-2018		₡ 500.000,00	Junta directiva del Comité	Participar en los consejos municipales
	Abrir licitación para construcción del circuito de atletismo en Guadalupe	Empresas constructoras del cantón	Contratar una empresa constructora del cantón	Contrato para construcción del circuito de atletismo en Guadalupe	0	Contrato	Segundo semestre-2018	Licitación para construcción			Junta directiva del Comité
Total de Financiamiento									₡ 500.000,00		

Tabla 60: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE15 (Proyecto Construcción del Parque de Skate Board.) 2018.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal (Inversión Inicial)		
OE3-AE15. Mejorar el parque de Skateboard para mejorar seguridad de los deportistas jóvenes en Calle Blancos.	Diseñar remodelaciones de parque	Población deportista joven en patinaje distintas modalidades y ciclismo acrobatico	Contar con un diseño moderno de parque de patinaje para el segundo semestre	Listado de mejoras	0	Informe de mejoras requeridas	Segundo semestre del 2018	Informes de Gestion	C\$17.407.878,00	Departamento de Planificación y Oficina de Gestion Deportiva y Recreativa	El presupuesto esta estipulado según entrevistas pero los costos varian anualmente
	Licitación para remodelación del parque para torneos	Contratar una empresa constructora para remodelar parque	Publicación de licitación	0	Documento oficial	Segundo semestre 2018					
Total de Financiamiento									C\$17.407.878,00		

Tabla 61: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE217 (Proyecto Construcción de Piscina Olímpica) 2018.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal (Inversión Inicial)		
OE3-AE17. Construir una Piscina Olímpica dentro de la propiedad del CCDR en Guadalupe	Construcción de Piscina Olímpica en Guadalupe	Asociación de Natación, Deportistas locales y CCDR	Construir una piscina olímpica para el entrenamiento de atletas en natación	Cantidad de Piscinas Olímpicas	1	Informe de Proyecto	Segundo semestre-2018		C\$ 40.000.000,00	Junta directiva del Comité	Participar en los consejos municipales
	Evaluación de Proyecto	CCDR	Evaluar la inversión con los resultados	Calidad de características de infraestructura	0	Informe de evaluación	Segundo semestre-2018			Junta directiva del Comité	
Total de Financiamiento									C\$ 40.000.000,00		

6.4.3.4. Planeación Operativa 2019

Objetivo Estratégico 2 (OE-2)

Tabla 62: Matriz de Planeación Operativa: OE2-AE9 (Implementos y Equipos Deportivos) 2019.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones	
								Bien o servicio	Fondos Municipal (Inversión)			
OE2-AE09 Implementar un fondo para inversión en implementos e equipo deportivo	Abrir línea de cuenta para monto de inversión de equipo e implementos deportivos	CCDRG	renovar en un 100% los activos en equipo e implementos deportivos	Un 100% del fondo ejecutado	0	Documento oficial, facturas- informes financieros e reporte de gestión	2019	Fondos financieros	¢5.157.985,07	Encargado departamento de Planificación y Desarrollo, así como Dirección administrativa e departamentos de gestión deportiva y recreativa	la estrategia esta dirigida para renovar los implementos e equipo deportivo que permita cubrir todos las estrategias implementadas en los diferentes servicios recreodeportivos.	
Total de Financiamiento									¢	5.157.985,07		

Objetivo Estratégico 3 (OE-3)

Tabla 63: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE213 (Construcción de Circuito de Atletismo) 2019.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones	
								Bien o servicio	Fondos Municipal (Inversión Inicial)			
OE3-AE13. Construir un circuito para atletismo en alguna propiedad municipal o del Comité en Guadalupe con todo lo necesario para las prácticas de Atletismo	Construcción de circuito de Atletismo en Guadalupe	deportistas profesionales y aficionados al atletismo del canto de Goicoechea	Terminar la obra gris del circuito de atletismo	Obra gris al 100% terminada	0	Fotos y obra gris lista	Segundo Semestre 2019	Contrato para construcción	¢ 17.000.000,00	Comité cantonal de Deportes y Recreación	Se debe dar seguimiento al cumplimiento del contrato y las calidades del mismo	
Total de Financiamiento									¢	17.000.000,00		

Tabla 64: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE16 (Remodelación Canchas de Futbol y Baloncesto) 2019.

Acciones estrategicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Linea Base	Fuente Verificación	Fecha	Presupuesto		Responsables	Observaciones
								Bien o servicio	Fondos Municipal (Inversión Inicial)		
OE3-AE16. Elaborar un Plan de Inversion e Remodelacion de canchas de futbol y baloncesto en el cantón, en otros.	Licitación para Remodelación de canchas de baloncesto	deportistas profesionales y aficionados de baloncesto del canto de Goicoechea	Mejorar la infraestructura para la practica del baloncesto	Contar con el 100% de las canchas de baloncesto mejoradas para la practica deportiva	0	Espacios deportivos y fotos	Segundo Semestre 2019	Contrato para construcción	₺ 32.000.000,00	Comité cantonal de Deportes y Recreación	Se debe dar seguimiento al cumplimiento del contrato y las calidades del mismo
Total de Financiamiento									₺ 32.000.000,00		

6.4.3.5. Planeación Operativa 2020

Objetivo Estratégico 3 (OE-3)

Tabla 65: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE16 (Remodelación Canchas de Futbol y Baloncesto) 2020.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Bien o servicio	Presupuesto		Responsables	Observaciones
									Fondos Municipal (Inversión Inicial)			
OE3-AE16 Elaborar un Plan de Inversión e Remodelación de canchas de futbol y baloncesto en el cantón, en otros.	Licitación para Remodelación de canchas de Futbol existentes y a cargo del comité	Deportistas profesionales y aficionados de Futbol en sus distintas modalidades del canto de Goicoechea	Contar con infraestructura adecuada para la practica deportiva en el cantón.	Cantidad de infraestructura remodelada para la practica deportiva.	0	Informes de proyecto	Primer semestre 2020	Contrato por remodelación	₡ 20.220.597,49		OE3-AE16. Elaborar un Plan de Inversión e Remodelación de canchas de futbol y baloncesto en el cantón, en otros.	
Total de Financiamiento									₡ 20.220.597,49			

Tabla 66: Matriz de Planeación Operativa: OE3-AE18 (Construcción de un Gimnasio) 2020.

Acciones estratégicas	Actividades	Población Objetivo	Meta	Indicador	Línea Base	Fuente Verificación	Fecha	Bien o servicio	Presupuesto		Responsables	Observaciones
									Fondos Municipal (Inversión Inicial)			
OE3-AE18. Construir de un Gimnasio en terreno en Santa Marta de Ips	Construcción de un Gimnasio	Asociación de Natación, Deportistas locales y CCDR	Construir un Gimnasio para el entrenamiento de atletas en natación	Porcentaje de avance de la Construcción del Gimnasio	1	Informe de Proyecto	Segundo semestre-2020		₡ 30.000.000,00		Junta directiva del Comité	Participar en los consejos municipales
	Evaluación de Proyecto	CCDR	Evaluar la inversión con los resultados	Calidad de características de infraestructura	0	Informe de evaluación	Segundo semestre-2020				Junta directiva del Comité	
Total de Financiamiento									₡ 30.000.000,00			

6.4.4. Gestión Financiera del Plan Operativo.

En este apartado se muestran las matrices financieras con los costos de inversión y gastos anuales que permitan darle una base financiera a la ejecución de las estrategias. Cabe destacar que las partidas de ingresos provienen de la aprobación de un 5% del presupuesto Municipal, esta medida se encuentra establecida como una estrategia de mayor prioridad, ya que sin esta medida el Plan Estratégico no tendría las bases financieras que lo sustentarán, incrementando los problemas y necesidades del CCDRG.

Para la elaboración del cuadro financiero se realiza una comparación de los ingresos municipales con los gastos de las estrategias operativas.

Tabla 67: Aumentos Presupuestarios

Ingreso Actual		Cuadro de Ingresos				
		Aumento anual				
		2016	2017	2018	2019	2020
Valor realtivo	3%	1%	2%		0%	
Valor monetario	₡ 199,358,605.00	₡ 66,452,868.33	₡ 132,905,736.67	₡ 132,905,736.67	₡ 132,905,736.67	₡ 132,905,736.67
Valor de 1%	₡ 66,452,868.33					
Subtotales de ingreso municipal		₡ 265,811,473.33	₡ 332,264,341.67		₡ 332,264,341.67	

Fuente: Elaboración propia.

En concomitancia con lo expuesto en la tabla anterior, el aumento presupuestario debe dividirse en dos años para facilitar la gestión de la municipalidad de tal forma que cada aumento calculado (con base en los informes financieros para los años 2012 y 2013); donde el 1% corresponde a 66 millones colones aproximadamente para alcanzar un aumento de 132 millones de colones para el año 2017.

Tabla 68: Presupuesto de Inversión y Gastos.

Inversiones del Plan								
Objetivo Estratégico	Acción	Inversiones Anuales						
		2016	2017	2018	2019	2020		
OE1	AE1.1	₪ 3.240.000,00	₪ 3.402.000,00	₪ 3.572.100,00	₪ 3.750.705,00	₪ 3.938.240,25		
	AE1.2	₪ 4.890.000,00	₪ 5.134.500,00	₪ 5.391.225,00	₪ 5.660.786,25	₪ 5.943.825,56		
	AE1.3	₪ 3.070.000,00	₪ 3.223.500,00	₪ 3.384.675,00	₪ 3.553.908,75	₪ 3.731.604,19		
	AE1.4	₪ 1.010.000,00	₪ 1.060.500,00	₪ 1.113.525,00	₪ 1.169.201,25	₪ 1.227.661,31		
	AE2.1	₪ 13.206.697,20	₪ 12.796.032,06	₪ 13.435.833,66	₪ 14.107.625,35	₪ 14.813.006,61		
	AE2.2	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -		
OE2	AE3	₪ -	₪ 3.240.000,00	₪ 3.402.000,00	₪ 3.572.100,00	₪ 3.750.705,00		
	AE4	₪ -	₪ 4.580.000,00	₪ 4.809.000,00	₪ 5.049.450,00	₪ 5.301.922,50		
	AE5	₪ -	₪ 620.000,00	₪ -	₪ -	₪ -		
	AE6	₪ -	₪ 5.100.000,00	₪ 5.355.000,00	₪ 5.622.750,00	₪ 5.903.887,50		
	AE7	₪ -	₪ 550.000,00	₪ 577.500,00	₪ 606.375,00	₪ 636.693,75		
	AE8	₪ -	₪ 20.000.000,00	₪ 21.000.000,00	₪ 22.050.000,00	₪ 23.152.500,00		
OE3	AE9	₪ -	₪ -	₪ -	₪ 5.157.985,07	₪ -		
	AE10	₪ 26.363.471,13	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -		
	AE11	₪ 100.000,00	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -		
	AE12	₪ -	₪ 15.269.204,61	₪ -	₪ -	₪ -		
	AE13	₪ -	₪ -	₪ 500.000,00	₪ 17.000.000,00	₪ -		
	AE14	₪ 70.000,00	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -		
	AE15	₪ -	₪ -	₪ 17.407.878,00	₪ -	₪ -		
	AE16	₪ -	₪ 15.090.000,00	₪ -	₪ 32.000.000,00	₪ 20.220.597,49		
	AE17	₪ -	₪ 500.000,00	₪ 40.000.000,00	₪ -	₪ -		
AE18	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -	₪ 30.000.000,00			
OE4	AE19	₪ -	₪ 30.000.000,00	₪ -	₪ -	₪ -		
	AE20	₪ 6.105.000,00	₪ 5.670.000,00	₪ 5.953.500,00	₪ 6.251.175,00	₪ 6.563.733,75		
	AE21	₪ 6.105.000,00	₪ 5.670.000,00	₪ 5.953.500,00	₪ 6.251.175,00	₪ 6.563.733,75		
	AE22	₪ 600.000,00	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -		
	AE23	₪ 200.000,00	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -		
OE5	AE24	₪ -	₪ 1.000.000,00	₪ 1.050.000,00	₪ 1.102.500,00	₪ 1.157.625,00		
	AE25	₪ 35.000,00	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -		
	AE26	₪ 1.357.700,00	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -		
	AE27	₪ 100.000,00	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -		
	AE28	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -		
Total Inversion Anual		₪ 66.452.868,33	₪ 132.905.736,67	₪ 132.905.736,66	₪ 132.905.736,67	₪ 132.905.736,67		
Resultados		₪ 0,00	₪ (0,00)	₪ 0,00	₪ 0,00	₪ 0,00		

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se muestra la programación financiera por acción y el respectivo objetivo estratégico, con la funcionalidad de dar seguimiento y control de los aumentos presupuestarios presentados para el dicho plan. Se reflejan simultáneamente las inversiones y los gastos operativos y se pueden especificar en las tablas de planeación táctica y/u operativa pertinentes.

Durante los años del plan, solo los objetivos correspondientes a la promoción deportiva y recreativa muestran una inversión constante durante los cinco años, debido a que es el fin propio de la organización, y se realizan eventos y programas anuales para alcanzar el cumplimiento de la misión propia de la organización.

La organización es de carácter pública sin fines de lucro por lo que se justifica el aumento de ingreso presupuestario, contra la inversión y gastos programados en la presente tabla misma que se utiliza en el futuro rendimiento de cuentas del plan.

6.4.5. Implementación y Ejecución del Plan Operativo.

Una vez elaborado la Planeación Operativa la cual establece un marco de acciones para cada una de los proyectos y programas contemplados en la Planeación Táctica, se presenta una guía de implementación y ejecución del Plan Operativo cuyo propósito es proporcionar una visión más general de la secuencia cronológica anual necesaria para inducir el proceso de implementación del Plan Estratégico. Dicha inducción se enmarca en tres etapas en función de los escenarios cronológicos de las acciones que contemplan el Plan Operativo:

Primera Etapa - Pre Implementación: periodo fundamental que organiza los recursos financieros para el sustento de los planes estratégicos (estratégico-táctico-operativo). De manera inicial se debe ejecutar la primera acción estratégica “AE25” que plantea a la junta directiva del CCDRG la responsabilidad de gestionar la aprobación de un 5% del presupuesto

municipal para la realización de los proyectos y programas del plan; esto se programa entre el segundo semestre del 2015 e inicios del primer semestre del 2016.

Una vez aprobado el recurso financiero, se deben movilizar los ejecutores para iniciar el proceso de divulgación y promoción del plan estratégico. El departamento administrativo del CCDRG, las juntas directivas de las asociaciones deportivas y los comités comunales deberán conocer y obtener el plan estratégico, ya que son estas las unidades implicados en la ejecución del plan. El plan estratégico será socializado e proporcionado a través de medios electrónicos, folletos informativos, informes de gestión. Asimismo, como requisito fundamental se deberán realizar reuniones o capacitaciones para la implementación de directrices y la socialización del marco filosófico del CCDRG para la ejecución del plan.

Segunda etapa - Primeras Acciones: En esta etapa se empiezan a ejecutar las primeras estrategias establecidas en el 2016 y 2017. En esta instancia se busca fortalecer la estructura organizativa del CCDRG al crear el Departamento de Planificación y la Oficina de Gestión Deportiva y Recreativa. Una vez creadas estas unidades de trabajo, se le asignará la responsabilidad de ejecutar y manejar el plan estratégico en coordinación con los diferentes departamentos, juntas administrativas, instituciones privadas y públicas, asociaciones y comités comunales.

Posteriormente, se desarrollará un proceso de fortalecimiento del Departamento Administrativo, asociaciones y comités comunales por medio de capacitaciones, talleres y charlas con el objetivo de mejorar los procesos de gestión y manejo de los proyectos. Asimismo, se ejecutarán proyectos para la consolidación de un sistema financiero con capacidad en manejo, captación y control de los recursos. En materia de infraestructura, se iniciarán algunas mejoras a través de acuerdos y negociaciones para la administración de la infraestructura existente y se abrirán algunas licitaciones para la construcción de nuevas instalaciones deportivas y recreativas.

En el área deportiva y recreativa se ejecutarán las primeras estrategias para la ampliación de distintos servicios. La creación de los programas - proyectos de Ciudad Activa, Comunidad Activa, Extensiones Pro Salud y Apoyo Especial procurarán mejorar las condiciones de los diferentes grupos poblacionales. Los proyectos del área deportiva están dirigidos a mejorar la competitividad deportiva del cantón por medio de la realización de campeonatos y juegos, la integración educativa en la gestión del comité y el inicio de proyectos impulsados por las asociaciones y comités comunales.

Cabe destacar que dentro de este periodo se inician estrategias que son consecutivas en el transcurso del todo el plan. Estas se pueden focalizar en las estrategias deportivas y recreativas anteriormente mencionadas y en un programa de capacitación continua (OE4- AE24) que se ejecutarán en conjunto con la siguiente etapa

Tercera Etapa - Acciones consecutivas y finales: Se desarrollará en el período del 2018, 2019 y 2020. Se ejecutan y se terminan de completar proyectos de mayor escala; asimismo, la construcción del gimnasio en Santa Marta de Ipís, el circuito de atletismo en Guadalupe, la remodelación de canchas de fútbol y baloncesto y la construcción de la piscina olímpica.

En este período se pretenden finalizar todos los proyectos de inversión directa y desarrollar de manera exitosa las acciones que suponen la apertura de nuevas competencias del CCDRG (programas recreo deportivos y de capacitación continua).

Una vez implementado el Plan Operativo se debe alcanzar el apogeo de los objetivos estratégicos implicados en el Plan Estratégico. La realización del mismo supone un nuevo modelo recreo-deportivo del cantón de Goicoechea que plantea el “Plan Estratégicos 2016-2020, CCDRG”,

Es por tal razón que la realización de este supone la ejecución de cada una de las actividades propuesta, que en conjunto crea un sistema complejo que agrupa una gran cantidad de subprocesos diferentes (acciones, proyectos y

propuestas). Por tal motivo, dicho plan establece un resumen que incluye cada estrategia propuesta en el plan operativo. El siguiente resumen está directamente ligado a un cronograma que les permitirá a los dirigentes y ejecutores del plan llevar de manera más adecuado el proceso de implementación del plan estratégico. De esta manera, se presentan el resumen de estrategias y el cronograma elaborado bajo las etapas de ejecución:

Tabla 69: Resumen de acciones estratégicas por etapas de implementación del Plan Operativo 2016-2020.

Segunda Etapa – Primeras Acciones
Periodo: Año primer Semestre 2016 - Acciones Estratégicas
OE5-AE25. Gestionar un aumento anual del ingreso municipal para alcanzar el 5%
Divulgación y comunicación del “Plan Estratégico 2016-2020. CCDRG”
Segunda Etapa – Primeras Acciones
Periodo: Año 2016 - Acciones Estratégicas
OE1-AE1. Programa "Ciudad Activa" AE1.1. Carrera de ciclismo de montaña
OE1-AE1. Programa "Ciudad Activa" AE1.2. Carreras y maratones de atletismo
OE1-AE1 Programa "Ciudad Activa" AE.1.3. Realización de carreras infantiles
OE1-AE1. Programa "Ciudad Activa"AE1.4. Reactivar la salud física de la población adulta
OE2-AE2. Programa “Comunidad Activa” AE2.1. Extensión “Pro-salud”
OE2-AE2. Programa “Comunidad Activa” A.2.2. Extensión “Apoyo Especial”.
OE3-AE10 Administrar la infraestructura existente en el cantón
OE3-AE11. Renegociar el convenio por el Estadio Coyella Fonseca.
OE3-AE14. Realizar convenio con la Fuerza Pública y comunidades organizadas para el cuidado de la infraestructura
OE4-AE20. Crear el Departamento de Planificación y Desarrollo en el CCDR Goicoechea
OE4-AE21. Crear una oficina de gestión y deportiva recreativa
OE4- AE22. Constituir un Programa de capacitaciones en temas de planificación operativa y formulación de proyectos
OE4- AE23. Constituir un Programa de capacitaciones en temas de gestión deportiva y auditoria
OE5-AE26. Construir un sistema de programación y evaluación financiera.
OE5-AE27. Ratificar convenios con empresa privadas para donativos y patrocinios en proyectos de promoción recreo deportiva
OE5-AE28. Programa de apoyo a las Asociaciones Deportivas para proyectos y artículos deportivos
Periodo: Año 2017 - Acciones Estratégicas
OE2-AE3. Iniciar un Programa Deportivo de Integración Educativa (festival infantil deportivo)
OE2-AE4.Copa Interdistrital de Goicoechea de futbol (Copa Rotativa)
OE2-AE5. Creación de escuelas deportivas.
OE2-AE6. Construir un programa de patrocinio para la ramificación deportiva a nivel nacional e internacional
OE2-AE7. Campaña de Juegos de la mente
OE2-AE8. Fortalecer las asociaciones deportivas y comités comunales, a través de un financiamiento adecuado
OE3-AE12. Remodelación del circuito de atletismo para la práctica de la disciplina del atletismo
OE3-AE16. Elaborar un Plan de Inversión e Remodelación de canchas de futbol y baloncesto
OE3-AE17. Construir una piscina olímpica dentro de la propiedad del CCDR en Guadalupe
OE3-AE19. Comprar microbús de 29 pasajeros para el transporte de los atletas.
OE4-AE24. Constituir un programa de capacitaciones anuales para el área administrativa del CCDRG
Tercera Etapa – Acciones Consecutivas y Finales
Periodo: Año 2018 - Acciones Estratégicas
OE3-AE13. Construir un circuito para atletismo
OE3-AE15. Mejorar el parque de Skateboard
OE3-AE17. Construir una piscina olímpica dentro de la propiedad del CCDR en Guadalupe
Periodo: Año 2019 - Acciones Estratégicas
OE3-AE13. Construir un circuito para atletismo
OE3-AE16. Elaborar un Plan de Inversión e Remodelación de canchas de futbol y baloncesto
OE2-AE09 Implementar un fondo para inversión en implementos y equipo deportivo
Periodo: Año 2020 - Acciones Estratégicas
OE3-AE16 Elaborar un Plan de Inversión e Remodelación de canchas de futbol y baloncesto
OE3-AE18. Construir de un Gimnasio en terreno en Santa Marta de Ipis

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 9: Cronograma del Plan Operativo 2016-2020.

Plan Estratégico 2016-2020. CCDRG / Plan Operativo				Cronogramas Estrategias								
AÑO	2016		2017		2018		2019		2020			
	1ª Semestre	2º Semestre	1ª Semestre	2º Semestre	1ª Semestre	2º Semestre	1ª Semestre	2º Semestre	1ª Semestre	2º Semestre		
Etapa 1	OE5-AE25											
Etapa 2	OE4-AE20 OE4-AE21	OE5-AE26//OE5-AE28. OE4- AE22. OE4- AE23. OE1-AE1. (AE1.1//AE1.4.) OE1-AE2. (AE2.1//AE2.2.) OE3-AE10. OE3-AE11. OE3-AE14.	OE1-AE1. (AE1.1//AE1.4.) OE1-AE2. (AE2.1//AE2.2.) OE2-AE3//OE2-AE8. OE4-AE24	OE3-AE12. OE3-AE16. OE3-AE17. OE3-AE19.	OE1-AE1. (AE1.1//AE1.4.) OE1-AE2. (AE2.1//AE2.2.) OE2-AE3//OE2-AE8.	OE1-AE1. (AE1.1//AE1.4.) OE1-AE2. (AE2.1//AE2.2.) OE2-AE3//OE2-AE8.	OE3-AE13 OE3-AE17. OE3-AE15.	OE1-AE1. (AE1.1//AE1.4.) OE1-AE2. (AE2.1//AE2.2.) OE2-AE3//OE2-AE8.	OE1-AE1. (AE1.1//AE1.4.) OE1-AE2. (AE2.1//AE2.2.) OE2-AE3//OE2-AE9. OE4-AE24	OE3-AE13. OE3-AE16. OE1-AE1. (AE1.1//AE1.4.) OE1-AE2. (AE2.1//AE2.2.) OE2-AE3//OE2-AE8.	OE3-AE16 OE1-AE1. (AE1.1//AE1.4.) OE1-AE2. (AE2.1//AE2.2.) OE2-AE3//OE2-AE8. OE4-AE24	OE3-AE18. OE1-AE1. (AE1.1//AE1.4.) OE1-AE2. (AE2.1//AE2.2.) OE2-AE3//OE2-AE8.
Etapa 3												

Monitoreo- Control- Evaluación- Ajuste

Fuente: Elaboración Propia

6.4.6. Sistema de Evaluación y Control

La ejecución del plan operativa no debe verse como un proceso cerrado, debe ser entendida como un ciclo abierto, sujeto a diferentes cambios e circunstancias que surgirán en todas las distintas etapas de ejecución del plan.

Es por tal que el presente plan se debe evaluar durante el proceso con medios de control de tiempo y cumplimiento de metas, apelando a la razón sin fines de lucro de la organización; asimismo, por su carácter público debe llevarse un control riguroso de los gastos de inversión en las actividades, principalmente porque son fondos públicos.

En concomitancia con lo anterior, se establece una estructura administrativa de control sencilla, basados en “*medición de las características del producto que se está obteniendo; comparación de esta medida con un patrón de referencia;* (Córdoba, 1983)¹⁶. En el caso específico del presente plan, los patrones de referencia son las metas y sus respectivos indicadores, los cuales a través de referencias numéricas o porcentuales permiten una evaluación de los logros alcanzados durante la implementación del plan.

Posteriormente se debe iniciar una evaluación final, mediante una verificación de los logros de objetivos y también una verificación de los gastos de inversión realizados, pero con una óptica técnica que permita medir la eficacia y valorar las metas y el tiempo que se tomó para realizar dichas metas; ello mediante una técnica comparativa, de la siguiente manera:

¹⁶ Julio Córdoba hace referencia a procesos de evaluación para el sector público para el ICAP, propicias para el presente plan.

Tabla 70: Matriz de Evaluación - Cuadro Comparativo

Variables	Programado (estándar de control)	Logrado (Informe de control)
Meta	Aumentar a 5% el ingreso percibido por el aporte municipal.	Aumento solo a 5%
Plazo	Para el segundo semestre del 2017 en 3 años	Se logró en 2 años

Fuente: Elaboración propia.

El ejemplo se basa en el objetivo 5, acción estratégica N° 25, para proseguir se debe conocer la fórmula de evaluación, a saber:

Simbología

Formula

L: Unidad de medida de la meta lograda

$$\alpha = \frac{L * T}{M * T}$$

M: unidad de medida de la meta programada

Tp: Tiempo planeado para alcanzar meta

Tc: Tiempo consumido para alcanzar meta

α = Eficacia

Con lo anterior se logra establecer un valor estimado para comparar de la siguiente forma:

- Si el indicador es $\alpha > 1$, significa más eficaz.
- Si el indicador es $\alpha < 1$, significa menos eficaz.
- Si el indicador es $\alpha = 1$, significa eficaz.

En concomitancia con lo anterior, se cambian los datos de la siguiente manera:

L= porcentaje de aumento logrado (5%)

M= porcentaje de aumento programado (6%)

Tp= Tiempo programado (3 años).

Tc= Tiempo Consumido (2 años).

$$\alpha = 5 * 3 / 6 * 2 = 1.25$$

Lo que indica que es eficaz el proceso planeado, evidentemente este es un ejemplo demostrativo, se deber realizar en la realidad la evaluación del cumplimiento de las metas y el tiempo.

6.4.7. Auditoria Ciudadana

La gestión social más que una dimensión del marco democrático participativo, para dicho proyecto “Propuesta de Plan Estratégico para el Comité de Deportes de Goicoechea” se establece como herramienta de índole normativo y evaluativo, que introduce la ciudadana como Instauración directa dentro de los procesos de desarrollo político e procesos públicos.

Dicho espacios dentro de la democracia política se desarrolla con base a los fundamentos de las auditoria ciudad, que más que ser un tipo de participación ciudadana, tecnifica su competencias en la toma de decisiones y fiscalización de los procesos políticos del cantón.

Bajo esta primicia, la participación democrática y gestión social se inyecta dentro del ámbito cantonal a través de los espacios de auditoria ciudadana promulgada por la Municipalidad de Goicoechea en base a los siguientes lineamientos institucionales:

- **“Artículo 5.-**

Las municipalidades fomentarán la participación activa, consciente y democrática del pueblo en las decisiones del gobierno local. Las instituciones públicas estarán obligadas a colaborar para que estas decisiones se cumplan debidamente.

- **Artículo 6.-**

La municipalidad y los demás órganos y entes de la Administración Pública deberán coordinar sus acciones. Para tal efecto deberán comunicar, con la debida anticipación, las obras que proyecten ejecutar". (Código Municipal).

Dicho marco fundamenta los procesos de auditorías no solo se consagra como un espacio de democrático, sino que se conjuga para el desarrollo de un procesos donde es la misma comunidad encargada de fiscalizar, aprobar y evaluar los diferentes proyectos, estrategias y políticas implementadas por la municipalidad y sus distintos órganos gubernamentales, como el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Goicoechea.

Para el control ciudadano del proceso hay varias alternativas, ya sea por medio de su asistencia a sesiones, solicitudes de audiencia, solicitudes de algún trámite, gestiones para la solución de un problema de la comunidad, reuniones de consulta que realizan algunas comisiones municipales.

El procesos del proyecto del plan estratégico como estrategia central del comité de deporte de Goicoechea se desarrolla bajo el margen público que regula su aprobación e implementación no solo bajo las directrices del concejo municipal, sino que este será presentado ante las auditorias ciudadanas como medio de legitimización y justificación de los diferentes proyectos y acciones que establece en presente plan. Es por tal que los siguientes puntos se consideran de mayor relevancia antes las posibles auditorías a realizar:

- Fiscalización de las inversiones del plan.
- Fiscalización de las inversiones por partidas o acciones estratégicas.
- Entregas de informes de avances y evaluaciones (establecidas en el sistema de evaluación y control).
- Informes de los procesos de licitaciones de proyectos.
- Evaluaciones de desempeño de los ejecutores y actores involucrados en el proceso de desarrollo e implementación.

6.5. Observaciones del Plan Estratégico

En un sistema de gestión y planificación integrada se requiere una congruencia entre la visión a futuro, los objetivos y las matrices de mando integral; de forma tal que el plan se estructura en función de los objetivos principales de la organización: promover y mejorar el deporte y la recreación en el cantón de Goicoechea.

En concomitancia con lo anterior, 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. Utilizando insumos para la elaboración del presente plan y presupuesto, se acude a los resultados arrojados por el diagnóstico correspondiente, los talleres participativos de la organización y los grupos focales con invitados de otras organizaciones. Empero, para efectos de estimación de inversiones se utilizan entrevistas a funcionarios municipales con experiencias similares, como es el caso de la Municipalidad de San José.

Lo anterior da como resultados una línea estratégica integral a seguir, que parte desde los ejes estratégicos a los objetivos estratégicos y por último a una base operativa y presupuestaria; misma que debe ser aprobada por el Consejo Municipal. Esto debido a que la base en la que se estructura todo el accionar del plan es la financiera, la que se fundamenta en el aumento porcentual del ingreso aportado por la Municipalidad.

En resumen, el plan está estructurado en forma sistemática e integrada que es la base del método del cuadro de mando integral, mismo que permite una fácil evaluación del proceso, gracias a los indicadores y medios de verificación. En cuanto a evaluación, aparte de los lineamientos establecidos por el Código Municipal, la metodología establecida en el cuadro de mando integral permite evaluar el avance en los resultados, mediante informes de ejecución que permiten evidenciar si los fondos son usados en función de las actividades programadas y, además, permite conocer los avances partiendo de una línea

base, la cual en la mayoría de los caso parte de cero (0), pero para el primer año de ejecución de varia, ya sea en cantidades numéricas o porcentuales, según sea el indicador usado.

Bibliografía

- Armillo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. ILPES/CEPAL.
- Armillo, M. (2011). Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Santiago, Chile, ILPES/CEPAL.
- Ayala N, Chen Y. (2003). Grado de control de las personas con Diabetes Mellitus tipo 2, en el Primer y Segundo Nivel de Atención de la Caja Costarricense de Seguro Social. Costa Rica.
- BOMPA, T.O. (2000): *Periodización del entrenamiento deportivo*. PAIDOTRIBO, Barcelona.
- CCDRG. (2014). Resultados de participación de Asociaciones Deportivas Ascripta al CCDRG en los Juegos Nacionales.
- CCDRG. (2014). Estructura Interna del Comité de Deporte y Recreación de Goicoechea.
- CCDRG. (2014). Informes Financieros 2012-2013 CCDRG.
- CCDRG. (2014). Inventario de Infraestructura para actividades físicas CCDRG.
- Cleary, T. (2006). *El Arte de la guerra de SUN TZU*. España: EDAF.
- DARSG. (2014). Perfil Epidemiológico Trienio 2.011-2.013: Dirección Área Rectora de Salud Goicoechea Vigilancia de la Salud.
- Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Belén. (2012). Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Belén-Plan Anual Operativo-Presupuesto Ordinario. Costa Rica, Heredia.
- Estado de la Nación, Informe N° 19-2013. Tomado de la Página web: <http://www.estadonacion.or.cr/>. El 2 de Diciembre del 2014.
- Hernández Orozco, C. (2011). *Planificación y Programación*. San José, CR: EUNED.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (1991). Metodología de la investigación. México Mc Graw Hill.

- ICSSPE. Objetivos y competencias: Consejo Internacional de la Ciencia del Deporte y la Educación Física. Tomado de la página web: <http://www.icsspe.org/about/history-intent> . El 29 de Noviembre del 2014
- INEC. (2011). Censo Poblacional 2011-Características Educativa: Nivel de Instrucción de la Población del Cantón de Goicoechea. Tomando de la página web: <http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx>
- INEC. (2011). Censo Poblacional 2011-Características Educativa: Población de 5 años y más por tipo de centro educativo al que asiste, Goicoechea. Tomando de la página web: <http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx>
- INEC. (2011). Censo Poblacional 2011-Características Educativa: Población de 10 años y más por condición de alfabetismo y sexo, según provincia y cantón. Tomando de la página web: <http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx>
- INEC. (2011). Censo 2011: Población total por zona y sexo, según provincia, cantón y distrito.
- INEC. (2011). Censo 2011: Situación laboral de la población del Cantón de Goicoechea
- INEC. (2009). Resultados de Módulo sobre victimización - Evolución de tasa de varios delitos desde 1985 a 2007. Tomado de la página web: <http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx>. El 20 de Septiembre del 2014.
- ICODER. (2008). Plan integral del Comité de deportes y recreación de Goicoechea 2009-2013
- LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE COSTA RICA. (1998). Ley 7794 Código Municipal. San Jose de Costa Rica
- Ley 7800 CREACIÓN DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN Y DEL RÉGIMEN JURÍDICO DE LA EDUCACIÓN FÍSICA, EL DEPORTE Y LA RECREACIÓN
- Leyes de la Constitución Política de la República de Costa Rica
- LOPEZ LOPEZ, J. (2002): *160 fichas de entrenamiento para juveniles*. WANCEULEN, Sevilla.
- Martinez. D. (2012). La Nueva Gestión Deportiva Municipal con la educación como perspectiva. España, Editorial Círculo Rojo.
- Matus, C. (1993). *Estrategia y Plan*. Mexico: Siglo XXI.

- MEP, Departamento de Estadísticas. (2013). Registro de Matricula Inicial y Final de Colegios de Goicoechea. Costa Rica.
- MEP, Departamento de Estadísticas. (2013). Registro de Matricula Inicial y Final de Escuelas de Goicoechea. Costa Rica.
- MESTRE J.A.; BROTONS J.M.; ALVARO M. (2002) *La gestión Deportiva: Clubes y Federaciones*. Editorial INDE. Barcelona.
- Ministerio de Salud, ICODER. (2011). Plan Nacional de Actividad Física y Salud 2011-2021. San José, Costa RICA
- MINEPS, UNED. Conferencias mundiales de Ministros de deporte de la UNESCO. Tomado de la página web: <http://www.mineps2013.de/index.php?id=7&L=2> . El 27 de Noviembre del 2014.
- MINEPS, UNED. Conferencias mundiales de Ministros de deporte de la UNESCO. Tomado de la página web: <http://www.mineps2013.de/index.php?id=1&L=2>. El 28 de Noviembre del 2014.
- Ministerio de Salud. (2009). ENCUESTA MULTINACIONAL DE DIABETES MELLITUS, HIPERTENSIÓN ARTERIAL Y FACTORES DE RIESGO ASOCIADOS ÁREA METROPOLITANA, SAN JOSÉ, 2004. Costa Rica.
- Municipalidad de Goicoechea. (2001). Reglamento Autónomo de organización y funcionamiento del CCDR del cantón de Goicoechea. La Gaceta N° 16 del 23 de enero del 2001.
- ONU. (2015). Educación Salud Desarrollo Paz. Tomado de la página web: <http://www.un.org/es/events/pastevents/sport2005/>. El 25 de Noviembre del 2014.
- OSM. (2010). Recomendaciones mundiales sobre actividad física para la salud. Suiza. Tomado de la página web: http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44441/1/9789243599977_spa.pdf. El 20 de Noviembre del 2014.
- PENUD. (2008). Diagnósticos sobre seguridad ciudadana en diez cantones de Costa Rica: Goicoechea. San José, Costa Rica.
- Pichardo Nuñez, A. (1993). *Planificación y Programación Social*. San José, CR: EUCR.
- Proyecto de ley ORGÁNICA DEL MINISTERIO DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN
- Roches, F. (2014). Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas.

- Ruiz Rojas, A. I. (2009). *Diagnóstico de Situaciones y Problemas Locales*. San Jose,CR: EUNED.
- UNED, (2016). Oficina de información Pública: Educar con el Deporte. Tomado de la página web: http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi45_educationsport_es.pdf . El 27 de Noviembre del 2014.
- UNESCO. (1978). Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte. Tomado de la página web: http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13150&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html . El 29 de Noviembre del 2014
- UNOSDP. Funciones de la Oficina de las Naciones Unidas sobre el Deporte para el Desarrollo y la Paz (UNOSDP). Tomado de la página web: <http://www.un.org/wcm/content/site/sport/home/unplayers/unoffice> . El 25 de Noviembre del 2014.
- UNA, EPPS. (2013). Tesis de graduación: “Propuesta de un Plan Estratégico del Instituto Costarricense de Deporte y Recreación 2013-2017” de la Universidad Nacional.
- Vicente. (2003). “Organización y Gestión de Actividades Deportivas”. Tomado de la página web: https://books.google.co.cr/books?id=dP0ZIVvcpHgC&printsec=frontcover&dq=%E2%80%9COrganizaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+de+Actividades+Deportivas%E2%80%9D&hl=es&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoVChMlv_GsoNbtxwIVB48NCh2qk wX4#v=onepage&q=%E2%80%9COrganizaci%C3%B3n%20y%20Gesti%C3%B3n%20de%20Actividades%20Deportivas%E2%80%9D&f=false.
- Echeverria, A. (2012). Análisis Legal de las Federaciones Deportivas de Representación Nacional e Internacional. Universidad de Costa Rica. San Jose, Costa Rica.
- ICODER. Ley del Deporte 7800 Tomado de la página web <http://fecoci.net/ley-7800-deporte/>. El 30 de Agosto del 2014.
- ICODER-EPPS. (2013). Propuesta para la Elaboración de un Plan Estratégico del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación 2013-2017. Costa Rica, Heredia.
- Municipalidad de Goicoechea. (2013). Código Municipal.

Anexos

Anexo: 1 Cuestionario

Cuestionario para proceso de planificación institucional

Numero de cuestionario: _____.

El Comité de Deportes y Recreación de Goicoechea, en conjunto de la Universidad Nacional con la Escuela de Planificación Económica y Promoción Social.

De antemano agradecemos toda su colaboración para que se contesten este instrumento. La información que efectúen en las respuestas debe ser lo más objetivos y sincero para tomarlo en cuenta, esto con el objetivo de mejorarla gestión del deporte y la recreación.

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

Cuestionario

Nombre: _____, Puesto: _____.

1) ¿Conoce la misión y Visión del Comité de Deportes y recreación de Goicoechea?

Si No

2) ¿Conoce los principios y valores del plan integral de desarrollo del deporte y la recreación deportivo del Comité de deporte y recreación de Goicoechea?

Si No

3) ¿Conoce los objetivos generales del Comité de deporte y recreación de Goicoechea?

Si No

Factores Internos

4) ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del Comité de deporte y recreación de Goicoechea? (en este ítem puede mencionar varias opciones u opiniones)

Área	Debilidades	Fortalezas
Deportiva		
Técnica		
Administrativo		
Financiera		

Política		

Factores Externos

5) ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades que tiene el Comité de deporte y recreación de Goicoechea por área? (en este ítem puede mencionar varias opciones u opiniones)

Área	Amenazas	Oportunidades
Deportiva		
Técnica		

Administrativo		
Financiera		
Política		

6) ¿Cuáles cree ustedes que son los grandes problemas y amenazas que enfrenta el Comité de deporte y recreación de Goicoechea?

7) ¿Cuáles son los retos y desafíos del deporte y la recreación costarricense a nivel nacional e internacional?

8) ¿Qué sugerencia desde su experiencia daría para mejorar la gestión del deporte en el cantón de Goicoechea?

Anexo: 2 Grupos Focales

1. Tendencias del Fútbol Nacional

Fecha: POR DEFINIR

Invitados: Por definir

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los problemas y necesidades del deporte y recreación en: Área deportiva, técnica y administrativa? (Infraestructura, capacitación de entrenadores, Ligas menores).
2. ¿Cuáles son las tendencias del desarrollo del deporte y la recreación en los siguientes aspectos:

Competitividad: Recreación: Salud Deportiva: Educativa: Tecnológica: Científica:

Organizativo: Papel del Estado: Psico-social: Identidad Nacional:

Anexo: 3 Cronograma Completo

N #	Actividad	Descripción	Fecha de inicio	Duración	Fecha de Termino	Recursos	Responsables
1	Diseño de investigación	Crear documento de diseño de investigación, cronograma y presupuesto	15/05/2014	4	19/05/2014	Computadora y tiempo	Roberto Carlos y Ariana, UNA
2	Implementación: Factores internos	Crear inventarios: Recursos humanos, infraestructura y otros	23/05/2014	15	07/06/2014	Transporte, Almuerzo, computadora, registros y documentos.	Roberto Carlos y Ariana, UNA Y William Zúñiga
3		Aplicación de cuestionarios a personal dirección deportiva y Administrativa	20/05/2014	15	04/06/2014	Transporte, Almuerzo, computadora, Hojas, tinta para impresora y lapiceros	Roberto Carlos Ortega Meléndez, UNA Y William Zúñiga
4		Aplicación de cuestionarios a representantes de Asoc. Deportivas y comités comunales	20/05/2014	15	04/06/2014	Transporte, Almuerzo, computadora, Hojas, tinta para impresora y lapiceros	Roberto Carlos Ortega Meléndez, UNA Y William Zúñiga
5		Grupo Focal	12/06/2014	20	02/07/2014	Transporte, almuerzos,	Roberto Carlos y Ariana,

						computadoras video ben, hojas, papelografos, lapiceros y pilot.	UNA
6		Taller Participativo: Representantes comité, asoc. Y comité comunales	12/06/2014	15	27/06/2014	Transporte Almuerzo, computadora y video ben, Hojas, tinta para impresora, papel periódico, pilot y lapiceros.	Roberto Carlos y Ariana, UNA Y William Zúñiga
7	Implementación: Factores Externos	Aplicación de cuestionarios y entrevistas con personal de la Municipalidad, Área salud	29/05/2014	8	06/06/2014	Transporte , Almuerzo, computadora, Hojas, tinta para impresora y lapiceros	Roberto Carlos Ortega Meléndez , UNA y Oscar Figueroa CCDRG
8		Aplicación de cuestionarios y entrevistas con personal del ICODER.	07/06/2014	7	14/06/2014	Transporte , Almuerzo, computadora, Hojas, tinta para impresora y lapiceros	Ariana, UNA
9		Taller Participativo: Representa	16/07/2014	8	24/07/2014	Transporte , Almuerzo, computad	Roberto Carlos Ortega Meléndez

		ntes de Municipalidad e ICOFER				ora y video ben, Hojas, tinta para impresora, papel periódico, pilot y lapiceros.	, UNA Y William Zúñiga
1 0	Redacción final	Redacción y detalles finales	25/07/2 014	15	09/08/2 014	Transporte , Almuerzo, computad ora, Hojas, tinta para impresora y lapiceros	Roberto Carlos Ortega Meléndez , Ariana Umanzor UNA
1 1	presentación de Diagnósticos y propuesta metodológica de plan estratégico	Taller Participativ o de validación	10/08/2 014	4	14/08/2 014	Transporte , Almuerzo, computad ora, Hojas, tinta para impresora y lapiceros	Roberto Carlos Ortega Meléndez , Ariana Umanzor

Anexo: 4 El Estado de la Nación Proyecciones Estado de la Nación 19 informe, capítulo 2 pagina 87.

CUADRO 2.3

Proyecciones del número de decesos, según las primeras cinco causas específicas de muerte. 2013, 2020 y 2030

Causa específica de muerte	2013	2020	2030
Infarto agudo al miocardio (código CIE-10: I219)	1.641	1.744	1.928
Cáncer de estómago (código CIE-10: C169)	571	566	582
Persona lesionada en accidente de tránsito (código CIE-10: V892)	508	598	734
Cáncer de próstata (código CIE-10: C610)	416	533	806
Enfermedad isquémica del corazón (código CIE-10: I259)	491	527	595

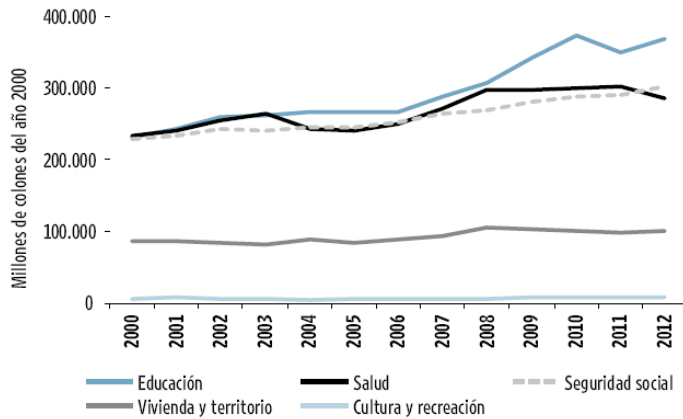
Fuente: Rayo, 2013, con datos del INEC.

Anexo: 5 Evolución de la Inversión Social

Imagen original de Gráfico de evolución de la inversión social real total, Estado de la Nación informe 19 capítulo 1 página 51

GRAFICO 1.3

Evolución de la inversión social pública real total, según función^{a/}



a/ En millones de colones del año 2000, deflactado con el índice de precios implícito del gasto de consumo del Gobierno General.

Fuente: Trejos, 2013, con base en información de la STAP y las instituciones involucradas.

Anexo: 6 Inversión Pública por sector

CUADRO 2.15

Inversión social pública, por sector y programa. 2012
(millones de colones corrientes y porcentajes)

Sector social y programa	Inversión social pública (ISP)			Porcentaje de la ISP con respecto al PIB	Variación real 2011-2012 ^b	
	Total	Per cápita ^a	Distribución		Total	Per cápita
Todos los sectores sociales	4.877.767	1.045.140	100,0	21,5	1,2	0,1
Sector educación	1.690.479	362.212	34,6	7,5	4,9	3,7
Educación general	1.108.716	237.560	22,7	4,9	5,6	4,4
Educación postsecundaria	357.491	76.598	7,3	1,6	6,8	5,6
Formación profesional	68.557	14.690	1,4	0,3	6,5	5,3
Incentivos para estudiar	155.715	33.364	3,2	0,7	-3,9	-5,0
Sector salud	1.305.830	279.795	26,8	5,7	-5,7	-6,8
Salud pública	54.832	11.749	1,1	0,2	5,3	4,1
Atención primaria	273.300	58.559	5,6	1,2	-5,8	-6,9
Consulta médica	268.370	57.503	5,5	1,2	-6,6	-7,6
Hospitalización	677.908	145.252	14,0	3,0	-6,5	-7,6
Nutrición (CEN-Cina)	31.420	6.732	0,6	0,1	4,4	3,2
Sector protección social	1.383.353	296.406	28,4	6,1	4,0	2,9
Pensiones contributivas	1.088.970	233.329	22,3	4,8	3,2	2,1
Pensiones no contributivas	111.357	23.860	2,3	0,5	1,6	0,5
Regulación del trabajo	17.447	3.738	0,4	0,1	-4,1	-5,1
Apoyo a grupos vulnerables	165.579	35.478	3,4	0,7	12,5	11,3
Sector vivienda y territorio	459.400	98.434	9,4	2,0	1,2	0,0
Servicios de vivienda	86.189	18.467	1,8	0,4	-17,1	-18,0
Suministro de agua	98.179	21.036	2,0	0,4	3,7	2,5
Servicios municipales	275.032	58.931	5,6	1,2	7,7	6,5
Sector cultura y recreación	38.705	8.293	0,8	0,2	0,0	-1,1

a/ En colones corrientes.

b/ Variación real, utilizando el índice de precios implícito del gasto de consumo final del gobierno general como deflactor.

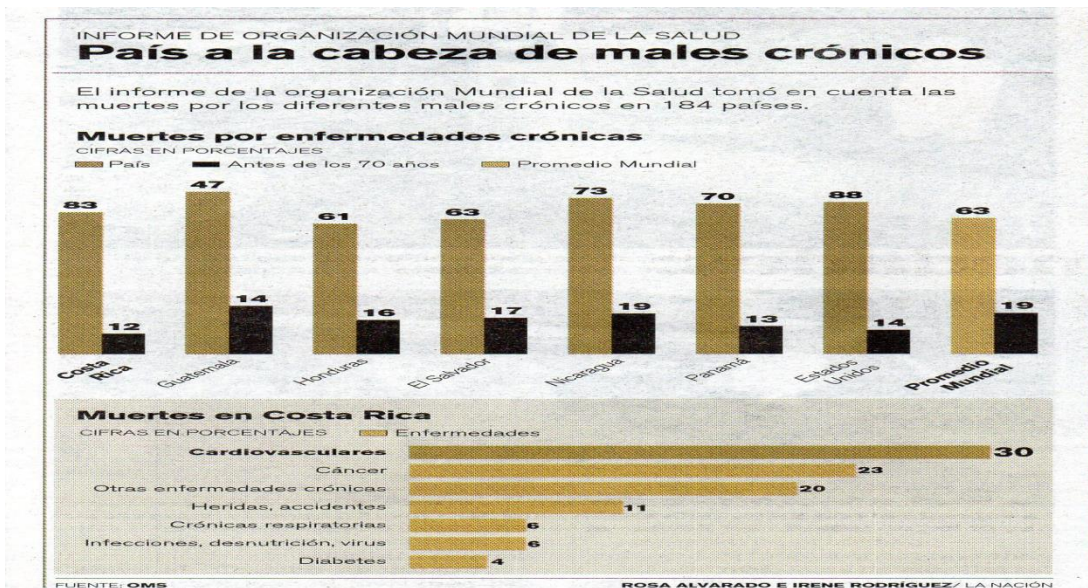
Fuente: Trejos, 2013, con base en información de la STAP y de las instituciones involucradas.

Anexo: 7 Población según Censo Nacional 2000 INEC

Cantidad de pobladores del Cantón de Goicoechea por distrito.
Censo Nacional, Año 2000.

Lugar	Cantid. Totales del población			URBANO			RURAL		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Guadalupe	23,723	11,271	12,452	23,723	11,271	12,452	-	-	-
San Francisco	2,552	1,235	1,317	2,552	1,235	1,317	-	-	-
Calle Blancos	19,411	9,165	10,246	19,411	9,165	10,246	-	-	-
Mata de Plátano	16,206	7,899	8,307	15,926	7,751	8,175	280	148	132
Ipís	26,155	12,664	13,491	26,155	12,664	13,491	-	-	-
Rancho Redondo	2,718	1,346	1,372	-	-	-	2,718	1,346	1,372
Purral	26,767	13,087	13,680	26,767	13,087	13,680	-	-	-
GOICOECHEA	117,532	56,667	60,865	114,534	55,173	59,361	2,998	1,494	1,504

Anexo: 8 Periódico La Nación, Revista Aldea Global, reportaje sobre problemas de salud de los costarricenses.



Anexo: 9 Eventos de victimización en valores absolutos y relativos 2008

Número de eventos de victimización en los últimos doce meses con o sin agresión según región
[Valores absolutos y relativos]
JULIO 2008

Región	Absolutos			Relativos		
	Total	Con agresión	Sin agresión	Total	Con agresión	Sin agresión
Total país ^{1/}	574 438	141 990	432 448	100,0	24,7	75,3
Central	405 048	116 565	288 483	100,0	28,8	71,2
Chorotega	33 302	4 864	28 438	100,0	14,6	85,4
Pacífico Central	25 969	2 988	22 981	100,0	11,5	88,5
Brunca	32 044	1 991	30 053	100,0	6,2	93,8
Huetar Atlántica	62 945	13 180	49 765	100,0	20,9	79,1
Huetar Norte	15 130	2 402	12 728	100,0	15,9	84,1

Nota: 1/ No se consideran en este cuadro los eventos de robo o estafa por Internet ni sólo agresión por su propia definición en relación a la agresión.
Fuente: INEC. Módulo de victimización, EHPM 2008.

Anexo: 10 Entrevista semiestructurada al Campeón nacional de Damas Profesional

Fecha de entrevista 14 de agosto 2014

Hora: 2:00 pm

Lugar: casa del campeón en San José

Nombre entrevistado: Miguel Wallen Jiménez.

Entrevistador: Bach. Roberto Carlos Ortega Meléndez

Introducción:

El presente documento consta de una herramienta de recolección de datos, estos con el fin de ser insumos para el diagnóstico situacional del Comité Cantonal de Deportes y la Recreación en Goicoechea de San José.

Objetivo

Identificar las tendencias organizacionales del deporte a nivel internacional y nacional, a través de la perspectiva del entrevistado y sus experiencias representando al país en eventos deportivos de la disciplina de las Damas. Se seleccionó a esta disciplina precisamente por ser una de las disciplinas no tradicionales en Costa Rica.

Contexto Internacional.

1. ¿Noto usted alguna diferencia en las organizaciones que promovieron a los homólogos en su disciplina de otras naciones?

En otros países más desarrollados les brinda más apoyo a los deportistas de estas disciplinas de la mente, ya que para que Costa Rica tuviera representación internacional en la Federación internacional de Damas, la investigación y el proceso lo hice yo con apoyo de la embajada de Holanda en 1982.

2. ¿considera usted superior la organización de las otras delegaciones homologas en su disciplinas en cuanto a Promoción y estructura organizacional?

Para aquellos años 90's si era muy difícil y muchos trámites que entraban la participación de los representantes de Costa Rica, porque lo que existía era la Dirección Nacional del Deporte y la Educación que no compartía o aceptaba nuestra disciplina como competitiva y profesional. Lo que me llevo a llevar a la sala cuarta por negligencia a la gente de la dirección.

Posteriormente cuando se crea el ICODER se da un poco más de apoyo económico en viáticos y transporte, pero no hay promoción para las nuevas generaciones ni procesos para la semilla de este deporte, ya que la mayor parte de los recursos se lo delegan a disciplinas que gozan de más popularidad como el Fútbol, atletismo y dejan de lado estas otras disciplinas.

Organizaciones como la de Brasil, Rusia, Portugal Estados Unidos existe una mayor organización, orgullo y apoyo por todos los deportistas y no solo por unas cuantas disciplinas, y le dan igual apoyo, en el caso Europeo los deportistas costean sus viajes pero es por su estilo de vida, las organizaciones les apoya con buena promoción para los futuros campeones y le ayudan para proyectos semilla, siento que existe cierto menos precio.

3. ¿Qué experiencia de vida o aporte al desarrollo personal le brindo el desarrollar su disciplina a nivel nacional e internacional?

Me dio la oportunidad de conocer 8 países, Rusia, Brasil, Estados Unidos, Surinam, Curazao, España, Portugal y Hungría; también me permitió formar valores y habilidades blandas como, Disciplina, inteligencia emocional, respeto y otros

Fui invitado por el campeón en aquel entonces de la Unión Soviética Iser Kuperman para visitar Rusia y jugar en una copa, esta invitación tuvo problemas por la falta de interés por parte de la Dirección de deportes de aquel entonces, pero por apoyo de la embajada logre que me dieran la representación para Costa Rica.

4. ¿Cuáles son las principales limitaciones que experimenta el deporte en Costa Rica?

Mucha gente juega damas pero no están interesados a jugar a nivel profesional por la complejidad del juego y prefieren jugarlo solo como recreativo,

Pregunta complemento ¿y porque cree que se dé esto?

Principalmente por falta de promoción de la disciplina, no existe programas educativos que permita conocer el verdadero juego de damas de alto rendimiento, actualmente solo

hay dos instructores oficiales uno en Naranjo y don Feliciano (tercer campeón nacional) en Guadalupe.

Interviene Feliciano, Aprovechando que existe interés por la municipalidad y el comité de Guadalupe que me van a dar un espacio para dar clases, pienso promover el conocimiento del juego de Damas siguiendo los reglamentos de la federación internacional, para iniciar a promover las nuevas generaciones competitivas y también promover el deporte a forma recreativa pero dentro de la realidad del deporte.

5. ¿Cuántos títulos o campeonatos tiene actualmente don Miguel?

Tengo 28 títulos nacionales y 4 copas internacionales. Interviene Don Feliciano también es candidato a la galería del deporte.

Anexo: 11 Informe de participación del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Goicoechea en Juegos Nacionales años 2012 y 2013.

	JDN 2012			JDN 2013		
	ORO	PLATA	BRONCE	ORO	PLATA	BRONCE
AJEDREZ	3	7	6	17	4	11
ATLETISMO	5	2	2	7	3	2
BALONCESTO F		1		-	-	-
GIMNASIA		4			1	3
JUDO	8	5	5	2	2	1
KARATE		2		2		
NATAACION	4	2	10	1	8	16
VOLEIBOL SALA	4 LUGAR					
VOLEIBOL PLAYA		2				1
BOXEO				NO GANO NINGUNA MEDALLA		
TENIS DE MESA				NO GANO NINGUNA MEDALLA		

Fuente: Oficina del CCDR Goico.

Anexo: 12 Cuadro 8 del Atlas Cantonal del año 2011 del PNUD sobre niveles de desarrollo cantonal.

Cuadro 8. Niveles de desarrollo de los cantones del país en el 2009 y comparación con el 2005

	Desarrollo humano desfavorable	Desarrollo humano débil	Desarrollo humano fortalecido pero vulnerable	Desarrollo humano alto con obstáculos
2009				
Desarrollo humano desfavorable	Tarrazú Limón Alajuelita Pococí León Cortés Talamanca Los Chiles Matina Guatuso Sarapiquí Buenos Aires	Upala Garabito La Cruz Guácimo Coto Brus Parrita Corredores		
Desarrollo humano débil		San José Abangares Pérez Zeledón Tilarán Liberia Puntarenas Nicoya Osa Santa Cruz Aguirre Bagaces Golfito Cañas Siquirres	San Carlos	Nandayure Hojancha
2005				
Desarrollo humano fortalecido pero vulnerable		Desamparados Goicoechea Esparza Montes de Oro	Puriscal Poás Aserri Zarcero Coronado Valverde Vega Acosta Cartago Turrubares Paraíso Dota La Unión Alajuela Jiménez San Ramón Turrialba Grecia Alvarado Atenas Barva Naranjo Santa Bárbara Palmares	Mora Oreamuno San Mateo El Guarco Orotina San Rafael San Pablo
Desarrollo humano alto con obstáculos		Carrillo		Escazú Heredia Santa Ana Tibás San Isidro Moravia Belén Flores Curridabat Santo Domingo Montes de Oca