



MTSS



**Evaluación de diseño, proceso y resultado del
Programa Presupuestario Deporte y Recreación,
ICODER:
Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas**

Informe final

Mayo, 2024



“Siempre he creído que el ejercicio no solo es clave para la salud física sino también para la tranquilidad. Muchas veces, en los viejos tiempos, descargué mi ira y frustración en un saco de boxeo en lugar de desquitarme con un camarada o incluso con un policía. El ejercicio disipa la tensión, y la tensión es enemiga de la serenidad.”
Nelson Mandela en Long Walk to Freedom

Equipo Evaluador –Cicap, UCR

Mag. Montserrat Alfaro-Moscoso, evaluadora y coordinadora del EE

Mag. Carmen Marín González, evaluadora

M.Sc. Carmen Coto Pérez, evaluadora

Equipo Gestor - Unidad de Evaluación Desaf

Lic. Héctor Zúñiga Arguedas, Jefatura UEval

Lic. Heyteem Estrada Rojas, coordinador del Equipo Gestor

MSc. Wilson Garro Mora, UEval

Bach. Andrea Pérez Noguera, UEval

Tabla de contenido

SIGLAS/ACRÓNIMOS Y SIGNIFICADO	VII
DEFINICIONES	IX
PRESENTACIÓN.....	1
1. RECONSTRUCCIÓN DE LA TEORÍA DEL PROGRAMA	3
1.1 CONTEXTO DEL PROBLEMA	3
Análisis de la situación.....	3
1.2 CONTEXTO DEL ENTORNO AMPLIO	16
Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030.....	16
Marco Normativo Internacional	18
Marco Normativo Nacional.....	19
Política Pública	21
1.3 CONTEXTO DE LA INTERVENCIÓN.....	25
Descripción de la Población	26
Teoría de la intervención y teoría del impacto	31
2. DISEÑO DE EVALUACIÓN	54
2.1. DELIMITACIÓN DE LA EVALUACIÓN	54
2.2. MARCO EVALUATIVO	54
2.3. METODOLOGÍA	57
Enfoques de evaluación	57
Técnicas de recolección de información	59
Técnicas de análisis.....	70
Muestra.....	70
Limitaciones del proceso evaluativo	72
3. HALLAZGOS	77
3.1. CRITERIO: PERTINENCIA	77
3.2. CRITERIO: COHERENCIA	100
3.3. CRITERIO: EQUIDAD.....	112
3.4. CRITERIO: EFICIENCIA.....	120
3.5. CRITERIO: EFICACIA	146
4. CONCLUSIONES.....	152
4.1. PERTINENCIA	152
4.2. COHERENCIA	154
4.3. EQUIDAD	155
4.4. EFICIENCIA.....	156

4.5. EFICACIA	156
5. RECOMENDACIONES	158
REFERENCIAS	162
ANEXOS	168

Índice de Anexos

Anexo 1. Proyectos de Ley vinculados con el DRAF y el ICODER. 2023	168
Anexo 2. Proceso de fortalecimiento del ICODER: Pilares de cambio y prácticas identificadas y deseadas	173
Anexo 3. Síntesis de actores involucrados, PPDR. 2023	176
Anexo 4. Detalle de actores involucrados en Programa Presupuestario Deporte y Recreación del ICODER. 2023.....	177
Anexo 5. Menciones de personas consultadas sobre normas y estándares relacionados con la alta competencia deportiva.....	182

Índice de Figuras

Figura 1. PDP: Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas	5
Figura 2. ICODER: participación de mujeres y hombres en Juegos Nacionales. 2013-2018.....	6
Figura 3. Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas	8
Figura 4. COSTA RICA: distribución del uso del tiempo efectivo promedio semanal en la práctica del ejercicio físico de la población mayor a 12 años, según sexo y zona. 2017	9
Figura 5. COSTA RICA: porcentaje del total de defunciones atribuibles a Enfermedades Crónicas no Transmisibles. 1970, 1975, 1980, 1985 y 1990	10
Figura 6. COSTA RICA: distribución del uso del tiempo efectivo promedio de la población mayor a 12 años. 2017.....	12
Figura 7. COSTA RICA: déficit financiero del Gobierno Central. 2000-2021	14
Figura 8. COSTA RICA: inversión social como porcentaje del gasto total. 1987-2021.....	15
Figura 9. ODS asociados al Programa Presupuestario Deporte y Recreación del ICODER.....	17
Figura 10. ICODER: distribución de la población beneficiaria, por federación o asociación deportiva. 2022 y 2023.....	28
Figura 11. Principales cambios sugeridos en el proceso de Fortalecimiento del ICODER.....	33
Figura 12. ICODER: Estructura organizativa.....	34
Figura 13. ICODER: Mapa de procesos	35
Figura 14. Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas: Síntesis del diagrama de Flujo	37
Figura 15. ICODER: ejecución presupuestaria en millones. 2019-2023.....	42

Figura 16. Programas presupuestarios versus ejecución en millones. 2022-2023	42
Figura 17. Síntesis del PPDR: intervenciones sustantivas orientadas a personas usuarias y procesos de apoyo administrativo.....	43
Figura 18. CdR: Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas. 2023	47
Figura 19. CdR: Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas. 2023	48
Figura 20. Mapa de actores internos del PPDR. 2023	50
Figura 21. Mapa de actores externos del PPDR. 2023.....	51
Figura 22. Posicionamiento de los actores internos respecto al PPDR. 2023	52
Figura 23. Posicionamiento de los actores externos respecto al PPDR. 2023.....	53
Figura 24. Evaluación PPDR: tipología y delimitación.....	54
Figura 25. Entidades deportivas: Identificación de necesidades de las personas deportistas representadas, por ámbitos.....	79
Figura 26. Necesidades de las personas deportistas identificadas por las ED	80
Figura 27. Formas en que las ED captan necesidades de las personas deportistas	81
Figura 28. Ejemplo de la descripción de cada eje en el Plan Presupuesto de las ED.....	89
Figura 29. Valoración de los procedimientos vigentes y los objetivos y resultados de las ED. 2023	90
Figura 30. Transferencia a federaciones y asociaciones: valoración de la coherencia externa. Personas presidentas de ED. 2023	109
Figura 31. Transferencia a federaciones y asociaciones: valoración de la coherencia externa. Personas administradoras de ED. 2023.....	110
Figura 32. Valoración de la coherencia externa de los planes presupuesto. Personas presidentas y administradoras de ED. 2023	111
Figura 33. Percepción de las personas representantes de ED sobre la transversalización de enfoques orientados a la equidad en la “Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas”. 2023	119
Figura 34. ICODER: Programas presupuestados vs ejecutados en millones. 2022.....	135

Índice de Tablas

Tabla 1. PONADRAF: ejes estratégicos y sus objetivos	21
Tabla 2. ICODER: población objetivo	26
Tabla 3. ICODER: estimación de visitación de personas a instalaciones deportivas y recreativas con actividades de mantenimiento y seguridad. 2022	29
Tabla 4. Instrumentos del proceso de Gestión de subvenciones	37
Tabla 5. ICODER: reporte de gastos efectivos financiados por Fodesaf, colones corrientes. 2020-2023	44
Tabla 6. Evaluación PPDR: marco evaluativo	55
Tabla 7. Enfoques: aportes para el análisis según cada criterio de evaluación.....	57

Tabla 8. Instancias del ICODER consultadas y cantidad de personas entrevistadas	60
Tabla 9. Cantidad de personas informantes consultadas que responden los cuestionarios, por tipo de actor	61
Tabla 10. Cantidad de Entidades Deportivas que responden los cuestionarios.....	62
Tabla 11. Cantidad de CCDR o CDDR que responden los cuestionarios, por provincia.....	64
Tabla 12. Organizaciones integrantes de la RECAFIS que respondieron el cuestionario	65
Tabla 13. Consulta a personas usuarias de las instalaciones deportivas y los parques recreativos	67
Tabla 14. Cantidad de personas consultadas, por técnica, instancia y tipo de muestreo.....	70
Tabla 15. PONADRAF: Plan de Acción 2020-2022 y 2023-2026.....	84
Tabla 16. Marco estratégico del PEI 2022-2026: acción a cargo de la URE	86
Tabla 17. Retos en la alineación de prioridades y resultados propuestos por ICODER y las ED	91
Tabla 18. MAPP 2022: productos asociados al objetivo estratégico al que responde la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas	101
Tabla 19. MAPP 2023: productos asociados al objetivo estratégico al que responde la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas	101
Tabla 20. Percepciones en cuanto al rol de la UPI.....	104
Tabla 21. Actores vinculados en el marco de los Planes de Acción de la PONADRAF	106
Tabla 22. Retos en torno a la complementariedad, armonización y coordinación con otros actores	107
Tabla 23. Interrelación entre los conceptos de equidad, igualdad, diversidad e inclusión	113
Tabla 24. Instrumentos de planificación vinculados al PPDR y su contenido en relación con el principio de equidad	114
Tabla 25. Ingresos de ICODER: Ley N° 7800 y sus reformas	121
Tabla 26. ICODER: Estructura programática del Plan-presupuesto.....	122
Tabla 27. ICODER: responsabilidades en el proceso de construcción del anteproyecto de presupuesto ordinario.....	123
Tabla 28. Transferencias a Entidades Deportivas. 2022 - 2023	128
Tabla 29. Programas del presupuesto del ICODER. 2022.....	134
Tabla 30. ICODER: Ingresos para el ejercicio 2022	138
Tabla 31. ICODER: Ingresos para el ejercicio 2023	139
Tabla 32. Programas del presupuesto del ICODER. 2022.....	144
Tabla 33. Programa Deporte y Recreación: montos presupuestados y ejecutados al 2022	144
Tabla 34. Estimación de la tasa de población que realizaba y realizará actividad física. 2019-2023	149
Tabla 35. Recomendaciones para mejorar el PPDR, ICODER.....	158

Siglas/Acrónimos y Significado

Sigla/Acrónimo	Significado
AF	Actividad Física
ANAI	Asociación Nacional de Alcaldías e Intendencias
CCDR	Comité Cantonal de Deporte y Recreación
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social
CDDR	Consejo Distrital de Deporte y Recreación
CdR	Cadena de Resultados
CGR	Contraloría General de la República
CICAP	Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
CNDR	Consejo Nacional del Deporte y la Recreación
CON	Comité Olímpico Nacional
CPJ	Consejo de la Persona Joven
DDR	Dirección de Deporte y Recreación
Desaf	Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares
DINADECO	Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad
DRAF	Deporte, Recreación y Actividad Física
ECE	Encuesta Continua de Empleo
ECNT	Enfermedades Crónicas No Transmisibles
ED	Entidad Deportiva
EE	Equipo Evaluador
EG	Equipo Gestor
Enaho	Encuesta Nacional de Hogares
ENUT	Encuesta Nacional del Uso del Tiempo
Fodesaf	Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares
GpRD	Gestión para Resultados en el Desarrollo
IAFA	Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia
ICODER	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
INDER	Instituto de Desarrollo Rural
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
JPS	Junta de Protección Social
IFAM	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
MAPP	Matriz de Articulación Plan Presupuesto

Sigla/Acrónimo	Significado
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MEP	Ministerio de Educación Pública
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
NTPP	Normas técnicas sobre Presupuesto Público
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PDP	Predeterminación del Problema
PEI	Plan Estratégico Institucional
PNDIP	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública
PNE	Política Nacional de Evaluación
POI	Plan Operativo Institucional
PONADRAF	Política Nacional del Deporte, la Recreación y la Actividad Física 2020-2030
PPDR	Programa Presupuestario Deporte y Recreación
RECAFIS	Red Costarricense de la Actividad Física para la Salud
Sinirube	Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado
SIPP	Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos
Sitradere	Sistema de Transferencias Deporte y Recreación
UCR	Universidad de Costa Rica
UEval	Unidad de Evaluación Desaf
UGL	Unión de Gobiernos Locales
UNGL	Unión Nacional de Gobiernos Locales
UPI	Unidad de Planificación Institucional
URE	Unidad de Relación con Entidades

Definiciones

Concepto	Definición
Accesibilidad	<p>Se relaciona con las posibilidades para acceder a las instalaciones deportivas o parques recreativos donde se practica DRAF y las facilidades para hacerlo. Supone que las instituciones públicas y privadas adopten medidas y creen las condiciones para asegurar que todas las personas, indistintamente de su edad, género, etnia, condición socioeconómica, territorio, o discapacidad, tengan acceso, en igualdad de condiciones, a las instalaciones deportivas y parques recreativos con el fin de poder practicar DRAF. Estas medidas incluyen también la identificación y eliminación de dichas barreras y el desarrollo de procesos de ajuste del entorno, los servicios y las actividades que consideren las necesidades particulares que tienen las personas. Lo anterior, con el fin de garantizar que todas ellas, en su diversidad, tengan los mismos derechos, oportunidades y beneficios asociados a las prácticas DRAF (enfoque inclusivo y de equidad). Tal como lo indica la PONADRAF (2020) se deben ofrecer posibilidades inclusivas, adaptadas y seguras de participar en el DRAF a todas las personas, comprendidos niños y niñas de edad preescolar, las personas adultas mayores, las personas afrodescendientes, las personas privadas de libertad, las personas con discapacidad, las personas de la Comunidad LGBTIQ y los pueblos indígenas.</p>
Actividad Física	<p>Se considera actividad física todo movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que conlleve un gasto de energía. Se puede realizar de muchas maneras: caminando, montando en bicicleta y practicando deportes y actividades recreativas activas (por ejemplo, danza, yoga o taichí). La actividad física también puede realizarse como parte del trabajo (levantando o cargando objetos o con otras tareas activas) y de las tareas domésticas remuneradas o no remuneradas en el hogar (tareas de limpieza, carga y cuidado). Si bien algunas actividades se realizan por elección y pueden proporcionar placer, otras actividades físicas relacionadas con el trabajo o el hogar pueden ser necesarias, o incluso obligatorias, con lo que posiblemente no proporcionen los mismos beneficios de salud mental o social en comparación con, por ejemplo, la recreación activa. Sin embargo, todas las formas de actividad física pueden proporcionar beneficios para la salud si se realizan de manera regular y con una duración e intensidad suficientes (OPS, 2019, p.14).</p>
Asociaciones y Federaciones Deportivas	<p>Organizaciones autorizadas por ICODER para ejecutar proyectos deportivos que fomenten la iniciación, capacitación, entrenamiento y competición de los atletas a nivel nacional e internacional en las diferentes disciplinas deportivas del país. (Desaf, 2021, p.14)</p>

Concepto	Definición
<p>Personas beneficiarias del Fodesaf</p>	<p>Según lo dispuesto en la Ley N° 8783 de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, las personas beneficiarias del fondo serán:</p> <p style="padding-left: 40px;">...los costarricenses y extranjeros residentes legales del país, así como las personas menores de edad, quienes, a pesar de carecer de una condición migratoria regular en el territorio nacional, se encuentren en situación de pobreza o pobreza extrema, de acuerdo con los requisitos que se establezcan en esta y las demás leyes vigentes y sus reglamentos. (2009)</p> <p>No obstante, en el marco del Programa Deporte y Recreación (PDR) los recursos provenientes del Fodesaf son trasladados del ICODER a las entidades deportivas acreditadas beneficiarias (ámbito de transferencia de la administración pública a una entidad de carácter privado), así como para el servicio de uso de parques recreativos e instalaciones deportivas. En este sentido, las personas beneficiarias no son exclusivamente aquellas que se ubican en condición de pobreza y pobreza extrema. De conformidad con la Ley N°7800 y sus reformas, se ofrece una estrategia que puede contribuir a la promoción de estilos de vida activos, toda vez que “permita el desarrollo del deporte y la recreación, así como de las ciencias aplicadas, en beneficio de las personas deportistas en particular y de Costa Rica en general.” (Ley N° 7800, Art. 1, párr. 3) [Resaltado no es del original].</p>
<p>Deporte</p>	<p>“Actividad física lúdica, de carácter competitivo, que puede ser practicada individual o grupalmente, con fines de esparcimiento o con finalidad de rendimiento. Sus características están determinadas mediante patrones o reglas, cuya delimitación y grado de flexibilidad depende de la finalidad con la que se realice. En el caso del deporte de rendimiento, se cuenta con reglamentación establecida y controlada por organizaciones nacionales e internacionales, creadas con tal fin. En cuanto al deporte practicado por esparcimiento, la delimitación de sus características es flexible, atendiendo a los intereses de quien lo realiza, aunque esta práctica puede mantener reglas o patrones propios de un deporte de rendimiento con el que resulte afín” (ICODER y MIDEPOR, 2020, pp.12-13).</p>
<p>Recreación</p>	<p>“Conjunto de actividades agradables en las cuales se participa durante el tiempo libre y que fomentan el uso positivo de éste para promover el desarrollo integral de las personas. Este desarrollo integral se alcanza por medio de experiencias significativas de educación no formal, el disfrute de o el gozo por lo que se hace, la selección de actividades que agradan y la participación voluntaria en lo que se desea realizar” (ICODER y MIDEPOR, 2020, p.16).</p>
<p>Subvención</p>	<p>Transferencia de dinero generada a los sujetos públicos y/o privados según planes de trabajo avalados por el ICODER por encontrarse dentro del marco</p>

Concepto	Definición
	jurídico del deporte y la recreación.
Sujeto Privado	Entidades jurídicas pertenecientes a la Sociedad Civil que se regulan con el Derecho Privado y que están autorizadas a recibir recursos financieros por del ICODER (ICODER, 2017, art.1).
Beneficio Patrimonial	Fondo público gratuito y sin contraprestación recibido por un sujeto privado, que haya sido transferido o puesto a su disposición, mediante partida o norma presupuestaria, por una institución del Sector Público, cuyo destino está previamente definido por el propio sujeto privado y es congruente con los fines públicos que atiende el ICODER o que la legislación vigente le haya otorgado el citado destino. Estos fondos, una vez que ingresan al patrimonio del sujeto privado, se constituyen en recursos privados de origen público, y es en virtud de ese origen que forman parte de la Hacienda Pública y continúan estando sujetos al control y fiscalización de la entidad concedente y de la Contraloría General de la República , en cuanto al cumplimiento de la finalidad del beneficio (ICODER, 2023, art.1). [Resaltado no es del original)

Presentación

El presente documento, corresponde al informe de la “Evaluación de diseño, proceso y resultados del Programa Deporte y Recreación del ICODER”, la cual se desarrolló en el marco de la contratación -por parte de la Unidad de Evaluación (UEval) del Departamento de Evaluación Control y Seguimiento de la Dirección de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (Desaf) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), y el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica (CICAP/UCR) mediante la que se ejecutan una serie de evaluaciones para contribuir a la toma de decisiones para la mejora de la gestión de los programas sociales selectivos financiados por el Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (Fodesaf).

El **Programa Presupuestario Deporte y Recreación (PPDR)**, ejecutado por el Instituto Costarricense del Deporte (ICODER), se estableció el 1 de agosto de 1998, fecha en que entra en vigor la Ley N° 7800, Creación del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación y del Régimen Jurídico de la Educación, el Deporte y la Recreación del 30 de abril de 1998, publicada en La Gaceta No. 103 del 29 de mayo de 1998. El PPDR tiene como objetivo general:

Promocionar, apoyar y estimular la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación, tanto convencional como adaptado, de las personas habitantes de la República, actividad considerada de interés público por estar comprometida la salud integral de la población. (ICODER, 2021, p.14)

Como objetivos específicos se propone (Ídem):

1. Otorgar recursos financieros a las asociaciones y federaciones deportivas, aliadas estratégicas del ICODER, para el desarrollo de la iniciación, capacitación, entrenamiento y competición de los atletas a nivel nacional e internacional en las diferentes disciplinas deportivas del país.
2. Ofrecer a la población en general, espacios públicos en condiciones seguras y limpias para la práctica del deporte y recreación como medio para fomentar estilos de vida activos y uso positivo del tiempo libre.

Para dar respuesta a los objetivos del PPDR, intervienen dos unidades del ICODER, la Unidad de Relación con Entidades y la Unidad de Administración de Instalaciones Deportivas y Recreativas, la cuales siguen los lineamientos del Consejo Nacional del Deporte y la Recreación (CNDR) y las directrices de la Dirección Nacional.

La Unidad de Relación con Entidades (URE) pertenece al Departamento de Deporte y Recreación y se encarga de establecer las disposiciones para la adecuada gestión de las subvenciones dadas a las entidades deportivas. Por su parte, la Unidad de Administración y Mantenimiento de Instalaciones, pertenece al Departamento de Gestión de Instalaciones, y es la unidad encargada de establecer las disposiciones para la gestión del mantenimiento preventivo, cotidiano y correctivo de los parques recreativos y las instalaciones propiedad del ICODER.

1. Reconstrucción de la Teoría del Programa

1.1 Contexto del problema

Para comprender la lógica causal de toda intervención estatal, es requerido partir del análisis del contexto que originó su existencia y la situación inicial sobre la cual, dicha acción -desde el diseño-, propone incidir-; es decir, generar cambios (resultados).

Por lo tanto, como parte de la reconstrucción de la Teoría del Programa de la “**Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas**” y del “**Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas**” se desarrolla, en este apartado, la problematización -teórica y empírica- de la situación inicial sobre la cual, ambas intervenciones, proponen generar resultados.

Cabe señalar que en el “Diseño del Plan-Presupuesto”, que el ICODER presenta anualmente a la Desaf, se refiere a un problema común para ambas intervenciones; no obstante, la evidencia disponible muestra que si bien hay aspectos comunes en la situación inicial, es impreciso plantear una sola problematización, por cuanto la finalidad de la “Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas” y del “Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas” son distintas, por ende, también el análisis de sus respectivos contextos del problema.

Por lo anterior, este apartado parte del contenido representado mediante las gráficas de “Predeterminación del Problema” (PDP)¹, las cuales fueron construidas colaborativamente entre personas funcionarias del ICODER -vinculadas con los procesos subyacentes a ambas intervenciones-, la persona coordinadora del EG de la UEval de la Desaf del MTSS y el EE del CICAP-UCR². Asimismo, el análisis se nutre del “Diagnóstico y delimitación de la problemática a atender con la PONADRAF 2020-2030”, así como de literatura especializada en materia de DRAF.

- Análisis de la situación

En la Figura 1 se observa que, de acuerdo con las personas funcionarias del ICODER, la **Transferencia a federaciones y asociaciones** deportivas responde a una necesidad permanente, propia del quehacer de las entidades deportivas, las cuales figuran como socios

¹ Esta herramienta, posibilita discutir con y revisar con los actores involucrados la consistencia del fundamento de la existencia de los problemas y la lógica de las soluciones propuestas (Crowther, 1999).

² Mediante las sesiones del Taller de reconstrucción de la Teoría del Programa, realizadas el 15 y 18 de agosto, 2023. Contenido que fue validado en la sesión de cierre del 1 de noviembre de 2023.

estratégicos para que el Instituto logre los resultados propuestos en materia de desarrollo del deporte competitivo a nivel nacional.

En caso de que dichas necesidades no sean oportunamente atendidas, se identifican una serie de consecuencias negativas entre las que se destaca la inequidad para el aprendizaje y la práctica de AF y deporte -incluido el de alto rendimiento, en donde las poblaciones socialmente vulnerabilizadas suelen ser más las afectadas.

En esta línea, la teoría sustenta el análisis, por cuanto respecto a la práctica del deporte en general, y el de alto rendimiento en particular, la literatura especializada proporciona una serie de evidencia que posibilita explicar las particularidades de su desarrollo. El artículo de Menéndez (2020) refiere a las brechas entre hombres y mujeres, por cuanto **el género** se constituye en una barrera para el acceso equitativo a los niveles más altos de competición, en los cuales suelen destacarse los hombres.

Aunado al género, la **edad** se muestra como otro elemento por considerar al momento de analizar el desarrollo del deporte -sobre todo del competitivo-; Mujika-Alberdi, Gibaja-Martins y García-Arrizabalaga (2021), en su estudio sobre la práctica deportiva en jóvenes de la generación *Millennial*, reconocen que la actitud hacia el ejercicio físico y la práctica deportiva es mejor entre las mujeres que entre los hombres, e incluso, sugieren que las mujeres de esta generación tienen una actitud más positiva hacia el deporte competitivo, lo que podría influir en su destacada participación en este ámbito.

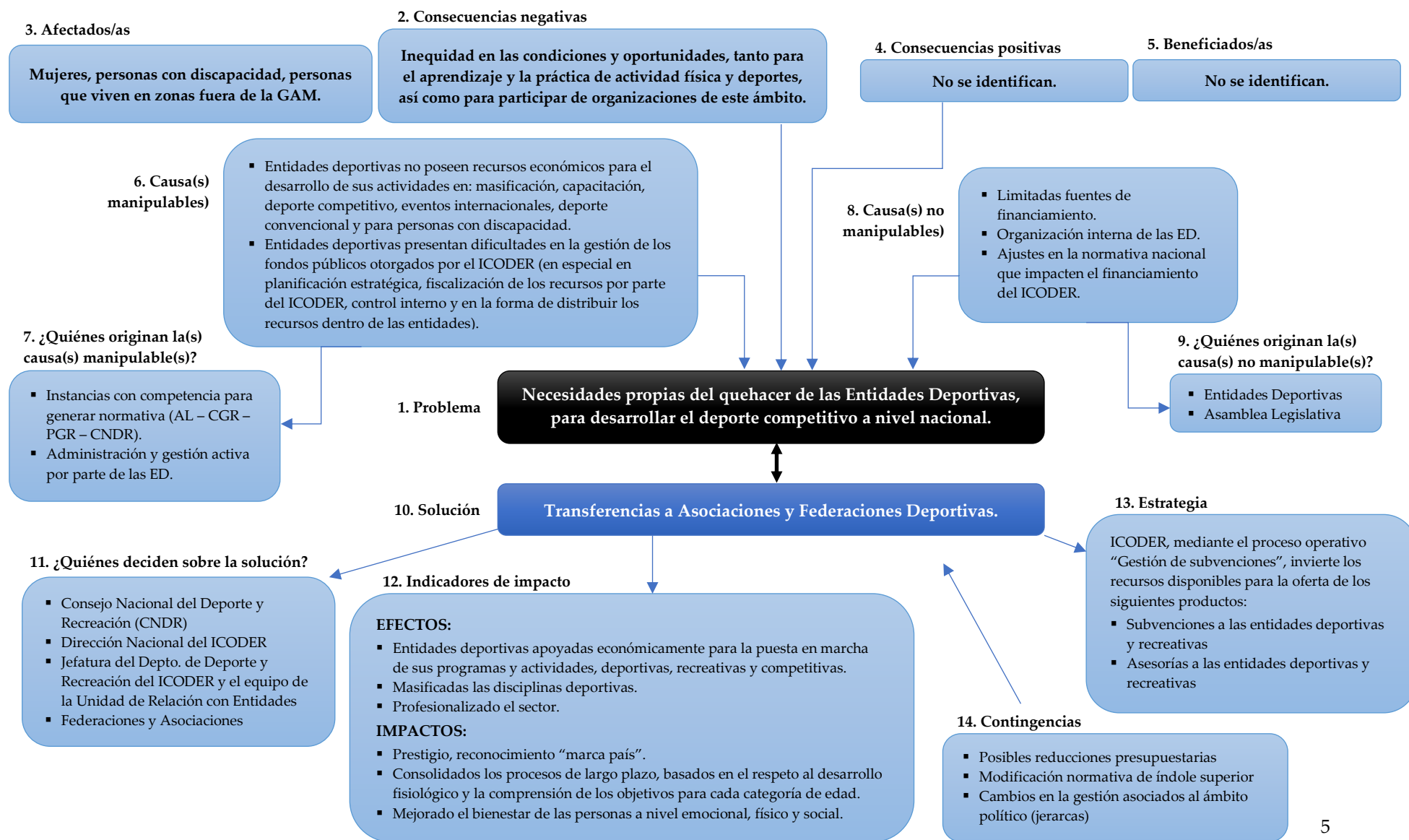
De manera complementaria a estas dos categorías, las **habilidades** que las personas puedan desarrollar y los **antecedentes culturales** se configuran en determinantes de la inclusión dentro del impulso del deporte. En este sentido, Fernández-Lasa y Usabiaga (2019) afirman que es importante la inclusión de diferentes perfiles en el deporte competitivo, dado que así se enriquece la experiencia y se promueve un ambiente más inclusivo.

Asimismo, en términos más amplios, en la PONADRAF 2020-2030, se indica que en Costa Rica:

Existen brechas importantes a nivel de género, de lugar de residencia y de otra índole, que denotan desigualdad de oportunidades para que las personas habitantes de la República, puedan acceder a la práctica del deporte, la recreación o de la actividad física por salud. (ICODER y MIDEPOR, 2020, p.32)

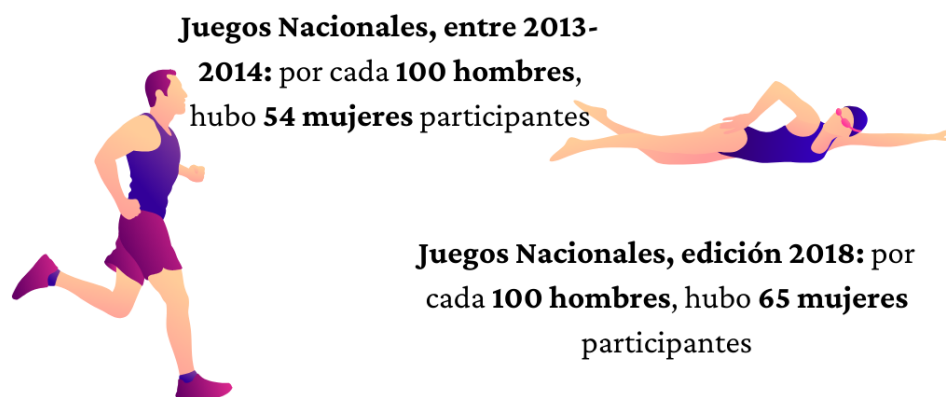
Figura 1. PDP: Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas

Predeterminación del Problema (PDP): Transferencia a Federaciones y Asociaciones Deportivas ICODER



De acuerdo con ICODER y MIDEPOR (2020), en el país la participación de las mujeres en el deporte de alto rendimiento - amateur y federado- continúa siendo más baja que la de los hombres (Figura 2); las brechas por género también se observan en las dirigencias de las Entidades Deportivas y Recreativas, en donde figuran los hombres en puestos de presidencia o tesorería.

Figura 2. ICODER: participación de mujeres y hombres en Juegos Nacionales. 2013-2018



Nota. Información de ICODER y MIDEPOR (2020).

Asimismo, en el diagnóstico y delimitación de la problemática por atender con la PONADRAF se indica que, en el caso del deporte federado -respecto a una muestra de disciplinas en el 2018-, cerca del 20% de las personas deportistas residía en Guanacaste, Puntarenas y Limón; asimismo, persistían las diferencias en las oportunidades para realizar deporte de alto rendimiento entre hombres y mujeres en todas las provincias, en una proporción de entre el 60% y el 70% de participación masculina (ICODER y MIDEPOR, 2020).

La inequidad en las condiciones y oportunidades para el aprendizaje y la práctica de la AF y el deporte, también se expresa en la población en situación de discapacidad, lo cual se traduce en que estas personas presentan problemas más graves que el resto, de obesidad y sedentarismo (ICODER y MIDEPOR, 2020).

Es importante señalar que las causas del problema fueron ordenadas en “manipulables”³ y “no manipulables”. En el primer caso, se destacan algunas condiciones de las entidades deportivas asociadas con la disponibilidad de recursos para desarrollar actividades sustantivas en materia de práctica de AF y deporte -con énfasis en el de alto rendimiento-, su gestión y su distribución a nivel interno, las cuales son originadas por los entes con competencia para generar normativa vinculante y quienes gestionan estas organizaciones.

³ De acuerdo con Crowther (1999) son aquellas causas que pueden ser modificadas o reducidas en un tiempo prudente; caso contrario de las no manipulables.

En el segundo grupo de causas que podría estar incidiendo en la existencia de estas necesidades en las entidades deportivas, se asocian con sus limitadas fuentes de recursos, su organización interna y las decisiones políticas en cuanto al financiamiento del ICODER; identificándose como actores que originan o reproducen estas condiciones la Asamblea Legislativa y las propias entidades.

De lo anterior interesa denotar que las causas, en su totalidad, podrían ser objeto de acciones por parte de los actores involucrados, considerando los procesos políticos y administrativos requeridos y plazos que posibiliten su resolución.

Por su parte, en la PDP del **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas** (Figura 3), se identifica que los retos en materia de promoción de hábitos de vida saludables, mediante la universalización de la práctica regular de DRAF en todas las personas a nivel nacional es la situación que origina y justifica esta intervención por parte del ICODER.

Dentro de las consecuencias, se destacan las dificultades para garantizar que los parques y las instalaciones deportivas se constituyan en espacios seguros y atractivos para la práctica del DRAF, así como la inequidad por razones de género, situación de discapacidad, edad y zona de residencia.

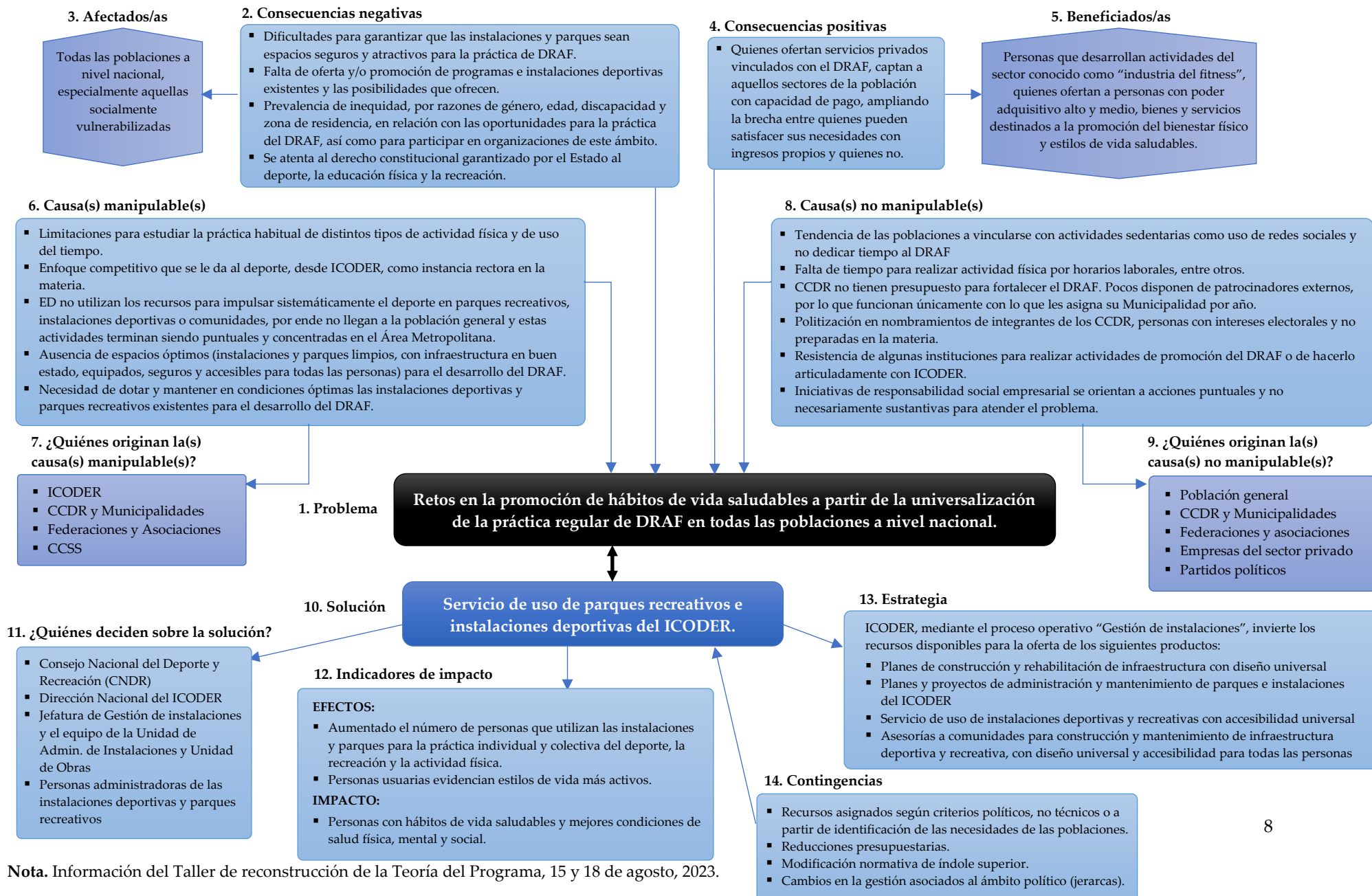
Diferentes estudios, a nivel internacional, han cruzado estos ejes de desigualdad y aportan elementos relevantes para la comprensión de la problemática indicada. Por ejemplo, se ha analizado la incidencia negativa, para la AF de las mujeres, de la ausencia de espacios cercanos para su práctica y la falta de conocimiento sobre dónde hacer ejercicio (Martín y otras, 2022).

El caso de los niños, niñas y adolescentes, el estudio sobre escolares en Chile realizado por Bello y otros (2022) refiere que, a pesar de la existencia de espacios para el DRAF los niños y las niñas requieren de interés, motivación y apoyo familiar, a fin de que aprovechen los beneficios de estas zonas para su salud física, social y afectiva de esta población.

En esta misma línea, en el diagnóstico y delimitación de la problemática por atender con la PONADRAF, utilizando los datos de la Encuesta Nacional de Juventudes de 2013 y de 2018, se afirma que más de un 55% la población entre los 15 y los 35 años percibe no tener acceso a instalaciones cerradas para realizar deporte y un 70% indicó no acceder a clases de actividades deportivas; brechas que se acentúa por zona geográfica (ICODER y MIDEPOR, 2020).

Figura 3. Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas

Predeterminación del Problema (PDP): Servicio de uso de Parques e Instalaciones Deportivas



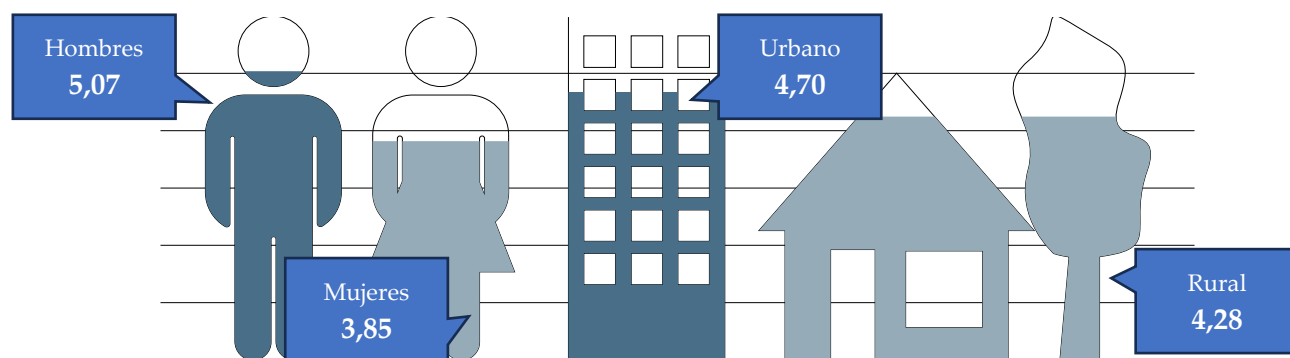
Nota. Información del Taller de reconstrucción de la Teoría del Programa, 15 y 18 de agosto, 2023.

Dentro de este mismo grupo etario (15 y los 35 años), las mujeres indicaron disponer de un menor acceso a instalaciones o espacios para la actividad deportiva, así como menos práctica de actividad física y de deporte respecto a los hombres (ICODER y MIDEPOR, 2020). La misma fuente señala que:

Esto se refleja en la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo 2017, en dónde se indica que el tiempo social promedio de mujeres dedicado a actividades deportivas a la semana es de 1 hora, mientras que en el caso de los hombres esto representa 1 hora y 55 minutos. (ICODER y MIDEPOR, 2020, p.32)

En esta misma línea, de acuerdo con la Encuesta Nacional del Uso del Tiempo (ENUT), la población femenina utiliza en promedio un 25% menos de su tiempo disponible para estas actividades (Figura 4). De la encuesta señalada se desprende también que las asignaciones a trabajos no remunerados en el hogar y otras funciones históricamente establecidas por los roles de género influyen en esa dotación final de tiempo libre, con sus correspondientes consecuencias en indicadores de acceso a espacios de competencia y visualización del deporte y la recreación para la población femenina. Estas diferencias también se aprecian cuando se comparan los datos entre zona urbana y rural.

Figura 4. COSTA RICA: distribución del uso del tiempo efectivo promedio semanal en la práctica del ejercicio físico de la población mayor a 12 años, según sexo y zona. 2017



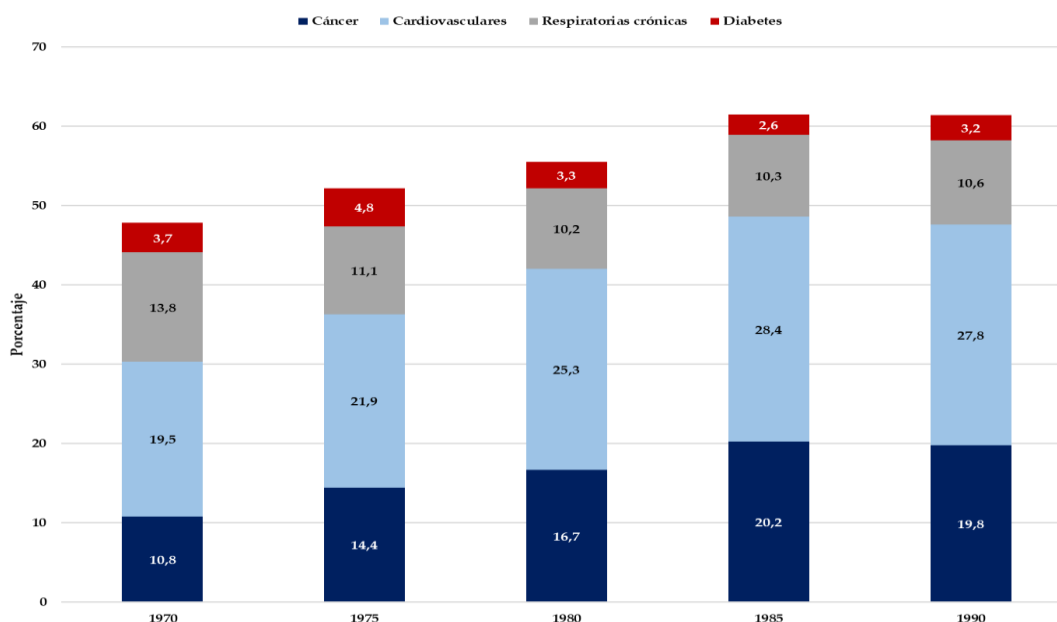
Nota. La escala máxima en la imagen representa un total de 6 horas semanales. UEval-Desaf (2023) con información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017).

Es importante señalar que la promoción de hábitos de vida saludables, desde la perspectiva del curso de vida, impacta de forma positiva la salud física, mental y social de las personas; en contraposición, el sedentarismo o el uso negativo del tiempo libre. En estos términos, la AF es uno de los elementos constituyentes del bienestar físico y mental de las personas; de acuerdo con la OMS (2022) cualquier tipo de acción que implique movimiento y utilice la energía corporal es AF.

En Costa Rica, el Ministerio de Salud, recomienda realizar al menos 150 minutos de actividad física moderada por semana para mantener una buena salud, por cuanto en la actualidad, diferentes grupos de población están siendo afectados por padecimientos relacionados con la ausencia de estilos de vida saludables (Ministerio de Salud de Costa Rica, 2017).

Por ejemplo, en el país, las estadísticas de mortalidad atribuibles a enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT) presentaron un crecimiento notable en un lapso de veinte años, pasando de ser la causa de un 47,8% de los fallecimientos en 1970, a un 61,5% en 1990 (Figura 5). De este conjunto de enfermedades, aquellas atribuibles a las enfermedades cardiovasculares y el cáncer⁴ fueron las que presentaron un mayor crecimiento.

Figura 5. COSTA RICA: porcentaje del total de defunciones atribuibles a Enfermedades Crónicas no Transmisibles. 1970, 1975, 1980, 1985 y 1990



Nota. UEval-Desaf (2023) con información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2022).

Un aspecto por destacar en el análisis de situación inicial del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas del ICODER, es la posibilidad de que la no garantía estatal de espacios y parques seguros, atractivos y de acceso universal para el desarrollo de DRAF, se constituya en un nicho para que la oferta privada los provea, lo cual podría ampliar la brecha de acceso, sobre todo para aquellos sectores de la población social y económicamente

⁴ Según datos del Ministerio de Salud (2023), en Costa Rica las Enfermedades Crónicas No Transmisibles (ECNT) ocupan la primera causa de muerte, morbilidad y discapacidad desde hace más de tres décadas. Para el año 2019, las ECNT representaron el 80,73% de las defunciones en el territorio nacional, siendo las enfermedades cardiovasculares las de mayor proporción (31,74%), seguidas por el cáncer (26,58%).

vulnerabilizados quienes, por condiciones de desigualdad (como el ingreso, la zona de residencia, género, edad o situación de discapacidad) quedan excluidos.

Ahora bien, en la PDP del **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas** (Figura 3), se muestran algunas de las causas manipulables y no manipulables del problema identificado. Inicialmente, para el primer caso, se plantean dos que son responsabilidad del ICODER y otros actores, por ejemplo, las ED, los CCDR y las municipalidades, y que refieren a la dotación y mantenimiento -en condiciones óptimas- de las instalaciones deportivas y los parques para el desarrollo de DRAF, con cobertura a nivel nacional; esto último conduce a otra causa asociada con la concentración de este tipo de espacios en el Área Metropolitana.

Aunado a ello, el ICODER ente creado para la "...promoción, el apoyo y el estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación, tanto convencional como adaptado, de las personas habitantes de la República" (Ley N° 7800, art.1) enfrenta limitaciones para conocer ampliamente la práctica habitual de distintos tipos de AF y uso del tiempo libre, lo cual podría repercutir negativamente en la toma de decisiones estratégicas del Instituto. Aunado a ello, se plantea que ha imperado en esta organización un énfasis en el deporte competitivo, dejando en segundo plano la recreación y la AF entendida de forma más amplia.

Es relevante denotar que las causas manipulables identificadas, son susceptibles de ser atendidas si se dispone de voluntad política, marcos jurídicos normativos pertinentes y recursos utilizados eficientemente para que, el ICODER y los demás actores involucrados incidan en la promoción de hábitos de vida saludables de todas las personas, a nivel nacional.

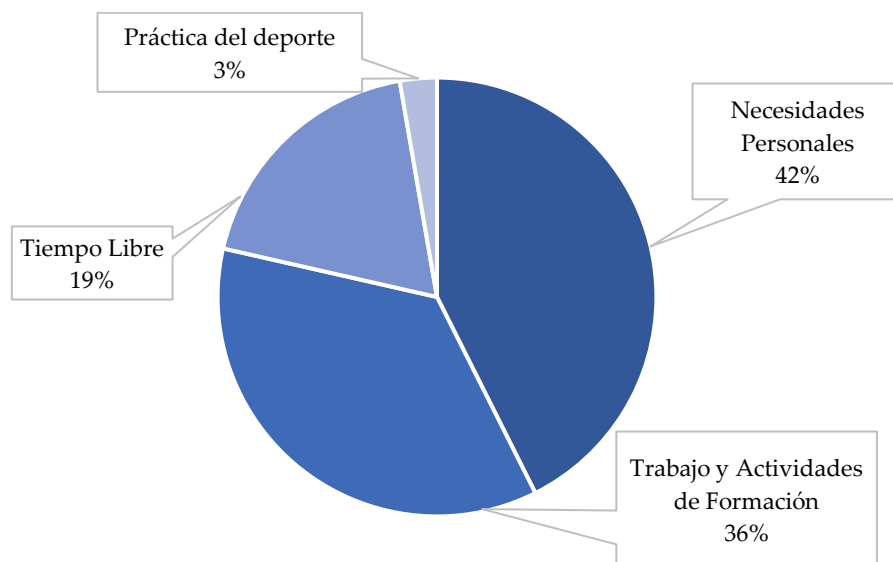
En cuanto a las causas no manipulables se destaca que, en el caso de Costa Rica, es notable que una fracción considerable del tiempo es destinada para actividades asociadas al trabajo remunerado. Según la OCDE (2019), las personas dedican hasta un 21% más de su tiempo en el trabajo anualmente, en comparación con otros países miembros de dicha organización, que se caracterizan por tener niveles per cápita de ingreso mayores a nuestro país y con mayores niveles de productividad.

El factor anterior es más complejo cuando se analiza la estructura general del mercado laboral costarricense. Según datos de la Encuesta Continua de Empleo del I Trimestre 2023 (ECE) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el desempleo se mantiene por encima del 10% de la población económicamente activa, y el nivel de informalidad se encuentra en un 43,9% de los empleos (INEC, 2023, p. 24); ambos factores conllevan dificultades que se traducen en esfuerzos físicos y mentales extenuantes.

Finalmente, este mismo sondeo señala que, en el esquema productivo costarricense, la gran mayoría de empleos se sigue concentrando en el sector terciario de la economía, en labores de servicios que son altamente intensivos, por lo que las personas deben utilizar en gran medida sus habilidades físicas y sociales, generando un agotamiento que se refleja en el uso del tiempo una vez descontado aquel utilizado en actividades vinculadas al trabajo (INEC, 2023).

Aparte de contar con una cantidad comparativamente limitada de tiempo después de las actividades remuneradas, de acuerdo con los datos obtenidos de la Encuesta Nacional del Uso del Tiempo (ENUT) del INEC (2018), en promedio, las personas dedican una gran parte de su tiempo para la atención de sus necesidades personales, incluido el tiempo de reposo y el cuidado de otras personas. Cuando se eliminan estos factores, solamente el 22% del tiempo semanal es dedicado a actividades asociadas al tiempo libre. No obstante, una fracción muy pequeña del tiempo, que equivale en promedio al 3% del total de las horas semanales, es destinada a la práctica de actividades vinculadas con la actividad física (Figura 6).

Figura 6. COSTA RICA: distribución del uso del tiempo efectivo promedio de la población mayor a 12 años. 2017



Nota. UEval-Desaf (2023) con información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017).

Lo anterior muestra que, a pesar de que el espacio para el esparcimiento de las personas es menor en Costa Rica que en países de ingreso alto, existe un considerable margen de tiempo que no están utilizando para la práctica del deporte, y que el componente asociado a la recreación se utiliza en actividades que, en su mayoría, son sedentarias; un ejemplo de eso es el consumo de redes sociales.

Otro factor que limita la práctica de AF y el deporte, en general, puede vincularse con la situación de inseguridad que afecta a la región centroamericana, incluyendo Costa Rica⁵. El aumento sostenido de delitos contra la vida, así como la actuación de grupos vinculados al crimen organizado han generado una atmósfera de inseguridad que incide en las posibilidades de la población para disfrutar plenamente de su tiempo libre, así como de actividades que puedan implicar la utilización de espacios públicos abiertos.

La actual situación de violencia tiene un origen transnacional y circula alrededor de la producción, la venta y el consumo de droga en la región; en el nivel causal, se pueden ubicar diversos escenarios y contextos que tienen peso en el aumento de la violencia y la inseguridad, sin embargo, la evidencia generada apunta a la debilidad de las instituciones y a su ineficacia en ejercer su misión en los diferentes territorios.

Por último, se identificaron un grupo de causas no manipulables vinculadas con aspectos de orden político y de gestión de organizaciones que figuran como socios estratégicos para el ICODER, específicamente, las municipalidades, los CCDR e incluso, el sector privado. En este sentido, podría inferirse que su abordaje demanda del ICODER esfuerzos para articularse sinérgicamente con estos actores y, a su vez, que dichos actores comprendan y cumplan su rol en el marco de gobernanza que plantea la PONADRAF 2020-2030.

Como cierre de este apartado, interesa referir a las contingencias que potencialmente afectan que ambas intervenciones generen cambios (resultados) en sus situaciones iniciales. En sentido, se observa coincidencia respecto a tres elementos medulares:

1. Las reducciones presupuestarias.
2. Las modificaciones de normativa a un nivel superior (por ejemplo, en la Asamblea Legislativa o la Contraloría General de la República).
3. Cambios de gobierno que devienen en movimientos en quienes asumen cargos de mayor jerarquía.

En cuanto al primer elemento, uno de los temas en los que las últimas dos administraciones han enfocado sus esfuerzos y que tiene incidencia sobre la oferta de bienes y servicios estatales que reciben todas las personas, pero sobre todo las que se encuentran en mayor situación de vulnerabilidad, es el del déficit fiscal y la tendencia recortista.

El ICODER señala como parte de sus prioridades para el mejoramiento de la gestión interna -POI 2023- que:

⁵ Si bien esta causa no manipulable no fue identificada en el Taller de reconstrucción de la Teoría del Programa, a criterio del EE, es relevante su incorporación por cuanto es un aspecto del contexto que podría estar incidiendo negativamente en el uso de espacios públicos, sobre todo de parques.

Dada la crisis fiscal y la Ley N° 9635 “Fortalecimiento de las Finanzas Públicas”, se han de fortalecer las estrategias financieras para la atracción de nuevas fuentes de financiación que permitan disponer de recursos para la continuidad de proyectos de Deporte, Recreación y Actividad Física, y la sostenibilidad de la gestión operativa institucional. (ICODER, 2022a)

De acuerdo con el Banco Central de Costa Rica (2021), el alto y creciente déficit financiero del Gobierno Central en los últimos 15 años llegó a un máximo del 7,99% del PIB en 2020 (Figura 7), lo cual puede tener impactos importantes para la situación general del país, la inversión en servicios esenciales y el bienestar de la población.

Figura 7. COSTA RICA: déficit financiero del Gobierno Central. 2000-2021



Nota. UEval-Desaf (2023) con información del Ministerio de Hacienda (2023).

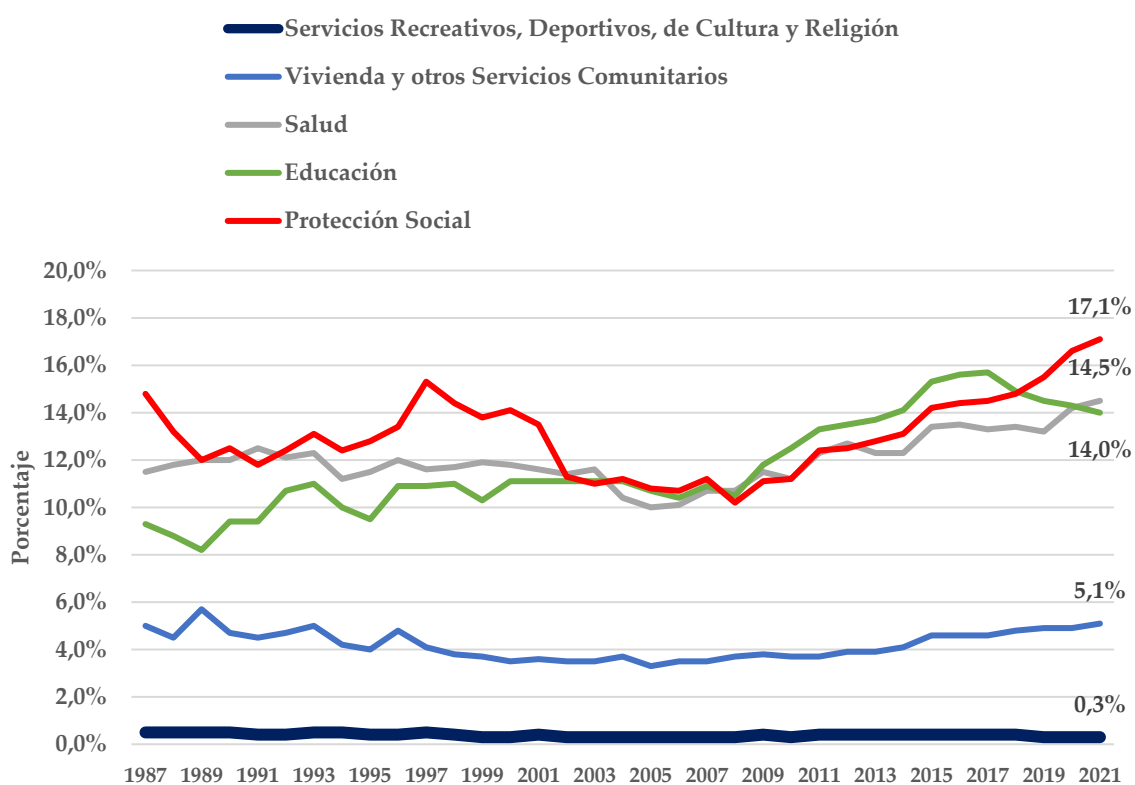
Según el Banco Mundial (2021), Costa Rica ha venido acarreando consecuencias asociadas a la situación fiscal deficitaria debido, por una parte, a que el Gobierno Central presenta dificultades para financiar sus operaciones e inversiones por la presión generada por el alto pago de intereses y el servicio de la deuda pública y, por otra, por cuanto diversos sectores pierden confianza en el desempeño del país, lo cual afecta la inversión privada y la generación de empleo.

En este contexto, las inversiones relacionadas con la inversión social se enfrentan a un proceso de reducción progresiva. Esta situación afecta de forma más marcada las

inversiones sociales relacionadas con el deporte y la recreación, pues las transferencias a este tipo de actividades han sido y son significativamente menores, en relación con otras áreas como la de protección social o salud.

En la Figura 8 se observa que, del total de esta inversión, aquella asociada a servicios recreativos y deportivos nunca alcanza el 1% de manera sostenida en el tiempo. Como referencia, la inversión en esta área para 2021 corresponde a 53 327 millones de colones, dato muy bajo en comparación con la inversión total de más de 9 billones de colones en el mismo año.

Figura 8. COSTA RICA: inversión social como porcentaje del gasto total. 1987-2021



Nota. UEval-Desaf (2023) con información del Ministerio de Hacienda (2023).

Estas y otras variables, en conjunto con temas culturales, sociales y políticos, han tenido una relación con el desempeño histórico del Estado costarricense en temas vinculados con DRAF; desde una perspectiva comparativa, según datos del Banco Mundial al año 2021, Costa Rica invirtió 11,5 dólares per cápita de fuentes públicas en deporte y recreación, mientras que en países como Panamá o El Salvador dicha cifra no alcanzó ni los 5 dólares, siendo 4,4\$ y 2,4\$, respectivamente.

La realidad es distinta en países de la OCDE como Luxemburgo y Suiza que invirtieron 874\$ y 650\$ per cápita en el año 2020. Esto constituye un doble reto para el país, en la línea de

seguir ocupando un lugar de liderazgo regional en la inversión (a pesar de la limitada asignación económica global previamente mencionada) y en su eficacia y, por otra parte, la necesidad de que se definan trayectorias de política pública e inversión que permitan al país obtener mejores resultados en la materia.

El desempeño general del país en estos temas puede medirse desde varias perspectivas, una de ellas podría ser la que se relaciona directamente con la salud pública, la prevalencia de padecimientos asociados al déficit de AF, otra de ellas, es el desempeño deportivo en general y la disponibilidad de infraestructura para la práctica deportiva y recreativa, en estos aspectos Costa Rica ha tenido un rendimiento disímil.

En cuanto a la modificación de la normativa a nivel del Primer Poder de la República, este aspecto suele estar altamente condicionado por los intereses y posicionamiento de partidos políticos con representación en la Asamblea Legislativa y otros actores vinculados con el sector de deporte, recreación y actividad física.

Al momento de esta evaluación se identifican seis Proyectos de Ley, los cuales se sintetizan en el Anexo 1. Cabe destacar que estos, puntualmente, señalan una serie de áreas de mejora en la conformación y la gestión de organizaciones clave para el DRAF en Costa Rica, entre ellos los CCDR y el ICODER.

1.2 Contexto del entorno amplio

El entorno amplio sobre el cual estas intervenciones se establecen contiene un conjunto de políticas, leyes, reglamentos, convenios, directrices, decretos y planes, que brindan sustento y direccionalidad a la intervención por evaluar. En este apartado, se destacan los principales instrumentos normativos y políticos.

- Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030

Según las Naciones Unidas (2020) los Objetivos de Desarrollo Sostenible constituyen una alerta y un llamado a todas las naciones a construir un mundo más sostenible, desde el punto de vista económico, social y ambiental. Aun cuando la mencionada Agenda 2030 es un compromiso asumido de forma colectiva, esta evidencia avances limitados en muchas áreas y requiere de esfuerzos sistemáticos de mejora para alcanzar la meta al año 2030.

Para el Estado costarricense ha significado una valiosa oportunidad para afrontar los retos que han sido señalados por diferentes actores y que requieren de esfuerzos en materia de política pública para la construcción de un compromiso colectivo que impulsará las

transformaciones necesarias para un desarrollo inclusivo, sostenible con el ambiente, y que garantice el cierre de brechas de derechos humanos (Gobierno de Costa Rica, 2022).

En la Figura 9, se muestran los ODS asociados - directa o indirectamente- a la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas y al Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas.

Figura 9. ODS asociados al Programa Presupuestario Deporte y Recreación del ICODER



Nota. Información del Taller de reconstrucción de la Teoría del Programa (15 y 18 de agosto, 1 de noviembre, 2023).

Es relevante indicar que según fue explicado por las personas funcionarias del ICODER en el Taller de reconstrucción de la Teoría del Programa, actualmente en el Instituto están iniciando un proceso de análisis para la ubicación de los ODS en su oferta programática, por lo que este contenido se desarrolla solamente con la información disponible en este momento.

- Marco Normativo Internacional

Declaración Universal de Derechos Humanos

La Declaración Universal de los Derechos Humanos fue pronunciada en 1948 como un ideal común para todas las personas, y su fin es la expansión de su conocimiento de manera tal que asegure los derechos y libertades de todas las personas en los Estados miembros y territorios colocados bajo su jurisdicción.

Los artículos de la Declaración Universal de Derechos Humanos que la Política Nacional de Deporte, Recreación y Actividad Física 2020-2030 (PONADRAF 2020-2030) señala como vinculados a las garantías sociales, económicas y culturales, así como al disfrute del tiempo libre, la salud y el bienestar, son los siguientes:

- ⇒ **Art. 22:** toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social, y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de cada Estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables para su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad.
- ⇒ **Art. 24:** toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas.
- ⇒ **Art. 25, inciso 1:** toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez, vejez u otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad.

Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo

Los países que conforman la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) aprobaron en el 2013 un instrumento:

...cuyo principal objetivo es garantizar la integración plena de la población y su dinámica en el desarrollo sostenible con igualdad y respeto de los derechos humanos. Lo anterior mediante la generación de políticas públicas cuyas acciones contengan como principios, la igualdad y un enfoque de Derechos Humanos. (Cepal, 2013)

En el artículo 79 de este documento, referente a la desigualdad territorial, movilidad espacial y vulnerabilidad, se indica principalmente en el inciso g):

Desarrollar programas que favorezcan la convivencia, la educación permanente, el ocio creativo, la salud mental y la seguridad ciudadana de la población en sus territorios para prevenir los actuales problemas sociales asociados entre otros, a la pobreza, la exclusión social, el consumo abusivo y el tráfico de drogas y la violencia de género. (Cepal, 2013)

Carta Internacional de la Educación Física, la Actividad Física y el Deporte. UNESCO

El documento expone los beneficios del movimiento humano y la necesidad de coordinación entre los países y entes responsables de la recreación, el deporte y la salud, considerando factores como la igualdad de género, inclusión social, protección de la niñez, discapacidad, sedentarismo, entre otros.

- Marco Normativo Nacional

- ⇒ **Código de la Niñez y la Adolescencia. N° 7739.** Artículo 73°- Derechos culturales y recreativos. Publicado en La Gaceta No.26 del 6 de febrero de 1998.
- ⇒ **Ley N° 7800.** Creación del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación y del régimen jurídico de la educación física, el deporte y la recreación del 30 de abril de 1998. Publicada en La Gaceta No. 103 del 29 de mayo de 1998.
- ⇒ **Ley N° 5662.** Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares y sus reformas (Ley 8783). (1974, 2009).
- ⇒ **Ley N° 9739.** Reformas para la inclusión al deporte y la recreación de las personas con discapacidad. Publicada en La Gaceta No. 220 del 19 de noviembre del 2019.
- ⇒ **Decreto Ejecutivo N° 35308-S.** Reglamento a la Ley de creación del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, del 18 de septiembre de 2000. Publicado en La Gaceta No. 182 del 22 de octubre de 2000, y reformas del 20 de febrero de 2009, publicado en La Gaceta No. 128 del 3 de julio de 2009.
- ⇒ **Decreto Ejecutivo N° 29244-C.** Reglamento del Tribunal Administrativo de Conflictos Deportivos, del 29 de noviembre de 2000. Publicado en La Gaceta No. 25 del 5 de febrero de 2001.

- ⇒ **Decreto Ejecutivo N° 31738-MCJD.** Reforma al Reglamento general a la Ley de creación del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) y del Régimen Jurídico de la Educación Física, el Deporte y la Recreación, del 23 de febrero de 2004. Publicado en La Gaceta No. 74 del 16 de marzo de 2004.
- ⇒ **Decreto Ejecutivo N° 28922-C.** Reforma Reglamento General a la Ley del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) y del Régimen Jurídico de la Educación Física, el Deporte y la Recreación, del 20 de febrero de 2009.
- ⇒ **Reglamento para la Asignación, Giro y Rendición de Cuentas de las Transferencias de Recursos Financieros Otorgados a Sujetos Públicos y Privados Consignados en el Presupuesto del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.** Publicada en La Gaceta No. 123, Alcance No. 158, del 29 de junio del 2017.
- ⇒ **Decreto Ejecutivo N° 43189-MTSS.** Reglamento a la Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares. Publicada en La Gaceta No. 213 del 04 de noviembre del 2021.

En el ámbito jurídico, se resalta como un importante hito la aprobación de la reforma constitucional para garantizar el derecho al deporte, la recreación y la educación física. Lo anterior se logró mediante la presentación del expediente 21.630, “Adición de un segundo párrafo al artículo 89 de la Constitución Política, para la incorporación del derecho fundamental al deporte y la recreación”. A partir de la aprobación de esta adición, el artículo 89 de la Constitución Política establece:

Artículo 89- Entre los fines culturales de la República están: proteger las bellezas naturales, conservar y desarrollar el patrimonio histórico y artístico de la Nación, y apoyar la iniciativa privada para el progreso científico y artístico. **Todas las personas tienen derecho al deporte, a la educación física y a la recreación. El Estado garantizará este derecho, promoverá su universalización como medio eficaz para mejorar la salud y la calidad de vida de la población y apoyará el desarrollo de las distintas disciplinas deportivas en todos los niveles.** (Constitución Política de la República de Costa Rica, 1949) [(Destacado no es del original)]

- Política Pública

Política Nacional del Deporte, la Recreación y la Actividad física 2020-2030 (PONADRAF)

La Política Nacional del Deporte, la Recreación y la Actividad Física 2020-2030 (PONADRAF 2020-2030), se orienta a mejorar la calidad de vida de las personas a través de diferentes entidades públicas y privadas mediante ejes estratégicos de acción y sus respectivos objetivos (Tabla 1):

Tabla 1. PONADRAF: ejes estratégicos y sus objetivos

Ejes estratégicos	Objetivos
<p>Eje 1: La Recreación y la Actividad Física para una Costa Rica inclusiva, físicamente activa y saludable</p>	<p>⇒ Promover la práctica de la recreación y la actividad física, durante las diferentes etapas del curso de vida de las personas, desde una perspectiva de derechos humanos, territorial y de género, contribuyendo con un estilo de vida saludable en la población.</p> <p>⇒ Impulsar una mayor articulación intersectorial e interinstitucional de las organizaciones vinculadas a la recreación y la actividad física, para la prestación de bienes y servicios, mediante el aprovechamiento máximo de los recursos institucionales.</p>
<p>Eje 2: El Deporte para una Costa Rica inclusiva y competitiva</p>	<p>⇒ Fortalecer las capacidades para la práctica competitiva y sostenible del deporte, durante las diferentes etapas de los ciclos de la vida deportiva de las personas, con el fin de posicionar a Costa Rica en la alta competencia a nivel internacional.</p> <p>⇒ Mejorar las capacidades técnicas, gerenciales y el liderazgo del talento humano de las organizaciones deportivas públicas y privadas, para generar mayor eficiencia en la gestión de bienes y servicios dirigidos al deporte de alto rendimiento.</p>

Nota. Información de ICODER y MIDEPOR (2020).

Para el cumplimiento de estos objetivos, la política plantea cinco principios rectores (Derechos Humanos, Objetivos de Desarrollo Sostenible, Gestión para resultados en el desarrollo, Innovación Social, Ética y valores), y los siguientes enfoques, con el fin de que transversalicen todos los programas, proyectos y acciones que se desarrollen en materia de DRAF (ICODER y MIDEPOR, 2020):

- ⇒ **Género:** Considera lo establecido por la CEDAW⁶, la PIEG⁷ y PLANOVI⁸, se pretende seguir la lucha contra la discriminación, la búsqueda de la igualdad y la masculinidad positiva a través del cumplimiento de la PONADRAF.
- ⇒ **Inclusión:** Establece el deporte, la recreación y la actividad física como un derecho humano, que determina beneficios individuales y sociales en personas de cualquier edad, etnia, discapacidad, género, se fortalece la posibilidad de establecer acciones inclusivas, adaptadas y seguras para cualquier ser humano.
- ⇒ **Intergeneracional:** Pretende crear programas intergeneracionales entre niños, niñas y personas adultas mayores con el fin de ir reconstruyendo aspectos culturales y tradiciones que se han ido destruyendo por los diferentes cambios que vive la sociedad.
- ⇒ **Intercultural:** Busca formas de comprensión e interacción de la gente que no dependen de la semejanza, sino del respeto por las diferencias. Subraya la interacción de los grupos étnicos y sus aportaciones a los países desde sus distintos territorios.
- ⇒ **Territorialidad:** Supone generar acciones que respondan a las demandas y necesidades de los territorios, considerando lo urbano y rural como complementarios. La finalidad es propiciar que los diferentes territorios definan su propio desarrollo.

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Social: Gobierno del Bicentenario (2019 – 2022)

Este PND establece prioridades en los ámbitos del desarrollo sostenible (social, económico y ambiental). El objetivo nacional definido para el PNDIP es: “Generar un crecimiento económico inclusivo en el ámbito nacional y regional, en armonía con el ambiente, generando empleos de calidad, y reduciendo la pobreza y la desigualdad” (Mideplan, 2019, p.82).

Aunque el objetivo del PPDR y las acciones a ejecutar para su cumplimiento se relacionan con las intervenciones estratégicas que se plantean en el capítulo 4 (Salud y Seguridad Social) de este PNDIP, relacionadas con el fomento del acceso a espacios para el ejercicio físico y la recreación, no se identifica al PDR como un actor involucrado y/o responsable de dichas intervenciones. Empero, sí se destacan los Programas Actívate y Escalemos en Equipo de ICODER, como intervenciones responsables de incentivar las diferentes modalidades de actividad física en las regiones del país y promover la movilidad e

⁶ Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, de Naciones Unidas

⁷ Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres 2018-2030

⁸ Política Nacional para la Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres de Todas las Edades

integración social por medio de la práctica del deporte inclusivo (Mideplan, 2019, pp. 256-257).

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Social: Rogelio Fernández Güell. (2023 – 2026)

El objetivo nacional de este PNDIP consiste en: “Generar bienestar en todas las personas habitantes del territorio nacional mediante la implementación de estrategias y acciones de política pública concretas que impacten en el desarrollo sostenible del país y en mejoras en la calidad de vida” (Mideplan, 2022, p.45).

El objetivo del PPDR y las acciones a ejecutar para su cumplimiento se relacionan con el objetivo general del PNDIP 2023-2026 y con una de las estrategias que se plantean en el capítulo 9 (Salud), denominada: Estrategia Nacional para el Abordaje Integral de las Enfermedades Crónicas no Transmisibles y Obesidad, donde el objetivo relacionado con: “Aumentar la práctica regular de la actividad física sistemática, durante las diferentes etapas de vida de las personas, mediante programas y proyectos desarrollados en las comunidades desde una perspectiva de derechos humanos y de género, contribuyendo con un estilo de vida saludable en la población nacional en el marco de acción de la “Política Nacional del Deporte, la Recreación y la Actividad Física”, se encuentra a cargo de ICODER, pero no se especifica los programas de esta institución que se direccionarán al cumplimiento del mismo (Mideplan, 2022, pp. 250-251).

Plan Estratégico Institucional ICODER 2017 – 2021

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017–2021 plantea los siguientes objetivos vinculados con la actividad física, el deporte y la recreación:

- ⇒ Desarrollo de programas y proyectos deportivos, recreativos y de actividad física a nivel nacional e internacional.
- ⇒ Articular las áreas de Deporte, Recreación, Construcción de Obras y Gestión de Instalaciones, con el fin de maximizar el impacto positivo de los proyectos desarrollados por parte del ICODER.
- ⇒ Contribuir al cumplimiento del Desarrollo Sostenible, mediante la operacionalización de la Agenda 2030 (ODS/Naciones Unidas) en el diseño de todos los programas, proyectos y actividades deportivas y recreativas desarrolladas en el ámbito nacional e internacional.

- ⇒ Contribuir mediante esfuerzos articulados el acceso de las personas al deporte, la recreación y la actividad física.
- ⇒ Crear estrategias de innovación, investigación y desarrollo para el deporte, la recreación y la actividad física.

Plan Estratégico Institucional ICODER 2022 - 2026

En el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022–2026 se plantea como reto la alineación del PEI con el Proyecto de Fortalecimiento Institucional del ICODER y con la Política Nacional del Deporte, la Recreación y la Actividad Física 2020-2030, así como un enfoque centrado en procesos y proyectos, la innovación social y tecnológica y la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD). De las 16 estrategias definidas en este plan, 10 se vinculan directamente con el deporte, la recreación y la actividad física, a saber (ICODER, 2022, p.55):

1. Actividad Física y Recreación para las personas adultas mayores.
2. DRAF para las personas con discapacidad.
3. DRAF para los 24 territorios indígenas.
4. DRAF para las personas jóvenes.
5. Sensibilización y capacitación orientada al cambio cultural contra toda forma de discriminación y violencia en las organizaciones vinculadas al DRAF.
6. Prevención de la violencia social mediante el DRAF en comunidades priorizadas.
7. Optimización de los recursos financieros públicos otorgados al DRAF.
8. Cooperación y Alianzas del DRAF.
9. Comunicación del DRAF con espacios de dialogo abiertos, participativos e inclusivos.
10. Comunicación y posicionamiento del DRAF en los centros de trabajo y la vida cotidiana.

Asimismo, los programas que se especifican en el PEI para concretar dichas estrategias son: Actívate, Juegos Deportivos Nacionales, Escalemos en Equipo, Programa de Movimiento Humano dirigido a la población entre los dos y los seis años y Programa de Gestión Ambiental Institucional. Es interesante notar que el PPDR no se encuentra explicitado entre los programas responsables del desarrollo de acciones y el cumplimiento de los objetivos institucionales, en el período 2022-2026.

1.3 Contexto de la intervención

El Programa Presupuestario Deporte y Recreación (PPDR) tiene como **objetivo general**:

Promocionar, apoyar y estimular la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación, tanto convencional como adaptado, de las personas habitantes de la República, actividad considerada de interés público por estar comprometida la salud integral de la población. (Desaf, 2021, p.14)

Como **objetivos específicos** se propone (Desaf, 2021, p.14):

1. Otorgar recursos financieros a las asociaciones y federaciones deportivas, aliadas estratégicas del ICODER, para el desarrollo de la iniciación, capacitación, entrenamiento y competición de los atletas a nivel nacional e internacional en las diferentes disciplinas deportivas del país.
2. Ofrecer a la población en general, espacios públicos en condiciones seguras y limpias para la práctica del deporte y recreación como medio para fomentar estilos de vida activos y uso positivo del tiempo libre.

Mediante el PPDR se financian:

a) Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas

Estas transferencias se dirigen a entidades deportivas, las cuales figuran como aliadas estratégicas del ICODER para el desarrollo de la iniciación, capacitación, entrenamiento y competición de deportistas, a nivel nacional e internacional, en las diferentes disciplinas deportivas del país, como medio para estimular la práctica individual y colectiva del deporte.

De conformidad con el Artículo 90 de la Ley N°7800, el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación (CNDR) asignará los recursos a asociaciones deportivas de primer grado u otras, cuyo objeto sea promover la actividad física, el deporte o la recreación, siempre que cumplan con las disposiciones señaladas en esta ley, su reglamento o el Consejo lo considere necesario. Las transferencias a las federaciones y asociaciones deportivas se realizan de manera anual, giradas de dos a máximo cuatro tramos, de acuerdo con la captación de ingresos y disponibilidad de recursos por parte del ICODER. Cuando se requiera el giro del monto total de la transferencia asignada, se deberá presentar justificación y respaldo de la necesidad de giro en un solo tramo.

b) Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas

Supone la contratación mensual de servicios especializados de mantenimiento de zonas verdes, seguridad, limpieza y pago de servicios básicos de los parques e instalaciones

deportivas administrados por el ICODER, municipios o federaciones y asociaciones deportivas; en beneficio de las personas usuarias para la práctica del deporte y la recreación como medio para fomentar estilos de vida activos y uso positivo del tiempo libre. Los servicios de mantenimiento de zonas verdes, seguridad, limpieza general y pago de servicios básicos se realizan de manera mensual durante todo el año.

c) Gastos Administrativos de apoyo a las áreas sustantivas

De conformidad con la Ley N°5662 y su reforma N°8783, se faculta al ICODER para que estos recursos sean utilizados por concepto de gastos administrativos de apoyo a las áreas sustantivas, específicamente en materiales, suministros, bienes duraderos y transferencias corrientes (Desaf, 2021).

- Descripción de la Población

Cobertura

La cobertura geográfica es nacional, según se establece en la Ley N°7800, donde se indica que el ICODER garantiza el acceso y el uso a todas las personas, en igualdad de condiciones, de las instalaciones públicas deportivas y recreativas. Asimismo, de acuerdo con la PONADRAF 2020- 2030 y con sus planes -estratégico y operativos-, el Instituto plantea como sus poblaciones objetivo las siguientes (Tabla 2):

Tabla 2. ICODER: población objetivo

Ámbito	Población objetivo
Deporte	Personas atletas nacionales, federadas o asociadas, en las edades comprendidas entre los 12 y 23 años en las distintas disciplinas deportivas de representación nacional; personal de la dirección técnica y administrativa y personal médico, entre otros, que forman parte de la promoción y competición del deporte -convencional y adaptado-, mediante las transferencias y apoyo administrativo a las Federaciones y Asociaciones Deportivas legalmente constituidas.
Recreación	Todas las personas habitantes del país quienes, por medio de la recreación y la actividad física, se benefician en sus condiciones de salud y uso activo del tiempo libre para la mejora de su calidad de vida. De acuerdo con la PONADRAF 2020-2030, son prioritarios los niños, niñas y jóvenes; las personas adultas mayores, afrodescendientes, privadas de libertad, en situación de discapacidad, migrantes y refugiadas, en condición de pobreza o pobreza extrema; las personas de la Comunidad LGBTIQ y los pueblos indígenas.

Ámbito	Población objetivo
Gestión de Instalaciones	<p>Todas las personas usuarias o espectadoras beneficiarias de las instalaciones patrimonio del ICODER, así como las personas físicas y jurídicas que coordinan con el Instituto para la construcción o mantenimiento de las instalaciones locales de deporte y recreación.</p> <p>Asimismo, los distintos grupos etarios de las comunidades y no solo las personas atletas, lo que amplía el uso y aprovechamiento de las instalaciones destinadas para el deporte y la recreación -convencional y adaptado-.</p>

Nota. Información de ICODER (2022b).

Es importante señalar que por la capacidad instalada de ICODER -en términos de infraestructura- la mayor parte de instalaciones deportivas y parques recreativos se concentran en el Gran Área Metropolitana (GAM), mientras que un número reducido de ellas se ubica en centros urbanos de zonas periféricas del país como, por ejemplo, en los cantones de Turrialba y Limón.

En la Figura 10, se enlistan las Entidades Deportivas a las que ICODER -mediante el PPDR- transfirió recursos en el año 2022 y 2023, así como la cantidad de personas deportistas que recibieron los beneficios correspondientes a la **Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas**.

La información consignada en la Figura 10, evidencia la diversidad de disciplinas deportivas, a las cuales pueden acceder las personas alcanzando un total de 8 886 deportistas en el 2022 y 12 299 en el año 2023. No obstante, los mismos datos muestran una importante brecha entre las personas beneficiarias por género, pues solamente un 38,6% de ellas son mujeres, mientras un 61,4% son hombres, sin embargo, hay una mejoría en el año 2023 con un 45% correspondiente a mujeres, siempre siendo menor en cantidad respecto a los hombres.

Figura 10. ICODER: distribución de la población beneficiaria, por federación o asociación deportiva. 2022 y 2023

FEDERACIÓN-ASOCIACIÓN	2022		2023	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Fed. Cost. de Voleibol	439	482	1430	1400
Fed. Cost. de Deportes Acuáticos			1000	1200
Fed. de Gimnasia y Afines de CR	35	250	72	658
Fed. Cost. de Ajedrez	145	48	1130	491
Fed. Cost. de Balonmano	145	86	534	428
Fed. Cost. de Atletismo	225	192	369	344
Fed. Cost. de Tenis	505	354	319	217
Asoc. de Fisicoculturismo y Fitness de CR	182	98	259	132
Fed. Cost. de Taekwondo	1047	858	217	119
Asoc. Cost. de Boxeo Aficionado	25	10	422	114
Fed. Halterofílica Cost.	58	31	81	91
Fed. Cheer and Dance CR	80	20	80	80
Asoc. Dep de Levantamiento de Potencia de CR			140	60
Fed. de Surf de CR	65	60	82	31
Fed. Cost. de Patinaje y Deportes Afines	65	101	46	30
Fed. Cost. de Beisbol	117	60	227	29
Fed. Cost. de Judo	324	132	27	20
Fed. Cost. de Pulsos	121	16	140	19
Fed. Cost. de Softbol	70	21	5	18
Fed. Cricket de CR	30	20	44	17
Fed. Cost. de Billar	20	5	14	14
Fed. Cost. de Karate-Do			21	12
Fed. Cost. de Jiu Jitsu			22	10
Asoc. Dep. Sambo San José y Dep. Asociados	63	52	11	5
Fed. Cost. de Hockey	131	94	42	3
Fed. Cost. de Deportes de Montaña			8	2
Fed. Skateboarding CR	103	32	12	1
Liga Nacional de Fútbol Aficionado	885	75		
Fed. Unida de Triatlón de CR	98	52		
Fed. Cost. de Rugby	238	163		
Fed. Cost. de Ciclismo	50	15		
Fed. Cost. de Baloncesto	183	110		

Nota. Información de ICODER (2022-2023).

Otro dato de interés es que la federación con la mayor cuota de personas beneficiarias es la Federación Costarricense de Taekwondo, con un 21,4% del total en el año 2022 y Volibol en el 2023. Por su parte, disciplinas como Fútbol, Triatlón, Ciclismo y Baloncesto solo se registró población beneficiaria en el año 2022, sin data para el año 2023, información que es constatada en entrevistas al Departamento Financiero, donde se indica que hubo

disminución de asignación de presupuesto y ello incidió en menos recursos para las entidades deportivas.

Respecto al **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas**, y ante la imposibilidad material de contabilizar el flujo de personas que las utilizan, el ICODER realiza estimaciones y proyecciones para aproximar esta movilización. En la Tabla 3, se muestra la lista de los cálculos para el año 2022 y 2023 de las instalaciones deportivas; el comportamiento muestra una proyección de aumento de visitas en parques como La Dominica y La Sabana con un incremento de 1000 y 137 400 respectivamente, y una disminución estimada en el parque Fraijanes, así como la misma cantidad proyectada en los dos años para Cariari, La Expresión y La Paz, es decir el movimiento más pronunciado en cuanto a flujo de visitas y de forma positiva se da en el parque La Sabana, el cual según entrevistas con personas funcionarias del Departamento de Finanzas es el que obtiene más recursos y tiene mayor variedad y extensión nacional.

Tabla 3. ICODER: estimación de visitación de personas a instalaciones deportivas y recreativas con actividades de mantenimiento y seguridad. 2022

Parques en instalaciones deportivas	Año	
	2022	2023
Parque La Sabana	341 600	479 000
Parque La Paz	240 000	240 000
Parque Fraijanes	70 000	50 000
Parque La Expresión*	50 000	50 000
Parque Cariari	25 000	25 000
Parque La Dominica	24 000	25 000
Total Proyectado	750 600	869 000

Nota. *Al 2023 esta instalación no se reporta como administrada por el Instituto. Información de ICODER (2022-2023).

Criterios de selección de población

La selección de la población objetivo de la **Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas** se realiza de conformidad con el *Reglamento para la asignación, giro y rendición de cuentas de las transferencias de recursos financieros otorgados a sujetos públicos y privados consignados en el presupuesto del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación*⁹.

Para que las ED accedan a los aportes del ICODER, deben cumplir con los requisitos indicados ante la autoridad competente, contar con la aprobación de la asignación presupuestaria por parte del Consejo Nacional del Deporte y la Recreación y estar al día con las liquidaciones de recursos recibidos de ejercicios presupuestarios anteriores¹⁰:

Los sujetos privados... que requieran recursos para financiar programas o proyectos del ejercicio económico siguiente, deberán cumplir con las disposiciones señaladas en la Ley 7800, su reglamento y las establecidas en la presente Normativa. Asimismo, deberán dirigir su solicitud a la Autoridad Competente, dentro de los plazos establecidos en el presente reglamento. Para lo cual deberán presentar los siguientes documentos:

a) El Anteproyecto del Plan Anual, a más tardar el 31 de agosto anterior al ejercicio económico en que se requiera la transferencia.

... Las entidades que no cumplan con la presentación de dicha información en la fecha establecida, quedarán condicionadas a un análisis posterior según políticas institucionales y disponibilidad presupuestaria...

b) El Plan Anual de Trabajo, a más tardar el 31 de octubre del año anterior al ejercicio económico en que se requiera la transferencia, mismo que deberá cumplir con lo establecido en el artículo 39 del Reglamento a la Ley de Creación del ICODER. En

⁹ En julio del 2023 se modificó este Reglamento, no obstante, para efectos de esta evaluación se utiliza como referente el del año 2017, el cual estuvo vigente para el período evaluado (enero, 2022-junio, 2023). Se tomará en consideración el nuevo Reglamento en caso de que el análisis requiera denotar algún cambio.

¹⁰ El **Reglamento aprobado en julio 2023**, en su artículo 3 señala que: "La autoridad competente, con los datos de los últimos tres periodos fiscales, elaborará un informe con la estimación presupuestaria para el siguiente periodo para cada uno de los sujetos privados que cumplen con el requisito de idoneidad. En el informe que servirá como referencia se detallará el monto solicitado por el sujeto privado en cada periodo y el monto aprobado por el Consejo, el informe será trasladado a la autoridad competente a más tardar el último día hábil del mes de mayo" (ICODER, 2023). Asimismo, se detalla de forma distinta los requisitos indicados ahora en el art. 6 "Requisitos de sujetos privados interesados en recibir beneficios patrimoniales".

caso de incumplimiento por parte de los sujetos privados, estos quedarán excluidos de la asignación de recursos para el año siguiente. (ICODER, 2017, art. 3)

- Teoría de la intervención y teoría del impacto

En este apartado se muestran y explican las Cadenas de Resultados (CdR) reelaboradas como parte de la reconstrucción de la Teoría del Programa¹¹, tanto para la **Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas**, como para el **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas**.

De acuerdo con Mideplan (2018), la CdR presenta gráficamente la lógica entre la teoría de la intervención que refiere a “lo que se hace” y la teoría del impacto que explicita “lo que espera conseguir”. Partiendo del Enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), adoptado por Costa Rica para la gestión de lo público, se propone comprenderlas mediante una lectura de derecha a izquierda, es decir, iniciando por el último eslabón (impactos), por cuanto el logro de los resultados son el eje articulador de la oferta programática estatal.

Previo al análisis de la lógica causal de ambas intervenciones, es importante indicar que el ICODER organiza su quehacer sustantivo basado en el Modelo de Gestión por Procesos, asimismo que la evidencia disponible demuestra que ambas intervenciones evaluadas responden a una situación inicial claramente diferenciada y que sus CdR son independientes; de manera que el “Programa Deporte y Recreación” tal cual es definido en el “Diseño del Plan Presupuesto” que el ICODER presenta anualmente a Desaf, es presupuestario, pero es impreciso plantear que la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas y el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas, sean productos de una misma intervención.

Previo a la presentación de las CdR, se desarrollan dos elementos clave para su comprensión: 1. El actual modelo de gestión del ICODER, cuyos componentes le posibilitan al Instituto generar los productos y los resultados propuestos mediante la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas y el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas. 2. El presupuesto y las fuentes de financiamiento disponibles para la gestión y operacionalización programática.

¹¹ Si bien en “Diseño del Plan Presupuesto del Programa Deporte y Recreación” ICODER aporta las CdR - para cada intervención-, mediante el taller facilitado por el EE y el coordinador del EG de la UEval de Desaf, de forma colaborativa con personas funcionarias del ICODER, ambas fueron ajustadas a partir de la discusión de sus aspectos constitutivos desde la perspectiva de quienes están a cargo de la gerencia y operacionalización de los procesos sustantivos. Asimismo, se procuró su alineación con el Plan Estratégico Institucional 2022-2026 y la situación inicial previamente problematizada.

Modelo de Gestión

Desde su creación en 1998, el ICODER ha sido objeto de modificaciones en su estructura organizacional, la primera de ellas en 1999. La que estuvo vigente hasta el 2021 databa del año 2005, cuando se crearon las direcciones y departamentos en vigor¹² al momento de plantear el proceso de **“Fortalecimiento del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación”** (Cicap, 2017).

Según se indica en el documento *Estudio y propuesta para el Fortalecimiento del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación*, inicialmente se realizó un análisis situacional (octubre de 2016) y se desarrollaron dos manuales: el *Manual de Organización y Funciones* y el *Manual de Procedimientos*, cuyos productos fueron la base para la propuesta de estructura organizacional (Cicap, 2017).

De acuerdo con la fuente citada, la propuesta de fortalecimiento giró en torno a tres pilares de cambio¹³ a saber:

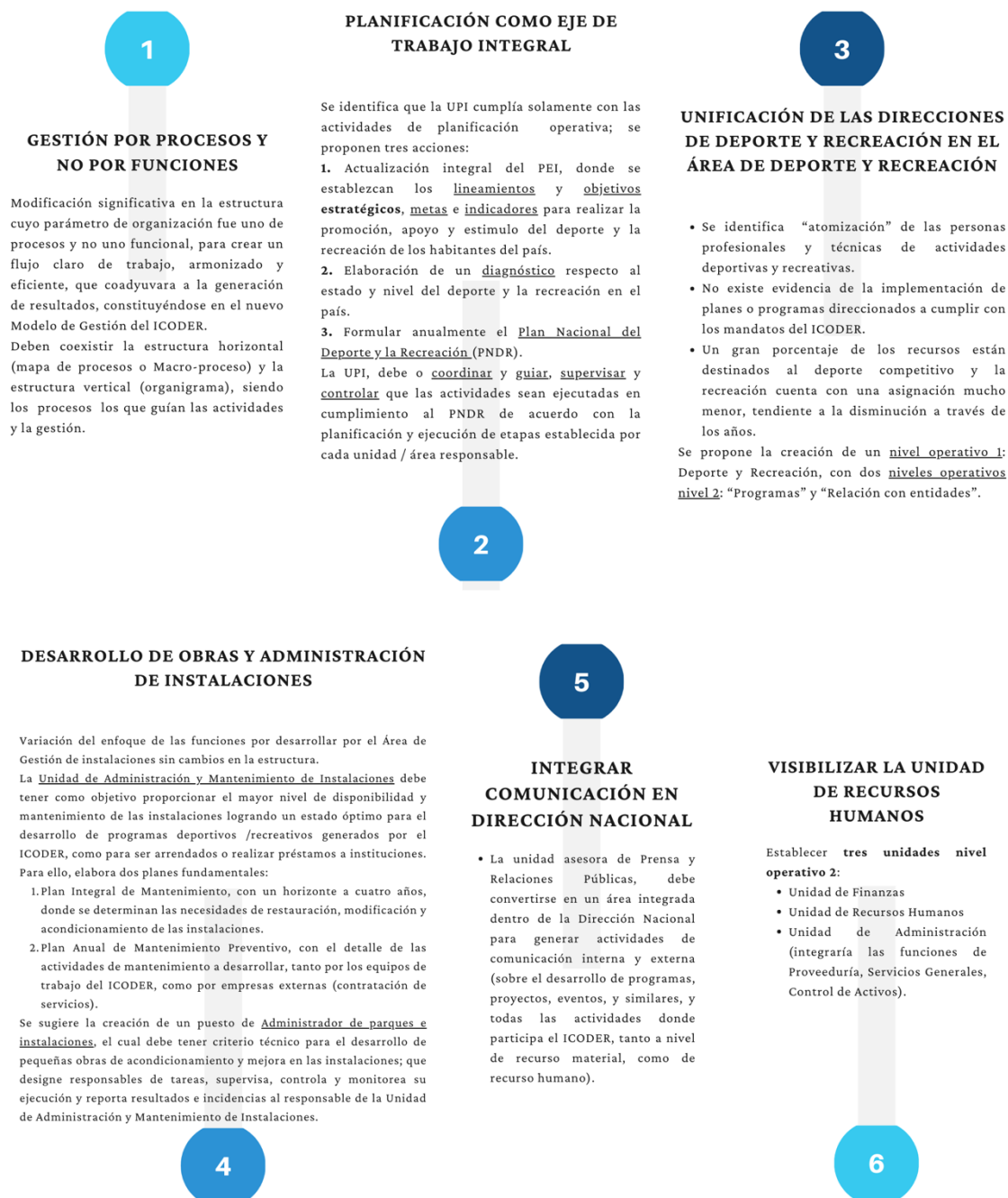
1. Planificación institucional y programación.
2. Sistema de Gestión Institucional (Procesos, Procedimientos y Estructura).
3. Gestión del Capital Humano.

En torno a ellos, se propusieron acciones en seis ámbitos, los cuales se sintetizan en la Figura 11:

¹² De acuerdo con el Cicap (2017), dicha estructura fue aprobada por Mideplan, según consta en el oficio DM-285-14 de setiembre del 2014.

¹³ Ver en el Anexo 2, para cada pilar de cambio, las prácticas identificadas en el diagnóstico y las deseadas (base para la propuesta de fortalecimiento).

Figura 11. Principales cambios sugeridos en el proceso de Fortalecimiento del ICODER



Nota. Información de Cicap (2017).

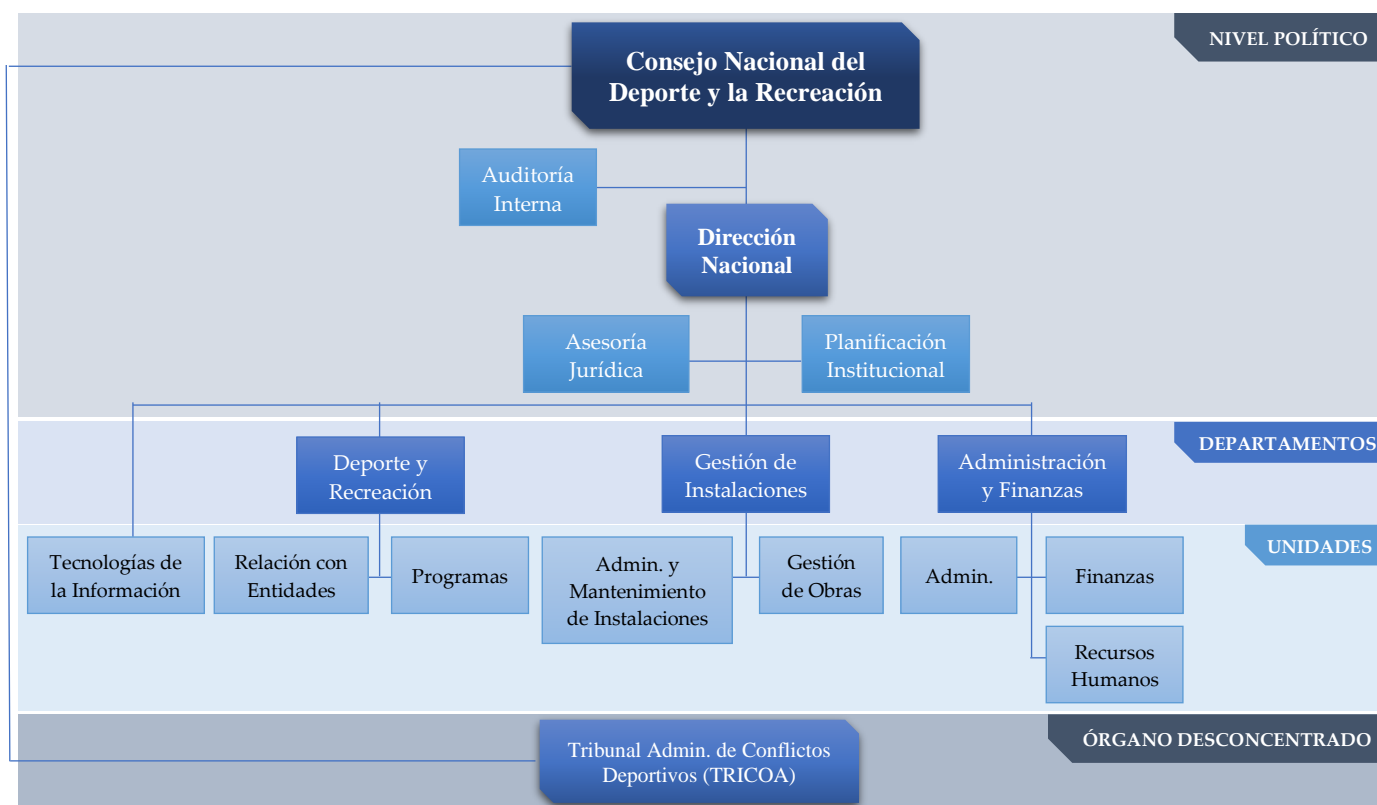
Según consta en el PEI 2022-2026, este proceso de fortalecimiento:

...representa una oportunidad para la **reorganización de los procesos de trabajo** del ICODER, de manera tal que los mismos respondan a un **modelo de mejoramiento en el logro de los resultados con eficiencia y eficacia**, bajo los lineamientos de la

Ley 7800; pero también implica **el establecimiento de cambios a nivel organizativo para poder generar valor público** con procesos más ágiles de cara a los ciudadanos [sic]. (ICODER, 2022b, p. 38) [Resaltado no es del original]

En esta línea, el PEI vigente muestra una estructura organizativa de tres niveles (político e instancias asesoras, operativo 1 y operativo 2), el cual determina tanto las relaciones de responsabilidad y autoridad entre éstos, como la forma en que se organiza y coordina el trabajo (cargos, asignación de funciones y responsabilidades) para la dirección y desarrollo de las actividades propias de los procesos institucionales (ICODER, 2022b). En la Figura 12 la actual estructura organizativa del Instituto:

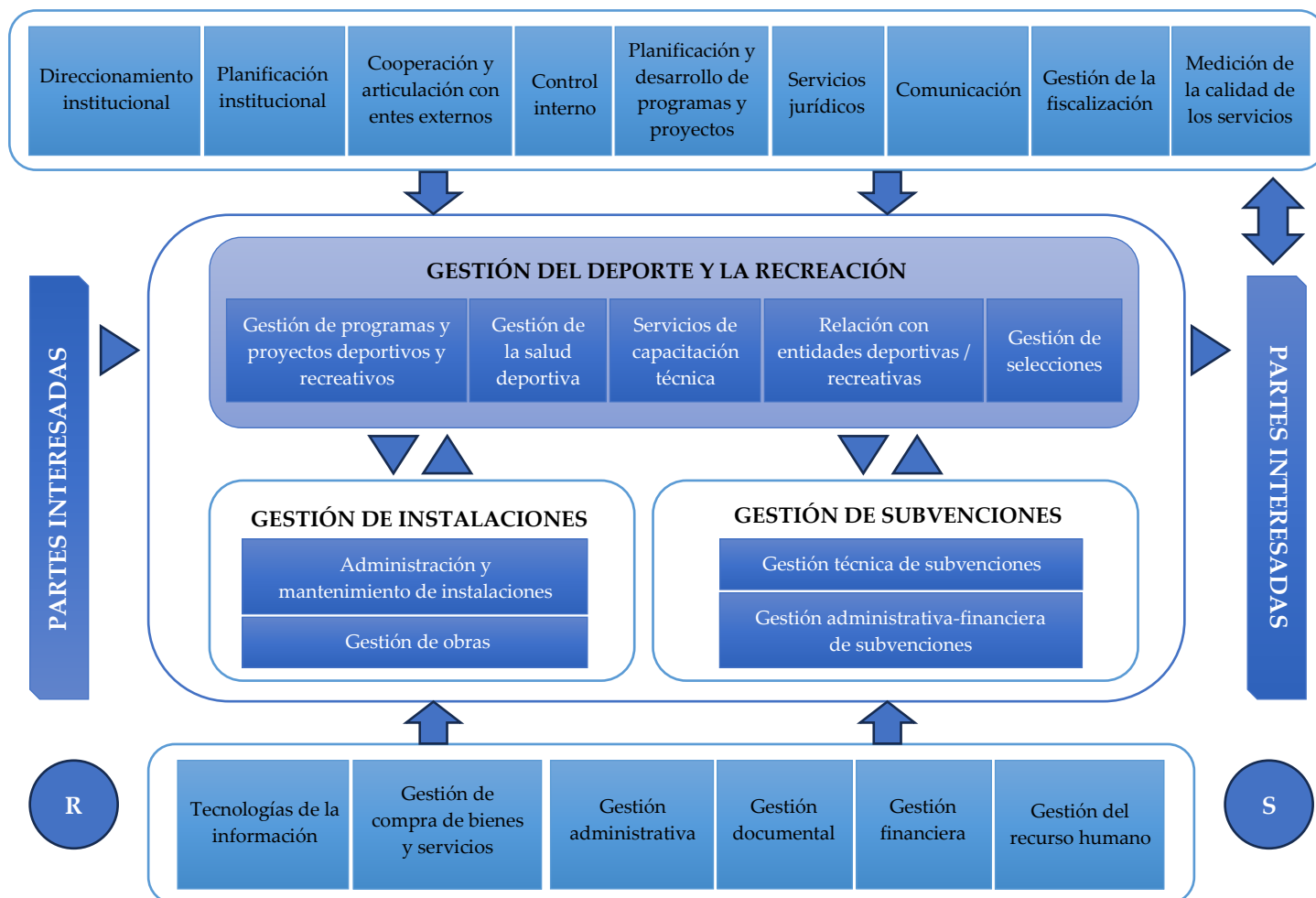
Figura 12. ICODER: Estructura organizativa



Nota. Información de ICODER (2022c, p. 23).

Asimismo, en el PEI 2022-2026 -en correspondencia con las recomendaciones emanadas del proceso de fortalecimiento institucional- se presenta un “mapa basado en el modelo de gestión por procesos” que, a su vez, se alinea con la estructura organizativa (Figura 12) y con la gestión estratégica, operativa o de apoyo según corresponda (ICODER, 2022b), tal cual se observa en la Figura 13:

Figura 13. ICODER: Mapa de procesos



Nota. Información de ICODER (2022c, p. 25).

En la parte superior de la Figura 13, se muestran **los procesos estratégicos** del ICODER, es decir “...aquellos que definen y verifican las políticas, estrategias, objetivos y metas de la organización” (CICAP, 2017, p 13); en la base se ubican los **procesos de apoyo** mediante los cuales se “...realizan actividades, que aunque no son centrales, son necesarias para el buen funcionamiento de los procesos sustantivos...” (Ídem).

Los tres **procesos sustantivos** del ICODER están en el recuadro central de la Figura 13. Éstos “... concentran las actividades misionales... donde se producen u originan los bienes y servicios que finalmente generan valor a los usuarios [sic] de la institución. Es en función de estos [es] que la organización gira y se organiza” (CICAP, 2017, p. 16). Dentro del macro-proceso la **Gestión del Deporte y la Recreación** destaca como “proceso principal”, el cual se complementa con otros dos a saber: **Gestión de Instalaciones** y **Gestión de Subvenciones**.

Según la información del PEI 2022-2023, las dos intervenciones evaluadas se sustentan e implementan en correspondencia con los tres procesos sustantivos que se muestran en la Figura 13, de la siguiente manera:

1. **Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas:** Gestión del deporte y la recreación y Gestión de subvenciones.
2. **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas:** Gestión de instalaciones.

A continuación, se describen para ambas intervenciones, los procedimientos establecidos en el período evaluado, en correspondencia con estos procesos sustantivos.

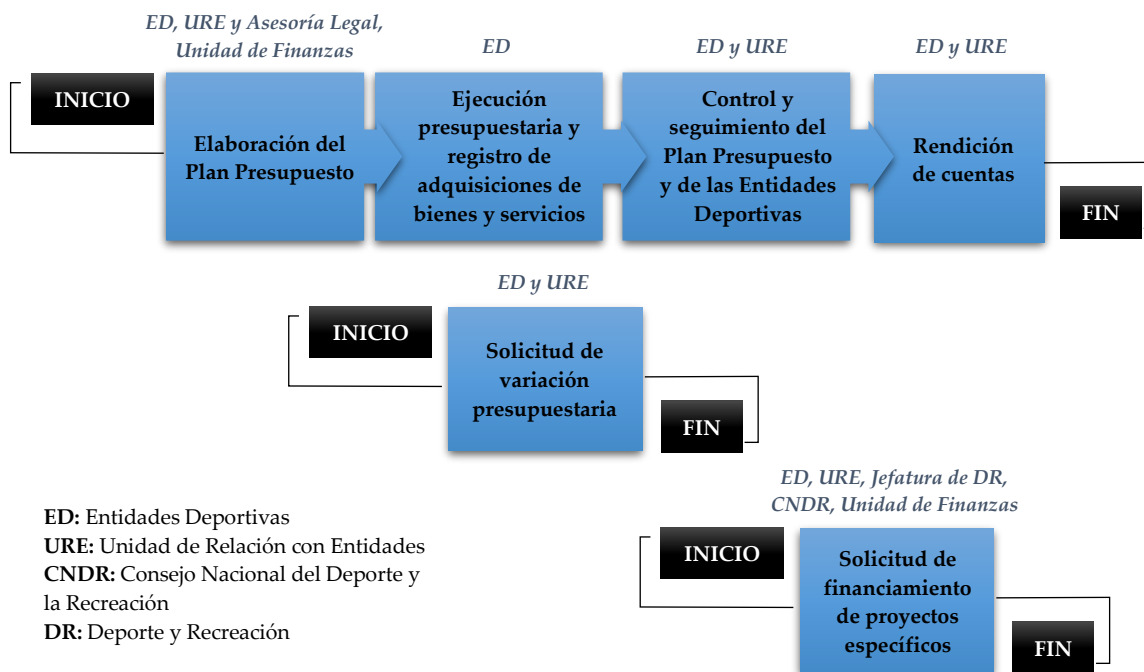
- Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas

En el mes de julio de 2023, se oficializó el *P-01 Manual de Procedimientos para el Reglamento para la Asignación, Giro o Transferencia y Rendición de Cuentas de los beneficios patrimoniales gratuitos o sin contraprestación otorgados a sujetos privados consignados en el Presupuesto del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación*, en el cual se define el flujo de proceso que deben seguir las partes involucradas y sus responsabilidades, todo en un marco legal específico. Su objetivo es:

Establecer los lineamientos y las actividades de control y seguimiento que deben de desarrollar las partes involucradas para cumplir con el Reglamento para la Asignación, Giro o Transferencia y Rendición de Cuentas de los beneficios patrimoniales gratuitos o sin contraprestación otorgados a sujetos privados consignados en el Presupuesto del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación. (ICODER, 2023, p. 3)

De acuerdo con el manual de procedimientos indicado, se detallan tres procesos independientes. El primero, se desarrolla en cuatro fases continuas, que inicia por la elaboración del Plan Presupuesto y concluye con la rendición de cuentas; el segundo, se establece para la solicitud de variación presupuestaria y el tercero, para la solicitud de financiamiento de proyectos específicos (Figura 14).

Figura 14. Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas: Síntesis del diagrama de Flujo



Nota. El diagrama completo puede revisarse en el documento “P-01 Manual de Procedimientos para el Reglamento para la Asignación, Giro o Transferencia y Rendición de Cuentas de los beneficios patrimoniales gratuitos o sin contraprestación otorgados a sujetos privados consignados en el Presupuesto del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación”. Información de ICODER (2023).

Para la implementación de estos procedimientos, en el marco del **proceso sustantivo de “Gestión de subvenciones”**, se han creado siete instructivos a saber (Tabla 4):

Tabla 4. Instrumentos del proceso de Gestión de subvenciones

Instructivo	Propósito	Instrumentos
I-01 Elaboración de Plan Presupuesto	Establecer los requisitos y lineamientos para la elaboración del Plan Presupuesto, su presentación y aprobación.	- Carta de presentación del Plan Presupuesto - Carta de solicitud de transferencia - Formulario de Estructura Administrativa – Operativa - Módulo Administrativo-Financiero* - Módulo Técnico-Deportivo**
I-02 Ejecución Presupuestaria	Establecer el proceso de implementación de decisiones	- Formulario adjudicación de bienes y servicios

Instructivo	Propósito	Instrumentos
	administrativas, financieras y operativas de la entidad que implica la utilización de los recursos otorgados por el ICODER.	- Anexo de rendición de cuentas del Plan Presupuesto - Módulo Administrativo-Financiero
I-03 Registro de Adquisiciones de Bienes y Servicios	Establecer los lineamientos y mecanismos para la planificación, registro y presentación de documentos de adquisiciones de bienes o servicios adquiridos por las Entidades.	- Anexo de rendición de cuentas del Plan Presupuesto - Formulario adjudicación de bienes y servicios - Módulo Administrativo-Financiero
I-04 Rendición de Cuentas	Establecer los lineamientos para que se dé una adecuada planificación y ejecución presupuestaria de los recursos que se asignan a las entidades, de acuerdo con la normativa.	- Anexo de rendición de cuentas del Plan Presupuesto - Carta de presentación para la rendición de cuentas - Formulario de diagnóstico final - Formulario adjudicación de bienes y servicios - Módulo Administrativo-Financiero - Módulo Técnico-Deportivo
I-05 Control y Seguimiento del Plan Presupuesto de las Entidades Deportivas	Velar por la eficiencia y eficacia de cada uno de los programas y proyectos planificados por las entidades deportivas y recreativas para el cumplimiento del Plan Presupuesto proyectado con los recursos para el período solicitado.	- Formulario de Estructura Administrativa – Operativa - Formulario control y seguimiento técnico-deportivo - Módulo Administrativo-Financiero - Módulo Técnico-Deportivo
I-06 Solicitud de Variación Presupuestaria	Establecer los lineamientos para el procesamiento de la solicitud de Variaciones Presupuestarias por parte de las Entidades.	- Registro y seguimiento de variaciones presupuestarias
I-07 Solicitud de Financiamiento de Proyectos Específicos	Establecer los lineamientos para el trámite de la solicitud de Presupuesto para Financiar Proyectos Específicos por parte de las Entidades Deportivas y Recreativas.	- Formulario para la solicitud de presupuesto para proyectos específicos

Nota. *El **Módulo Administrativo-Financiero** contiene: formularios de información general - registro y programación de actividades previo a la confección del plan presupuesto; formularios para la rendición de

cuentas - actualización de los formularios para la elaboración del Plan Presupuesto y el Reporte para la URE. ** El **Módulo Técnico-Deportivo** abarca: formularios de información general - registro y programación de actividades previo a la confección del Plan Presupuesto y el Reporte para la URE. El diagrama de proceso completo puede revisarse en el documento "P-01 Manual de Procedimientos para el Reglamento para la Asignación, Giro o Transferencia y Rendición de Cuentas de los beneficios patrimoniales gratuitos o sin contraprestación otorgados a sujetos privados consignados en el Presupuesto del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación".

Lo anterior, se encuentra amparado en el "Reglamento para la Asignación, Giro o Transferencia y Rendición de Cuentas de los beneficios patrimoniales gratuitos o sin contraprestación otorgados a sujetos privados consignados en el Presupuesto del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación¹⁴", aprobado por el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación en 2017, en el cual se reguló el proceso de presupuestación, asignación, giro, seguimiento y rendición de cuentas de las transferencias de beneficios patrimoniales gratuitos y sin contraprestación, con cargo al presupuesto del ICODER en el período evaluado.

Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas

Dentro de la lógica del modelo de gestión por procesos del ICODER, esta intervención se enmarca en el proceso operativo "Gestión de instalaciones" y sus procedimientos se detallan en el *PGI-01: Administración y Mantenimiento de Instalaciones* de febrero 2017, el cual tiene como finalidad:

Establecer las disposiciones para la gestión del mantenimiento de las instalaciones propiedad del ICODER, con el fin que estas se encuentren en óptimas condiciones para ser usadas por los usuarios [sic] de la institución, además de fiscalizar aquellas que siendo propiedad del ICODER son gestionadas en concesión por otras entidades. (ICODER, 2017, p. 1)

Este procedimiento, indica las responsabilidades de los actores involucrados, pero no sintetiza el flujo de proceso a seguir de forma gráfica; al parecer son procedimientos aislados que no dependen unos de otros para su aplicabilidad. Tampoco se observa un orden dado por el ICODER en términos de tiempos o el momento de aplicación. La forma de proceder se establece en torno a las siguientes acciones generales:

¹⁴ Este Reglamento parte de la Resolución de la Contraloría General de la República N°.R-DC-00122-2019 del 2 de diciembre de 2009 ("Normas técnicas sobre el presupuesto de los beneficios patrimoniales otorgados mediante transferencia del sector público a sujetos privados"); la Ley No.7800 de Creación del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación y del Régimen Jurídico de la Educación Física, el Deporte y la Recreación; el Reglamento General a la Ley de Creación del ICODER y la PONADRAF.

- Planificación y control del mantenimiento preventivo.
- Mantenimiento correctivo.
- Desarrollo de proyectos de mejora de infraestructura.
- Gestión del permiso de uso de instalaciones.
- Gestión de bodegas de instalaciones e inventarios.
- Supervisión de instalaciones bajo convenio de concesión.

Además, el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas se regula por medio del “Reglamento general para el uso de las instalaciones recreativas y deportivas del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación” de abril del 2014.

De acuerdo con ICODER (2017), la persona coordinadora del proceso de Gestión de Instalaciones (actualmente, Unidad de Administración y Mantenimiento de Instalaciones), “realiza un **Plan de mantenimiento Integral**, en adelante PMI, con un horizonte de cuatro años para todos los equipos e infraestructuras propiedad de la institución utilizados para la gestión de las instalaciones y parques” (p. 3) [Resultado no es del original], el cual debe ser revisado y aprobado por la persona coordinadora del área de Gestión de Instalaciones¹⁵. A partir del PMI, se debe elaborar el Plan de Mantenimiento Preventivo Anual (PMPA). Ambos planes son insumos para la elaboración del PEI institucional y sus respectivos POI.

Los instrumentos que se utilizan en el marco de este proceso, y que fueron aportados como parte de la evidencia para esta evaluación figuran:

- FGI-05 Boleta de Inventario
- FGI-53 Boleta de entrega de materiales
- FGI-54 Boleta de informe de instalaciones
- FGI-55 Boleta de informe anual de instalaciones
- FGI-58 Boleta de Fiscalización
- FGI-62 Formato para informe de gira
- FGI-63 Reporte de tareas
- FGI-64 Oficio de asignación de convenios de fiscalización
- FGI-65 Solicitud de realización de obra

¹⁵ Se infiere que, de acuerdo con la estructura vigente del ICODER, esta acción correspondería a la jefatura del Departamento de Gestión de Instalaciones.

Presupuesto

Para la gestión y operacionalización programática, el ICODER obtiene ingresos que provienen en un 91,3% de transferencias corrientes del Ministerio de Salud, del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (Fodesaf) y del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM); mientras que el superávit representa un 7,5% y la Venta de Bienes y Servicios un 1,2%. Por su parte, los egresos son un 31,5% en transferencias corrientes, un 26,2% para servicios, un 21,3% para las remuneraciones, un 15,3 % en bienes duraderos y un 5,7% en otros gastos¹⁶.

En lo que concierne a la transferencia de recursos que se realiza desde el Fodesaf para el financiamiento del PPDR, se tiene como fuente de este giro el monto determinado por la Ley N° 7800, Creación del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación y del régimen jurídico de la educación física, el deporte y la recreación; que con su reforma generada por la Ley N°8783¹⁷ (que reforma integralmente la Ley N°5662 Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares), determina lo siguiente, en el Artículo 87, inciso c)¹⁸:

- c) El cero coma cincuenta y cinco por ciento (0,55%) de los presupuestos ordinarios y extraordinarios del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (Fodesaf), serán destinados al funcionamiento del Instituto Costarricense de la Recreación y el Deporte. (Ley N°5662, art 87)

De acuerdo con el “Diseño del plan-presupuesto de los programas y proyectos sociales que solicitan financiamiento del Fodesaf (2022)”, a nivel general, se anticipa un aumento en los gastos de remuneraciones, servicios y bienes duraderos en un 30%, 22% y 11% respectivamente para el cierre del año 2023 en comparación con el período anterior.

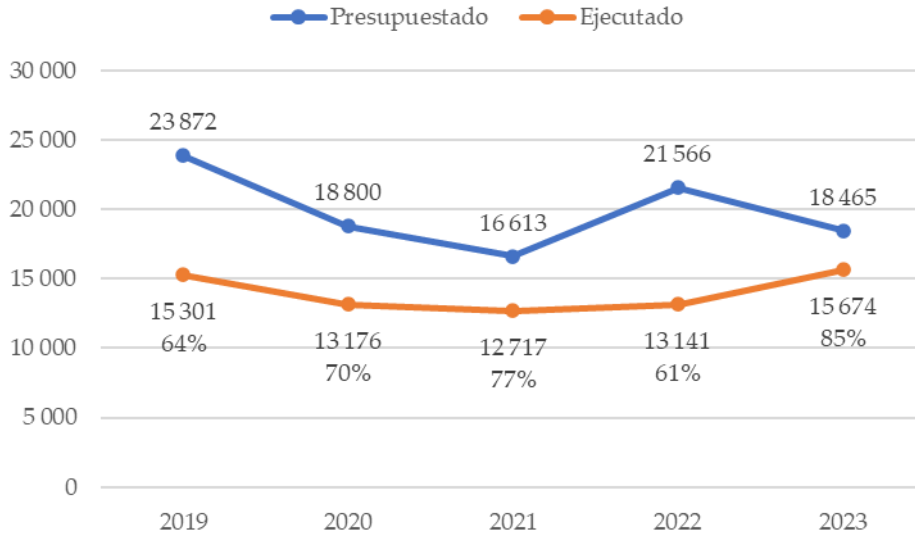
A pesar de la proyección de una disminución en las transferencias corrientes las cuales representan alrededor del 15% del presupuesto total, la asignación de recursos a cuentas especiales, estimada en 881,7 millones de colones se mantiene como un elemento relevante para el año 2023.

¹⁶ Datos calculados con información de la Contraloría General de la República (CGR) a partir del Sistema de Información Plan-Presupuesto (SIPP). Consultado el 02/07/2023.

¹⁷ Ley N°8783 Reforma Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, N° 5662, Ley Pensión para Discapacitados con Dependientes N° 7636, Ley Creación del ICODER, N.º 7800, Ley Sistema Financiero Nacional para Vivienda N° 7052 y Ley Creación Fondo Nacional de Becas.

¹⁸ Cabe señalar que el inciso e) del mismo artículo alude a otra fuente de financiamiento proveniente del Fodesaf correspondiente al 0,20% de los presupuestos ordinarios y extraordinarios del Fondo; no obstante, dicha asignación funciona para dotar de recursos al Programa Deporte Adaptado para Personas con Discapacidad el cual no fue parte de esta evaluación.

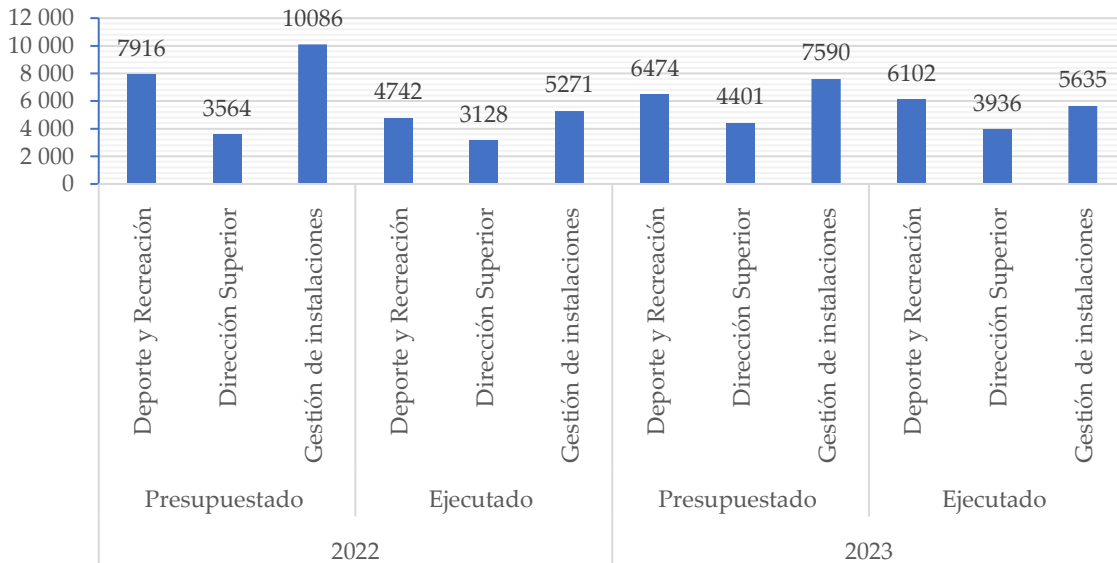
Figura 15. ICODER: ejecución presupuestaria en millones. 2019-2023



Nota: Información de los Informes de liquidación presupuestaria del ICODER ejercicio 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023

Se observa en la Figura 15 que para el ejercicio 2019 hay una ejecución presupuestaria de 64%, para el ejercicio 2020, una ejecución del 70%, para el ejercicio 2021 muestra una ejecución presupuestaria de 76%, para el ejercicio 2022 una ejecución del 60% y finalmente para el ejercicio 2023 una ejecución presupuestaria del 85%.

Figura 16. Programas presupuestarios versus ejecución en millones. 2022-2023



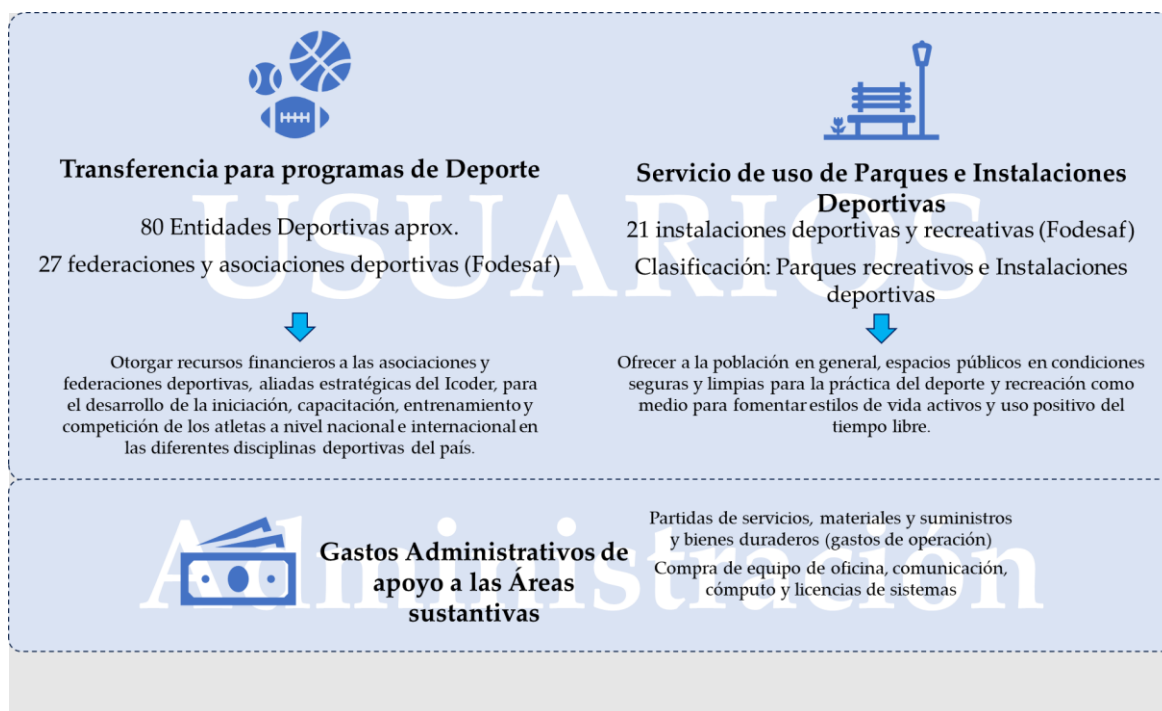
Nota. Información de los Informes de liquidación presupuestaria para los ejercicios 2022 y 2023

Se observa que para el ejercicio 2023 el Programa Deporte y Recreación presentó una ejecución del 94% y la Gestión de Instalaciones presentó una ejecución de 74%.

El PPDR gestiona por medio del plan-presupuesto, el financiamiento de planes de trabajo a federaciones y asociaciones deportivas, por una parte y, por la otra, el mantenimiento y construcción de instalaciones deportivas y parques recreativos. Como elemento de soporte a esta gestión prioritaria, los “gastos administrativos de apoyo a las áreas sustantivas” funciona como proceso administrativo para cumplir con los ejes estratégicos (i) del deporte para una Costa Rica inclusiva y competitiva y (ii) la recreación y la actividad física para una Costa Rica inclusiva, físicamente activa y saludable (ICODER, 2021).

Del contenido de la Figura 17 cabe aclarar que en 2022 se financiaron con fondos del Fodesaf un total de 28 Entidades Deportivas y en el año 2023, 27 ED. Asimismo al 2023 el ICODER tiene 20 instalaciones y parques dado que el Parque de la Expresión Laguna de Doña Ana ya no es administrado por el Instituto.

Figura 17. Síntesis del PPDR: intervenciones sustantivas orientadas a personas usuarias y procesos de apoyo administrativo



Nota. ICODER, 2023.

En la Tabla 5 se presenta un detalle histórico de los presupuestos asignados desde Fodesaf al PPDR para el período 2020-2023.

Tabla 5. ICODER: reporte de gastos efectivos financiados por Fodesaf, colones corrientes. 2020-2023

Intervenciones	2020	2021	2022	2023
Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas	1 500 000 000	1 022 980 478	1 266 750 000	920 643 582
Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas	1 989 721 590	2 143 790 874	1 244 305 543	712 926 786
Gastos administrativos de apoyo a las áreas sustantivas	0	272 454 548	843 470 873	780 119 110
Total	3 489 721 590	3 439 225 900	3 354 526 416	2 413 689 479

Nota. Información de ICODER (Setiembre, 2023).

En el análisis de las intervenciones financieras entre 2020 y 2023 con cierre de la información recolectada a setiembre del año 2023, se destaca una disminución notable a nivel global en el total de las intervenciones que equivale a un 28%, solo del año 2022 al 2023 siendo esta la más pronunciada.

La categoría de **Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas** presenta fluctuaciones significativas a lo largo de los cuatro años, con una disminución del 31,9% de 2021 a 2022, seguida de una caída aún más acentuada del 27,4% en 2023.

En términos de distribución de recursos, la mayor asignación se dirige hacia el **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas**, evidencia aumento significativo del 7,4% en 2021, seguido de disminuciones del 33% en 2022 y del 42,3% en 2023.

Por su parte, los **Gastos administrativos de apoyo a las áreas sustantivas** representan el gasto que ha tomado importancia muy equiparable al uso de parques, con un crecimiento del 209,4% de 2021 a 2022, seguido de un aumento más moderado del 7,8% en 2023.

Por otra parte, la Contraloría General de la República (CGR) mediante el Informe N° DFOE-BIS-IF-00010-2021 evidencia una ausencia de análisis que justifiquen las decisiones de inversión en proyectos de infraestructura deportiva y recreativa por parte del ICODER, además, se refieren deficiencias en el seguimiento y control de los proyectos donde, por ejemplo, de un total de 34 proyectos "...no constan discusiones, referencias a los análisis, ni justificaciones y/o valoraciones, sean estos de orden técnico o estratégico, que hayan motivado las decisiones de priorizar y dar contenido económico a los proyectos de infraestructura deportiva o recreativa a desarrollar" (CGR, 2021, p.10).

Para el año 2022 a través del Oficio DFOE-BIS-0746 se gira una orden para la aplicación de controles a los recursos del ICODER que proceden del Art. 87, Ley N° 7800:

En ese contexto, la aplicación de los controles establecidos en el artículo 87, inciso e), de la Ley n.º 7800, debe considerar el flujo de recursos (DESAF-ICODER), entendiéndose que la DESAF tiene una responsabilidad de control sobre los recursos que transfiere al ICODER. Valga indicar que los controles aplicados por la DESAF no podrían corresponder a la verificación del cumplimiento de la finalidad establecida en la Ley N.º 5662 (pobreza y pobreza extrema), ya que tal y como se indicó, no existe un ligamen directo entre tal finalidad y la establecida en la Ley N.º 7800.

Por su parte, la lógica de control de tales recursos varía, si el escenario es que los recursos provenientes del Fodesaf han sido trasladados del ICODER a la entidad acreditada beneficiaria (ámbito de transferencia de la administración pública a una entidad de carácter privado), esto por cuanto el Instituto, según el inciso e) del artículo 87, es el responsable directo de establecer los mecanismos de control, actuando en calidad de administración concedente.

Tales controles, serán aquellos que establece la propia norma (artículo 87, inciso e), de la Ley N.º 7800) y los derivados del artículo 5 de la LOCGR, así como de las normas respectivas, previstas en las Normas Técnicas sobre el presupuesto de los beneficios patrimoniales otorgados mediante transferencia del Sector Público a Sujetos Privados (NTPBP), no aquellos asociados a pobreza y pobreza extrema, contenidos en la Ley N.º 5662.

No obstante, lo indicado, en la actualidad, el ICODER, en atención a los requerimientos de la DESAF, al transferir recursos a entidades beneficiarias de carácter privado, al amparo del citado artículo 87, inciso e), de la Ley N.º 7800, aplica tanto los controles referidos en la citada Ley, como los correspondientes a recursos provenientes de la Ley N.º 5662. Aspecto que no resulta acorde con lo aquí planteado. (CGR, 2022, pp.5-6)

Al respecto, el órgano contralor ordenó:

Revisar, ajustar, publicar e implementar el Reglamento para la Asignación, Giro y Rendición de Cuentas de las Transferencias de Recursos Financieros Otorgados a

Sujetos Públicos y Privados Consignados en el Presupuesto del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, así como los mecanismos de control aplicables en el ICODER a las transferencias de recursos amparados al artículo 87, inciso e) de la Ley N.º7800, con el fin de que se adecúen al esquema de control previsto en dicha norma, dentro de un marco de razonabilidad y proporcionalidad. (CGR, 2022, pp.6-7)

Recientemente, ese órgano contralor también emitió el Informe N° DFOE-CAP-SGP-00001-2023 con el Índice de Capacidad de Gestión Financiera, instrumento que mide el “...desempeño institucional en la administración de los recursos financieros, considerando la estrategia, estructura, procesos, información, liderazgo, cultura, competencias y equipos, en procura del cumplimiento de objetivos, la generación de valor, la continuidad de los servicios y la satisfacción ciudadana” (CGR, 2023, p.1).

Cadenas de Resultados

A continuación, en las Figuras 18 y 19, se muestran las CdR sintetizadas¹⁹ correspondientes a la **Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas** y al **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas** del ICODER.

Figura 18. CdR: Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas. 2023



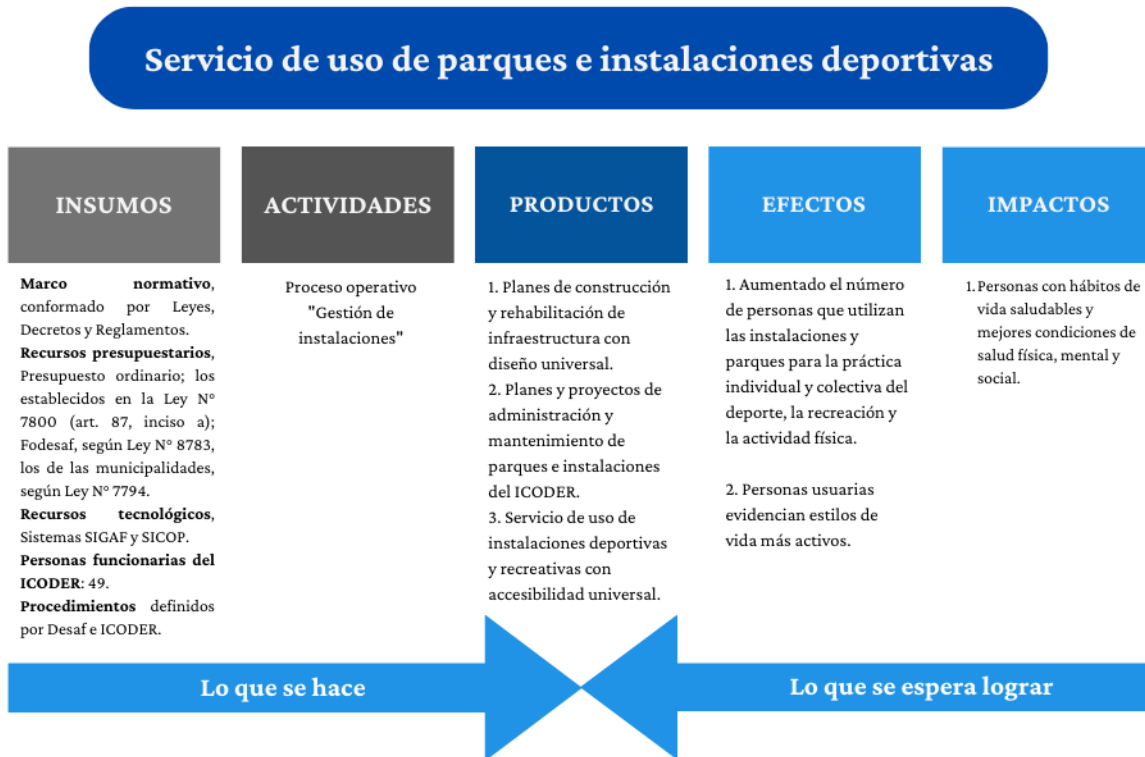
Nota. Información de la CdR de Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas. Taller de reconstrucción de la Teoría del Programa (15 y 18 de agosto, 1 de noviembre, 2023).

Respecto al contenido de la CdR de **Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas** se destaca que su lógica causal es clara; la transformación de los insumos en productos mediante las actividades sustantivas se encuentra sustentado en la operativa del proceso de "Gestión de subvenciones", el cual está actualmente estructurado e instrumentalizado. Por su parte, los efectos e impactos son susceptibles de ser cuantificados y cualificados, aunque en este momento se carece de un sistema de indicadores que lo posibilite.

¹⁹ Las versiones completas de ambas CdR son anexadas digitalmente en un archivo Excel llamado "CdR revisadas_finales", las cuales fueron validadas en la sesión de cierre del Taller de Reconstrucción de la Teoría del Programa realizada el 1 de noviembre del 2023 y remitidas a revisión final a Planificación Institucional, y a las personas que ocupan la jefatura del Departamento de Deporte y Recreación y del Departamento de Gestión de Instalaciones (correo electrónico enviado por la coordinadora del EE el 8 de noviembre, 2023).

Se observa una posible desalineación entre el enunciado de la situación inicial (contexto del problema) y los resultados, por cuanto se pierde la lógica explícita de cómo y en qué opera el cambio. Esto será retomado en el capítulo de hallazgos, concretamente en lo referente a la valoración de este diseño desde el criterio de pertinencia.

Figura 19. CdR: Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas. 2023



Nota. Información de la CdR del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas. Taller de reconstrucción de la Teoría del Programa (15 y 18 de agosto, 1 de noviembre, 2023).

En términos generales, para el **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas**, es posible verificar la lógica existente entre los tres primeros eslabones de la CdR, no obstante, la evidencia disponible respecto a la operacionalización del proceso de "Gestión de instalaciones" no está desagregado con un nivel de detalle como el que se observa para Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas.

El "PGI-01: Administración y Mantenimiento de Instalaciones" describe los procedimientos en prosa y no se presentan diagramados como un flujograma, lo cual dificulta su comprensión integral. Además, al ser un instrumento previo al "proceso de fortalecimiento" -que transforma la gestión del ICODER, pasando a ser por procesos y no por funciones y modificando la estructura organizacional-, se utiliza un lenguaje para señalar responsabilidades, por ejemplo, que no corresponde con la nomenclatura vigente, lo que implica que haya que suponer, aspecto que no es recomendable.

En cuanto a la congruencia entre resultados, esta es clara, pero puede representar un reto su cuantificación y cualificación no sólo por el hecho de no disponer de un sistema de indicadores, sino porque el ICODER no cuenta con un mecanismo que le posibilite conocer y medir sistemáticamente las necesidades de las personas usuarias (o potenciales) de los parques recreativos, para así ajustar su oferta y garantizar el logro de cambios en la situación inicial identificada vinculada con la promoción de hábitos de vida saludables a partir de la universalización de la práctica regular de DRAF.

Actores involucrados

El EE en conjunto con personas funcionarias de ICODER²⁰ identificaron los actores internos y externos involucrados con las dos intervenciones evaluadas; posteriormente, se definió el nivel de influencia de cada uno de ellos, considerando las siguientes categorías: veto, claves, primarios y secundarios²¹.

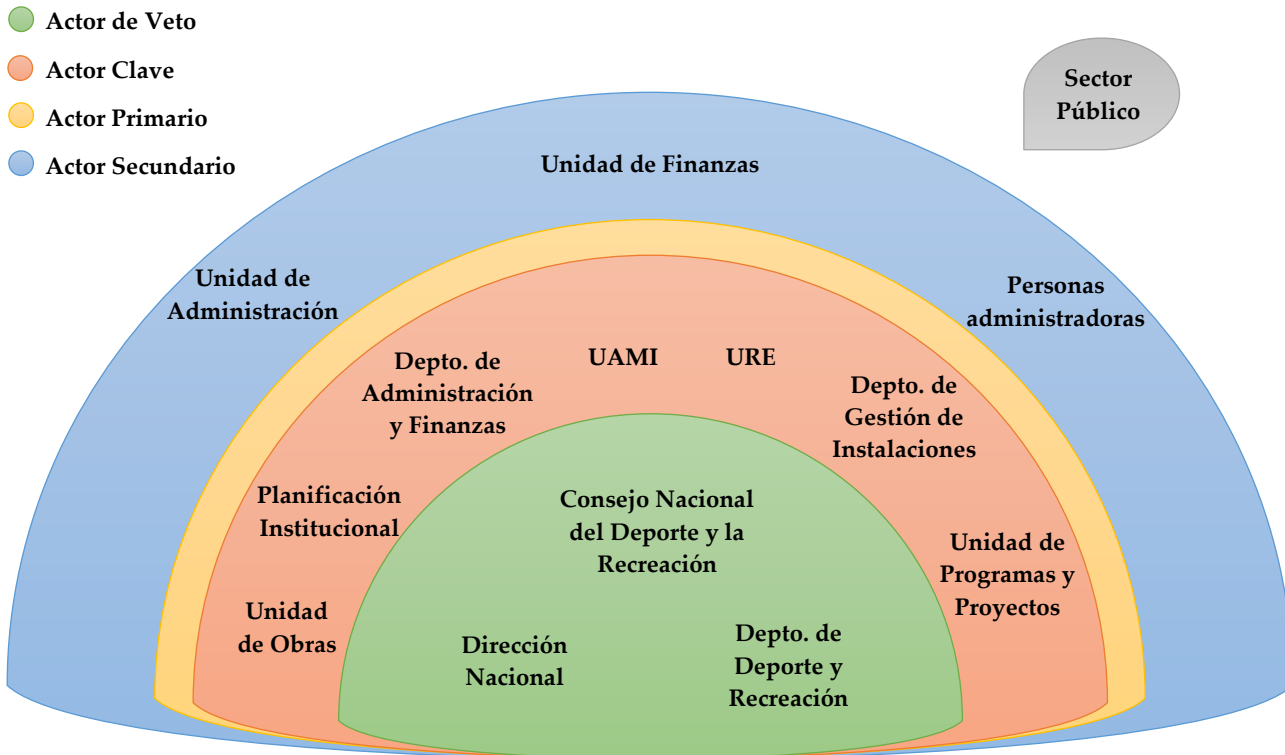
A partir del análisis efectuado, se presentan los siguientes mapas de actores -internos y externos- (Figuras 20 y 21)²²:

²⁰ Este aspecto fue trabajado colaborativamente en el Taller de reconstrucción de la Teoría del Programa facilitado por el EE y el coordinador del EG el 15 y 18 de agosto y el 1 de noviembre, 2023.

²¹ Según GTZ (2009), los actores veto son aquellos cuyo apoyo o participación es vital para que un proyecto o programa alcance los resultados esperados. Pueden facilitar el cumplimiento de objetivos o bloquear su desarrollo, incluso pueden ocasionar el cierre o suspensión de un programa o proyecto. Los actores clave son los que influir significativamente en un proyecto o programa debido a sus capacidades, conocimientos o posición de poder. Su participación es muy importante (a nivel técnico, financiero o político-institucional) para que un proyecto o programa alcance los resultados esperados. Los actores primarios son aquellos directamente afectados por el proyecto o programa, ya sea como sus beneficiarios o como aquellos que aspiran a incrementar su nivel de influencia, o que se ven afectados por los resultados de alguna decisión o acción tomada por actores clave y veto. Por último, los actores secundarios son los que sólo participan en forma indirecta o temporal en un proyecto o programa.

²² En los Anexos 3 y 4, se presenta información pormenorizada de los actores involucrados.

Figura 20. Mapa de actores internos del PPDR. 2023



Nota. Información del Taller de reconstrucción de la Teoría del Programa (15 y 18 de agosto, 1 de noviembre, 2023).

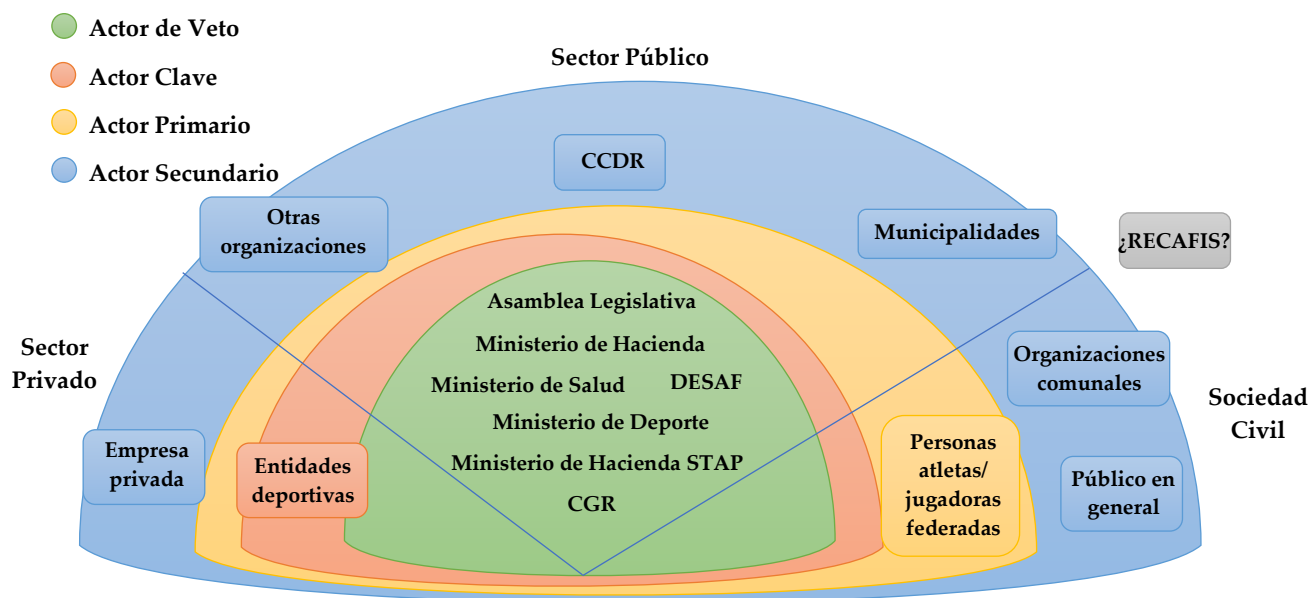
La Figura 20 indica que los actores internos del PPDR se organizan, según su nivel de influencia, de la siguiente manera:

- Como actores veto se identifican el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación, la Dirección Nacional de ICODER y el Departamento de Deporte y Recreación. Estos actores con mayor nivel de influencia también ostentan un mayor nivel de responsabilidad, así como una mayor capacidad de toma de decisiones orientadas al cumplimiento de los objetivos del PPDR.
- Como actores clave se identifican el Departamento de Administración y Finanzas, el Departamento de Gestión de Instalaciones, el Departamento de Planificación Institucional, así como la Unidad de Obras, la Unidad de Relación con Entidades, la Unidad de Administración y Mantenimiento de Instalaciones y la Unidad de Programas y Proyectos. Estos actores debido a sus capacidades, conocimientos o posición de poder influyen en el funcionamiento del PPDR y son determinantes para que alcance los resultados esperados.
- No se identifican actores primarios en el PPDR a nivel interno.

Como actores secundarios resaltan la Unidad de Administración, la Unidad de Finanzas y las personas administradoras, quienes tienen un rol muy específico y puntual en la gestión integral del PPDR.

Por otra parte, a nivel externo (Figura 21), se identifican como actores veto seis entidades públicas que se vinculan directamente con las acciones que se desarrollan en el PPDR, a saber: el Ministerio del Deporte (MIDEPOR), la Dirección de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (Desaf) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Hacienda, la Asamblea Legislativa y la Contraloría General de la República (CGR). Cada uno de estos actores, con sus respectivas competencias y recursos, tienen una influencia determinante en el funcionamiento presente y futuro del PPDR.

Figura 21. Mapa de actores externos del PPDR. 2023



Nota. Información del Taller de reconstrucción de la Teoría del Programa (15 y 18 de agosto, 1 de noviembre, 2023).

Asimismo, como actores clave destacan las asociaciones o federaciones deportivas a las que se les transfieren recursos provenientes del PPDR, para la promoción y desarrollo competitivo de distintas disciplinas. Relacionado con este, también se identifica a las personas atletas o jugadoras federadas como actores primarios, quienes reciben recursos públicos por parte del PPDR, mediante becas, para financiar sus carreras deportivas. Para finalizar, como actores secundarios se ubican las municipalidades, los CCDR y los CDDR, las organizaciones comunitarias, la empresa privada y los habitantes del país en general, que reciben los servicios del PPDR mediante el uso que hacen de las instalaciones deportivas o los parques recreativos administrados por ICODER.

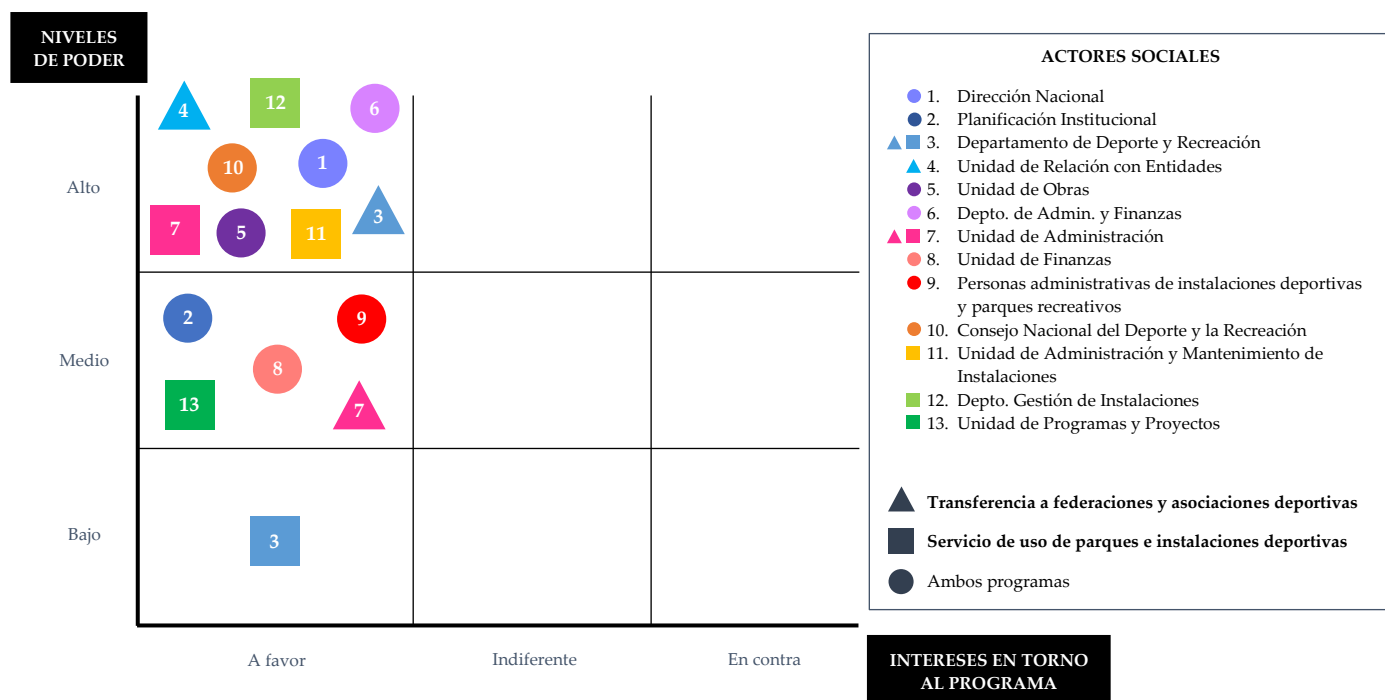
Por otro lado, interesa resaltar que las personas funcionarias de ICODER, no ubican como un actor involucrado en la gestión del PPDR a la Red Costarricense de Actividad Física y Salud (RECAFIS), instancia cuya misión consiste en fomentar y difundir la investigación y el intercambio de conocimiento y experiencias en materia de actividad física y recreación activa.

Respecto al posicionamiento de los diversos actores en relación con el PPDR, se observa una tendencia generalizada en ellos, tanto los internos como externos, de apoyo hacia el Programa, indistintamente de las cuotas de poder que cada actor ostente, lo cual indica que, en términos generales, los distintos actores se identifican con el propósito del PPDR y muestran disposición a aportar al mismo.

Como única excepción se identifica a las municipalidades como un actor que, pese a contar con un nivel alto de poder, se percibe indiferente en relación con el PPDR. Esta situación podría tener implicaciones en la implementación de acciones del PPDR en los distintos cantones del país.

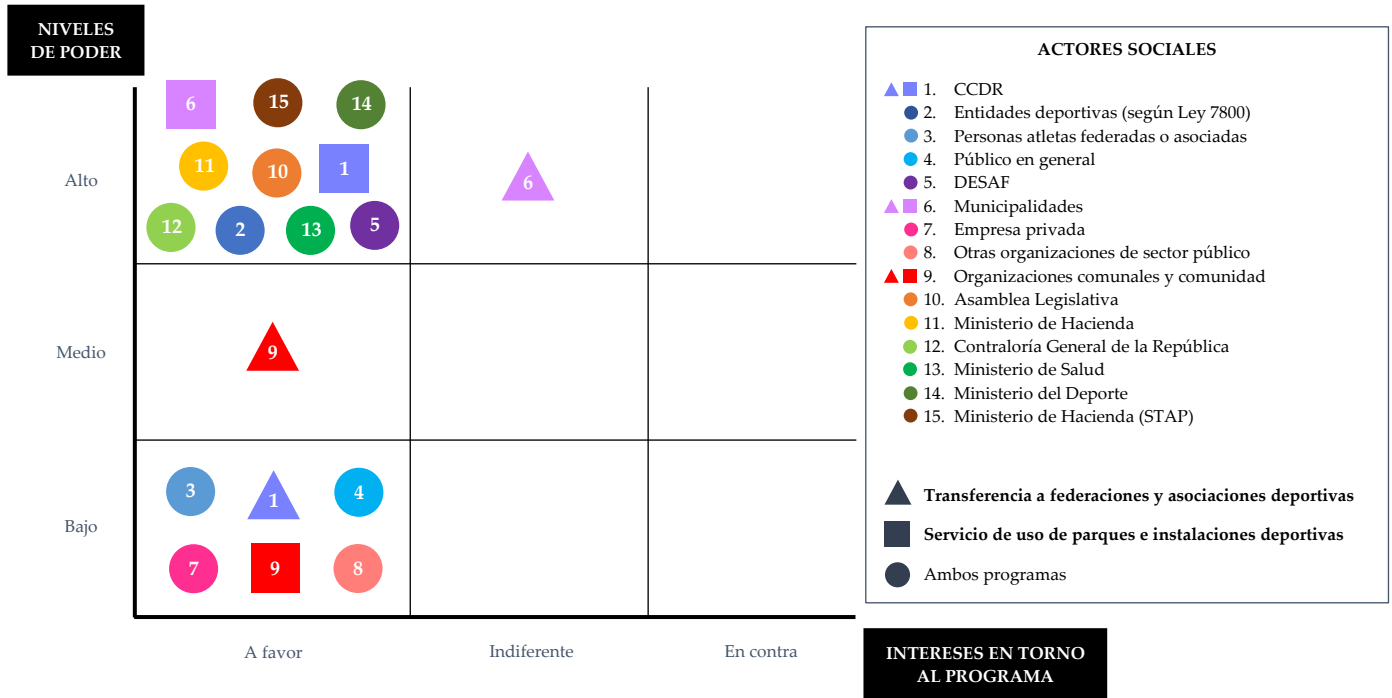
El posicionamiento de los actores respecto al PPDR puede observarse en las Figuras 22 y 23.

Figura 22. Posicionamiento de los actores internos respecto al PPDR. 2023



Nota. Información del Taller de reconstrucción de la Teoría del Programa (15 y 18 de agosto, 1 de noviembre, 2023).

Figura 23. Posicionamiento de los actores externos respecto al PPDR. 2023



Nota. Información del Taller de reconstrucción de la Teoría del Programa (15 y 18 de agosto, 1 de noviembre, 2023).

2. Diseño de evaluación

2.1. Delimitación de la evaluación

En la Figura 24, se especifican los alcances de la evaluación indicando su tipología, unidades de estudio, delimitación temporal y geográfica.

Figura 24. Evaluación PPDR: tipología y delimitación



2.2. Marco evaluativo

En la Tabla 6 se muestra el objeto, problema, objetivos y definición de criterios para evaluar la **Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas** y el **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas** del Programa Presupuestario Deporte y Recreación del ICODER, por cuanto es contenido común para valorar ambas intervenciones; no obstante, las interrogantes corresponden únicamente a la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas.

Tabla 6. Evaluación PPDR: marco evaluativo

<p>Objeto: El diseño y los resultados del producto "Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas" y el diseño y los procesos del producto "Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas" del Programa Deporte y Recreación del ICODER, a nivel nacional en el período comprendido entre enero de 2022 y junio de 2023.</p>
<p>Problema: ¿Cómo puede mejorarse el diseño, los procesos y los resultados del Programa Deporte y Recreación para que la asignación del presupuesto y el desarrollo de sus actividades sean coherentes, pertinentes, equitativas, eficaces y eficientes y dirigidas a la gestión para resultados, atendiendo a la población meta y contribuyendo en la mitigación de la problemática social?</p>
<p>Objetivo general: Evaluar el diseño y los resultados de la "Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas" y el diseño y los procesos del "Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas", en función de su pertinencia, coherencia, equidad, eficacia y eficiencia, para incidir en el modelo de gestión, apoyar la toma de decisiones y proponer acciones para mejorar el alcance de resultados a largo plazo.</p>

Objetivos específicos	Criterios	Interrogantes
<p>1. Valorar la pertinencia del diseño de los productos "Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas" y "Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas" para atender las necesidades de la población objetivo y responder a las prioridades nacionales.</p>	<p>Pertinencia: grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden tanto a las necesidades y las prioridades de los beneficiarios, como a las prioridades nacionales - políticas y socios - (Adaptado de OCDE, 2019).</p>	<p>1. 1. "Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas": 1.1.1. ¿De qué manera para el rediseño de la "Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas" se identificaron las necesidades de las personas deportistas en las diferentes disciplinas deportivas del país? 1.1.2. ¿Cómo los procedimientos elaborados por el ICODER favorecen la articulación del quehacer de las entidades financiadas, con los resultados que se proyectan lograr mediante la Transferencias a federaciones y asociaciones deportivas? 1.1.3. ¿Cuáles mecanismos se introdujeron al diseño de la "Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas" para el seguimiento de las acciones y la evaluación de la calidad de los productos y el logro de los resultados?</p>
<p>2. Valorar la coherencia del diseño de los productos</p>	<p>Coherencia: compatibilidad del Programa con otras</p>	<p>2. 1. "Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas":</p>

Objetivos específicos	Criterios	Interrogantes
<p>"Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas" y "Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas" para crear valor público a partir de la compatibilidad con otras intervenciones públicas.</p>	<p>intervenciones en el país, sector o la propia institución. Existe coherencia interna cuando se evidencian sinergias y vínculos entre la intervención y otras intervenciones realizadas por el ICODER y con normas y estándares internacionales atinentes. Existe coherencia externa cuando la intervención es consistente con otras de otros actores en el mismo contexto (se complementa armoniza y coordina con otros actores), incrementando su valor público evitando la duplicación de esfuerzos. (Adaptado de OCDE, 2019)</p>	<p>2.1.1. ¿En qué medida el rediseño de la "Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas" procura sinergias con el resto de la oferta programática del ICODER? 2.1.2. ¿Cómo el rediseño de la "Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas" evita la duplicidad de esfuerzos mediante la armonización y complementariedad con las acciones de otros actores vinculados con la alta competencia deportiva en el país?</p>
<p>3. Valorar el diseño del producto "Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas" y el proceso del producto "Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas" con respecto a la capacidad de gestión del Programa para garantizar la equidad en los diferentes grupos de población meta.</p>	<p>Equidad: refiere a la capacidad de la intervención para evidenciar en su diseño, procesos y resultados el acceso diferenciado y las oportunidades de participación de todas las personas, según sus características, capacidades y condiciones, para fomentar el uso positivo del tiempo libre, los estilos de vida activos y la alta competencia. Según OCDE (2020), la evaluación de este criterio es transversal a la valoración de otros criterios de evaluación tales como: relevancia, coherencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.</p>	<p>3.1. "Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas": 3.1.1. ¿De qué manera la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas logra transversalizar los enfoques de género, intergeneracional, intercultural, discapacidad y territorialidad en su diseño?</p>
<p>4. Valorar la eficiencia operativa de los procesos del producto "Servicio de uso de parques e</p>	<p>Eficiencia: es el grado en el que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera</p>	<p>4.1. "Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas": 4.1.1. ¿De qué manera se produce la articulación entre el presupuesto</p>

Objetivos específicos	Criterios	Interrogantes
instalaciones deportivas", y de los resultados del producto "Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas" para obtener resultados, identificar innovaciones y gestionar los recursos financieros.	económica -transformación de los insumos- y a tiempo -marco temporal definido- (Adaptado de OCDE, 2023).	y los planes operativos, del Programa de Transferencias a federaciones y asociaciones deportivas para la eficiente generación de los productos? 4.1.2. ¿De qué manera los resultados de las "Transferencias a federaciones y asociaciones deportivas" representan una buena relación calidad-precio?
5. Valorar la efectividad de los resultados del producto "Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas" para producir resultados y cumplir con sus objetivos.	Eficacia: Manera en que la intervención ha logrado o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos. Implica tener en cuenta la importancia relativa de los objetivos o los resultados del Programa. (Adaptado de OCDE, 2023).	5.1. "Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas": 5.1.1. ¿En qué medida la "Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas" está logrando los resultados esperados (mediano y largo plazos)? 5.1.2. ¿De qué manera los resultados de las "Transferencias a federaciones y asociaciones deportivas" producen resultados (productos, resultados), acorde con los objetivos y contribuyen a la generación de valor público?

2.3. Metodología

- Enfoques de evaluación

Esta evaluación partió de tres enfoques, cada uno de los cuales aporta una manera particular de orientar el análisis de los hallazgos y la emisión de los juicios de valor para los cinco criterios establecidos para evaluar la **Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas** y el **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas** del ICODER (Tabla 7).

Tabla 7. Enfoques: aportes para el análisis según cada criterio de evaluación

Enfoques	Aportes	Criterios
<i>Derechos Humanos</i>	Dentro de los principios rectores de la PONADRAF 2020-2030, se establece en primer lugar los derechos humanos , indicando que "El país ha ratificado 13 tratados internacionales de Derechos Humanos; entre estos instrumentos está el Consenso de	Pertinencia Coherencia Equidad Eficacia

Enfoques	Aportes	Criterios
	<p>Montevideo²³, resultado de la primera Conferencia Regional sobre Población y Desarrollo de América Latina y el Caribe” (ICODER y MIDEPOR, 2020, p.44).</p> <p>En este sentido, de acuerdo con Segone (1998), evaluar desde este enfoque significa estar conscientes de los principios básicos de los derechos humanos que han tenido reconocimiento universal; constituye una mirada que favorece la comprensión de las relaciones sociales, para dar un sentido específico a los esfuerzos dirigidos a transformar el orden social y también se constituye en una visión del mundo. Por lo tanto, incide en la manera en que se lleva a cabo la evaluación (sus procesos, temas, conceptos y asuntos centrales).</p>	Eficiencia
<p><i>Evaluación teóricamente dirigida</i></p>	<p>La centralidad del análisis, según Meyer (2016), radica en el diseño de la teoría del programa, partiendo del supuesto de ésta “...explica por qué el programa hace lo que hace y proporciona la razón fundamental por qué la expectación de hacer las cosas así llevará a los resultados deseados” (Rossi y otros, 1999, p. 156, citado por Meyer, 2016, p. 133).</p> <p>De acuerdo con el autor, suele ser una teoría implícita de los actores involucrados que no ha sido del todo elaborada ni justificada de forma lógica.</p> <p>De manera que es requerido conceptualizarla, según estándares científicos, a partir de los supuestos básicos de los <i>stakeholders</i> del Programa y otros actores involucrados para valorar su claridad y plausibilidad y así mejorar o confirmar su diseño original (Meyer, 2016).</p>	Pertinencia Coherencia
<p><i>Centrado en el uso</i></p>	<p>Desde el enfoque centrado en el uso -de Michael Quinn Patton²⁴- se justifica la evaluación en virtud de su utilidad, es decir, si sus resultados se usan. Existe consenso en que este enfoque estimula la apropiación de los resultados si el proceso de evaluación conduce a la obtención de hallazgos y conclusiones relevantes y si sus recomendaciones posibilitan a los actores involucrados tomar decisiones basadas en evidencia (Alfaro-Moscoso, 2021).</p> <p>Cabe indicar que incorporar este enfoque requiere de una amplia participación de diversos actores involucrados, por lo que tiene implicaciones en las decisiones metodológicas que toma el EE.</p>	Pertinencia Coherencia Equidad Eficacia Eficiencia

²³ Además, se afirma que “La PONADRAF 2020-2030, pretende implementar los acuerdos internacionales pactados por el Consenso de Montevideo, especialmente los artículos que hacen referencia a incluir la perspectiva de Derechos Humanos tanto en el proceso de formulación de políticas públicas, como dentro de su ejecución y seguimiento” (ICODER y MIDEPOR, 2020, p.44) [Resaltado no es del original].

²⁴ *Utilization-Focused Evaluation* de Michael Quinn Patton fue publicado en el año 1978.

- Técnicas de recolección de información

A continuación, se detallan las técnicas de recopilación de información y datos utilizados para recolectar la evidencia requerida para sustentar los juicios de valor, de acuerdo con el marco evaluativo mostrado en la Tabla 6.

a. Revisión documental. Esta técnica implica “...detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.61), con el fin de extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación. La revisión es selectiva e intencionada pues, periódicamente, se publican artículos científicos, notas periodísticas, libros e informes técnicos, entre otros tipos de documentos relacionados con temas de deporte, recreación y actividad física, a nivel mundial.

Para aplicarla, el EE realizó indagaciones sistemáticas en diferentes bases de datos de texto completo y otros sitios de documentación oficial, tanto de gobierno, como académicas y de medios de comunicación. También se utilizó el criterio experto de las personas funcionarias del ICODER en relación con consultas u orientaciones especializadas en el tema.

Con esta técnica se recabó información de fuentes secundarias para **todos los criterios de evaluación**. Dentro de las fuentes secundarias revisadas se destacan: normativa nacional e internacional, políticas públicas y decretos vinculados al tema de DRAF, planes internacionales en materia de DRAF, planes nacionales de desarrollo, planes estratégicos, lineamientos institucionales, protocolos, procedimientos, formularios, memorias institucionales, informes de gestión, informes y liquidaciones presupuestarias, artículos científicos y periodísticos, entre otros.

En lo particular, los criterios de eficiencia y eficacia tuvieron un fuerte componente de revisión documental, particularmente al indagar temas como los fondos y los costos de administración de las transferencias a entidades deportivas, así como los sistemas de información para la toma de decisiones respecto a la **Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas**.

También se aplicó al modelo de gestión o de administración y gerencia del **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas** en función de estándares o normas nacionales o internacionales aplicables a la infraestructura para DRAF, y a sus sistemas de información para el control (incluidos los riesgos) y el monitoreo. Los informes y las liquidaciones presupuestarias fueron objeto de revisión a profundidad para ambas unidades de estudio.

Para efectos del análisis, la información cualitativa recopilada se codificó utilizando el *software ATLAS.ti*, luego esta información se volcó en matrices de análisis para **triangularla**

con otras fuentes, identificar tendencias y singularidades que deriven del **análisis de contenido**.

b. Entrevista. Otra de las técnicas clave para la obtención de información en esta evaluación fueron las entrevistas. Específicamente, el EE aplicó dos tipos a saber:

Entrevista semiestructurada: previo a la fase de trabajo de campo, el EE diseñó 12 instrumentos dirigidos a diversos tipos de informantes. Se aplicaron 15 entrevistas -de un total de 16- a personas funcionarias del ICODER (Tabla 8).

Tabla 8. Instancias del ICODER consultadas y cantidad de personas entrevistadas

Actor	Instancia	Personas por entrevistar	Personas entrevistadas
Nivel político	- Dirección Nacional y CNDR - Planificación Institucional	4	3
Departamentos	- Administración y Finanzas - Deporte y Recreación - Gestión de instalaciones	3	3
Unidades	- Administración y mantenimiento de instalaciones - Administración - Finanzas - Gestión de obras - Programas - Relación con Entidades	9	9
Total		16	15

La recopilación de información se desarrolló entre el **26 de septiembre** y el **16 de noviembre del 2023**, mediante las aplicaciones *Microsoft Teams* y *Zoom* -mayoritariamente- siendo este el mecanismo que generó mayor facilidad para convenir espacios con las personas entrevistadas.

Entrevista estructurada: el EE diseñó cinco cuestionarios en función de los temas de análisis, las interrogantes y los criterios, para grupos específicos de actores. Fueron autoadministrados de forma digital mediante el *Software Limesurvey*. Los enlaces²⁵ fueron

²⁵ Para garantizar que en el levantamiento de información no se fueran a generar situaciones que afectaran su calidad, para cada persona consultada se generó un enlace de acceso único (que no le servía a otra), vinculado con su dirección de correo. Asimismo, esta configuración de la encuesta posibilita que las

enviados a las personas informantes a sus correos electrónicos, los cuales proporcionó el ICODER para uso exclusivo de esta evaluación.

Las personas consultadas tuvieron disponibles sus enlaces entre el **19 de septiembre** y el **3 de noviembre, 2023**. En la Tabla 9 se muestra el detalle de la cantidad de respuestas obtenidas por grupo de informantes.

Tabla 9. Cantidad de personas informantes consultadas que responden los cuestionarios, por tipo de actor

Actores	Personas consultadas	Cuestionarios enviados	Cuestionarios respondidos	% de respuesta
Entidades Deportivas	Presidencias	29	16	55,2%
	Encargadas de los procesos administrativos y relación con ICODER	33	19	57,6%
Comités Cantonales de Deporte y Recreación	Integrantes	89	31	34,8%
RECAFIS Nacional	Integrantes	22	14	63,6%
Instalaciones deportivas y parques recreativos	Personas administradoras	16	13	81,3%
Total		189	93	49,2%

Nota. La cantidad de cuestionarios enviados a presidencias y personas encargadas de los procesos administrativos no coincide dado que, en cuatro ED quien ocupa la presidencia figura, a su vez, como encargado(a) de la administración. En este caso el EE decide consultarles solamente como administrativos(as), considerando que este era el cuestionario más completo.

Como puede observarse, los porcentajes de respuesta excepto, en el caso de las personas administradoras de instalaciones deportivas y parques recreativos del ICODER, no superó el 70% considerado una buena tasa de respuesta para efectos de los análisis requeridos para emitir juicios de valor a partir de evidencia robusta.

A continuación, se detallan algunos aspectos que inciden en la calidad de los datos y el tipo de análisis posible, lo cual podría constituirse en una limitante para presentar hallazgos robustos que sustenten adecuadamente los juicios de valor que emite el EE.

personas puedan regresar en distintos momentos al instrumento y que sus respuestas queden guardadas, lo cual es conveniente sobre todo considerando que algunos de ellos eran bastante extensos.

Entidades Deportivas

A las 33 Entidades Deportivas²⁶ se les aplicaron uno, dos o tres instrumentos, según se explica a continuación. Para obtener evidencia de la **Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas**, se distribuyeron dos cuestionarios: uno dirigido a las personas que ocupan las presidencias de estas organizaciones y otro para quienes asumen labores administrativas y de enlace con el ICODER.

Cabe aclarar ambos cuestionarios tenían un tronco común de preguntas respecto a las cuales interesaba disponer de la perspectiva de ambos puestos -dentro de la estructura y el quehacer de las ED- para efectos de triangular entre informantes; además, se plantearon algunas específicas de acuerdo con el rol de la persona consultada.

De las 33 ED, se obtuvo respuesta de 25; 10 responden ambos instrumentos, observándose que ocho son organizaciones con aportes en 2022 y 2023 (Tabla 10). Asimismo, se observa que la no respuesta de las organizaciones que fueron financiadas solo en uno de los dos años estudiados es más alta -proporcionalmente- respecto a las que recibieron aportes en ambos años.

Tabla 10. Cantidad de Entidades Deportivas que responden los cuestionarios

Entidades Deportivas	Responden ambos instrumentos	Responde sólo la presidencia	Responde sólo la persona administrativa	No responden	Total
Con aportes en 2022 y 2023	8	5	8	1	22
Con aportes en 2022	2	1	0	3	6
Con aportes en 2023	0	0	1	4	5
Total	10	6	9	8	33

Desafortunadamente²⁷, el que se haya dado este comportamiento en las personas consultadas de las ED, y el no disponer de información de la persona presidenta y la administrativa para todos los casos, representa un problema en términos de la triangulación, por lo que se opta por un análisis separado por tipo de informante y no por organización como originalmente el EE conceptualizó el análisis. En uno de los casos, la persona se dio

²⁶ Entre 2022 y 2023, 33 Entidades Deportivas en total recibieron recursos por parte del ICODER cuya fuente es el Fodesaf: en 2022 a 28 y en 2023 a 27. Del total, 22 recibieron transferencias en 2022 y 2023, seis solamente en el 2022 y cinco solo en 2023.

²⁷ Se califica como desafortunado, porque en los comentarios finales que las personas podían dejar una vez concluido el llenado del cuestionario, hubo quienes explícitamente indicaron que llenarían solo uno, porque ambos eran iguales. El tomar este tipo de decisiones sin conocer la metodología, perjudica el tipo de cruce de información y análisis que el EE planteó en el diseño de la evaluación.

de baja (correspondiente con una de las Entidades en donde solamente se envió un cuestionario).

Cabe señalar que, de las 33 ED, a cinco se les envió un tercer cuestionario en el que se les consultó por el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas, dado que estas organizaciones figuran como administradoras de instalaciones deportivas del ICODER. En este caso respondieron cuatro.

Comités Cantonales de Deporte y Recreación

De acuerdo con la información proporcionada por el ICODER, a junio 2023 se contabilizan 89 Comités Cantonales o Consejos Distritales de Deporte y Recreación en todo el territorio nacional. En este caso, el listado inicial incorporaba el nombre de 265 personas, de las cuales 220 personas tenían contacto -correo electrónico o número de telefónico-.

Considerando el tiempo que implicaba para el EE contactar a las personas sin contacto y, en general, al no disponer de información adicional respecto a sus perfiles (por ejemplo, el tiempo de ser parte de estas organizaciones o el rol que cumplen a lo interno), se decidió enviar el enlace al correo terminado en “@deporteyrecreacioncr.com”, dado que se identificó que todos los CCDR disponían de esta dirección; así cada organización podía decidir quién era la persona idónea para responder el cuestionario²⁸.

Al respecto, es importante destacar que éste presenta una tasa de respuesta típica, considerando lo indicado con anterioridad, dado que solamente llenaron completo el cuestionario 31 CCDR (cerca del 35%). El sesgo por no respuesta²⁹ se expresa claramente al observar por provincia la cantidad de respuestas recibidas (Tabla 11).

²⁸ En este caso también se generó un enlace de acceso único (que no le servía a otra), vinculado a la dirección de correo de cada CCDR.

²⁹ El **sesgo por no respuesta** al que se hace referencia atañe a: “Las estimaciones poblacionales obtenidas a partir de la muestra de sujetos que responden a la encuesta pueden diferir de las estimaciones que se habrían obtenido si el total de la muestra hubiera respondido a la encuesta. Esta diferencia se conoce como ‘sesgo de no respuesta’ y se produce si los sujetos que no responden difieren sistemáticamente de los que responden en aquellas características que son de interés para el estudio. Aunque no es posible evitar el sesgo de no respuesta, se puede atenuar con estrategias de corrección... mediante la sustitución muestral, en la cual se reemplazan los no respondedores por sujetos seleccionados aleatoriamente del marco muestral o por sujetos de características similares a los no respondedores” (Vives, Ferreccio y Marshall, 2009, p. 266). Cabe destacar que, en este caso **no era viable la sustitución muestral** puesto que no se disponía de una base de datos completa de personas integrantes de los CCDR.

Tabla 11. Cantidad de CCDR o CDDR que responden los cuestionarios, por provincia

Provincia	Total de cantones	CCDR /CDDR	Respuestas recibidas	% de respuesta
San José	20	20	8	40%
Alajuela	16	15	4	27%
Cartago	8	10	4	40%
Heredia	8	10	5	50%
Guanacaste	11	12	7	58%
Puntarenas	11	16	1	6%
Limón	6	6	2	33%
TOTAL	80	89	31	35%

Nota. La información referente a la cantidad de cantones se toma del Registro Nacional, Instituto Geográfico Nacional (2022).

En este caso particular, en el lapso en que estuvo disponible el cuestionario, de los 89 CCDR se dieron de baja 75 (cerca del 85%), por lo que se les hizo un nuevo enlace a estas organizaciones para que estuvieran nuevamente activas; a partir de este segundo envío respondieron 16 más.

Para efectos del análisis de **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas**, la no respuesta por parte de los CCDR constituye una limitación en virtud de que no es posible generalizar e incluso, se dificulta hacer inferencias en todas las provincias, pero sobre todo en aquellas con más baja tasa de respuesta (Puntarenas, Alajuela y Limón, por ejemplo), por lo que la información recopilada da cuenta solamente del cantón o distrito de los entes que respondieron.

RECAFIS Nacional

Para el caso de la RECAFIS, inicialmente se enviaron 25 cuestionarios. Seis personas se dieron de baja, por lo que en este caso se procedió a corroborar que el listado proporcionado por el ICODER estuviera actualizado, lo que permitió identificar que dos de quienes decidieron no responder el cuestionario no están participando de este espacio. Asimismo, una persona indicó que no ha participado (es suplente). Finalmente, de las 22 personas restantes, cuatro se mantuvieron en baja.

A continuación, en la Tabla 12, se muestran las organizaciones representadas en esta instancia que respondieron el cuestionario:

Tabla 12. Organizaciones integrantes de la RECAFIS que respondieron el cuestionario

Clasificación	Ente
Ministerios y sus órganos adscritos	Ministerio de Educación Ministerio de Salud Ministerio de Trabajo y Seguridad Social DINADECO IAFA
Instituciones Autónomas	CCSS IFAM Universidad pública
Instituciones Semiautónomas	ICODER
Organismo especializado de la OEA	Organización Panamericana de la Salud

Nota. La información para clasificar los entes se toma de Mideplan (2018).

En este caso, de las 14 personas que respondieron, **nueve** indicaron que no conocen el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas, por lo que solamente se dispone de cinco cuestionarios con información completa; por lo anterior, no se utilizan las respuestas cuantitativas recopiladas para el análisis.

Instalaciones deportivas y parques recreativos

Inicialmente es de interés destacar que las personas administradoras de las instalaciones deportivas y los parques recreativos fueron las que respondieron en mayor medida el cuestionario, siendo el único grupo que superó el 80% (tres sin completar). En este caso, cuatro personas se dieron de baja, se les habilitó por segunda vez el acceso y dos decidieron mantenerse en la no respuesta.

Por otra parte, debe aclararse que, en el diseño de esta evaluación, se habían considerado dos formas para consultar a las personas deportistas federadas o asociadas en las Entidades Deportivas que reciben aportes del ICODER con recursos provenientes del Fodesaf. Para ello el EE propuso un sondeo enviando un cuestionario a todas las personas cuyos contactos fueran proporcionados por la Entidades Deportivas; además, como parte del análisis se propuso un estudio de caso, lo que implicaba entrevistar en profundidad a un número reducido de informantes.

No obstante, cuando se entrega el diseño al EG de la UEval-Desaf, se indica que el muestreo puede ser probabilístico, por lo que no se aceptaba el planteamiento del EE. De manera que el 21 de julio se definen los pasos a seguir. Parte de esto fue solicitar a las Entidades Deportivas información que posibilitara identificar el tipo de muestreo posible de acuerdo con la data disponible.

Al recibir la información solicitada, el EG de la UEval-Desaf concluye que: “Revisando los muestreos probabilísticos, no existe uno que se adapte a las características requeridas ni a los objetivos de la evaluación, por lo que se sugiere realizar un muestreo no probabilístico como cuotas, considerando también el tiempo que queda para la culminación de la evaluación”.

c. Observación. Es una técnica de recolección de información para el estudio de los hechos tal como acontecen en la realidad (natural o social), utilizando los sentidos (con o sin ayuda de soportes tecnológicos), conforme a los requerimientos de la investigación científica desde las categorías perceptivas construidas a partir de las teorías científicas que utiliza la persona investigadora (Yuni y Urbano, 2014).

En este caso particular, la técnica de observación se incorporó al proceso de evaluación por cuanto permitió recopilar la información requerida para valorar la **pertinencia** y la **equidad** respecto al Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas, teniendo como referencia las 20 instalaciones deportivas y parques recreativos administrados por el ICODER con fondos de Fodesaf; específicamente, se observaron los siguientes elementos:

- Características del entorno alrededor de la instalación deportiva o parque recreativo (estado y accesibilidad de las vías peatonales, infraestructura residencial o comercial observada alrededor de la instalación o parque, iluminación de las calles aledañas a la instalación o parque, condiciones de iluminación, seguridad y localización de los espacios de estacionamiento alrededor de la instalación o parque, vigilancia de Fuerza Pública o policía municipal observada alrededor de la instalación o parque).
- Características de la infraestructura de la instalación deportiva o parque recreativo (ubicación, estado de conservación, higiene, iluminación, ventilación, seguridad, personal a cargo y funciones).
- Equipamiento con el que cuenta la infraestructura (ubicación, estado de conservación, usos del equipamiento por parte de las personas usuarias dentro de la instalación o parque).
- Actividades de DRAF que se realizan en el espacio y características de personas participantes (sexo, edad, condiciones visibles de alguna discapacidad, etnia, u otro dato relevante).
- Acceso del espacio para practicar DRAF en compañía de mascotas.

Para la aplicación de esta técnica, el EE construyó dos instrumentos a saber: - guía de observación no participante³⁰ y una guía para consultar a personas³¹ que se encontraran haciendo uso de las instalaciones deportivas y los parques recreativos, al momento de realizar la observación. Luego de la construcción de los instrumentos, estos se pilotearon y ajustaron para lograr una mayor coherencia y claridad.

Durante su implementación, se garantizó el anonimato de las personas, por cuanto no se tomaron imágenes, videos o audios de estas, independientemente de la edad de quienes estuvieron haciendo uso de estos espacios, al momento de recopilar la información. En total se aplicaron 45 instrumentos³² a personas individuales, parejas o familias. A continuación, en la Tabla 13 se muestran las características más relevantes, en cuanto a la visitación de parques recreativos e instalaciones deportivas, identificados mediante esta consulta:

Tabla 13. Consulta a personas usuarias de las instalaciones deportivas y los parques recreativos

Aspectos	Casos
Frecuencia de visitación	<ul style="list-style-type: none"> - En 20 se refiere que se visita el parque o la instalación más de una vez a la semana o todos los días. - En 8 se estaba visitando el lugar por primera vez. - En los restantes se reportan visitas quincenales, trimestrales, semestrales y anuales.
Tiempo de desplazamiento (de la vivienda o lugar de trabajo)	<ul style="list-style-type: none"> - En promedio el tiempo de traslado es de 66, 5 minutos (aproximadamente 1 hora, 11 minutos). - El tiempo promedio de desplazamiento de los casos que indican visitar el parque o instalación diariamente o más de una vez a la semana, ronda los 24 minutos.
Medios de transporte y tiempos de desplazamiento	<ul style="list-style-type: none"> - 23 casos indican que se trasladan en automóvil, con un tiempo promedio de desplazamiento de 54 minutos; o en motocicleta (5 casos), tardando en promedio 15 minutos. - Caminando (10 casos) tardan en promedio cerca de 18 minutos. - En otros casos se utiliza transporte público, distribuido de la siguiente forma: a. Autobús, 6 casos; demoran 119,16 minutos (cerca

³⁰ En esta la persona observadora del EE, **no se involucra con la situación que observa**, adoptando un rol de espectadora de la realidad, evitando generar acciones que modifiquen o alteren aquello que le interesa observar. Se opta por esta modalidad porque "...es más efectiva cuando se estudian situaciones o hechos sociales que suceden en 'escenarios públicos', ya que en esos contextos el investigador [sic] puede desplegar toda su atención en el acto de observar; pues su presencia no modificará la ocurrencia de aquello que desea investigar" (Yuni y Urbano, 2014, pp. 41-42).

³¹ En este caso se realizará un **sondeo**, dada la imposibilidad de establecer una muestra definida. Esto se explica con mayor detalle en el apartado de muestreo. Las preguntas serán concretas, y el detalle de su aplicación estará en el instrumento respectivo.

³² En este caso como hubo casos en donde respondió más de una persona, no deben leerse los totales como cantidad de personas, sino en función de la cantidad de instrumentos aplicados.

Aspectos	Casos
Motivos por los que visita el parque o instalación deportiva	<p>de dos horas). b. Tren, 1 caso con un desplazamiento de 30 minutos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar actividades de deporte y recreación (14 casos en cada una) son los motivos más recurrentes por los que las personas consultadas visitan estas instalaciones y parques. - Compartir con otras personas, es parte de las motivaciones; por ejemplo, con familiares (9 casos) u otras (5 casos) o porque es parte de una agrupación (1 caso asociado a PAM). - El disfrute de la naturaleza (5 casos) y la relajación (2 casos), hacen parte de las razones por las cuales se visita estos espacios.
Tipos de actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Práctica de uno o más deportes (23 casos). - Caminatas senderismo o compartir alimentos (5 casos en cada una). - Lectura y actividades artísticas -fotografía, tocas instrumentos, etc.- (4 casos). - Otros: visitar la playa (3 casos), uso de juegos para niñas y niños (3 casos), descanso (2 casos).

Para aprovechar de mejor manera las posibilidades de obtención de información, se programaron visitas a las instalaciones deportivas y parques recreativos en coordinación con personas funcionarias del ICODER, en diferentes horarios y días de la semana, para captar las diferencias o similitudes en el uso de las infraestructuras.

d. Foto-voz (Photovoice). Esta técnica utiliza recursos visuales y discursivos para el conocimiento de la realidad social (Gubrium & Harper, 2016, citado por Martínez-Guzmán y otras, 2018), desde una perspectiva de investigación participativa y comunitaria, se proyecta hacia el cambio social y el empoderamiento de las personas participantes (Martínez-Guzmán y otras, 2018). Tiene la ventaja de que “...más allá de capturar estas experiencias, photovoice busca empoderar a los [sic] participantes y ayudar a facilitar un cambio social positivo” (O’Malley y Munsell, 2020, p.26).

La decisión de utilizar esta técnica radicó en que puede ser una forma válida para reflejar las percepciones de las personas usuarias de las instalaciones deportivas y parques recreativos, sean estas de la población general o atletas vinculadas con la alta competición.

Se visualizó que el uso del foto-voz, es una opción para que las personas usuarias de estos espacios aporten al ICODER áreas de mejora a las incidencias detectadas, para lo cual, se está solicitando a las personas que capturen aquello que consideran “lo más valioso” y “lo menos valioso” del lugar (instalación deportiva o parque recreativo). Se insta a que, junto con la imagen o audio, se incorpore un comentario o descripción explicando cuál es el motivo por el que las fotografías reflejan aquello que las personas consideran “más valioso” y “menos valioso.”

En este sentido, para su aplicación, por medio de la técnica de infografía, el EE construyó dos guías con instrucciones básicas y sencillas para facilitar la participación y dirigirles, a fin de que proporcionen información útil para los fines de la evaluación. Dichas infografías detallan los pasos a seguir para compartir las fotografías o audios. La primera infografía pretende incentivar la participación de las personas usuarias presentando el código QR y un número telefónico de referencia que facilita acceder a la información de la segunda infografía, donde se detallan las condiciones para la participación y las indicaciones concretas (paso a paso) con la información requerida para el envío de la fotografía o audio. La recepción de las contribuciones se hará por medio del *WhatsApp* del EE (el cual corresponde a un número de la UCR).

Se clarifica la voluntariedad y el anonimato de la participación, especificando que **las fotografías no deben mostrar el rostro de ninguna persona**, mucho menos los de niños, niñas y adolescentes. La indicación del anonimato es el mecanismo de control del EE para enfrentar el riesgo de que las fotografías retraten personas -particularmente niños, niñas o adolescentes- para las cuales no se cuente con autorización (consentimiento o asentimiento informado) para el uso de su imagen.

El material físico estuvo disponible hasta la semana del 27 de noviembre del 2023. Se intentó coordinar el envío a cada parque e instalación, no obstante, la persona encargada en el ICODER estaba de vacaciones y, posteriormente, coincidió con el cierre institucional de fin de año (2023). En este sentido, para efectos de esta evaluación fue inviable recolectar esta información mediante el uso de la “foto voz”; pero se considera pertinente dejarle al ICODER el material, las instrucciones de aplicación y recomendaciones generales para que recopilen la percepción de las personas usuarias utilizando esta técnica.

e. Taller. Se realizaron tres sesiones de trabajo grupal, modalidad taller (15 y 18 de agosto y 1 de noviembre, 2023), con las personas funcionarias de ICODER con el propósito de efectuar, de manera colectiva, la reconstrucción de la teoría del programa. A partir de sus conocimientos, experiencias y comprensiones sobre el PPDR, se definieron y/o aclararon elementos claves respecto al problema que da origen a cada una de las intervenciones evaluadas, a los componentes de las respectivas cadenas de resultados, y a los actores internos y externos vinculados al PPDR. Dos de las sesiones se orientaron al proceso de construcción colectiva y una tercera se enfocó en la validación de la información generada, la cual fue incorporada en distintos apartados de este informe de evaluación.

- Técnicas de análisis

En cuanto al análisis de la información obtenida mediante las entrevistas semiestructuradas y las preguntas abiertas de las estructuradas, se procedió con la transcripción, codificación, organización de la información en matrices, **triangulación** (entre fuentes y técnicas) y **análisis de contenido**.

Los datos de las preguntas cerradas fueron tabulados, utilizando hojas de cálculo para su procesamiento y **análisis de estadísticas descriptivas**, los cuales son triangulados con la información cualitativa.

Es importante indicar que en la literatura revisada por el EE, destacan los aportes de la metodología cualitativa para la investigación de temas vinculados con DRAF puesto que permite a las personas que realizan este tipo de actividades aportar –en este caso a la evaluación- aspectos subjetivos referidos a sus experiencias particulares; favoreciendo además, la participación de grupos que podrían quedar excluidos considerando que para el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas, ya que no es viable optar por técnicas de investigación -para consultar a personas usuarias- que requieran de muestreos probabilísticos.

- Muestra

Las fuentes primarias requeridas para evaluar la **Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas** y el **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas**, fueron seleccionadas según se especifica en la Tabla 14:

Tabla 14. Cantidad de personas consultadas, por técnica, instancia y tipo de muestreo

Técnica de recopilación	Instancia	Muestreo	Cantidad de personas por consultar
Entrevista semiestructurada	ICODER	Por criterio experto³³	Consultadas: 16
		Se solicita a la persona enlace del ICODER, junto con el EG, que seleccionen al menos una persona por Área, Dpto. o Unidad del ICODER vinculadas con los procesos sustantivos de ambas intervenciones.	

³³ En este tipo de muestreo no probabilístico, la muestra la selecciona una persona con la experiencia y el conocimiento de la población en estudio para que sea “representativa” (Hernández, 2004).

Técnica de recopilación	Instancia	Muestreo	Cantidad de personas por consultar
Entrevista estructurada (cuestionarios)	Entidades Deportivas financiadas con recursos de Fodesaf entre 2022 y 2023.	<p>Censo³⁴</p> <p>Para evaluar <u>pertinencia</u>, <u>coherencia</u> y <u>equidad</u> se consulta a las personas presidentas de las 33 entidades deportivas financiadas.</p> <p>Para valorar <u>eficacia</u> y <u>eficiencia</u> a las personas encargadas de los procesos administrativos y de la relación con ICODER de las 33 entidades deportivas financiadas.</p>	Consultadas: 62
	Parques recreativos e instalaciones deportivas del ICODER.	<p>Censo</p> <p>Se consultará la totalidad de personas que se encargan de la administración de las 20 instalaciones deportivas y parques recreativos³⁵.</p>	Consultadas: 16
	Comités Cantonales y Consejos Distritales de Deporte y Recreación a nivel nacional	<p>Censo</p> <p>Se consulta a la totalidad de CCDR y CDDR a nivel nacional.</p>	Consultadas: 89
Sondeo en visitas	Red Costarricense de la Actividad Física para la Salud (RECAFIS)	<p>Censo</p> <p>Se consultó a la totalidad de personas integrantes de la Red, según el listado proporcionado por el ICODER.</p>	Consultadas: 22
	Personas usuarias de las 20 instalaciones deportivas y parques	<p>Voluntario³⁶</p> <p>Dado que no es viable identificar un número</p>	45 instrumentos aplicados

³⁴ En este caso se examinan todas las personas que conforman la población, de acuerdo con los listados proporcionados por el ICODER para el desarrollo de la evaluación.

³⁵ Obsérvese que la cantidad de instalaciones y parques no coincide con el número de informantes por consultar, dado que algunas de estas son administradas por la misma persona. Además, al momento de recopilar información el Estadio Nacional no tiene nombrada a una persona administradora.

³⁶ Considerando que se realiza un sondeo de opinión, la participación de las personas informantes es voluntaria. Reconociendo que este tipo de muestreo se asocia con una alta probabilidad de sesgo, al igual que en los otros muestreos no probabilísticos, el EE no extrapola los hallazgos a la totalidad de personas usuarias de estas instalaciones deportivas y parques recreativos.

Técnica de recopilación	Instancia	Muestreo	Cantidad de personas por consultar
	recreativos visitados por el EE.	determinado de personas por consultar que represente a la variedad de usuarias(os) de las instalaciones deportivas y parques recreativos, se realizará un sondeo de opinión ³⁷ .	
Taller	Actores involucrados en los procesos sustantivos para las dos intervenciones evaluadas.	Por criterio experto Se definió de forma conjunta entre con la persona enlace del ICODER y el EG.	Consultadas: 18
Total			223 personas

- Limitaciones del proceso evaluativo

En este apartado se describen las principales limitaciones de este proceso de evaluación, el cual estuvo marcado por la complejidad en las fases de preparación y desarrollo; ambas determinantes para la obtención de resultados de calidad y utilidad para los actores involucrados.

La fase de preparación -previo a que el EE asumiera responsabilidades en el proceso- tiene dentro de sus procesos técnicos uno de gran relevancia llamado “Evaluabilidad”, mediante el cual se valoran las condiciones presentes para evaluar una intervención. De acuerdo con Mideplan este análisis:

...determina hasta qué punto las intervenciones están definidas de manera tal que, puedan ser evaluadas, siendo **un medio para asegurar usos más prudentes de acuerdo con los recursos disponibles y conseguir evaluaciones técnicamente más factibles** que logren sus objetivos con mayor probabilidad, clarificando las metas y objetivos de la intervención, **identificando datos existentes y las partes interesadas**

³⁷ El sondeo de opinión se propone como herramienta para recopilar las opiniones, actitudes o preferencias de las personas usuarias de estos espacios públicos, con el fin de obtener información sobre cómo piensan y sienten respecto a su pertinencia y equidad, en función de sus propias particularidades y los usos que hacen de las instalaciones y parques.

clave así como sus necesidades de información (BID, 2003; Rutman, 1980; y Morra y Rist, 2009, citados por Mideplan, 2017, p. 32) [Resaltado no es del original]

En particular, el **análisis de evaluabilidad** no generó los insumos necesarios para tomar decisiones estratégicas en torno a la evaluación previo a que el EE asumiera funciones. Por ejemplo, se trató como un “programa” al “Programa Deporte y Recreación” y como productos de éste la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas y el Servicio de uso de parques recreativos e instalaciones deportivas³⁸.

Una vez que el EE analizó la documentación inicial (proporcionada por la UEval-Desaf) y mediante la información recopilada en la primera reunión con personas funcionarias del ICODER, se identificó que ambas intervenciones responden a una situación inicial y objetivos distintos, por ende, buscan resultados claramente diferenciados³⁹; por lo tanto, no podían tratarse como productos de una misma intervención. Lo anterior, implicó tomar la decisión de evaluar dos intervenciones -con los recursos disponibles para una- o elegir una de ellas.

Considerando el interés institucional, planteado por el Director de la Desaf, el EE del Cicap aceptó evaluar ambas intervenciones, dejando en claro al EG de la UEval-Desaf los escenarios posibles y los desafíos que esto implicaba, sobre todo en función de la profundidad del análisis, los plazos y los recursos⁴⁰ para el desarrollo de ambas evaluaciones simultáneamente.

Una segunda limitación, asociada con la fase de preparación y con la evaluabilidad, fue la **revisión inicial de la data disponible y de los contactos de los actores clave** para la *Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas* y el *Servicio de uso de parques recreativos e instalaciones deportivas*. En ausencia de esta información, cuando al EE le correspondió elaborar el primer producto de la consultoría (el plan de trabajo), planteó una estrategia metodológica posible de acuerdo con los insumos que recibió.

³⁸ Esta imprecisión deriva del documento “Diseño del Plan Presupuesto del Programa Deporte y Recreación” que el ICODER anualmente presenta a Desaf, en donde no se hace la salvedad de que se trata de “Deporte y Recreación” es, en este caso, programa presupuestario mediante el cual el Instituto financia dos intervenciones independientes. Pese a ello, mediante el análisis de evaluabilidad no se identificó este aspecto.

³⁹ La **definición de programa** es “...un conjunto de subprogramas o proyectos que responde a un objetivo común para la producción de bienes y servicios; es una intervención limitada en cuanto a recursos y tiempo...” (Mideplan, 2014, p.9).

⁴⁰ Tómese en consideración que no era posible ampliar el EE mediante la contratación de otra persona evaluadora o de más personas asistentes. En cuanto a los plazos, la UEval-Desaf fue flexible en aras de lograr los objetivos de la contratación.

Dentro de las observaciones emitidas por la UEval-Desaf a este producto, figuraba una asociada con el interés de que la consulta a las personas atletas -de las ED que recibieron aportes del ICODER con recursos del Fodesaf- partiera de un muestreo probabilístico, el cual no era posible para el EE construir por falta de información completa.

Ambas partes toman el acuerdo de solicitar a ICODER esta información y valorar la factibilidad de aplicar algún tipo de muestreo probabilístico, lo que implicó atrasos para el EE en términos de que implicaba brindar tiempo (dentro del contemplado para evaluar) para que los actores implicados procedieran con su levantamiento; aunado al lapso para el análisis requerido por parte de la UEval-Desaf de la data recopilada.

Finalmente, se concluye que no hay condiciones para aplicar ningún tipo de muestreo probabilístico y esto, influyó en los tiempos para que fuera viable obtener otra información para lograr consultar a las personas atletas, incidiendo en la decisión de no proceder con la consulta tal cual el EE había propuesto en el plan de trabajo; dejando un vacío importante para efectos de la evaluación, al no incorporar la perspectiva de las personas que constituyen la población objetivo de los programas desarrollados por las ED con los aportes del ICODER.

Respecto a este punto, es importante destacar que lo recomendado es que quien solicita la evaluación proporcione de antemano todos los insumos para que las personas evaluadoras puedan diseñar una metodología que se ajuste a los requerimientos de información de las contrapartes, de acuerdo con lo que existe o es posible levantar, sin afectar los tiempos para el desarrollo del proceso evaluativo y sobre todo sus resultados.

Un tercer elemento, que inicia en la fase de preparación y acompaña todo el proceso de evaluación, se asocia con la **participación de los actores involucrados en la evaluación**. Al respecto, el EE a cargo de esta evaluación, se apega al Estándar 1.5. “Niveles de participación adecuados de actores involucrados”, de la Dimensión 1. “Evaluación rigurosa” de los *Estándares de Evaluación para América Latina el Caribe*, el cual indica que:

En el proceso de diseño y ejecución de la evaluación **se deben considerar las opiniones de los principales actores relacionados** con la problemática o intervención que es objeto de la evaluación. Se ha de procurar la participación adecuada tanto de los actores que estén a favor como en contra de los procesos y/o resultados de la intervención evaluada. (Rodríguez y otros, 2016, p. 15) [Resaltado no es del original]

Para construir las condiciones para una efectiva participación de los actores involucrados, es necesario que conozcan en detalle qué es evaluar y por qué se evaluará; cuál es su rol en el proceso y por qué es relevante que sean parte activa de éste; cómo y quiénes evaluarán.

Para lograrlo, el ente responsable -ejecutor- de la intervención, cumple una función esencial en términos de sensibilizar y hacer parte a los actores, en apego a uno de los enfoques de la Política Nacional de Evaluación 2018-2030: "Participación e Inclusión", el cual indica que:

Las partes y actores interesados de la intervención tienen el derecho a ser consultadas, a participar (en diversos niveles) en los procesos de evaluación y a acceder a la información sobre la implementación de las recomendaciones arrojadas tras los resultados de las evaluaciones. Reconocer la participación permitirá que los actores demanden evaluaciones a intervenciones públicas para obtener respuestas eficientes y eficaces a sus necesidades. (Mideplan, 2018a, p. 15)

En este caso, el mecanismo del ICODER fue la comunicación mediante oficios a los actores; acción que, si bien informa sobre el proceso, no posibilita sensibilizar y generar apropiación en las personas cuya participación resultaba clave para evaluar y así ejercer su derecho. Lo anterior quedó en manifiesto en:

1. Personas que expresaron al EE desconocer en detalle la evaluación y las razones por las cuales se les estaba contactando.
2. Actores que, a pesar de haber recibido alguna comunicación por parte del ICODER, optaron por no responder a la consulta del EE.
3. Personas que tomaron la decisión de responder parcialmente las consultas remitidas por el EE indicando que "los instrumentos se repetían", dado que desconocían que, si bien estos tenían preguntas comunes o similares, para el EE era necesario obtener información posible de triangular proveniente de actores que cumplen roles diferenciados en la gestión o implementación de las intervenciones evaluadas.
4. Personas que se dieron de baja en los cuestionarios por temor a ingresar a un enlace malicioso.

Lo anterior complejizó el proceso de recopilación de información de fuentes primarias, dado que generó un aumento en la no respuesta y el EE tuvo que implementar acciones de mitigación como: 1. la ampliación del plazo de trabajo de campo; 2. establecer conversaciones directas con las personas para explicarles el proceso y solicitarles apoyo en el llenado de los instrumentos; 3. gestionar -mediante el coordinador del EG de la UEval-Desaf- nuevas comunicaciones por parte de ICODER para que los actores respondieran.

Continuando con las limitaciones en el desarrollo de la evaluación, en esta se generó una dinámica de coordinación que no suele ser idónea ni usual en las evaluaciones. En este caso, una vez iniciado el proceso, actores internos del ICODER solicitaban oficios para proporcionar la información que el EE requería.

La experiencia en estos procesos es que, una vez que una institución decide evaluar, se compromete a proporcionar toda la información requerida de manera fluida, en aras de facilitar la evaluación. La dinámica de “oficios para solicitar, oficios para entregar” no sólo sobreburocratizó el proceso, sino que también afectó los tiempos determinados para su desarrollo.

Por ejemplo, lo anterior afectó los tiempos de entrega de la data desagregada para los análisis financieros, los cuales fueron entregados al EE a finales de noviembre del 2023. En esta misma línea, es importante indicar que por el formato que utiliza el instituto para compilar esta información, la necesidad de estandarización de variables y la calidad de los datos, aumentó el nivel de dificultad de análisis de la información.

Las bases de datos no siguen una agrupación o nombrado uniforme, no todas las transferencias y visitas por intervención en ED y en uso de parques e instalaciones deportivas se llevan de forma desagregada; por ejemplo, las transferencias y participantes en federaciones de deportes como Ciclismo, Rugby, Baloncesto Fútbol, Triatlón, Motores en el año 2023 y en caso de registros de categorías de rendimiento para Voleibol, Sambo, Halterofilia, Deportes Acuáticos y Cricket al año 2023.

Otra limitante fue la falta de desagregación de transferencias por parque o instalación para los siguientes parques para el año 2023: Fraijanes, La Paz, Parque El Este, Cariari, La Dominicana, La Expresión.

Ante la falta del monto asignado, el EE proyectó el promedio de la transferencia asignada en el año 2022, donde se calcula implementando los indicadores, en este caso el producto interno bruto y el índice de precios al consumidor en Costa Rica para estimar el crecimiento en promedio y general del año 2022 al 2023.

Por último, otra limitante es la falta de un sistema integrado de datos, por lo que se tuvo que trabajar en la consolidación de la información en una sola base de datos en *Excel* y *Tableau* para generar un modelo estadístico de relación entre variables, ya que la data se encontraba aislada entre sí y en diversos formatos según departamento.

3. Hallazgos

3.1. Criterio: pertinencia

Grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden tanto a las necesidades y las prioridades de los beneficiarios, como a las prioridades nacionales -políticas y socios - (Adaptado de OCDE, 2019).

3.1.1. ¿De qué manera para el rediseño de la “Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas” se identificaron las necesidades de las personas deportistas en las diferentes disciplinas deportivas del país?

Para el rediseño de la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas no se realizó un estudio de necesidades de las personas deportistas que se benefician de los aportes que el ICODER traslada a las Entidades Deportivas. Tampoco los nuevos procedimientos indican si debe hacerse y de qué manera, ni contempla un mecanismo específico para su identificación. No obstante, las ED sí identifican estas necesidades, y afirman que son la base para la solicitud de recursos al ICODER.

De acuerdo con las personas consultadas, tanto quienes tienen el cargo de la presidencia como de la administración y enlace con ICODER, de las 25 entidades deportivas que proporcionaron información para esta evaluación, el 43% afirma que **el ICODER no ha emitido lineamientos** para que las entidades **deportivas identifiquen las necesidades de las personas deportistas** y un 14% refiere que sí.

En este sentido, se observa una coincidencia con la URE del ICODER, quienes explican los motivos por los cuales **no hacen de manera directa esta identificación de necesidades** de las personas deportistas.

◊ Rol de las entidades deportivas: desde la perspectiva de dos de las personas entrevistadas funcionarias de la URE, cada ED tendría que estar identificando las necesidades de su población, y esto, a su vez, tendría que ser el insumo para la elaboración del Plan Presupuesto que anualmente presentan al Instituto para recibir los aportes. Sin embargo, aunque el ICODER diagnosticara estas necesidades “...nosotros no podemos decirles a ellos que hacer, porque pues cada uno de ellos tiene su autonomía, y tienen su disciplina y no hay nadie más que cada representante de cada entidad deportiva, que sepa en qué deberían de invertir los recursos” (Comunicación personal, 10 de octubre del 2023).

Cabe indicar que en las “Normas técnicas sobre el presupuesto de los beneficios patrimoniales otorgados mediante transferencia del sector público a sujetos privados”, R-DC-00122-2019 de la Contraloría General de la República (CGR), en el numeral 2.6, se señala:

Le corresponde al sujeto privado suministrar al concedente la información que sea necesaria para la elaboración del presupuesto del beneficio patrimonial y que sea requerida de conformidad con el bloque de legalidad. La información deberá presentarse en el grado de detalle, la cantidad y forma que el concedente estime pertinente. (CGR, 2009)

Asimismo, y en correspondencia con las normas técnicas indicadas, en el “Reglamento para la Asignación, Giro o Transferencia y Rendición de Cuentas de los beneficios patrimoniales gratuitos o sin contraprestación otorgados a sujetos privados consignados en el Presupuesto del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación” vigente, como parte de los “requisitos de sujetos privados interesados en recibir beneficios patrimoniales... Formular su respectivo Presupuesto, según los instrumentos oficiales que para tales efectos defina el ICODER en el Manual de Procedimientos que se derive del presente reglamento” (art 6).

En este sentido, a las ED como sujetos privados que reciben un beneficio patrimonial⁴¹ le corresponde aportar la información que sustenta el Plan Presupuesto y, el ICODER, también tiene la oportunidad de considerar cómo hacerlo, por cuanto la Ley N° 7800, las Normas técnicas R-DC-00122-2019 y el Reglamento referido le da esta potestad como concedente.

Ahora bien, al revisar el “P-01 Manual de Procedimientos para el Reglamento para la Asignación, Giro o Transferencia y Rendición de Cuentas de los beneficios patrimoniales gratuitos o sin contraprestación otorgados a sujetos privados consignados en el Presupuesto del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación” y el “I-01 Elaboración y Presentación del Plan Presupuesto”, no se identifica ninguna referencia o recomendación para que las ED incorporen evidencia de una análisis de situación inicial que sustente el Plan Presupuesto presentado.

◊ Relación cantidad de entidades deportivas versus las personas funcionarias del ICODER. En total la URE atiende a 80 entidades (de las cuales en 2022 y 2023, 28 y 27, respectivamente, recibieron aportes con recursos del Fodesaf) y en este momento hay cuatro personas “técnicos deportivos” a cargo del 100% de las ED.

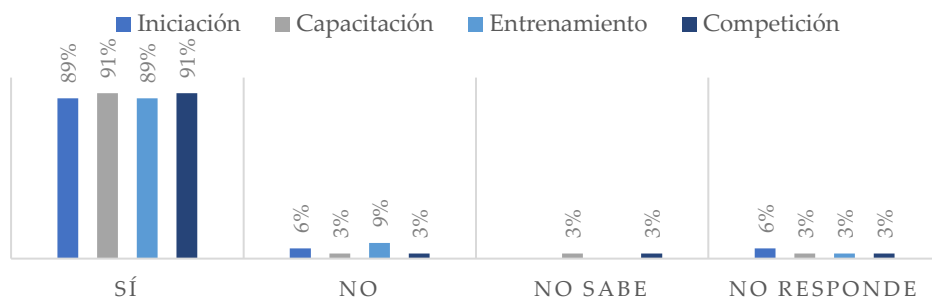
⁴¹ Fondo público gratuito y sin contraprestación recibido por un sujeto privado, que haya sido transferido o puesto a su disposición, mediante partida o norma presupuestaria, por una institución del Sector Público, cuyo destino está previamente definido por el propio sujeto privado y es congruente con los fines públicos que atiende el ICODER o que la legislación vigente le haya otorgado el citado destino (Reglamento para la Asignación, Giro o Transferencia y Rendición de Cuentas de los beneficios patrimoniales gratuitos o sin contraprestación otorgados a sujetos privados consignados en el Presupuesto del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, art. 1).

En este contexto se indica que, con los nuevos procedimientos pretenden facilitar la labor, tanto de las personas funcionarias del ICODER como de las entidades deportivas, de manera que beneficie a ambas partes (Comunicación personal, 3 de octubre del 2023). Por lo que puede inferirse que, si bien no se conocen en detalle las necesidades de las personas deportistas, ICODER sí ha identificado las necesidades de gestión de las ED y las propias.

Aunado a ello, dentro de las labores sustantivas del producto 2 “Asesorías a las entidades deportivas y recreativas” del proceso operativo “Gestión de subvenciones”, se indica que se efectúan visitas técnicas y administrativas realizadas por las personas especialistas (técnicas y administrativas) a las federaciones y asociaciones deportivas (actividad de control y seguimiento)⁴² y mediante éstas, se logra generar un contacto más directo con las personas deportistas, por cuanto las y los profesionales a cargo de la gestión técnica de subvenciones “...pueden hablar de forma más directa con los [sic] atletas, y ahí se da cuenta de las si las cosas están dando o no; o cuando va uno a un evento...” (Comunicación personal, 3 de octubre del 2023).

En el entendido de que la responsabilidad de identificar necesidades de las personas deportistas para alinear el Plan Presupuesto de cada ED que obtiene aportes del ICODER recae en las entidades deportivas, interesa describir el estado de situación de las 25 organizaciones consultadas (Figura 25).

Figura 25. Entidades deportivas: Identificación de necesidades de las personas deportistas representadas, por ámbitos



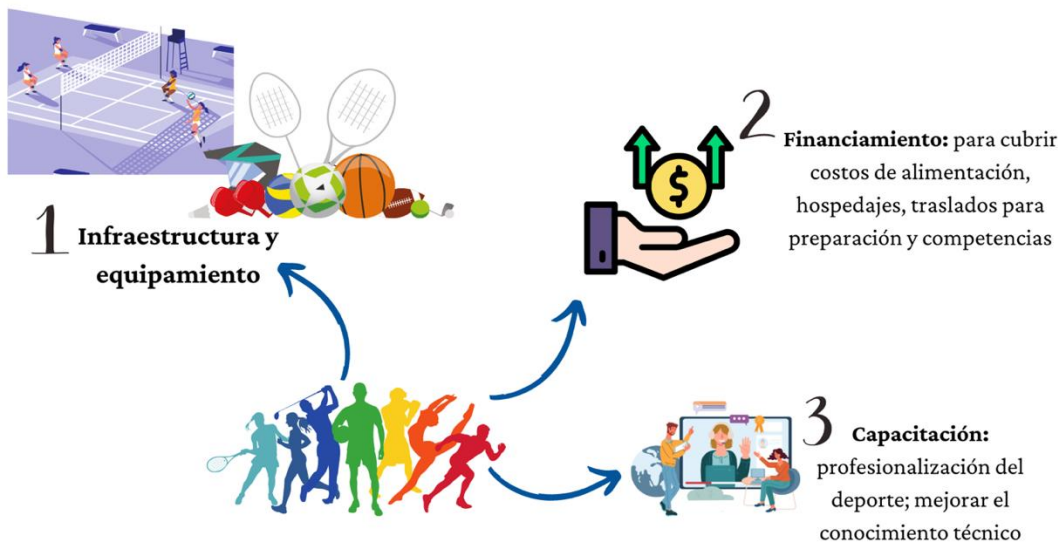
Nota. Información del cuestionario respondido por personas presidentas y administradoras de 25 entidades deportivas con aportes provenientes del Fodesaf (19 de septiembre y el 3 de noviembre, 2023).

⁴² Ver el detalle en la CdR completa de Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas en el Anexo digital “CdR revisadas_finales”.

Necesidades identificadas por la Entidades Deportivas

La evidencia disponible, a partir de las respuestas de las personas presidentas y administradoras de las 25 ED consultadas, refiere a tres necesidades de las personas deportistas representadas por estas organizaciones (Figura 26):

Figura 26. Necesidades de las personas deportistas identificadas por las ED



Nota. Información del cuestionario respondido por personas presidentas y administradoras de 25 entidades deportivas con aportes provenientes del Fodesaf (19 de setiembre al 3 de noviembre, 2023).

Paralelamente se identifica otra necesidad, la cual si bien no figura entre los tres primeros lugares -según la priorización de las personas informantes- no deja de ser relevante para efectos del análisis de la pertinencia del diseño de la **Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas**, respecto a las necesidades de su población objetivo: preparar y mantener a las personas atletas sanas física y mentalmente, mediante la atención interdisciplinaria: la optimización de la alimentación para mejorar el rendimiento deportivo; el pago de pólizas de seguros que cubran posibles lesiones y los planes de entrenamientos individualizados.

Para verificar la alineación entre estas necesidades y los resultados -efectos e impactos- de la CdR de esta intervención, se recurre a revisar el Plan Presupuesto de las 33 ED financiadas entre 2022 y 2023⁴³; este ejercicio sólo posibilita inferir algunas conexiones, observándose que en mayor medida las actividades planificadas responden al problema de financiamiento y podrían alcanzar resultados de efecto.

⁴³ Son 33 ED, 22 de ellas con plan presupuesto en ambos años. Este ejercicio de análisis está en desarrollo.

No obstante, no es posible afirmar que explícitamente se pueda trazar la vinculación entre las necesidades de la población objetivo, los objetivos y metas de las ED, y la lógica causal establecida por ICODER.

Por otra parte, de acuerdo con las personas presidentas y administradoras de las ED consultadas, las formas en que captan las necesidades de las personas deportistas son (Figura 27):

Figura 27. Formas en que las ED captan necesidades de las personas deportistas



Nota. El contenido fue ordenado de más a menos, de acuerdo con la cantidad de veces en que se refirieron a éste. Información del cuestionario respondido por personas presidentas y administradoras de 25 entidades deportivas con aportes provenientes del Fodesaf (19 de setiembre al 3 de noviembre, 2023).

De lo anterior interesa denotar que la interacción que estas instancias tienen con las personas deportistas parece facilitarles la identificación de necesidades; además, se observa que es común que apliquen instrumentos para recopilar información y que ésta es objeto de análisis por parte de las ED. Asimismo, los espacios de capacitación no sólo se utilizan para formar, sino que, a su vez, puede constituirse en un ámbito para la obtención de esta información.

Una vez que han captadas estas necesidades, el 54% de las personas presidentas y administradoras de las 25 entidades deportivas, refieren que las canalizan a otras instancias, entre ellas: al ICODER, al Comité Olímpico Nacional, a los CCDR, al sector privado, a instituciones educativas, a federaciones nacionales e internacionales, entre otras⁴⁴.

⁴⁴ Una de las personas indica que a trasladan las necesidades captadas “a Fodesaf”.

3.1.2. ¿Cómo los procedimientos elaborados por el ICODER favorecen la articulación del quehacer de las entidades financiadas, con los resultados que se proyectan lograr mediante la Transferencias a federaciones y asociaciones deportivas?

El Plan Presupuesto se constituye en el producto establecido dentro de los procedimientos del proceso operativo “Gestión de subvenciones” que podría favorecer la articulación explícita entre el interés público del ICODER y los resultados concretos que cada ED logra en su disciplina deportiva. Para ello, tendría que establecerse una articulación explícita en la planificación a nivel macro -es decir, desde el PNDIP, los planes sectoriales y el PEI del Instituto- y específico -en los POI y las MAPP con los planes presupuesto de las ED-, de manera que pueda verificarse la alineación de los resultados esperados por el ICODER y los propuestos por las federaciones y asociaciones.

No obstante, la evidencia disponible muestra desconexiones en ambos niveles de planificación, lo cual se complejiza por la ausencia metas e indicadores de proceso, producto y resultado que posibiliten, una vez implementado, dar cuenta del logro de los resultados. Si bien el Departamento de Deporte y Recreación y la URE han rediseñado los procedimientos, es posible que estas mejoras incidan positivamente en la gestión interna de los aportes, pero no resuelven -desde el diseño- la articulación requerida para dar cuenta de la pertinencia de los programas implementados por las ED para el logro de los resultados propuestos con la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas y su lógica causal.

Inicialmente, es relevante indicar que la *Ley de Planificación Nacional N°5525* y la *Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N°8131* y sus respectivos reglamentos⁴⁵ y modificaciones, conforman el marco normativo para la planificación, programación y asignación presupuestaria, instituyendo los mecanismos para la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) y una mayor transparencia en la rendición de cuentas en la gestión pública (Mideplan y Ministerio de Hacienda, 2022).

Interesa destacar la Ley N°8131 mediante la cual se “...regula el régimen económico-financiero de los órganos y entes administradores o custodios de los fondos públicos.” (art 1). En dicha norma se indica que:

Todo presupuesto público deberá **responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo...** El Plan Nacional de Desarrollo constituirá el marco global que orientará los planes operativos institucionales, según el nivel de

⁴⁵ Como el Decreto 32988-H-MP-PLAN, del 18 de abril de 2006 que reglamenta la Ley N°8131.

autonomía que corresponda de conformidad con las disposiciones legales y constitucionales pertinentes. (Ley N°8131, art. 4) [Destacado no es del original]

En acatamiento a este marco normativo, se establecen los “Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el Sector Público”. En los correspondientes a los años 2022 y 2023, indican que, por este medio:

...establecen los requerimientos de cumplimiento para el Sector Público en la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y evaluación de las intervenciones públicas (políticas, planes, programas y proyectos) para lograr la vinculación plan presupuesto, conforme a las disposiciones de la Ley 8131. (Mideplan y Ministerio de Hacienda, 2022 y 2023)

A partir de lo anterior, para efectos de analizar la pertinencia del diseño de la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas, en términos de cómo los procedimientos establecidos por el ICODER favorecen la articulación entre sus resultados y el quehacer de las ED financiadas, se profundizará en la forma en que se encadenan las prioridades de los PNDIP del 2019-2022 y del 2023-2026; el Plan de Acción de la PONADRAF 2020-2030; el PEI 2022-2026 y su marco estratégico; los POI correspondientes al 2022 y al 2023, así como las Matrices de Articulación Plan Presupuesto (MAPP) para ambos años y los planes presupuesto presentados anualmente por las federaciones y asociaciones financiadas.

De acuerdo con la evidencia disponible, en el **PNDIP 2019-2022** no existe referencia explícita o implícita que posibilite articular la lógica causal de la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas (Figura 17) con las prioridades nacionales para el Sector Salud, Nutrición y Deporte⁴⁶.

Por su parte, en el **PNDIP 2023-2026**, el ICODER se ubica dentro de las organizaciones estatales del Sector Salud; nuevamente no se indica explícitamente la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas como una de las intervenciones estratégicas e incluso, en este instrumento de planificación, no se le consigna al Instituto alguna en concreto. Se refiere a un objetivo amplio alineado con la PONADRAF 2020-2030; en este caso, se puntualiza que los recursos derivan del “Programa Presupuestario: Deporte y Recreación” y como parte de las fuentes de financiamiento el Fodesaf.

⁴⁶ Se hace referencia a este Sector porque es en el que el ICODER figura como actor responsable/ejecutor de intervenciones estratégicas; en este caso se señala a Actívate y Escalamos en Equipo.

En un segundo nivel, se revisa el Plan de Acción de la PONADRAF 2020-2030; el primero de ellos definido para el período 2020-2022 y el segundo para el 2023-2026⁴⁷. En este caso, si bien el “Eje Estratégico 1: La Recreación y la Actividad Física para una Costa Rica inclusiva, físicamente activa y saludable” y el “Eje Estratégico 2. El Deporte para una Costa Rica inclusiva y competitiva” de la Política, se vinculan con la lógica causal de la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas, se identifican dos acciones específicas asociada al objetivo específico 2.2 (segundo eje) y una ubicada como “acción transversal” (Tabla 15).

Tabla 15. PONADRAF: Plan de Acción 2020-2022 y 2023-2026

PONADRAF	Acciones específicas	Indicadores	Meta
Objetivo específico 2: Mejorar las capacidades técnicas, gerenciales y de liderazgo del talento humano de las organizaciones deportivas públicas y privadas, para generar mayor eficiencia en la gestión de bienes y servicios dirigidos al deporte de alto rendimiento.	Impulsar procesos de innovación orientados a la simplificación de trámites y aseguramiento de la transparencia, la eficiencia y la eficacia en las organizaciones vinculadas al Deporte, la Recreación y la Actividad Física.	- Número de procesos de capacitación en materia de simplificación de trámites y aseguramiento de la transparencia, la eficiencia y la eficacia en las organizaciones vinculadas al DRAF. - Porcentaje de procesos asesorados en mejoramiento de la gestión pública.	2020: 1 2021: 1 2022: 1 2020: 30% 2021: 60% 2022: 90%
	Impulsar en las organizaciones vinculadas al Deporte la Gestión por Resultados para el Desarrollo, mediante procesos de capacitación que contribuye a la mejora de la gestión.	- Número de capacitaciones brindadas en materia de planificación con enfoque en Gestión para Resultados en el Desarrollo en las organizaciones vinculadas al Deporte.	2024: 1 2025: 1 2026: 1
Acción transversal 3.8.	Promover el Desarrollo de Programas y proyectos para el Deporte, la Recreación y la Actividad Física, con perspectiva	- Cantidad de lineamientos de Fodesaf que permita a las instituciones utilizar recursos para cumplir con los objetivos de la PONADRAF 2020-2030. - Porcentaje de recursos	Meta 2020-2022 2020: 1 2021: 1 2022: 1 Meta 2020-

⁴⁷ Este Plan de Acción es una versión preliminar, facilitada al EE en noviembre, 2023.

PONADRAF	Acciones específicas	Indicadores	Meta
	territorial, inclusiva, equitativa y con un alto impacto social.	direccionados por Fodesaf, ejecutados para el cumplimiento de las acciones específicas de la PONADRAF 2020-2030. - 2023: Programación de Recursos para: Transferencias a Entidades deportivas y recreativas convencionales y adaptadas. - 2024: Programación de Recursos para: Transferencias a Entidades deportivas y recreativas convencionales y adaptadas. - 2025- 2026: Apoyo técnico y económico a entidades deportivas y recreativas tanto al Deporte Convencional como adaptado.	2022: 15% 2020: 5% 2021: 5% 2022: 5% Cantidad de Recursos de Fodesaf programados por ICODER para el desarrollo de programas y proyectos en DRAF.

Nota. Información del Plan de Acción 2020-2022 y 2023-2026 (versión preliminar).

Por su parte, el PEI del ICODER (2022-2026), específicamente su marco estratégico, muestra con mayor claridad la articulación entre sus objetivos estratégicos y los de la PONADRAF, definiendo para cada uno acciones estratégicas, resultados esperados, metas e indicadores; verificándose una a cargo de la URE relacionada con la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas, tal cual se observa en la Tabla 16:

Tabla 16. Marco estratégico del PEI 2022-2026: acción a cargo de la URE

PONADRAF	Objetivo del PEI	Acción estratégica	Resultado esperado	Metas	Indicadores
<p>Eje Estratégico 1: La Recreación y la Actividad Física para una Costa Rica inclusiva, físicamente activa y saludable.</p> <p>Objetivo Específico 1.1: Promover la práctica de la recreación y la actividad física, durante las diferentes etapas del curso de vida de las personas, desde una perspectiva de derechos humanos, territorial y de género, contribuyendo con un estilo de vida saludable en la población.</p>	<p>Contribuir al acceso inclusivo de las personas al deporte, la recreación y la actividad física, mediante el desarrollo de programas y proyectos articulados con entes públicos, privados y de la sociedad civil organizada, construyendo o ambientes de desarrollo sostenible y bienestar en la población.</p>	<p>Fortalecer las entidades deportivas y recreativas para la organización y promoción del Deporte libre de dopaje, la Recreación y la Actividad Física.</p>	<p>Procesos efectivos de promoción del Deporte, la Recreación y la Actividad Física vinculados al ámbito de la Gestión por Resultados para el Desarrollo.</p>	<p>2022-2026: - Cumplir con el 90% anual del apoyo económico a las entidades deportivas y recreativas tanto convencionales como de la Ley 9739 para personas en condición de discapacidad, que cumplan con los requisitos generales establecidos por el ICODER y según capacidad presupuestaria institucional.</p>	<p>- Porcentaje de cumplimiento anual del apoyo económico a las entidades deportivas y recreativas tanto convencionales como de la Ley 9739 para personas en condición de discapacidad, que cumplan con los requisitos generales establecidos por el ICODER y según capacidad presupuestaria institucional.</p>
				<p>- Cumplir con el 100% de las acciones del plan de trabajo anual para el apoyo técnico a las entidades deportivas y recreativas seleccionadas.</p>	<p>- Porcentaje de cumplimiento de las acciones del plan de trabajo anual para el apoyo técnico a las entidades deportivas y recreativas seleccionadas.</p>
				<p>- Cumplir con el 100% de las acciones del plan de trabajo anual para el apoyo</p>	<p>- Porcentaje de cumplimiento de las acciones del plan de trabajo anual para el apoyo</p>

PONADRAF	Objetivo del PEI	Acción estratégica	Resultado esperado	Metas	Indicadores
				administrativo a las entidades deportivas y recreativas seleccionadas.	administrativo a las entidades deportivas y recreativas seleccionadas.

Nota. Información del ICODER (2022b).

Hasta este punto, es relevante indicar que la alineación entre las prioridades nacionales, sectoriales y estratégicas del ICODER, en torno a la **Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas** no muestra una trazabilidad clara.

De acuerdo con el Ministerio de Hacienda y el Mideplan (2022) para su programación estratégica, las instituciones tendrían que considerar las prioridades definidas en el PNDIP; no obstante, el PEI 2022-2026 del ICODER no alinea sus acciones estratégicas con este instrumento de planificación que orienta las políticas de gobierno, sino con la PONADRAF⁴⁸.

Lo anterior podría explicarse por el hecho de que ni el PNDIP vigente al momento de formular el PEI -ni el actual- priorizó, dentro de sus intervenciones estratégicas para el desarrollo del país, la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas o lo que mediante estas prestaciones se logre en materia de Deporte.

Lo anterior, se confirma al revisar las MAPP 2022 y 2023 (correspondientes a los POI de ambos años); en el primer año, se observa que no se completaron aquellas celdas asociadas con las intervenciones estratégicas del PNDIP; en el caso de la MAPP 2023 una de las acciones estratégicas del PNDIP 2023-2026 consignada, no corresponde con la lógica causal de esta intervención⁴⁹.

Los “indicadores de producto final y/o intermedio”, planteados en ambas MAPP, refieren a la “cantidad de Entidades Deportivas beneficiadas técnica y económicamente”, lo que no posibilita la cualificación ni la cuantificación del logro de los objetivos estratégicos

⁴⁸ Aunque en el Plan de Acción de la PONADRAF (en su versión preliminar) tampoco se observa claramente posicionadas acciones que sean posibles gracias a los aportes del ICODER a las ED.

⁴⁹ Puesto que atañe a “Construir dos modelos predictivos para el diagnóstico anticipado de ECNT, por medio de técnicas de minería de datos, a partir de información acumulada en el Expediente Digital Único en Salud (EDUS), que se constituyan en herramientas asistenciales para la atención integral de las personas” (ICODER, 2023). Al revisar el PNDIP 2023-2026, el objetivo correspondiente sería: “Aumentar la práctica regular de la actividad física sistemática, durante las diferentes etapas de vida de las personas, mediante programas y proyectos desarrollados en las comunidades desde una perspectiva de derechos humanos y de género, contribuyendo con un estilo de vida saludable en la población nacional en el marco de acción de la Política Nacional del Deporte, La Recreación y la Actividad Física” (Mideplan, 2022, pp. 250-251).

institucionales y de los resultados esperados (Figura 17) a partir de los recursos financieros invertidos en el período.

En un último nivel, se revisan los planes-presupuesto presentados al ICODER por las ED para efectos de que el Instituto les asignara recursos en el período 2022 - 2023. Interesa destacar que, en éste las federaciones y asociaciones deben seleccionar los programas que desarrollaran, determinando sus objetivos y metas en correspondencia con los objetivos de interés público que el concedente pretende lograr con el otorgamiento del beneficio patrimonial en un plazo de ejecución determinado (ICODER, 2023⁵⁰), de manera que se busca evidencia que dé cuenta de cómo los procedimientos existentes favorecen la articulación del quehacer de estas organizaciones y los resultados esperados mediante la Transferencias a federaciones y asociaciones deportivas.

La evidencia disponible permite afirmar que, en el lapso evaluado, se identifican mejoras puntuales en algunos planes presupuesto de un año a otro, específicamente en cuanto a la claridad en la redacción de objetivos y metas; no obstante, la tendencia es observar objetivos que son actividades con verbos en infinitivo, por ejemplo: “Contratar un seleccionador nacional para la preparación de la Selección Nacional de ... en masculino y femenino”; “Comprar los elementos de premiación para el reconocimiento al esfuerzo de los participantes en los eventos nacionales”; “Dotar de uniformes a las selecciones nacionales, menores y mayores”; “Contratación por servicios profesionales de un entrenador que guíe los procesos de selección nacional masculina y femenina, tanto en élite como juvenil”.

Lo anterior, es una práctica no adecuada porque un objetivo tendría que indicar la finalidad (en una CdR, tendría que permitir derivar los resultados), por lo que las redacciones anteriormente señaladas limitan el contenido del objetivo a la ejecución de actividades o el brindar productos, y esta no es la finalidad del uso de los recursos públicos.

De igual manera, las metas suelen tener imprecisiones en su redacción, algunas de ellas no son del todo metas puesto que carecen de cantidad de producto y el lapso en que será generado (por ejemplo: “Contar con los trofeos necesarios para premiar el Campeonato Nacional Mayor”; “Contratar el servicio de alimentación que se va a consumir durante las capacitaciones”).

Por su parte, al revisar la estructura de Plan Presupuesto que el ICODER proporcionó a las ED para el 2022 y el 2023, en particular lo que refiere a la descripción de cada eje y los rubros

⁵⁰ Se toma esta información del Instructivo *I-01 Elaboración y presentación del Plan Presupuesto*, actualizado por el ICODER el 14 de julio de 2023. Si bien, está fuera del período evaluado, se considera relevante incorporar en el análisis elementos sobre los cuales el EE dispone de evidencia y que da cuenta de las mejoras en términos de los procedimientos establecidos para la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas.

aprobados por el CNDR (Figura 28), se identifica que no existe una manera clara para dar trazabilidad entre el contenido de los objetivos, las metas y el tipo de actividades a financiar mediante los aportes del ICODER y lo propuesto en los instrumentos de planificación estratégica y operativa del Instituto.

Figura 28. Ejemplo de la descripción de cada eje en el Plan Presupuesto de las ED

2022		Eje de Masificación: 2.1. Cobertura Nacional
Indicar tipo de evento que se va a realizar y completar los objetivos y metas (eliminar los que no se van a realizar)		<p>Cobertura nacional</p> <p>Masificación: es un proceso mediante el cual se busca la inclusión de la mayor cantidad de personas a la práctica sistemática, organizada, continua y planificada del deporte y la recreación, ya sea con fines participativos, recreativos, competitivos o como medio para la promoción de la actividad física, que busca hacer masivo o multitudinario aquello que no lo era.</p> <p>Tipos de masificación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escuelas con más de un año de conformación, clases mínimo 2 veces por semana, un instructor fijo y poseen implementos deportivos 2. Escuelas con menos de un año de creación o en conformación, clases mínimo 2 veces por semana, un instructor y poseen implementos deportivos 3. Masificación tipo (Promoción): actividades tipo campamentos, festivales, exhibición, escuelas de verano.
Rubros aprobados por el CNDR		Pago de personas entrenadoras, implementos deportivos, viáticos, jueces, premiación, logística general.
2023		Eje de Capacitación: 3. Capacitación
Indicar tipo de evento que se va a realizar y completar los objetivos y metas (eliminar los que no se van a realizar)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación en el exterior: en el proyecto debe contener un acuerdo de junta directiva que ratifica la elección de la persona, invitación o convocatoria del organismo internacional; especificaciones de la capacitación (cronograma de actividades); plan de acción que indique la forma en que la persona que asiste al evento retribuye la inversión a la entidad, que debe incluir las capacitaciones que posteriormente se brindarán. 2. Capacitaciones, seminarios y congresos nacionales: el proyecto presentado en este eje debe contener nombre de la capacitación, nombre del instructor, nacionalidad, días, cantidad de horas de cada capacitación, cronograma de actividades. Indicar la importancia de cada capacitación para la entidad y el país, indicar tipo de capacitación. Requisitos: tener el aval del Proceso de Capacitación Técnica de ICODER para el desarrollo de la actividad. 3. Talleres, webinar, charla, conferencia: el proyecto presentado en este eje debe contener nombre de la actividad, nombre del instructor, nacionalidad, días, cantidad de horas de cada actividad, cronograma de actividades. Indicar la importancia de cada capacitación para la entidad y el país, indicar tipo de capacitación.
Rubros aprobados por el CNDR		Se podría invertir en costos como alquiler de local, alimentación, viáticos, implementos deportivos, pago de la plataforma virtual o herramientas requeridas; cuando amerite el pago del instructor, buscando siempre el desarrollo del deporte y sus actores; boletos aéreos (en este caso se debe analizar el perfil del experto internacional).

Nota. Información de los Planes Presupuesto 2022 y 2023.

Como se ha indicado, el ICODER ha diseñado nuevos procedimientos⁵¹ para la gestión de la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas. De acuerdo con una de las personas informantes del ICODER “La actualización de procedimientos va a mejorar mucho la **forma de ejecución de esos recursos**; también a nosotros nos va a **permitir un control y seguimiento** un poco más -yo esperaría- transparente y horizontal...” (Comunicación personal, 3 de octubre del 2023).

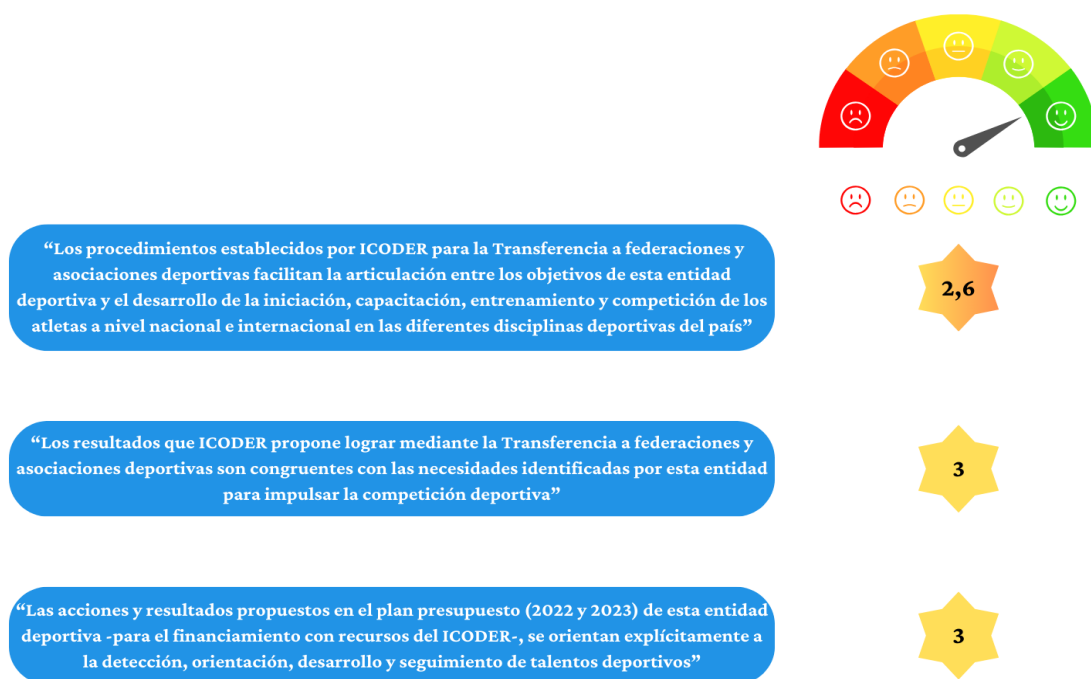
⁵¹ Los cuales, en su totalidad, no estaba siendo implementados en el período de esta evaluación.

Lograr que los procedimientos establecidos favorezcan la articulación entre los objetivos del ICODER y el logro de los resultados propuestos mediante los aportes a las ED, pasa necesariamente por la comprensión de los actores involucrados (Departamento de Deporte y Recreación, URE, federaciones y asociaciones) de que lo que hacen es pertinente y responde a las necesidades y las prioridades de las personas beneficiarias y del país.

De la consulta a las ED, se desprende que el 89% de las personas que respondieron -para un total de 25 entidades- manifiestan conocer los procedimientos vigentes en el período 2022-2023, lo cual es importante considerando el rol que cumplen estas organizaciones como sujetos privados beneficiarios de fondos públicos y el hecho de que, mediante un aspecto tan básico como este, inicia la construcción de pertinencia a nivel de diseño.

A partir de este conocimiento, las personas valoraron tres aspectos utilizando una escala de 1 a 5⁵². Cabe indicar que en la Figura 29 se muestran los resultados agregados (personas presidentas y administradoras) dado que, los resultados entre ambos informantes fueron similares.

Figura 29. Valoración de los procedimientos vigentes y los objetivos y resultados de las ED. 2023



Nota. Información del cuestionario respondido por personas presidentas y administradoras de 25 entidades deportivas con aportes provenientes del Fodesaf (19 de setiembre al 3 de noviembre, 2023).

⁵² La escala tenía los siguientes valores: 1 totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni en desacuerdo, ni de acuerdo; 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Si bien en apariencia podría juzgarse negativamente este hallazgo, considerando que los procedimientos del proceso operativo de “Gestión de subvenciones” han pasado por un paulatino rediseño, se interpreta que, en este momento, las personas consultadas de estas 25 ED parecen estar aún a la expectativa respecto a su alcance en términos de alineación con sus objetivos y resultados. Interesa denotar que admiten que **el Plan Presupuesto que entregan al ICODER no necesariamente se está orientando al logro de resultados para el desarrollo del deporte competitivo**, aspecto que coincide con el análisis documental planteado en párrafos anteriores.

A lo interno del Departamento de Deporte y Recreación en general y de la URE en particular, coinciden en reconocer que, por sí mismos, los procedimientos no resuelven en su totalidad los retos que enfrentan para alinear las prioridades y resultados del ICODER con los de las ED, puesto que median otros elementos como: la normativa vigente (específicamente la Ley N° 7800), la definición de políticas por parte del Consejo Nacional de Deporte y Recreación (CCDR), la cultura organizacional y la gestión del Instituto y de las entidades deportivas (Tabla 17).

Tabla 17. Retos en la alineación de prioridades y resultados propuestos por ICODER y las ED

Retos	
Normativa	<ul style="list-style-type: none"> - Robustez en las medidas de fiscalización - Gobernanza: mejor articulación (horizontal) con los CCDR, las municipalidades, la CCSS, el Ministerio de Salud para la formulación de política pública (local y nacional). - Pago de impuestos: Exención tributaria en el marco de la aplicación de la regla fiscal y el presupuesto del ICODER. - Replantear la figura de una Dirección Nacional por una Presidencia Ejecutiva electa por el Consejo de Gobierno, con un perfil técnico idóneo que, además, de conocer el sector DRAF, disponga de habilidades políticas.
Definición de políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Un rol más claro por parte del CNDR como instancia que emite las directrices a las instancias técnicas, para definirle a las ED los requerimientos específicos para lograr una mayor alineación entre procesos, productos y resultados. - Partir del criterio técnico en la toma de decisiones estratégicas, considerando que el CNDR es una instancia que ha sido altamente politizada y, en ocasiones, quienes la han integrado sobreponen los intereses particulares por sobre los colectivos (o nacionales, definidos en la PONADRAF).
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - La verticalidad en la que se posicionan algunas personas funcionarias del ICODER ante las ED, podría impedir que entre ambos actores se generen las colaboraciones, siempre en un marco claro de gobernanza del sector. - Las nociones en torno a los aportes del deporte federado al logro de resultados

Retos	
	<p>más amplios (asociados con la PONADRAF⁵³).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se identifica como una oportunidad, a partir de los nuevos procedimientos- que la URE y las ED se “conozcan mejor” en términos de las expectativas en cuanto a los resultados esperados a partir de los aportes del ICODER.
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Los cambios generados por la implementación del Modelo de Gestión por Procesos -que modificó además la estructura organizativa del ICODER-, aunado a los rediseños de procedimientos de la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas, han significado un momento de transición y variación de las dinámicas de trabajo de las personas funcionarias del Instituto, quienes han enfrentado altos niveles de estrés y afectaciones en su salud mental. Se refiere que conforme transcurre el tiempo y los procesos se van estructurando mejor, el trabajo del personal “técnico-deportivo” y “administrativo-financiero” es mejor ejecutado, pero se reporta saturación de labores y la necesidad de realizar un estudio de cargas y de tiempos. - Se espera que una mayor seguridad jurídica y la renovación de los procedimientos facilite la gestión, tanto de la URE como de las ED. - El proceso iniciado de construcción de indicadores, proporcionará el ICODER los mecanismos para monitorear, realizar seguimiento y evaluación en el marco de la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas. - Se reconoce la necesidad e importancia de desarrollar capacidades en las entidades deportivas, mediante el acompañamiento y la asesoría; de manera que la orientación de las personas profesionales del ICODER favorezcan que sean las ED quienes construyan su plan presupuesto. Destacan que realizar esta labor depende en gran medida del recurso disponible. - A lo interno de las ED se identifican debilidades de gestión (en planificación, manejo de presupuestos, etc.), además de que se da una alta rotación en las personas encargadas de los procesos administrativos, que se agrava por la ausencia de una gestión del conocimiento que posibilite que lo aprendido se quede en la organización y no en quien deja de laborar en ella. Paralelamente, algunas personas presidentas de estas instancias se involucran poco en la gestión.

Nota. Información de las comunicaciones personales con personas funcionarias vinculadas con el proceso operativo de “Gestión de subvenciones” (19 de setiembre al 3 de noviembre, 2023).

La valoración en apariencia “imparcial” de las ED coincide con una postura de “atención” y “medida” por parte de las personas funcionarias del ICODER vinculadas con el proceso de “Gestión de subvenciones”. Por lo tanto, estos hallazgos se comprenden en virtud de que

⁵³ Respecto a este planteamiento, se identifica una posición distinta por parte de una de las personas funcionarias del ICODER entrevistadas quien plantea que no necesariamente los resultados obtenidos mediante la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas se traduce en efectos o impactos más amplios, dado que tendría que exigírsele más a las ED y, muchas de estas no tienen las condiciones para asumirlo, ni el ICODER para financiarlo.

puede ser prematuro enjuiciar categóricamente el potencial de estos procedimientos al ser tan recientes.

No obstante, aprovechando que están siendo recientemente incorporados, pueden ser ajustados de forma tal que, desde el diseño, se garantice la pertinencia de los programas financiados mediante la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas; lo que a su vez, plantea el reto -para el Departamento de Deporte y Recreación y la URE- de lograr que sus socios estratégicos (es decir las ED) no sólo conozcan los procedimientos y gestionen adecuadamente los aportes, sino que comprendan como esto se articula con una lógica estratégica más amplia y que depende de todos los actores lograr generar valor público mediante resultados verificables alineados con las prioridades nacionales.

3.1.3. ¿Cuáles mecanismos se introdujeron al diseño de la “Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas” para el seguimiento de las acciones y la evaluación de la calidad de los productos y el logro de los resultados?

A pesar de que en Costa Rica existe un robusto marco jurídico y político sobre el cual, se sustenta el seguimiento y la evaluación de las intervenciones estatales, en el rediseño de los procedimientos no se introdujeron mecanismos que posibiliten el seguimiento de las acciones y la evaluación de la calidad de los productos y el logro de los resultados atribuibles a la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas; siendo constable que las acciones generadas corresponden al control que el ICODER debe ejercer sobre los aportes a las ED, de acuerdo con el marco normativo vigente.

No obstante, la evidencia disponible también da cuenta del interés y anuencia en hacerlo por parte del nivel operativo y la necesidad de que este proceso, disponga del soporte político (en particular del CNDR) y de apoyo institucional (específicamente la UPI), a fin de que se faciliten las políticas y se acompañe técnicamente a las personas funcionarias (jefaturas del Departamento de Deporte y Recreación y de la URE, así como a las profesionales que ejecutan la “Gestión de Subvenciones”), en la incorporación del seguimiento y la evaluación como parte de las actividades sustantivas y así, trascender el cumplimiento de la función de control tal cual se ha venido realizando.

El punto de partida del análisis de la evidencia disponible es el marco jurídico⁵⁴ y político que respalda la evaluación en el marco de la administración pública costarricense. En este sentido, el primer instrumento normativo es el mandato constitucional, el cual dispone que:

La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de **evaluación de resultados y rendición de cuentas**, con la consecuente

⁵⁴ Al respecto, puede verse la “Figura 1. Marco normativo general sobre evaluación”, de la PNE (Mideplan, 2018a, p. 17) y la “Figura 3. Principales normas específicas sobre evaluación” (Mideplan, 2018a, p. 22).

responsabilidad personal para los funcionarios [sic] en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas. (Constitución Política de la República de Costa Rica, 1949, art. 11) [Resaltado no es del original]

En esta línea, Costa Rica dispone desde el 2018 de una *Política Nacional de Evaluación (PNE)* vigente hasta el 2030, la cual se alinea con la GpRD que parte de que la legitimidad de la función de las organizaciones estatales descansa en los resultados generados mediante sus estrategias y acciones, lo que implica que las personas funcionarias no solamente deben apegarse a la legalidad para ejercer sus cargos, sino que también, deben velar por la prestación de productos que se ajusten a las demandas y expectativas de su población objetivo, de acuerdo con criterios de calidad, eficiencia, oportunidad, etc.; por lo tanto, es imperativo analizar el funcionamiento del sector público, en cuanto a sus procesos de toma de decisiones, la generación de bienes y servicios, la asignación de recursos y la rendición de cuentas. Por lo anterior, se plantea el “seguimiento y la evaluación” como uno de los pilares de este modelo (Mideplan, 2018a).

Específicamente, para el caso del ICODER, en la Ley N° 7800 no se hace referencia a las funciones de seguimiento y evaluación que el Instituto debe desarrollar; sí se norma la función de control:

...deberá establecer los mecanismos de control tendientes a verificar la correcta utilización y destino de todos los recursos públicos destinados en la presente ley... Tanto la Contraloría General de la República como el Icoder tendrán acceso a la documentación y demás información que revele aspectos sobre la correcta administración y el uso apropiado de los recursos depositados a las organizaciones, asociaciones y comités. (Ley N° 7800, 1998, art. 87)

En este sentido, es importante señalar que lo anterior refiere a la responsabilidad del ICODER en cuanto a la gestión financiera de los recursos que ponen a disposición de terceros; cuya finalidad es distinta a la del seguimiento y evaluación.

Como pilar de la GpRD, la gestión financiera es “...el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público en la forma más eficaz y eficiente posible” (Mideplan y Ministerio de Hacienda, 2016, p. 19). De acuerdo con esta misma fuente, “...los elementos administrativos son las unidades organizativas, recursos,

normas, sistemas y procedimientos que se realizan para la programación, gestión y control orientados a captar y colocar los recursos públicos” (Ídem).

Por su parte, las acciones de seguimiento y evaluación remiten a la posibilidad de medir resultados, lo cual es esencial para:

...tomar decisiones oportunas y confiables sobre la implementación de las intervenciones públicas (planes, políticas, programas y proyectos), considerando los resultados obtenidos referidos al producto logrado y a los efectos e impactos generados en los beneficiarios [sic] de la acción estatal. (Mideplan y Ministerio de Hacienda, 2016, p. 20)

El seguimiento y la Evaluación, requiere (Mideplan y Ministerio de Hacienda, 2016):

- La construcción de indicadores precisos y confiables.
- Disponer de sistemas de recolección y procesamiento de información y datos actualizados.
- Metodologías de evaluación.
- Personas funcionarias con capacidad para analizar los datos.
- Personas jefes y directoras comprometidas con la adopción de mejoras y articulación con otros entes públicos.

Cabe señalar que en el PEI 2022-2026 del ICODER, se hace referencia al seguimiento y la evaluación del plan estratégico, pero no se refiere a estas como parte de los procesos sustantivos de la organización, lo cual podría dar cuenta de la cultura de evaluación actual del Instituto.

En correspondencia con lo anterior, al revisar los nuevos procedimientos del proceso sustantivo de “Gestión de subvenciones”, se observa que estos están alineados al cumplimiento del control y no incorporan el seguimiento y la evaluación en los términos descritos anteriormente. En este sentido, las personas informantes del ICODER cuyas funciones se vinculan directamente con la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas admiten que, en efecto, este es uno de los retos pendientes.

Afirman que, actualmente, “...no hay un proyecto de evaluación que nos permita medir impacto, ni [está] proyectado el impacto” (Comunicación personal, 3 de octubre del 2023). En este sentido las labores de la “Gestión técnica de subvenciones” y de la “Gestión administrativa-financiera de subvenciones”, se orientan a la “...revisión, seguimiento y aprobación de los planes de trabajo que las Entidades Deportivas o recreativas presentan al

ICODER... revisamos todo el tema de cuáles son los objetivos, las metas, los indicadores que ellos están desarrollando [y] ...la parte del presupuesto” (Comunicación personal, 10 de octubre del 2023).

Se añade que, en este momento, no se dispone de indicadores y que “...lo único que realmente estamos midiendo ¿qué es? que la Entidad Deportiva dijo que iba a comprar arroz, azúcar y frijoles y nosotros vamos, y verificamos que ellos compraran arroz, azúcar y frijoles...” (Comunicación personal, 3 de octubre del 2023). En esta misma línea, otra de las personas entrevistadas manifestó que tampoco se tiene claro qué es lo que debe medirse y cómo y que “...nos quedamos en revisar esta factura estaba presentada, este pago está mal hecho, y eso realmente no nos interesa...” (Comunicación personal, 3 de octubre del 2023).

De lo anterior, para efectos de esta evaluación, resulta valioso denotar que las personas funcionarias entrevistadas muestran conciencia de que en la actualidad no están logrando obtener información que les permita evaluar y que las acciones están aún a nivel de control; esto resulta esencial porque muestra que no se homologan los conceptos y se comprende lo que cada una aporta a la gestión.

Además, aunque en el período evaluado no se tiene claro qué y cómo medir, se identifica que el interés del Departamento de Deporte y Recreación y de la URE no es continuar obteniendo evidencia respecto a la cantidad de producto o verificando solamente el uso de los recursos de acuerdo con lo aprobado, sino que requieren demostrar la generación de resultados.

Este aspecto fue consultado a las ED que recibieron aportes del Instituto -provenientes del Fodesaf- en el período 2022-2023, 15 -de las 16 personas presidentas que respondieron el cuestionario- se manifestaron neutrales en cuanto a si el “*ICODER ha establecido lineamientos claros para el monitoreo, el seguimiento y la evaluación de las acciones, la calidad de los productos y el logro de los resultados de los planes presupuesto que la entidad deportiva entrega anualmente al ICODER*”. Por su parte 17 -de las 19 personas administradoras que completaron el instrumento están de acuerdo con la misma afirmación.

Ante la ausencia de lineamientos para evaluar resultados de los planes presupuesto, se infiere que las personas presidentas y administradoras de las ED sí podrían estar confundiendo “control” con “seguimiento y evaluación”, puesto que efectivamente el ICODER sí cumple con las funciones de control, de acuerdo con lo que la normativa le manda, pero no dispone aún de un sistema de monitoreo y evaluación que le permita dar cuenta de los resultados que, mediante el financiamiento de programas desarrollados por las federaciones y asociaciones, logra de acuerdo con la CdR de la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas y las prioridades nacionales establecidas.

Ahora bien, las condiciones para que el ICODER logre incorporar el seguimiento y la evaluación como parte de las actividades sustantivas del proceso de Gestión de Subvenciones, está mediada por dos elementos.

El primero de ellos, asociado con el perfil de las personas profesionales de la URE; de acuerdo con una de las personas funcionarias entrevistadas: "...nosotros somos educadores físicos... somos técnicos, somos expertos en deporte, pero gracias a Dios tenemos una que acaba sacar su maestría en indicadores..." (Comunicación personal, 3 de octubre del 2023); y en una línea similar, otra indicó que: "...la gente puede aprender y para eso está la experiencia, pero si la materia prima no sale del profesional que tiene la experticia, es muy difícil que usted pueda planear realmente lo que ocupa, o lo que necesita esa población con ese proyecto" (Comunicación personal, 26 de septiembre del 2023).

Lo anterior se denota, con la intención de dilucidar que la URE requiere de las instancias de apoyo institucional para la construcción de indicadores de gestión y de resultado, en este caso de la UPI, la cual sí dispone de los perfiles profesionales idóneos para facilitarles el proceso de incorporación del seguimiento y la evaluación, tanto a la jefatura del Departamento de Deporte y Recreación, como a las personas funcionarias de la URE dentro de su proceso sustantivo.

El segundo aspecto, se vincula con la necesidad de que los socios estratégicos en la ejecución de estos recursos (ED) desarrollen competencias y dispongan de directrices claras que le permita a la URE, implementar acciones de seguimiento y evaluación. De acuerdo con las personas funcionarias del ICODER entrevistadas, lo anterior presenta dos condicionantes a considerar:

1. La limitación por parte del ente concedente (ICODER) de indicarle explícitamente a las federaciones y asociaciones (sujeto privado beneficiario) cómo invertir los recursos -en este caso, apegados al logro de resultados verificables que respondan a las necesidades de la población objetivo y las prioridades establecidas por el Instituto-, de acuerdo con lo que se dispone en las *Normas técnicas R-DC-00122-2019* y que, por ello, es necesario que sea el CNDR quien:

...dicte una política de hacia dónde se quiere que vaya el deporte y la recreación de este país-, con esa política, se puede estimular a las federaciones y asociaciones y entidades deportivas que quieran recibir recursos del ICODER. ¿Cuál es el norte? Tenemos este recurso, nuestras prioridades como institución a nivel nacional es ir por este camino. Entonces que todas las entidades que quieran ir por ese camino,

pues se les puede dar el recurso económico. (Comunicación personal, 10 de octubre del 2023)

Como fue indicado con anterioridad, en las *Normas técnicas R-DC-00122-2019* es expreso que le corresponde a las ED brindar al ICODER toda la información que requiera para elaborar el Plan Presupuesto del beneficio patrimonial, de acuerdo con el bloque de legalidad, y que es el concedente quien define el detalle, la cantidad y la forma, en el *Reglamento para la asignación, giro y rendición de cuentas de las transferencias de recursos financieros otorgados a sujetos públicos y privados consignados en el presupuesto del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación* -tanto en su versión del 2017 como en la del 2023⁵⁵-, se señala que al CNDR le corresponde definir las políticas y parámetros para la asignación de recursos a las entidades que tengan por objetivo la promoción del DRAF.

Si bien, en el *Reglamento para la asignación, giro y rendición de cuentas de las transferencias de recursos financieros otorgados a sujetos públicos y privados consignados en el presupuesto del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación* (2023), se indica que:

La autoridad competente, con los datos de los últimos tres periodos fiscales, elaborará un informe con la estimación presupuestaria para el siguiente periodo para cada uno de los sujetos privados que cumplen con el requisito de idoneidad. En el informe que servirá como referencia se detallará el monto solicitado por el sujeto privado en cada periodo y el monto aprobado por el Consejo... (CNDR, 2023, art. 3)

La evidencia disponible, remite a la existencia solamente de procedimientos para la asignación, giro y rendición de cuentas⁵⁶, pero no consta que el CNDR haya construido políticas que posibiliten a las personas a cargo de la Gestión de subvenciones, de acuerdo con las competencias legales del ICODER, establecer mecanismos para el seguimiento y la

⁵⁵ En el caso de la versión del 2017 este mandato consta en el artículo 3; en la del 2023, en el artículo 4. En ambos casos en el “Capítulo II. De la asignación y giro de recursos”.

⁵⁶ Por ejemplo, se indica: “Decidimos hacer unas políticas, entonces lo que hicimos fue, prácticamente hacerle el trabajo al Consejo, hicimos unas políticas y se las entregamos al Consejo para que ellos las aprobaran. Entonces ellos las aprobaron y con eso asignamos los montos en los últimos tres años y ha sido muchísimo mejor, menos problemático... es muy difícil que lo cambien [el CNDR]. Pero hace dos años nosotros mandábamos una tabla con cuánto recurso económico le tocaba a cada entidad y a la vuelta venía un acuerdo del Consejo con la variación del 95% de los montos. Y no le puedo decir cómo, ni en qué se basaban, solo cambiaron los montos de todo. Entonces, si a nosotros no nos dicen por dónde ir, nosotros no podemos decirles a las entidades por donde ir; no porque nosotros no tengamos conocimiento, sino porque no nos corresponde. O sea, si no estamos respaldados por el ente superior es muy difícil” (Comunicación personal, 10 de octubre del 2023).

evaluación de los resultados que se obtienen mediante la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas; y que, de esta manera, las ED dispongan de lineamientos para demostrar sus aportes al logro de los resultados que el Instituto propone.

2. Rotación y competencias de las personas a cargo de la gestión en las federaciones y asociaciones. Al respecto, se refiere que "...ellos no tienen control, ni llevan el seguimiento adecuado... cambian una persona completamente nueva y hay alguien que tal vez no le estaba girando muy buenas indicaciones, muy buenas instrucciones..." (Comunicación personal, 10 de octubre del 2023).

En este sentido, se plantea que las personas funcionarias a cargo del proceso sustantivo de Gestión de subvenciones, tendrían que contar con las condiciones (materiales, tecnológicas, cantidad de talento humano) para acompañar y asesorar a las ED, a fin de que puedan incorporar en la formulación de sus programas y proyectos una lógica de planificación que permita articular sus operaciones con las estrategias nacionales, sectoriales y las del ICODER. En palabras de una de las personas entrevistadas:

Ellos construyen, pero nosotros debemos orientar esa construcción, no hacerla, orientarla, guiarla, dirigirlos de la mejor forma... por eso es que la administración sí está muy clara, desde mediados del año pasado, la intención de ellos es que nosotros salgamos más a capacitar, salgamos más al campo y salgamos a hacer esta labor, pero es bastante difícil con la limitante en que nos encontramos todavía hoy.
(Comunicación personal, 10 de octubre del 2023)

En resumen, si bien en el rediseño de procedimientos no se crearon mecanismos para el seguimiento y la evaluación, se identifica que, por parte de las personas funcionarias responsables del proceso de "Gestión de subvenciones" (tanto las jefaturas, como las profesionales de la gestión técnica y administrativa-financiera), existe interés en su incorporación como parte de las actividades del proceso que desarrollan; también identifican los retos existentes y visualizan alternativas para su resolución.

3.2. Criterio: coherencia

Se trata de la compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en el país, sector o la propia institución. Existe **coherencia interna** cuando se evidencian sinergias y vínculos entre la intervención y otras intervenciones realizadas por el ICODER. La **coherencia externa** se da cuando la intervención es consistente con otras de otros actores en el mismo contexto (se complementa armoniza y coordina con otros actores), incrementando su valor público evitando la duplicación de esfuerzos (Adaptado de OCDE, 2019).

3.2.1. ¿En qué medida el rediseño de la “Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas” procura sinergias con el resto de la oferta programática del ICODER?

Considerando que el rediseño de esta intervención se ha concentrado en los procedimientos para otorgar el beneficio patrimonial a los sujetos privados (ED), no es constatable la coherencia interna. No obstante, procurar sinergias entre el diseño de la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas y otra oferta programática del ICODER, sí es verificable a nivel de la planificación estratégica y operativa del Instituto.

Si bien la evidencia no posibilita indicar en qué medida se da, sí es posible afirmar que esta es parcial por cuanto en las MAPP de los años 2022 y 2023, explícitamente se articulan diferentes productos - generados por diversas intervenciones, incluida la evaluada- al logro de un mismo objetivo estratégico; sin embargo, para actores clave a lo interno del ICODER, la labor de planificación se plantea como una limitante en cuanto al establecimiento de sinergias y vínculos, lo cual se asocia a su vez al proceso de cambio en el modelo de gestión del Instituto, que ha representado un reto para las personas que trabajan en él.

Inicialmente, interesa referir a la oferta programática del ICODER y su vinculación con los productos y los resultados (a nivel de diseño) de la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas, para ello, se parte del PEI 2022-2026 y los POI (2022 y 2023) para identificar las sinergias programáticas a lo interno del Instituto.

De acuerdo con el PEI 2022-2026, el valor público del ICODER es:

...la promoción, el apoyo y el estímulo de la práctica individual y colectiva del Deporte, la Recreación y la Actividad Física, durante las diferentes etapas del Curso de Vida de las personas, desde una perspectiva de derechos humanos, territorial y de género, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la República. (ICODER, 2022c, p. 19)

Lo anterior es esencial para efectos de valorar la coherencia interna, por cuanto indica el beneficio que esta organización estatal crea, en correspondencia con su mandato legal, para

las personas por medio de la oferta de productos (bienes y servicios) que satisfagan sus necesidades y les posibilite un mayor bienestar (Mideplan, 2023).

En esta línea, al revisar las MAPP se identifica que la **Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas**, responde a un objetivo estratégico en 2022 (Tabla 18) y a otro en 2023⁵⁷ (Tabla 19); asimismo, se observa que para su logro el ICODER genera otros productos, en donde también se dan algunas modificaciones al comparar un año y otro.

Tabla 18. MAPP 2022: productos asociados al objetivo estratégico al que responde la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas

Objetivo estratégico	Otros productos asociados	Población meta
Contribuir mediante esfuerzos articulados el acceso de las personas al deporte, la recreación y la actividad física	Becas deportivas	Personas deportistas de alto rendimiento y de proyección.
	Servicio medicina, fisioterapia, psicología y nutrición a deportistas	Personas atletas que reciben servicios en la clínica ICODER.
	Programa Escalemos en Equipo	Niños y niñas participantes en las escuelas Deportivas y Recreativas del Programa Escalemos en Equipo.
	Instalaciones deportivas y recreativas en condiciones para el uso y disfrute de la población	Entidades deportivas y comunidades. Beneficiarios: Población en general.

Nota. Información de ICODER (2022a).

Tabla 19. MAPP 2023: productos asociados al objetivo estratégico al que responde la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas

Objetivo estratégico	Otros productos asociados	Población
Contribuir al acceso inclusivo de las personas al deporte, la recreación y la actividad física, mediante el desarrollo de programas y proyectos articulados con entes públicos, privados y de la sociedad civil organizada, construyendo ambientes de desarrollo sostenible y bienestar en la población.	Acompañamiento, promoción de acciones deportivas, recreativas y de actividad física sistemática a Organizaciones	Usaria: CCDR Beneficiaria: Población en general (Niñez y adolescencia; personas jóvenes y adultas; personas con ENTTS y personas adultas mayores).
	Financiamiento a CCDR para el desarrollo de proyectos en el marco del Programa Actívate	Usaria: CCDR Beneficiaria: Población en general (Niñez y adolescencia; personas

⁵⁷ Si bien son similares, la versión del objetivo estratégico de 2023 es más elaborada. Se desconoce por qué si las MAPP derivan de un mismo PEI, se da este cambio.

Objetivo estratégico	Otros productos asociados	Población
		<i>jóvenes y adultas; personas con ENTS y personas adultas mayores).</i>
	Eventos comunitarios de deporte y recreación con aporte económico o implementos deportivos y recreativos	Usuaría: Organizaciones Locales y Cantonales Beneficiaria: Población en general (Niñez y adolescencia; - Personas jóvenes, adultas y adultas mayores).
	Becas Deportivas	Personas deportistas de alto rendimiento y de proyección.
	Consultas por medio de los servicios de medicina, fisioterapia, psicología y nutrición a deportistas	Personas atletas seleccionadas nacionales.
	Actividades de alfabetización física para personas menores de edad	Personas menores de edad hasta los 12 años.
	Juegos Deportivos Nacionales	Usuaría: CCDR, Asociaciones, Federaciones de deporte convencional y adaptado. Beneficiaria: personas deportistas de deporte convencional y adaptado.

Nota. Información de ICODER (2023).

Del contenido de las Tablas 18 y 19, interesa denotar que a nivel de su planificación operativa el ICODER vincula en torno a objetivos estratégicos del PEI distintos productos, lo que da cuenta de la coherencia interna que busca favorecer sinergias entre intervenciones.

Pese a ello también se evidencia que operativamente, entre un año y otro, se modificó la oferta programática asociada al objetivo al cual se supedita la **Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas**. Es decir, en 2022 y 2023 los productos que se mantuvieron juntos respondiendo a una misma finalidad fueron: Entidades Deportivas beneficiadas técnica y económicamente⁵⁸, las Becas deportivas y el Servicio de medicina, fisioterapia, psicología y

⁵⁸ Esta redacción corresponde a la MAPP del 2023; en la del año 2022 se consignó como “Apoyo al deporte nacional a través de las entidades deportivas”.

nutrición a deportistas, todas ellas orientadas a atender las necesidades de las personas deportistas de alto rendimiento.

En la MAPP 2023, en correspondencia con una redacción de objetivo estratégico más amplia, se incorporan otras intervenciones del Instituto que tienen como meta a población en general, observándose un énfasis en niñas, niños y adolescentes⁵⁹.

Ahora bien, al consultar sobre las sinergias entre la **Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas** y otra oferta programática del ICODER a las personas funcionarias del ICODER, se identifican tres posturas.

La primera de ellas destaca el rol que se cumple desde la jefatura del Departamento de Deporte y Recreación⁶⁰, por cuanto este puesto posibilita -a nivel de estratégico y operativo- articular las intervenciones que se generan tanto desde la Unidad de Relación con Entidades como en Programas (Comunicación personal, 3 de octubre del 2023).

En una segunda línea, se plantea que operativamente en el ICODER, "...cada quien trabaja por su lado... Nosotros no nos involucramos con los demás programas, porque al final nosotros somos solo cuatro... sí se podría dar como del otro lado hacia acá, y que los programas, pues, se juntaran un poco más, porque el otro lado, si hay como más profesionales..." (Comunicación personal, 10 de octubre del 2023).

Una tercera, que explica las limitaciones para articular sinérgicamente la oferta programática a lo interno del Instituto con la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas por la "...clase de profesional que está a cargo de esa unidad [refiere a la URE]" (Comunicación personal, 26 de septiembre del 2023), la cual no necesariamente tiene formación en planificación; "...las jefaturas a nivel de departamento tienen que tener un perfil que sea un poco más estratégico-gerencial y no técnico específico. Porque hay que tener una interacción entre sectores..." (Comunicación personal, 10 de octubre del 2023).

Esta última idea, remite al rol de la UPI como coadyuvante de los procesos asumidos por otras personas profesionales especialistas en DRAF. En esta línea, como fue señalado en la Figura 10, de acuerdo con el *Estudio y propuesta para el Fortalecimiento del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación* -en su fase diagnóstica realizada en 2016- se identificó que esta Unidad solamente cumplía con actividades de planificación operativa (Cicap, 2017), de allí que derivaran una serie de recomendaciones para subsanar lo descrito.

Actualmente, de acuerdo con lo indicado por personas funcionarias del ICODER, impresiona que persisten áreas de mejora en cuanto al rol de la UPI (Tabla 20):

⁵⁹ Cinco de las siete intervenciones señaladas en la MAPP 2023 -para este objetivo estratégico- definen dentro de su población meta a esta población.

⁶⁰ Se hace referencia al puesto, no a la persona que lo ocupe.

Tabla 20. Percepciones en cuanto al rol de la UPI

Percepciones en torno a Planificación en el ICODER	
<p>Unidad de Planificación Institucional (UPI)</p>	<p>“...nuestra planificación, no planifica nada...”</p> <p>“...no conozco cuál es el trabajo que ellos desarrollan... Pero, por lo general, de planificación nosotros lo único que recibimos son correos de que tenemos que completar información, eso es todo lo que recibimos de ellos.”</p> <p>“...ahora el proceso se diluye por toda la institución, desde planificación -cuando formulamos la estrategia de trabajo- hasta la ejecución que es en Tesorería, que es en el pago... En el ICODER no estábamos preparados para eso.”</p> <p>“[lo que hace planificación] toda la parte de vinculación, que también tiene que tener tanto el programa con la parte estratégica como la operativa... el tema de seguimiento de la presentación de informes... compilar la información que se requiere para la presentación de esos informes y que la información sea este coincidente con lo que está programado... [el] tema de diseño plan presupuesto... que se presenten los documentos, de compilar la información... [y] el cronograma de metas de inversión...”</p>

Nota. Información de las comunicaciones personales con personas funcionarias del ICODER (19 de setiembre al 3 de noviembre, 2023).

En síntesis, el hallazgo en cuanto a la planificación apunta a la comprensión del aporte que la UPI tendría que realizar a los procesos sustantivos del ICODER, en particular al de “Gestión de subvenciones”-más allá de la recopilación de información- de manera que las personas profesionales de otras áreas de formación perciban a una Unidad que sí planifica junto con las demás instancias con responsabilidad en todo el proceso.

3.2.2. ¿Cómo el rediseño de la "Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas" evita la duplicidad de esfuerzos mediante la armonización y complementariedad con las acciones de otros actores vinculados con la alta competencia deportiva en el país?

La complementariedad de los productos y sus resultados (a nivel de diseño), con la oferta de otros actores vinculados con la alta competencia deportiva en Costa Rica en el marco de la política vigente, se expresa a nivel de planificación sectorial concretamente en los planes de acción de la PONADRAF 2020-2030, en los cuales se plantea la articulación que los actores involucrados tendrían que estar generando para efectos de que sus acciones se complementen entre sí en torno al logro de resultados comunes.

De manera que, el actual diseño de la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas, tendría que estar orientado a la articulación explícita de su CdR con lo señalado en estos instrumentos de planificación; no obstante, dado que los cambios recientemente realizados se concentran en los procedimientos en el marco del proceso de “gestión de subvenciones”, no es posible identificar cómo el rediseño evita la duplicidad de esfuerzos mediante la armonización y complementariedad con las acciones de otros actores vinculados con la alta competencia deportiva en el país.

En términos generales, la coherencia externa de la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas enfrenta retos para el ICODER en función de la apropiación de todas las personas funcionarias de la importancia de la PONADRAF y del aporte que concretamente se hace desde el proceso a su cargo para la generación de productos que coadyuven al logro de los resultados de la política.

En segundo lugar, el aprovechamiento de la plataforma interinstitucional de la RECAFIS que, si bien no se concentra en el deporte competitivo, puede ser uno de los espacios para la co-creación que plantea la PONADRAF.

Desde una visión externa emitida por personas representantes de ED que recibieron aportes del ICODER en el período evaluado, se observa una tendencia a la imparcialidad en cuanto a sus valoraciones en torno a la complementariedad de los productos y resultados propuestos mediante la Transferencia a federaciones y asociaciones, respecto a la oferta programática de otros actores involucrados del sector. Lo anterior, podría indicar desconocimiento por parte de estas organizaciones o el riesgo de que el Instituto esté duplicando esfuerzos en materia del desarrollo de la alta competencia deportiva en el país.

Es importante recalcar que, a partir de la oficialización de la PONADRAF 2020-2030, en Costa Rica se dispone de un marco político y de gobernanza para “Contribuir a la mejora en la calidad de vida de las personas habitantes de la República, por medio del Deporte, la Recreación y la Actividad Física” (ICODER y MIDEPOR, 2020, p. 55). Específicamente, plantea dentro de sus principios rectores la Innovación social⁶¹, y dentro de ésta se indica que:

Esta Política Pública busca la **promoción de redes colaborativas de trabajo** entre organizaciones públicas, privadas, no gubernamentales y de la sociedad civil organizada, **para la co-creación de soluciones innovadoras** a los desafíos del

⁶¹ Entendida como “...un proceso de construcción de redes de conocimiento, aprendizaje, empoderamiento y acción colectiva en donde la interacción de personas comienza a construir vínculos para responder a las situaciones que tensionan y generan entropía en el sistema” (ICODER y MIDEPOR, 2020, p.45).

deporte, la recreación y la actividad física. (ICODER y MIDEPOR, 2020, p.45)
 [Resaltado no es del original]

Lo anterior, a su vez, se constituye en pieza clave para el modelo de gestión de la política con la aspiración de que la PONADRAF 2020-2030 propicie "...la co-creación entre las instancias de coordinación del DRAF y las plataformas de articulación e implementación ya existentes en el país. Lo anterior a partir de un ciclo de gestión con enfoque de Gestión por Resultados para el Desarrollo..." (ICODER y MIDEPOR, 2020, p. 60).

Este marco para pensar estratégicamente el desarrollo del DRAF con miras a impactar positivamente en la calidad de vida de las personas, es el primer insumo para generar que las intervenciones del ICODER -a nivel de sus diseños- logren armonización y complementariedad con las acciones de otros actores, en este caso con aquellos vinculados con la alta competencia deportiva en el país.

En este sentido, interesa recapitular lo indicado en la valoración de la pertinencia del diseño de la **Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas** específicamente en cuanto a los Planes de Acción⁶² de la política (Tabla 15), puntualmente en torno a que las acciones propuestas apuntan al trabajo colaborativo de actores involucrados (Tabla 21) quienes, de acuerdo con lo propuesto, tendrían que estar articulando sus intervenciones para generar coherencia externa.

Tabla 21. Actores vinculados en el marco de los Planes de Acción de la PONADRAF

PONADRAF	Acciones específicas	Período 2020-2022	Período 2023-2026
Objetivo específico 2: Mejorar las capacidades técnicas, gerenciales y de liderazgo del talento humano de las organizaciones deportivas públicas y privadas, para generar mayor eficiencia en la gestión de bienes y servicios dirigidos al deporte de alto rendimiento.	Impulsar procesos de innovación orientados a la simplificación de trámites y aseguramiento de la transparencia, la eficiencia y la eficacia en las organizaciones vinculadas al Deporte, la Recreación y la Actividad Física.	Actores responsables: - ICODER - MIDEPOR - ED - CCDR - CON Actores corresponsables: - MEIC - Mideplan	No se consigna esta acción para este período
	Impulsar en las organizaciones	Actores responsables:	Actores responsables:

⁶² El primero de correspondiente al período 2020-2022 y el segundo, al 2023-2026.

PONADRAF	Acciones específicas	Período 2020-2022	Período 2023-2026
	vinculadas al Deporte la Gestión por Resultados para el Desarrollo, mediante procesos de capacitación que contribuye a la mejora de la gestión.	- ICODER - MIDEPOR - IFAM - Mideplan - UNGL - ANAI Actores corresponsables: - ED - CCDR - CON	- Mideplan - ICODER Actores corresponsables: - CNDR - Federaciones de representación Nacional. - CON - Comité Paralímpico Nacional
Acción transversal 3.8.	Promover el Desarrollo de Programas y proyectos para el Deporte, la Recreación y la Actividad Física, con perspectiva territorial, inclusiva, equitativa y con un alto impacto social.	Actores responsables: - Fodesaf ⁶³ - ICODER - MIDEPOR - INDER - JPS Actores corresponsables: No se indican	Actores responsables: - Fodesaf - ICODER - MIDEPOR - INDER - JPS Actores corresponsables: - Fodesaf - ICODER - MIDEPOR

Nota. Información del Plan de Acción 2020-2022 y 2023-2026 (versión preliminar).

Desde la perspectiva de las personas funcionarias del ICODER, implementar acciones complementarias y evitar duplicidad presenta retos asociados con (Tabla 22):

Tabla 22. Retos en torno a la complementariedad, armonización y coordinación con otros actores

Retos en torno a la complementariedad de acciones fuera del ICODER	
Implementación de la PONADRAF	“...con el producto de transferencias a entidades deportivas y recreativas, porque por medio del aporte económico que da para el desarrollo de los programas de las diferentes entidades, obviamente los [sic] atletas pueden mejorar sus competencias a nivel nacional e internacional. Entonces digamos para un Costa Rica competitiva va en esa vía, además de que nosotros,

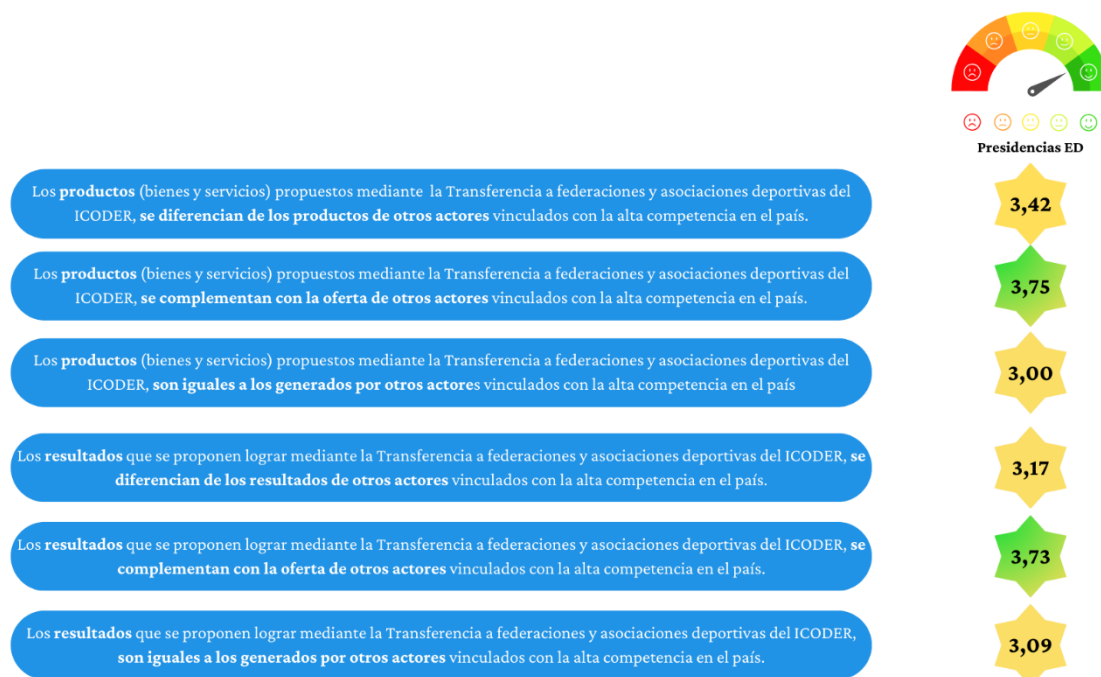
⁶³ Se respeta del texto original la referencia a “Fodesaf” como actor responsable, pero se aclara que el fondo no es en sí un actor, sino Desaf como instancia encargada de su administración.

Retos en torno a la complementariedad de acciones fuera del ICODER	
	<p>obviamente y tenemos muchos compromisos asociados al plan de acción de la política de hecho, en este momento se está actualizando...”</p> <p>“...decir que vamos a cumplir nosotros con transferencias, con lo que dice la PONADRAF -que tampoco creo yo en eso, pero bueno, muy personalmente, y no soy la única que no cree en eso...”</p>
Aprovechamiento de la RECAFIS	<p>“...por medio de la RECAFIS, nosotros obviamente tenemos ese contacto con los diferentes actores que están involucrados a nivel de deporte y recreación... por esa vía también se hacen las sinergias o se buscan el apoyo o el acompañamiento...”</p> <p>“en RECAFIS ... ha sido interesante llegar a abrir esas puertas y que las personas vean que aquí hay quien trabaja en otros términos, quien posiciona otras cosas y quién valora otras cosas, cómo se pueden articular cosas de forma estratégica...”</p> <p>“...desconozco totalmente el tema, nunca he entendido qué es lo que hacen... RECAFIS siempre he pertenecido a la parte de recreación, y ahora pertenece al lado de Programas y Proyectos...”</p>
Posicionamiento del ICODER y generación de acciones interinstitucionales	<p>“...en temas de actividad física se ha posicionado mejor la Caja que nosotros; también nosotros cedimos un espacio ahí, creo que ahora estamos retomando... no hay espacios vacíos en la política y cuando los cedemos, lo agarra otro; y en actividad física y recreación los cedimos completamente a la Caja y el Ministerio de Salud...”</p> <p>“...muchas veces todo se quedan en las reuniones, en todo lo bonito que se va a hacer, pero no se hace y pues eso es bastante frustrante. Ese proyecto que le comento se llevó a cabo con el Patronato Nacional de la Infancia, en algunos casos con el Ministerio de Educación Pública y con el ICODER y las entidades deportivas... Pasó que cambió el Gobierno y ya los nuevos jefes, pues tenían otros proyectos.”</p> <p>“...hay duplicidad, porque sabemos que el deporte y la recreación y la actividad física son espacios muy importantes para el ser humano... Entonces, el resto de institucionalidad pública de alguna manera trata de tener estos espacios...”</p>

Nota. Información de las comunicaciones personales con personas funcionarias del ICODER (19 de setiembre al 3 de noviembre, 2023).

Desde una visión externa al ICODER, las personas de las 25 ED que proporcionaron información para esta evaluación valoran la coherencia externa de la **Transferencia a federaciones y asociaciones**, tal cual se ilustra en la Figura 30.

Figura 30. Transferencia a federaciones y asociaciones: valoración de la coherencia externa. Personas presidentas de ED. 2023

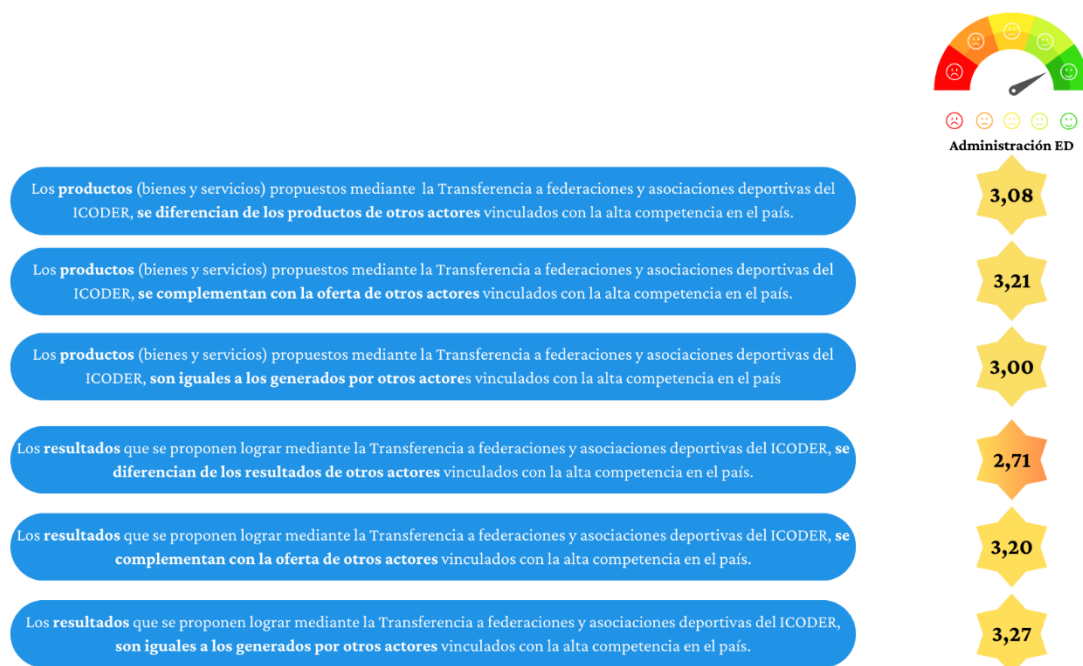


Nota. Información del cuestionario respondido por personas presidentas de 25 entidades deportivas con aportes provenientes del Fodesaf (19 de setiembre al 3 de noviembre, 2023).

Como puede observarse en la Figura 30, las valoraciones de las personas presidentas de las ED consultadas no es contundente en cuanto a la diferenciación y duplicidad de los productos y resultados de la Transferencia a federaciones y asociaciones; su percepción en cuanto a la complementariedad es levemente más alta, cercana a estar de acuerdo con que tanto los productos como los resultados se vinculan con la oferta programática de otros actores involucrados en materia de alta competencia en el país.

Por su parte, las personas administradoras de estas ED se manifiestan de forma imparcial en la mayoría de los ítems, observándose una puntuación por debajo de tres en cuanto a la diferenciación de los resultados de la **Transferencia a federaciones y asociaciones** respecto a los que generan otros actores (Figura 31).

Figura 31. Transferencia a federaciones y asociaciones: valoración de la coherencia externa. Personas administradoras de ED. 2023



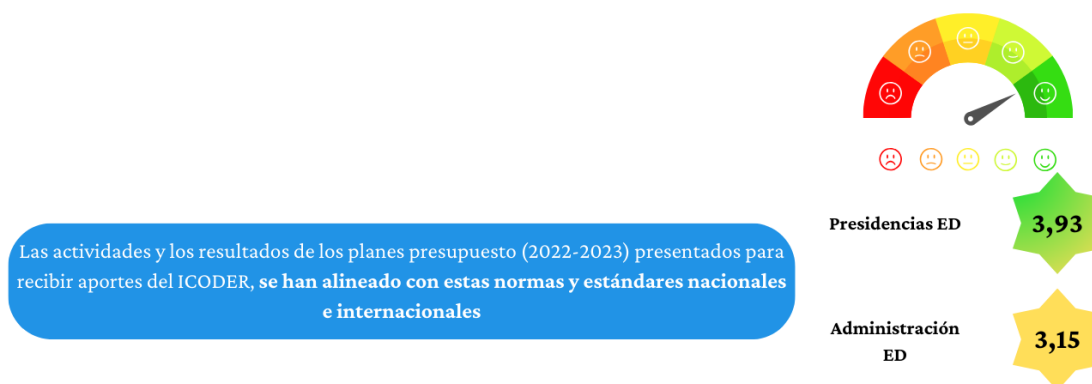
Nota. Información del cuestionario respondido por personas administradoras de 25 entidades deportivas con aportes provenientes del Fodesaf (19 de setiembre al 3 de noviembre, 2023).

En lo que atañe a la coherencia externa respecto a las normas y estándares para las distintas disciplinas deportivas representadas por las ED que reciben aportes del Instituto mediante la Transferencia a federaciones y asociaciones, de acuerdo con una de las personas funcionarias del ICODER "...las federaciones se reúnen a nivel internacional con organizaciones que los rigen y toman líneas y esas son las líneas que rigen a ese deporte y así es como ellos van trabajando y desarrollando" (Comunicación personal, 10 de octubre del 2023).

En este sentido, según indicaron las personas presidentas y administradoras de las 25 ED consultadas, en su mayoría identifican las normas y estándares que rigen para cada disciplina en cuanto a la alta competencia deportiva (Ver Anexo 5).

En cuanto a la valoración que realizan en términos de la alineación entre sus planes presupuesto (según lo dispuesto por el ICODER) y dichas normas y estándares nacionales e internacionales (Figura 32), las personas presidentas consideran que sus actividades y resultados lo hacen; mientras que las administradoras se expresan imparciales.

Figura 32. Valoración de la coherencia externa de los planes presupuesto. Personas presidentas y administradoras de ED. 2023



Nota. Información del cuestionario respondido por personas presidentas y administradoras de 25 entidades deportivas con aportes provenientes del Fodesaf (19 de setiembre al 3 de noviembre, 2023).

Si bien para efectos de esta evaluación la valoración que hacen los actores involucrados es de suma importancia para la emisión de juicios de valor, la evidencia disponible no es suficiente para afirmar que los planes presupuesto, en el período evaluado, de las ED se alinean o no con las normas y estándares nacionales e internacionales; en este sentido se muestra como un área más de mejora para los actores involucrados plasmar, cuando corresponda, esta articulación entre el contenido del plan-presupuesto con los lineamientos que rigen cada disciplina deportiva.

3.3. Criterio: equidad

Refiere a la capacidad de la intervención para evidenciar en su diseño, procesos y resultados el acceso diferenciado y las oportunidades de participación de todas las personas, según sus características, capacidades y condiciones, para fomentar el uso positivo del tiempo libre, los estilos de vida activos y/o la alta competencia (Adaptado de OCDE, 2023).

3.3.1. ¿De qué manera la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas logra transversalizar los enfoques de género, intergeneracional, intercultural, discapacidad y territorialidad en su diseño?

La Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas del PPDR evidencia en su diseño un incipiente nivel de transversalización de los enfoques de género, intergeneracional, intercultural, discapacidad y territorialidad. Pese a que se identifican esfuerzos por incorporar algunos elementos que podrían sugerir una perspectiva institucional que intenta posicionarse desde la equidad, los alcances al respecto son limitados.

La falta de claridad teórica y metodológica para lograr dicha transversalización se identifica como el principal factor restrictivo, pues genera múltiples contradicciones en el diseño de la intervención y dificulta las posibilidades de contar con un modelo de gestión que garantice la equidad en las acciones realizadas por ICODER mediante la “Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas” y por las ED que reciben recursos públicos del PPDR para la promoción y práctica de distintas disciplinas deportivas a nivel competitivo.

Según Altarejos (2003) la equidad es un principio ético normativo asociado a la idea de justicia, desde este concepto se trata de cubrir las necesidades e intereses de personas cuya singularidad por condiciones de género, edad, etnia, cultura, territorio, religión, condición socioeconómica, física o mental, les ubica en una posición de subordinación y discriminación en relación con otros(as) integrantes de la sociedad⁶⁴.

Desde esta perspectiva, una acción es equitativa, cuando otorga a cada quien lo que le corresponde, es decir, si trata igual a los iguales y diferente a los desiguales en la proporción de esa desigualdad (Altarejos, 2003, p. 5).

Al respecto, el Instituto Interamericano de Derechos Humanos destaca que la equidad, además de ser un principio, constituye un mecanismo que permite visualizar inequidades construidas socio-culturalmente y detectar la especificidad en la protección que precisan

⁶⁴ Para Altarejos (2003), la equidad en su sentido más genuino es aquella disposición del ser humano que considera a las otras personas, como un otro legítimo. En ese sentido de alteridad, se comprende que el (o la) otro (a) tiene necesidades, cualidades, modos de obrar o de entender el mundo y la vida. No se trata de alguien sin rostro, de un individuo que se diluye en la masa, sino que es otro yo, en definitiva, otra persona.

quienes sufren desigualdad o discriminación para satisfacer sus necesidades particulares y, con ello, contribuir a la efectiva tutela de sus derechos humanos (IIDH, 2008, p.16).

Como principio y derecho, la equidad se relaciona con la igualdad, sin embargo, no se equipara con ella. La igualdad significa un trato igual en condiciones iguales, implica no hacer diferencia entre dos o más personas que se encuentran en una misma condición.

Empero, debe resaltarse que la igualdad jurídica-formal coexiste con situaciones de desigualdad social, por ello el logro de la igualdad sustantiva (o real) requiere de la equidad, mediante acciones que respondan a cada quien según sus circunstancias particulares y el contexto social en el que se desenvuelve (Altarejos, 2003).

El principio de equidad también se vincula con otros dos conceptos claves: la diversidad y la inclusión. Según Materón (2016), la diversidad refiere a la presencia de la diferencia, a la representación de diferentes identidades a través de características como la etnia, el género, la edad, el estatus socioeconómico, el territorio, la discapacidad, entre otros. En este marco, la equidad reconoce esa diversidad, así como las barreras sistémicas que podrían estar generando y perpetuando la desigualdad y exclusión.

De manera concatenada, la inclusión consiste en incorporar intencionadamente a las personas y garantizar un mayor acceso de las personas a oportunidades, recursos, servicios y/o poder en la toma de decisiones, mediante acciones orientadas a la disminución de las brechas de equidad. La interrelación dinámica entre todos estos conceptos evidencia un complejo entramado que se resume en la Tabla 23:

Tabla 23. Interrelación entre los conceptos de equidad, igualdad, diversidad e inclusión

Conceptos	
<p>Igualdad: brindar un trato igual en condiciones iguales, implica no hacer diferencia entre dos o más personas que se encuentran en una misma condición. Cuando la igualdad jurídica-formal es sobrepasada por situaciones de desigualdad social, la igualdad sustantiva se concreta mediante acciones de equidad.</p>	<p>Diversidad: refiere a la presencia de la diferencia, a la representación de diferentes identidades a través de características como la etnia, el género, la edad, el estatus socioeconómico, el territorio, la discapacidad, entre otros. Constituye el punto de partida de la equidad.</p>
<p>Equidad: trata igual a los iguales y diferente a los desiguales, comprende a cada ser humano en el contexto de sus circunstancias particulares y el contexto social que le circunda. Reconoce la diversidad en medio de las singularidades humanas, así como las barreras sistémicas que generan la desigualdad y la exclusión de algunas personas, en relación con otros(as) integrantes de la sociedad.</p>	<p>Inclusión: incorpora intencionadamente a las personas mediante acciones que garanticen un mayor acceso de las personas a oportunidades, recursos, servicios y/o poder en la toma de decisiones. La inclusión se orienta a generar una mayor equidad en la sociedad.</p>

4. Nota. Información de Altarejos, M. (2003), IIDH (2008) y Materón, S. (2016).

A nivel del diseño de las intervenciones públicas es prioritario que este entramado conceptual sea comprendido a profundidad, principalmente cuando los distintos instrumentos de planificación asociados a una intervención contienen elementos vinculados con la equidad en el acceso a recursos, servicios y oportunidades.

Desde esta perspectiva, la transversalización⁶⁵ de este principio supone la incorporación de referentes teórico-metodológicos que visibilicen las condiciones de desigualdad que experimentan distintos grupos sociales debido a sus condiciones particulares (por género, edad, etnia, nacionalidad, territorio, discapacidad) así como los objetivos, estrategias, mecanismos y acciones intencionadas que procuren la disminución de esas brechas de equidad.

En el caso de la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas, al efectuar la revisión documental y el análisis de contenido de algunos instrumentos de planificación vinculados con el PPDR, se captan elementos que sugieren un posicionamiento -débil y no estructurado- para incorporar la perspectiva de equidad en el diseño de la intervención, estos aspectos que se detallan a continuación (Tabla 24):

Tabla 24. Instrumentos de planificación vinculados al PPDR y su contenido en relación con el principio de equidad

Instrumento	Elementos vinculados con el principio de equidad
PONADRAF 2020-2030	<p>- Derechos humanos como principio rector: se busca el desarrollo de políticas tendientes a garantizar la calidad de vida, el desarrollo de las potencialidades y la participación plena de las personas, atendiendo a las necesidades de estímulos (intelectuales, afectivos y físicos) y contemplando la diferente situación de hombres y mujeres, con especial énfasis a los grupos más susceptibles de discriminación. Asimismo, procura establecer o consolidar programas de derechos humanos que enfrenten y eliminen la violencia en la esfera pública y privada (ICODER y MIDEPOR, 2020, p. 44)</p> <p>- Enfoques de la PONADRAF: género, intergeneracional, intercultural, territorial e inclusión. Se destaca que: “La inclusión y la equidad son la piedra angular de una agenda transformadora, y por consiguiente nos comprometemos a hacer frente a todas las formas de exclusión y marginación, las disparidades y las desigualdades en el acceso, la participación y los resultados de aprendizaje, centrando esfuerzos en los más desfavorecidos. Principalmente a aquellos en condición de discapacidad” (ICODER y MIDEPOR, 2020, p.47).</p> <p>- Ejes de la política: Eje Estratégico 1: La Recreación y la Actividad Física para</p>

⁶⁵ A partir de los planteamientos de Rico, M. (2000), la transversalización refiere al proceso a través del cual se asume como propia una perspectiva teórico-metodológica que se reflejará en el diseño de propósitos, objetivos, estrategias, procedimientos y metodologías contenidos en planes, programas y proyectos que, a su vez, se traducirán en acciones sistemáticas.

Instrumento	Elementos vinculados con el principio de equidad
	<p>una Costa Rica inclusiva, físicamente activa y saludable. El objetivo 1 de este eje plantea: “Promover la práctica de la recreación y la actividad física, durante las diferentes etapas del curso de vida de las personas, desde una perspectiva de derechos humanos, territorial y de género, contribuyendo con un estilo de vida saludable en la población” (PONADRAF 2020-2030, pp. 54). En relación con el Eje Estratégico 2: El Deporte para una Costa Rica inclusiva y competitiva, ninguno de los objetivos de este eje refleja la transversalización de los enfoques de la política (ICODER y MIDEPOR, 2020, pp. 54-59).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de gestión: el único aspecto relacionado con la equidad refiere al enfoque territorial mediante la participación de los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural (CTDR), la Red Costarricense de Actividad Física y Salud (RECAFIS), los Comités Cantonales de Deportes y Recreación (CCDR) y los Comités Cantonales de Coordinación Interinstitucional (CCCI), como espacios de gobernanza fundamentales para concretar la PONADRAF en las comunidades, siendo los gobiernos locales su principal soporte público en términos políticos y presupuestarios, de acuerdo con las potencialidades y limitaciones vistas desde el espacio cantonal (ICODER y MIDEPOR, 2020, pp. 60-63). - Ciclo de gestión: a diferencia del punto referido al modelo de gestión, en este apartado se explicitan los enfoques de derechos humanos, territorial y de género como referentes claves de la gestión de la política (ICODER y MIDEPOR, 2020, p. 65)
<p>PEI 2022-2026</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El enunciado de valor público de ICODER recupera varios enfoques orientados a la equidad tales como el intergeneracional, de género, territorial y derechos humanos, definiéndose como “la promoción, el apoyo y el estímulo de la práctica individual y colectiva del DRAF, durante las diferentes etapas del Curso de Vida de las personas, desde una perspectiva de derechos humanos, territorial y de género, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes”. (PEI 2022-2026, p. 19) - Sobre los bienes y servicios que ICODER entrega como institución pública a las personas usuarias, en relación con el Deporte solamente se explicita la inclusión del enfoque de discapacidad planteado desde el deporte adaptado (ICODER, 2022, p. 26). - En el ámbito de la Recreación se hace referencia al enfoque de discapacidad y se destacan algunas acciones que, aunque vagas, en su planteamiento, podrían vincularse con un enfoque de territorialidad (ICODER, 2022, p. 26). - Respecto al Uso de instalaciones deportivas y recreativas se enfatizan acciones que parten del enfoque intergeneracional, de juventudes, género y territorialidad. Se destaca al respecto: “... las instalaciones deportivas constituyen un servicio de acceso universal para atletas de alto rendimiento deportivo, y para otros grupos etarios entre ellos niños y niñas, jóvenes, adultos, adultos mayores, mujeres y representantes de agrupaciones que realizan ejercicio físico, deporte y recreación... Los parques recreativos ofrecen una alternativa para la recreación, la actividad física y el deporte en ambientes saludables y ecológicamente sostenibles... (se brinda) asesoramiento profesional a las comunidades y organizaciones en materia de instalaciones deportivas y

Instrumento	Elementos vinculados con el principio de equidad
	<p>recreativas en todo el país” (ICODER, 2022, p. 26). Este elemento explicitado en el PEI es un referente central para direccionar intencionadamente acciones inclusivas desde el Servicio de uso de parques e instalaciones con el fin de disminuir brechas de equidad, sin embargo, no se explicitan en este instrumento ni en el Diseño Plan Presupuesto 2023, actividades orientadas a lograr la equidad en los servicios brindados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los productos asociados a los procesos operativos de ICODER (gestión del deporte y la recreación, gestión de instalaciones, gestión de subvenciones) son omisos respecto a la explicitación de programas o acciones orientadas a la equidad (ICODER, 2022, p. 27). - En las tres Áreas Sustantivas de ICODER: Gestión del Deporte y la Recreación, Gestión de Instalaciones y Gestión de Subvenciones, se identifican los siguientes enfoques relacionados con las características de las diversas poblaciones meta, a saber: el enfoque de discapacidad, intergeneracional, intercultural, género, territorial y una perspectiva social que reconoce las diferencias socioeconómicas entre integrantes de la población país, en concordancia con lo que plantea la PONADRAF. - Llama la atención que en el marco estratégico del PEI sólo se destaca en la misión de ICODER el enfoque de discapacidad. Por su parte, la visión y los valores no contienen aspectos que reflejen la transversalización de enfoques orientados a la equidad. - En los productos esperados al año 2026, es interesante constatar la formulación de 16 estrategias, la mayoría (al menos 10) presentan una característica común: se orientan a la promoción del DRAF y se encuentran dirigidas a poblaciones que, históricamente, han experimentado situaciones de violencia estructural y desigualdad, entre ellas: población adulta mayor, personas con discapacidad, poblaciones indígenas y personas jóvenes (ICODER, 2022, p.55). Sin embargo, cuando se hace referencia a los programas encargados de concretar las estrategias del PEI, el PPDR no aparece como uno de los programas responsables en la ejecución de dichas estrategias. Lo anterior, pese a que este desarrolla acciones en las tres áreas sustantivas de ICODER (Gestión del Deporte y la Recreación, Gestión de Instalaciones y Gestión de Subvenciones). Esta omisión es contradictoria con lo que plantea el mismo PEI y también la PONADRAF.
<p>PPDR⁶⁶</p>	<p>Los contenidos del Diseño Plan Presupuesto del PPDR que explicitan la incorporación de enfoques orientados a la equidad, se relaciona con los siguientes enunciados:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Equidad en el acceso a los beneficios: El <i>Servicio de uso de parques e instalaciones</i> que brinda el ICODER a la población en general se da mediante el uso de parques recreativos e instalaciones deportivas donde se pretende garantizar el acceso en igualdad de condiciones. Se busca que los recursos se canalicen al mantenimiento preventivo y correctivo de estos espacios públicos para la práctica individual o colectiva del DRAF de la población (independientemente de su sexo, etnia, edad, región o nivel socioeconómico)

⁶⁶ Ante la ausencia de un documento con la formulación del PPDR, se utiliza en este acápite el Diseño, Plan, Presupuesto del Programa Presupuestario de Deporte y Recreación, ICODER, 2022.

Instrumento	Elementos vinculados con el principio de equidad
	<p>(Desaf, 2022, pp. 11-12). En este punto es importante destacar que, aunque se habla de equidad en el acceso a los beneficios, en el contenido del apartado se hace referencia más al concepto de igualdad, no se explicitan acciones diferenciadas para lograr el acceso a servicios, recursos y oportunidades que garanticen el derecho al DRAF de todas las personas habitantes del país.</p> <p>- Fomentar la erradicación de la violencia contra las niñas (os) y adolescentes: el CNDR debe velar porque no exista violencia, racismo o cualquier forma de discriminación contraria a la dignidad humana en espectáculos deportivos y adoptar las medidas necesarias para prevenir comportamientos que inciten a la violencia y el racismo, mediante el DRAF. También plantea la realización de campañas de sensibilización para incentivar el DRAF sin violencia en ninguna de sus manifestaciones y para capacitar a la población infantil sobre el tema (Desaf, 2022, p. 12).</p> <p>- Para finalizar, a nivel de objetivos del PPDR, solo se observa la incorporación del enfoque de discapacidad en el objetivo general. No se resalta ningún enfoque orientado a la equidad en el objetivo específico 2, referido al servicio de uso de parques e instalaciones, ni en los criterios de selección de la población beneficiaria.</p>

Nota. Información de ICODER y MIDEPOR (2020), ICODER (2022) y Desaf (2022).

La Tabla 24 evidencia que los distintos instrumentos de planificación analizados presentan inconsistencias y contradicciones -internas y entre sí- en su diseño, que develan una incipiente transversalización de los enfoques de género, intergeneracional, intercultural, discapacidad, territorialidad y otros identificados en el análisis realizado (enfoque de juventudes, enfoque de prevención de la violencia social). Lo anterior, tomando en consideración que “transversalizar” supone un proceso sistemático y progresivo en donde se asume como propia una perspectiva teórico-metodológica que se refleja de manera coherente en el diseño (y en la posterior implementación) de las intervenciones públicas.

En el caso de las Transferencias a federaciones y asociaciones deportivas esta situación se complejiza aún más, pues los distintos instrumentos de planificación (desde el nivel político hasta el operativo) presentan áreas de mejora para lograr dicha transversalización en su diseño.

De manera específica, se observa que la PONADRAF presenta claridad y coherencia en sus apartados iniciales, asociados al “marco para pensar” de la política, referida a los principios rectores y los enfoques incluidos, pero comienza a desdibujarse en los apartados referidos a ejes estratégicos, modelo y ciclo de gestión, o lo que se conoce como “marco para decidir”.

Asimismo, se identifican contradicciones entre el modelo de gestión y el plan de acción de la política, siendo que en este último se destacan múltiples acciones específicas sustentadas en enfoques de equidad (el de género, discapacidad, intergeneracional, intercultural, territorial y desde una perspectiva social inclusiva de poblaciones históricamente

vulnerabilizadas), que están ausentes en el modelo de gestión, reflejando la falta de alineación entre ambos instrumentos.

Las inconsistencias presentes en el instrumento de la política, también se observan en los instrumentos de planificación estratégica y programática de ICODER. Es así como el PEI 2022-2026 denota debilidades en la incorporación de enfoques orientados a la equidad a lo largo de todo el instrumento. Los distintos componentes incluyen, de manera alternada y sin mediar argumentación alguna, enfoques de inclusión distintos, lo cual como efecto “bola de nieve” va profundizando las contradicciones en el diseño. Llama la atención que, en el marco estratégico del PEI, solamente se incluye el enfoque de discapacidad, pero no se consideran otros que, de manera explícita, se incluyen en los productos esperados y en las estrategias que emergen de dicho marco.

Lo anterior, también se observa en el apartado de bienes y servicios brindados desde la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas donde solo se incluye el enfoque de discapacidad, pero no se incluyen otros enfoques fundamentales para su quehacer y para las poblaciones meta que atiende, las cuales incluyen a hombres, mujeres, población sexualmente diversa, personas de distintos grupos etarios y provenientes de diversos cantones del país.

En relación con el Diseño Plan Presupuesto del PPDR se reproducen las mismas debilidades resaltadas con anterioridad. En lo relativo a las Transferencias a federaciones y asociaciones deportivas, solo se observa la presencia del enfoque de discapacidad en el objetivo general del PPDR, no así en el primer objetivo específico, el cual se relaciona con su propósito.

Asimismo, es interesante observar que, a pesar de que en el documento se plantean enunciados vinculados con acciones inclusivas por parte del PPDR (asociadas al enfoque de género, intergeneracional, y de prevención de la violencia), en la metodología para la selección de la población beneficiaria y en los productos esperados, ninguno se halla presente. Todo lo analizado nos conduce a resaltar los efectos que un diseño (en el nivel estratégico y programático) con estas características tiene sobre los procesos de gestión-acción y evaluación de una intervención pública como lo es la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas.

Durante el proceso evaluativo también se indagó este tema con las presidencias y personas administradoras de 25 entidades deportivas, los principales hallazgos obtenidos se presentan en la Figura 33:

Figura 33. Percepción de las personas representantes de ED sobre la transversalización de enfoques orientados a la equidad en la “Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas”. 2023



Nota. Información del cuestionario respondido por personas presidentas y administradoras de 25 entidades deportivas con aportes provenientes del Fodesaf (19 de setiembre al 3 de noviembre, 2023).

En términos generales, las respuestas brindadas por representantes de las ED llaman la atención pues evidencian en ambos grupos consultados (personas presidentas y administradoras) una posición de indiferencia o neutralidad. Lo anterior podría indicar desconocimiento, falta de claridad o una baja implicación de estos actores en torno a los temas tratados.

3.4. Criterio: eficiencia

Grado en el que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica -transformación de los insumos- y a tiempo -marco temporal definido- (Adaptado de OCDE, 2023).

3.4.1. ¿De qué manera se produce la articulación entre el presupuesto y los planes operativos, del Programa de Transferencias a federaciones y asociaciones deportivas para la eficiente generación de los productos?

Producto del análisis realizado fue posible identificar que en el proceso de formulación, ejecución, control y evaluación de los planes y presupuestos del ICODER existen diversos instrumentos técnicos que tienen como objetivo guiar la articulación de los planes y presupuestos, tales como el bloque de legalidad de cumplimiento vinculante que está señalado en las “Normas técnicas sobre Presupuesto Público (NTPP) emitidas por la Contraloría General, el Reglamento para la asignación, giro y rendición de cuentas de las transferencias de recursos financieros otorgados a sujetos públicos y privados y las “Disposiciones internas sobre el proceso presupuestario”, que son revisadas periódicamente, siendo la última versión de este documento del año 2023.

Sin embargo, en la práctica de la gestión cotidiana el desarrollo de los procesos de planificación y presupuesto del ICODER, en cada una de las fases de formulación, discusión, ejecución, control y evaluación presenta distorsiones que generan oportunidades de mejora necesarias para la eficiente generación de los productos.

Por ello, es posible indicar que en la gestión de la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas no se cuenta con un adecuado sistema de presupuesto que funcione como una herramienta de gestión que contribuya a planificar, ejecutar, controlar y evaluar los recursos para optimizar su uso y alcanzar los objetivos definidos.

En el criterio de pertinencia se analizó que la evidencia disponible muestra que en la fase de formulación de la planificación a nivel macro, se presentan desconexiones con el nivel específico, es decir, es débil la articulación de la formulación entre el PNDIP, los planes sectoriales, y el PEI y los resultados esperados en el POI, y las MAPP según los productos obtenidos por las federaciones y asociaciones.

Este escenario plantea limitaciones importantes para la articulación entre el presupuesto y los planes operativos, en el Programa de Transferencias a federaciones y asociaciones deportivas para la eficiente generación de productos.

Inicialmente es importante recordar que el presupuesto público, debe ser “el instrumento que expresa en términos financieros el plan anual de la institución, mediante la estimación de los ingresos y de los gastos necesarios para alcanzar los objetivos y las metas de los

programas presupuestarios establecidos” (NTPP), N-1-2012_DC-DFOE, emitidas por la Contraloría General de la República, en la Resolución R-DC-24-2012 de marzo del 2012 y su reforma en R-DC-064-2013 de mayo del 2013.

En lo que corresponde a los ingresos del ICODER, su Ley de creación N° 7800 y sus reformas, definen las fuentes de financiamiento que tiene a disposición para cumplir con los mandatos que señala dicho marco jurídico, y que para efectos de este estudio interesa resaltar el detalle de aquellos recursos que son aportados por el Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares. A continuación, se incorpora la Tabla 25 con la información de estos ingresos.

Tabla 25. Ingresos de ICODER: Ley N° 7800 y sus reformas

Fuente de Ingresos	Finalidad
El cero coma cincuenta y cinco por ciento (0,55%) de los presupuestos ordinarios y extraordinarios del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (Fodesaf).	Funcionamiento del ICODER
El cero coma veinte por ciento (0,20%) de los presupuestos ordinarios y extraordinarios del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (Fodesaf). Ley N° 9739 del año 2019.	i) Un sesenta por ciento (60%) para financiar los programas y las actividades del deporte y recreación desarrollados por la organización acreditada: Organización Olimpiadas Especiales Internacionales. ii) Un veinte por ciento (20%) para los programas del Comité Paralímpico Nacional de Costa Rica. iii) Un veinte por ciento (20%) para las organizaciones de personas con discapacidad inscritas ante el ICODER, como entidades dedicadas al desarrollo del deporte y la recreación para personas con discapacidad.
Ministerio de Salud	Presupuesto Ordinario /Ley de Tabaco
IFAM (25% gravan cerveza y licores, Leyes números 5792, 6282 y 6735.	Cumplimiento de los fines del ICODER
Junta Protección Social	
Otros recursos que le giren el Estado sus instituciones u otras entidades privadas.	Cumplimiento de los fines del ICODER

Nota. Información de Ley N°7800 reformada por Ley N°9739 de noviembre de 2019.

Interesa ahora, revisar el diseño del proceso presupuestario que tiene definido el ICODER para identificar la manera como está planteada la articulación entre el plan y el presupuesto para posteriormente identificar algunas oportunidades de mejora en la gestión.

Proceso plan-presupuesto del ICODER

Tal y como antes se indicó, los presupuestos ordinarios, extraordinarios y modificaciones presupuestarias del ICODER como institución semiautónoma del Estado, deben ser formulados, aprobados, ejecutados, controlados y evaluados, con estricto apego al bloque de legalidad y con apego a las “Normas técnicas sobre Presupuesto Público (NTPP), que antes fueron mencionadas.

Específicamente, el ICODER emitió el documento denominado “Disposiciones internas sobre el proceso presupuestario del ICODER” (versión 4.0), elaborado en coordinación del Departamento Administración y Finanzas, y se incorporó: la definición del objetivo, las disposiciones generales, las disposiciones para la fase de formulación, ejecución, control, evaluación y liquidación del presupuesto, para integrar, de manera sistemática el proceso presupuestario del ICODER, acorde con el ordenamiento jurídico vigente, y que resulte aplicable a las unidades organizativas del ICODER.

La estructura presupuestaria del ICODER cuenta con tres programas presupuestarios: I Dirección Superior, II Deporte y Recreación y III Gestión de Instalaciones.

- El Programa I Dirección Superior tiene dos subprogramas: 1-Dirección Nacional y 2- Administración y Finanzas.
- Programa II Deporte y Recreación tiene tres subprogramas: 1-Relación con Entidades; 2-Programa y Proyectos deportivos y 3- Juegos Deportivos Nacionales
- Programa III Gestión de Instalaciones tiene dos subprogramas: 1-Administración y mantenimiento de Instalaciones y 2- Obras

Se muestra la estructura presupuestaria mencionada en la Tabla 26:

Tabla 26. ICODER: Estructura programática del Plan-presupuesto

Programas	Subprogramas	Unidades Ejecutoras (Centros)
Dirección Superior	Dirección Nacional	Dirección Nacional
		Planificación Institucional
		Asesoría Jurídica
		Auditoría Interna
		CONAD
		Tecnologías de Información
Administración y Finanzas	Administración y Finanzas	DAF
		Finanzas
		Administración
Deporte y	Relación con Entidades	Recursos Humanos
		Relación con Entidades

Programas	Subprogramas	Unidades Ejecutoras (Centros)
Recreación	Programas y Proyectos deportivos	Gestión de la Salud deportiva
		Capacitación Técnica
		Gestión de Selecciones Nacionales
Gestión de Instalaciones	Juegos Deportivos Nacionales	Gestión de Programas y Proyectos
		Juegos Deportivos Nacionales
Gestión de Instalaciones	Administración y Mantenimiento de Institucional	Administración y Mant de Instalaciones
	Obras	Obras

Nota. Información de ICODER: Marco General del POI 2022.

Formulación del plan-presupuesto del ICODER

Se definió en el ICODER que le corresponde a la Dirección Nacional la integración de una Comisión de formulación del presupuesto ordinario que tiene por objetivo el “establecer mecanismos y procedimientos que permitan el análisis y discusión ordenados y sistemáticos del presupuesto de cada programa” (ICODER: Disposiciones internas sobre el proceso presupuestario, v.4, mayo 2023).

Dicha Comisión está conformada por un representante del Consejo Nacional de Deporte y la Recreación, las jefaturas departamentales, las personas responsables de las unidades de apoyo que participan en el proceso presupuestario: planificación, financiero, proveeduría, recursos humanos y según se indicó, una persona funcionaria entrevistada, este mecanismo de la “Comisión de formulación” facilita el proceso pues se cuenta con representación de diversos actores. Concretamente, se establecieron las siguientes responsabilidades en el proceso de construcción del anteproyecto de presupuesto ordinario (Tabla 27):

Tabla 27. ICODER: responsabilidades en el proceso de construcción del anteproyecto de presupuesto ordinario

Nivel responsable	Funciones
Unidad de Planificación Institucional	Liderar y coordinar la elaboración del Plan Operativo Institucional, el cual deberá estar formulado a más tardar el 30 de junio de cada periodo, y será el punto de partida para formular el Presupuesto Ordinario Institucional del periodo siguiente.
Jefes Departamentales	Formulan los objetivos, metas, proyectos y actividades estratégicas y las correspondientes estimaciones de egresos a incluir en el Presupuesto, para lo cual deberán considerar los siguientes elementos, establecidos en la NTPP 4.1.3: plan operativo, marco jurídico, marco estratégico, marco normativo y técnico (clasificadores, estructura programática, principios presupuestarios, entre otros), análisis entorno (PND, indicadores macroeconómicos), resultados de la valoración de riesgos, requerimientos de contenido presupuestario para continuidad

Nivel responsable	Funciones
	(compromisos presupuestarios), resultados de ejecución y evaluación de periodos anteriores, planificación de mediano y largo plazo, políticas y lineamientos internos y externos en materia de presupuesto y gastos, proyecciones presupuestarias y contables, programa de adquisiciones, sistemas de información institucionales (ejemplo para continuidad de contratos), contrataciones con terceros.
Unidad de Finanzas	Realiza la proyección de ingresos, la cual deberá estar técnicamente fundamentada en el comportamiento histórico y certificaciones emitidas por las instituciones financiadoras del ICODER.
Unidad Financiera	Considera las medidas de control y reducción de gasto público y verifica si existen límites al crecimiento del gasto. En relación con el superávit proveniente de transferencias de Fodesaf, no podrán ser proyectados en la formulación del presupuesto ordinario del año siguiente, pues deben reintegrarse al Fondo General de Gobierno según Ley N° 9635. (Este último tema debe revisarse en los próximos meses a raíz de criterio reciente emitido por la Contraloría General de la República).
Jefaturas departamentales	Formulan los Informes de Avance de Anteproyecto del presupuesto del área que les corresponda, para lo cual deberán garantizar que este exprese en términos financieros el Plan Operativo Institucional, mediante la estimación de egresos necesarios para cumplir con los objetivos y las metas de los programas establecidos.
Departamento Gestión de Instalaciones (Unidad de Obras)	Es el órgano técnico especializado, encargado de recomendar las construcciones, adiciones o mejoras del ICODER que deban incorporarse en el Presupuesto Institucional, ajustado a los lineamientos de inversión pública y de gasto de capital. Los proyectos de inversión pública que no cuenten con la certificación de MIDEPLAN antes del 31 de agosto de cada año serán excluidos de la formulación del anteproyecto de presupuesto ordinario.
Unidad de Planificación y Unidad Financiera	Son los responsables a nivel institucional de verificar la consistencia entre los montos incluidos en el presupuesto, la etapa que se desarrollará con dichos recursos y el alcance de lo que se pretenda ejecutar.
Departamento de Gestión de Instalaciones, a través de la Unidad de Obras.	Es el encargado de emitir el dictamen técnico favorable para la incorporación de transferencias de capital, ajustado a los lineamientos de inversión pública y de gasto de capital. La recomendación será analizada y aprobada por el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación.
Unidad de Relación con Entidades	Es la encargada de solicitar el presupuesto de beneficios patrimoniales sin contraprestación a asociaciones y federaciones

Nivel responsable	Funciones
	deportivas, para lo cual deberá considerar lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Velar por el cumplimiento de la Normas técnicas de beneficios patrimoniales sin contraprestación otorgados a sujetos privados y aportar todos los requisitos establecidos. - Certificar las transferencias recomendadas conforme el Reglamento para la Calificación de Sujetos Privados Idóneos para Administrar Fondos Públicos. - Enviar la lista de beneficios patrimoniales que indique: el nombre del beneficiario, cédula jurídica y monto asignado. - Acuerdo de aprobación de los beneficios patrimoniales por parte del CNDR.
Unidad de Tecnologías de Información	Es la encargada de realizar las solicitudes correspondientes al Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación y a la adquisición de equipo y programas de cómputo.
Recursos Humanos	Le corresponde confeccionar la relación de puestos y estimar el monto para las partidas de salarios.
Unidad de Finanzas y Unidad de Planificación	Consolida la información entregada por las dependencias correspondientes y verificará el cumplimiento con el bloque de legalidad, así como de las políticas y lineamientos institucionales.
Unidad de Finanzas	Verifica que la asignación de las fuentes de financiamiento cumpla con la normativa que las regula.
Dirección Nacional	Solicitar, si lo considera necesario, el apoyo de las Jefaturas Departamentales, la jefatura de la Unidad de Planificación Institucional y la jefatura de la Unidad de Finanzas, sin detrimento de otras personas funcionarias, para la presentación del Anteproyecto del Presupuesto Ordinario ante el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación.

Nota. Información de ICODER: Disposiciones internas sobre el proceso presupuestario.

El Programa Deporte y Recreación, que tiene un nivel de departamento, dentro de la estructura organizativa del ICODER, es la instancia que, según el Manual de Organización y Funciones del ICODER, tiene como objetivo general el de:

Cumplir con lo estipulado en la Ley N^o 7800 respecto a la promoción, apoyo y estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación de los habitantes de la República, orientando sus acciones, programas y proyectos a fomentar el fortalecimiento de las organizaciones privadas relacionadas con el deporte y la recreación y al despliegue de actividades deportivas y recreativas inclusivas y con el máximo alcance posible. (ICODER, 2017)

A este programa pertenece la Unidad de Relación con entidades que tiene como objetivo general:

Velar por la correcta administración de los fondos de la institución destinados al desarrollo de entidades deportivas y recreativas, garantizando el cumplimiento de los planes anuales en el caso de entidades deportivas, y del desarrollo de proyectos y programas en el caso de entidades recreativas, velando por el cumplimiento de las actividades definidas según las metas y/o objetivos definidos en base a los planes estratégicos institucionales. Recibir, gestionar y tramitar los requerimientos o solicitudes de las entidades deportivas/recreativas con la institución. (Ídem)

Acorde con lo expuesto en el Manual de Organización de Funciones y que se reitera en el documento denominado "Disposiciones internas sobre el proceso presupuestario del ICODER" (versión 4.0), que es a la URE a quién le corresponde todo lo relacionado con el proceso de planificación operativa y de presupuesto de las Entidades Deportivas.

Para los fines que se le asignan, en general al ICODER y en específico a la URE, cuenta, además, con el Reglamento para la asignación, giro y rendición de cuentas, de las transferencias de recursos financieros otorgados a sujetos públicos y privados consignados en el presupuesto del ICODER, publicado el 15 de junio del 2017 y que ha tenido a lo largo del tiempo diversas modificaciones en el que se regulan elementos tales como:

- La competencia del Consejo Nacional del Deporte y la Recreación de definir políticas y parámetros para la asignación de recursos.
- Los requisitos que deben presentar los sujetos privados que requieran recursos para financiar programas o proyectos, entre los que destaca el plan de trabajo.
- El proceso de revisión, validación y aprobación de los requisitos para el giro de recursos.
- La regulación de la ejecución de los recursos.
- Las normas sobre las modificaciones presupuestarias y los presupuestos extraordinarios.
- La sujeción de los sujetos privados que reciban recursos públicos a los principios de contratación administrativa.
- La fiscalización técnica y financiera a los planes de trabajo.
- Las fechas para la presentación de informes de avance o informes de liquidación y rendición de cuentas.

- Los plazos para la revisión de la liquidación de la transferencia.
- La regulación de que los sujetos privados presenten el anteproyecto del Plan y Presupuesto del programa o proyecto del siguiente ejercicio económico en la fecha establecida y aquellas que no cumplan con la presentación de dicha información quedarán condicionadas a un análisis posterior según políticas institucionales y disponibilidad presupuestaria.
- Los plazos para la subsanación y devolución de recursos e informes de avance o liquidación improbados.
- Las regulaciones sobre la presentación de informes de avance e informes de liquidación de la transferencia de recursos económicos.
- Los reintegros que tienen su origen en la liquidación al reportar superávit libre.
- La devolución de recursos.
- Los motivos de suspensión o revocatoria de acuerdos de transferencias a sujetos públicos o privados.
- Los medios para la presentación de documentos.
- El tema de notificaciones.
- La regulación de custodia de expedientes.
- Reitera competencia de Auditoría Interna del ICODER con facultades para fiscalizar la asignación, giro, ejecución, y liquidación de las transferencias otorgadas por el ICODER.

Adicionalmente, el reglamento mencionado incorpora una serie de anexos, instructivos, formularios para guiar en el proceso asignación, giro, y rendición de cuentas de las transferencias de recursos financieros otorgados a los sujetos públicos y privados.

No obstante, el proceso descrito, con la información brindada por personas funcionarias entrevistadas del ICODER, se conoce que:

- El ICODER no realiza un proceso para detectar las necesidades que tienen las federaciones o asociaciones ni las necesidades de los atletas.
- No se cuenta con políticas superiores y parámetros para cada año, de manera que guíen el proceso de aprobación de los planes de trabajo
- En la URE un número de cuatro funcionarios son los encargados de analizar 80 entidades deportivas, con la desventaja que las Entidades Deportivas no tienen las estructuras administrativas necesarias para llevar a cabo lo establecido en las

normas jurídicas; en consecuencia, la acción del trabajo de la URE se ve limitado.

- En los Planes de trabajo las entidades deportivas establecen sus propias prioridades y en general dichas entidades, no cuentan con competencias en materia de planificación, lo que agrega más dificultad para realizar el análisis de acción, frente a los objetivos del ICODER.

Aprobación del presupuesto del ICODER

Es a la Dirección Nacional a quién le corresponde el análisis del anteproyecto del Presupuesto Ordinario, y para ello le corresponde verificar que el documento atienda el cumplimiento de los principios presupuestarios que son aplicables y garantice que el presupuesto exprese la asignación óptima de los recursos disponibles, con el fin de atender los requerimientos de la planificación institucional y satisfacer las necesidades que dieron origen a los objetivos y fines para los que fue creada la institución, para someterlo posteriormente al CNDR.

El Consejo Nacional del Deporte y la Recreación, deberá analizar y discutir la viabilidad técnica, legal y administrativa del Anteproyecto del Presupuesto Ordinario y debe emitir la aprobación del documento.

Una vez aprobado el Proyecto de Presupuesto Ordinario por el Consejo, el documento deberá presentarse ante la Contraloría General de la República y la Autoridad Presupuestaria de acuerdo con la normativa, especificaciones, plazos y condiciones establecidos por el ordenamiento jurídico y en el marco normativo correspondiente.

En el periodo 2022, el ICODER transfirió a 76 Entidades Deportivas recursos por un monto de **₡3 803 892 383, 60**, entre los que se incorporaron Entidades Deportivas, el Comité Olímpico Nacional y para otras entidades indicadas en la Ley N°9739, según se muestra en la Tabla 28:

Tabla 28. Transferencias a Entidades Deportivas. 2022 - 2023

Entidad Deportiva	Cantidad 2022	Subvenciones	Cantidad 2023	Cantidad 2022
Entidades de Representación Nacional	37	₡1 677 000 000,00	40	₡1 416 807 536,8
Comité Olímpico Nacional	1	₡526 571 936,20	4	₡710 618 024,64
Entidades Locales	16	₡188 500 000,00	16	₡119 370 058,20
Entidades Ley N°9739	22	₡1 411 820 447,42	24	₡1 431 595 700,0
TOTAL	76	₡3 803 892 383,60	84	₡3 678 391 200,00

Nota. Información del Departamento de Deporte y Recreación, Informe anual resultados 2022 y 2023.

Interesa también destacar que el 16 de marzo del 2023 se publicó en la Gaceta No 49 el “Reglamento para la calificación de sujetos privados idóneos para la administración de fondos públicos asignados al presupuesto del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación”, emitido según las funciones de ICODER: velar por la planificación de corto, mediano y largo plazo del deporte y de fiscalizar el uso de los fondos públicos que se inviertan en el deporte y la recreación y tomar acciones pertinentes que garanticen una puntual y eficaz rendición de cuentas de esos fondos.

Por tanto, se debe evaluar anualmente a las entidades para determinar si cumplen o no con una serie de requisitos, que definen si es viable o no que se les otorguen transferencias.

Ejecución del plan presupuesto del ICODER

La ejecución del presupuesto, según lo indica las Normas Técnicas de Presupuesto Público emitidas por la Contraloría General, es la fase del proceso presupuestario que comprende el conjunto de normas y procedimientos sistemáticos y ordenados de carácter técnico, legal y administrativo que, partiendo del presupuesto institucional aprobado, se aplican para la recaudación o recibo de los recursos estimados en el presupuesto, con el propósito de obtener bienes y servicios y ejecutar cualquier otro gasto, en cantidad, calidad y oportunidad necesarios para el cumplimiento eficiente, efectivo y económico de los objetivos y metas establecidos en los planes y programas presupuestarios. (NTPP 4.3.1)

En el ICODER se ha regulado que la correcta ejecución del presupuesto es responsabilidad de cada jefatura de Departamento y encargado de programa y deberán atender lo dispuesto en la Ley N°8292 “Ley General de Control Interno” así como la Ley N°8422 “Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública”.

Asimismo, cada Jefatura Departamental es responsable de ejecutar el presupuesto alineado con los objetivos y metas del Plan Operativo Institucional, el Programa de Compras Institucional, el Cronograma de Obras y Cronograma de transferencias corrientes y de capital programadas y aprobadas según la normativa interna y externa para su ejecución.

La Unidad de Relación con Entidades es la encargada de solicitar el presupuesto extraordinario y modificaciones presupuestarias de los beneficios patrimoniales sin contraprestación a asociaciones y federaciones deportivas, para lo cual debe considerar lo siguiente:

- Velar por el cumplimiento de la Normas técnicas de beneficios patrimoniales sin contraprestación otorgados a sujetos privados emitidas por la Contraloría General de la República y aportar todos los requisitos establecidos.
- Cumplir con el reglamento de calificación de idoneidad de sujetos privados del ICODER.

- Enviar lista de beneficios patrimoniales que indique: el nombre del beneficiario, cédula jurídica y monto asignado.

Se señala en el documento de Disposiciones que son diversas las razones por las que podría requerirse modificaciones al presupuesto, y las personas entrevistadas de la URE indicaron las siguientes:

- La presupuestación inicial se hace con un año de antelación.
- En los eventos deportivos en ocasiones modifican sedes, que originan variación de costos.
- Se generan clasificación de deportistas que les posibilitan la asistencia a eventos, el no participar en un evento deportivo, podría generar el cobro de altas multas.
- Hay diversas solicitudes de modificación por parte de las entidades, en las que piden “algo de hoy para mañana”, y este es un comportamiento muy generalizado en las Entidades Deportivas, y en muchas de esas ocasiones los requerimientos no están claramente planteados e incluso resulta difíciles de comprender (Comunicación personal, 03 de octubre del 2023).

A las Entidades Deportivas las transferencias se le giran por doceavos o por tractos, acorde con la liquidez con que cuente el ICODER. Al respecto, se indica que a pesar de que un 71 % de las personas administradoras de Entidades Deportivas indican que la gestión del ICODER está entre muy buena y buena, las personas funcionarias entrevistadas exponen los criterios siguientes:

- Se ha caído en un proceso tedioso y ralentizado de excesiva documentación y revisión minuciosa de todos los procesos que vuelve todo muy difícil al momento de trabajar.
- En cuanto a formularios como el Plan de Trabajo o diagnósticos que realiza a nivel de federaciones, deberían seccionar o adaptarlo, debido a que no todos los deportes son iguales y las necesidades son muy diferentes entre sí. En ocasiones uno no sabe que responder o como justificar.
- Falta acompañamiento físico de los encargados de las Federaciones.
- El seguimiento en los últimos años no ha sido tan cercano, sin embargo, en el año 2023, este ha mejorado.
- Entorpecen los procesos con mucha lentitud y burocracia y cuestionamientos injustificados.
- Siempre se puede mejorar, la falta de personal especializado e incluso recursos hace

que su operativa sea complicada.

- Hay mucha burocracia, en lugar de tener un aparato administrativo tan grande, se debe recortar al mínimo el personal del Instituto y canalizar esos recursos a las ED que son las que hacen posible el logro de los objetivos deportivos en el país.

De igual forma, las personas que ejercen el cargo de Presidencia de las Federaciones entrevistadas coincidieron en general con lo expresado por los administradores e indicaron que:

- Se debe dar más acompañamiento durante el proceso de implementación del plan de trabajo.
- Los procesos del ICODER deberían de ser más accesibles para su ejecución.
- La inversión en los deportes de conjunto debería ser mucho mayor.
- Procesos complicados, reprocesos producto de interpretaciones.
- Los recursos económicos son muy pocos, personal de apoyo y acompañamiento muy poco, los logros de los atletas y Federaciones, así como el trabajo en infraestructura, parques recreativos, programas no se divulga no se conoce.

El Consejo Nacional del Deporte y la Recreación delegó en la Dirección Nacional la aprobación de las modificaciones presupuestarias, sin embargo, cuando dichas modificaciones presenten las siguientes situaciones, sólo podrán ser aprobadas por el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación (NTPP 4.2.3):

- Disposición de ley, que indique que las modificaciones presupuestarias deban ser aprobadas exclusivamente por el jerarca de la institución.
- Haya ajustes al plan anual de la institución.
- Se realicen modificaciones amparadas en alguna de las situaciones excepcionales descritas en la norma 4.3.11 de las Normas Técnicas de Presupuesto Público.
- Se disminuya el contenido presupuestario de la partida de Cuentas Especiales, como recurso para financiar otras subpartidas.
- Afecten las partidas, subpartidas o gastos específicos que el jerarca estime que son estratégicos.

El Consejo Nacional del Deporte y la Recreación o la Dirección Nacional, según corresponda, analiza la modificación presupuestaria y verifica que el documento atienda el cumplimiento de los principios presupuestarios y que garantice que expresa la asignación óptima de los recursos disponibles, con el fin de atender los requerimientos de la planificación institucional y satisfacer las necesidades que dieron origen a los objetivos

y fines para los que fue creado el ICODER.

Control del Plan-Presupuesto

Según las normas técnicas de presupuesto público, el control de presupuesto es la fase que comprende el conjunto de normas y procedimientos sistemáticos y ordenados de carácter técnico, legal y administrativo que se aplican para garantizar razonablemente el cumplimiento eficiente, efectivo y económico del presupuesto institucional, incluyendo los respectivos objetivos y metas. (NTPP 4.4.1)

Se establece en el documento de “Disposiciones presupuestarias” (versión 4) de ICODER que el control del Presupuesto será responsabilidad de cada jefatura de Departamento y deberán atender la Ley N° 8292 “Ley General de Control Interno”, así como la Ley N° 8422 “Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública”.

De acuerdo con lo indicado, queda claro que los responsables de la ejecución de los recursos y de garantizar el valor público de los programas y proyectos, son las Jefaturas de los Departamentos de Deporte y Recreación y del Departamento de Gestión de Instalaciones para lo cual las Disposiciones indican que deberán preparar un informe que garantice la consecución de los fines y objetivos institucionales.

Por su parte, el Departamento de Administración y Finanzas y la Unidad de Finanzas son las responsables de velar por el cumplimiento de los mecanismos de control establecidos y la normativa emitida por las instancias internas y externas competentes en materia de control presupuestario. Asimismo, deberá realizar las gestiones ante las instancias que procedan en los casos que los mecanismos de control alerten o identifiquen irregularidades o desviaciones importantes con respecto a los procedimientos establecidos para las fases del proceso presupuestario.

Evaluación del Plan-Presupuesto

La evaluación del presupuesto es la fase del proceso presupuestario que comprende el conjunto de normas y procedimientos sistemáticos y ordenados de carácter técnico, legal y administrativo, mediante los cuales se analiza y valora en forma sistemática, objetiva y oportuna los resultados físicos y financieros de la administración de los ingresos y la ejecución de los programas presupuestarios, con criterios de eficiencia, eficacia, economía y calidad. Todo lo anterior de acuerdo con la planificación, la programación y las estimaciones contenidas en el presupuesto institucional aprobado, así como del valor público que la institución debe aportar a la sociedad.

El desarrollo adecuado de la evaluación presupuestaria es responsabilidad del jerarca, titulares subordinados y demás funcionarios de la institución, según el ámbito de su competencia y conforme con lo dispuesto en el marco normativo vigente.

Liquidación del Plan- Presupuesto

La Liquidación Presupuestaria será formulada por la Unidad de Finanzas de acuerdo con los registros del sistema de información financiera, los insumos entregados por las jefaturas de Departamento y la Unidad de Planificación Institucional.

El proceso vigente, a partir del fortalecimiento del ICODER, definió que es a la Unidad de Relación con entidades a quién le corresponde revisar las liquidaciones de los presupuestos de las Entidades Deportivas, función que antes era desarrollada por el Departamento de Administración y Finanzas, este ha sido un proceso de aprendizaje para la URE y aún hoy persisten algunos problemas, que según las personas entrevistadas del ICODER señala que son los siguientes: (Comunicación personal, 03 de octubre del 2023).

- Expedientes presentados con errores técnicos.
- Fallas en el sistema que poco a poco se han logrado corregir.
- Exceso de liquidaciones tanto de 72 Entidades Deportivas, como de los Comités Cantonales de Deportes, y los de las Entidades a las que se le otorgan transferencias para obras por parte de la Unidad de Obras.
- En ocasiones hay atrasos en el trámite pues, ha ocurrido que, al mes de julio del año siguiente al que se liquida se hayan revisado aproximadamente el 70% de las liquidaciones presentadas.
- Las Entidades Deportivas presentan recursos de revisión con apelación en subsidio, que atrasan las resoluciones, y es criterio de la Asesoría Legal que esto debe ser atendido por la URE. Al respecto la persona funcionaria entrevistada indica que la URE no cuenta con abogados, y por tanto, para el cumplimiento de la función se elaboró un documento machote de respuesta y un reglamento, y con estos instrumentos se atiende la revisión de apelaciones.
- Se desarrollan las funciones en la URE con sobrecargas de trabajo durante todo el año, que generan incluso atenciones psicológicas de las personas funcionarias. No se omite indicar que la realidad del proceso presupuestario que desarrolla la URE implica que en un mismo periodo mientras que se otorgan las transferencias del ejercicio vigente, se está en el proceso de reprogramación (presupuestos extraordinarios y modificaciones presupuestarias) se revisan las liquidaciones del ejercicio anterior y se formula el plan presupuesto del ejercicio siguiente.

Una vez que la Unidad de Finanzas cuente con el informe de la Liquidación Presupuestaria, lo elevará a la jefatura del Departamento de Administración y Finanzas quien procederá con la revisión del documento y lo enviará a la Dirección Nacional para su respectiva

presentación en el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación. Una vez aprobado por el CNDR, se procederá con su envío a la Contraloría General de la República, por medio del SIPP.

En relación con los resultados de la liquidación, llama la atención que con oficio del Despacho del Ministro de Trabajo (MTSS-DMT-234-2024) del 6 de marzo del 2024, se le insta al ICODER a realizar a la mayor brevedad posible el depósito del superávit generado en el año 2023, y se le indica que:

Las instituciones que reciben recursos del FODESAF deberán reintegrar el superávit libre del periodo anterior a más tardar el 31 de marzo del cada año, mediante documento formal de modificación presupuestaria que deberá ser presentado a DESAF, conforme al artículo 27 de la Ley No 5662 y su reforma, Ley No 8783. (MTSS-DMT-234-2024)

Esto contradice lo planteado por la Contraloría General de la República, que en Oficio DFOE-BIS-0746 del 22 de diciembre del 2022 (oficio 23142).

Retos de la articulación del Plan y el Presupuesto: Llama la atención que los resultados reportados en la liquidación presupuestaria no tienen plena articulación con los resultados obtenidos en el Informe anual de resultados del ejercicio 2022 por cuanto se reporta un porcentaje de ejecución de apenas el 61% mientras que los resultados de cumplimiento de las metas informan que, de las 17 metas, 12 tiene un cumplimiento alto y que algunas metas sobrepasaron un 100%.

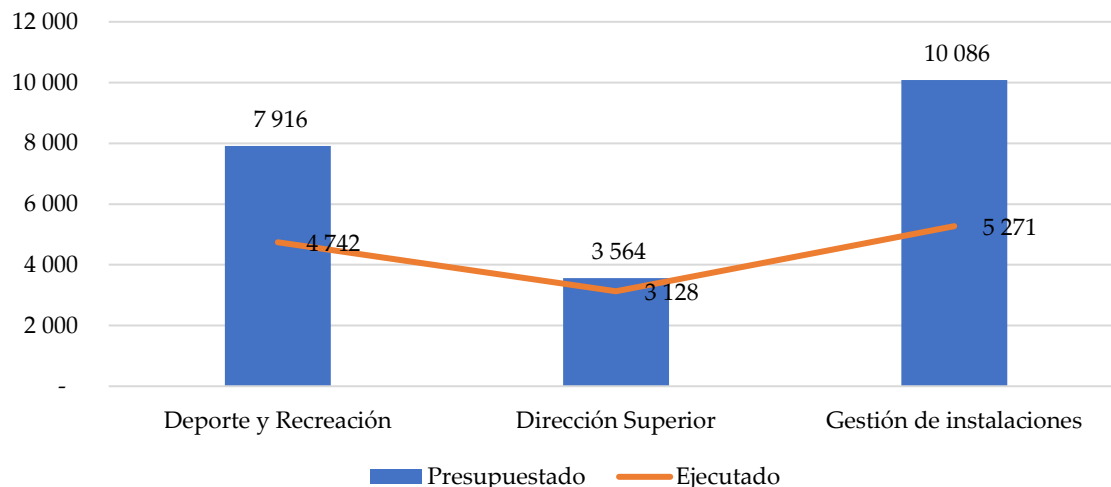
En la Figura 34, se muestran las gráficas de programas presupuestados y ejecutados para cada uno de los años indicados. Los resultados de la ejecución para este ejercicio es la siguiente (Tabla 29):

Tabla 29. Programas del presupuesto del ICODER. 2022

Partida	Presupuesto	Ejecución	Saldo	% ejecución
Dirección Superior	3 563 535 477,48	3 128 193 907,44	435 341 570,04	88%
Deporte y Recreación	7 915 871 343,01	4 742 407 378,94	3 204 463 964,07	60%
Gestión de Instalaciones	10 085 888 815,55	5 270 901 106,18	4 814 987 709,37	52%
TOTAL	21 565 295 636,04	13 141 502 392,56	8 454 793 243,48	61%

Nota. Información de ICODER Unidad de Finanzas, liquidación presupuestaria 2022.

Figura 34. ICODER: Programas presupuestados vs ejecutados en millones. 2022



Nota. Información de ICODER Unidad de Finanzas, liquidación presupuestaria 2022.

Como se puede observar, de las 17 metas, 12 tienen un cumplimiento alto lo que representa un 70,6%. Dentro de los factores que incidieron en que algunas metas sobrepasarán el 100% están (ICODER: Informe Resultados 2022):

- Ampliación de la oferta de participación en las actividades del programa Actívate, de forma presencial, virtual y bimodal (participación en las sesiones de manera presencial y con personas conectadas de manera virtual).
- Se articularon esfuerzos con 21 Comités Cantonales de Deporte y Recreación para el desarrollo de actividades en sus comunidades.
- Participación virtual en los procesos de formación, capacitación, permitió mayor participación y alcance territorial (donde la virtualidad ha sido una experiencia muy positiva para el proceso de capacitación técnica); esta modalidad hace que la distancia y los tiempos de desplazamiento no limiten la participación de personas de comunidades más alejadas, por lo que se logró brindar un mayor número de servicios en capacitación y formación a diferentes actores relacionados con el deporte, la recreación y la actividad física.
- Desde una perspectiva de maximizar los recursos y ampliar el número de deportistas becados, se logró llegar con apoyo a más personas.
- Con el levantamiento de las medidas restrictivas por la Pandemia Covid-19, el servicio de atención de salud, regreso al trabajo presencial y mediante los servicios de medicina deportiva, fisioterapia, nutrición y psicología deportiva, superaron la

atención programada, lo que ha sido importante debido a la importancia de este servicio para las personas atletas, sin costo económico para ellos.

- El servicio de asesoría técnica que se da desde la Unidad de Obras tuvo una mayor demanda de la programada, por lo que la meta se ejecutó en más de un 100%.

Por otra parte es importante indicar que la Contraloría General de la República (CGR) mediante el DFOE-BIS-IF-00010-2021 evidencia una ausencia de análisis que justifiquen las decisiones de inversión en proyectos de infraestructura deportiva y recreativa por parte del ICODER, además, deficiencias en el seguimiento y control de los proyectos, donde por ejemplo, en un total de 34 proyectos “no constan discusiones, referencias a los análisis, ni justificaciones y/o valoraciones, sean estos de orden técnico o estratégico, que hayan motivado las decisiones de priorizar y dar contenido económico a los proyectos de infraestructura deportiva o recreativa a desarrollar”.

Para el año 2022 a través del DFOE-BIS-0746, al que se hizo referencia, se giró una orden para la aplicación de controles a los recursos del ICODER que proceden del Art. 87, Ley 7800, la entidad fiscalizadora ordena:

Revisar, ajustar, publicar e implementar el Reglamento para la Asignación, Giro y Rendición de Cuentas de las Transferencias de Recursos Financieros Otorgados a Sujetos Públicos y Privados consignados en el Presupuesto del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, así como los mecanismos de control aplicables en el ICODER a las transferencias de recursos amparados al artículo 87, inciso e) de la Ley n.º 7800, con el fin de que se adecúen al esquema de control previsto en dicha norma, dentro de un marco de razonabilidad y proporcionalidad. (DFOE-BIS-0746)

Además, remite el DFOE-CAP-1864 con los resultados del Índice de Transformación Digital, el cual, tiene la intención de mejorar los procesos de cambio en la gestión que integra la estrategia institucional, la cultura, las habilidades y las tecnologías de información.

En el mismo año, la Contraloría General, envía los DFOE-CAP-3154, DFOE-CAP-SGP-00001-2022 y DFOE-SEM-1655, relacionados con las prácticas de seguridad de la información, el nuevo modelo de gestión de compras públicas y el Índice de Cumplimiento para la Mejora Pública. Además, mediante el DJ-0773 emite criterio sobre la Reforma a la ley de creación del ICODER y del régimen jurídico de la educación física, el deporte y la recreación, ley N.º 7800 del 30 de abril de 1998 y sus reformas, para el financiamiento de los colegios deportivos.

En el año 2023 remite el DFOE-CAP-0684 con el Índice de Capacidad de Gestión Financiera, instrumento que mide el “desempeño institucional en la administración de los recursos financieros, considerando la estrategia, estructura, procesos, información, liderazgo, cultura, competencias y equipos, en procura del cumplimiento de objetivos, la generación de valor, la continuidad de los servicios y la satisfacción ciudadana.”

De todo lo anterior, se puede inferir lo siguiente:

- a) Que el marco jurídico y normativo del plan-presupuesto plantea los requisitos establecidos para un adecuado sistema.
- b) De lo expuesto se deriva que hay una serie de limitaciones técnicas, de recurso humano, de asignación de tareas, que no generan las condiciones para la adecuada articulación del plan-presupuesto en todas sus fases.
- c) Los puntos anteriores se explican de acuerdo con la información recopilada, por la escasez de recurso humano con las competencias en materia de planificación y presupuesto en las entidades deportivas, a las que se les transfiere los recursos.
- d) Se deriva una necesidad del ICODER de un proceso de seguimiento integrado con Fodesaf, que permita establecer mecanismos de coordinación en relación con el proceso que se desarrolla de transferencias a Entidades Deportivas.

3.4.2. ¿De qué manera los resultados de las “Transferencias a federaciones y asociaciones deportivas” representan una buena relación calidad-precio?

La Transferencia que realiza al ICODER a las federaciones y asociaciones deportivas son recursos que deben ser utilizados en forma eficiente, acorde con los fines para los que fueron otorgados y en el marco del mandato que la Ley No7800 define para el ICODER

Se observa la relevancia que para el ICODER tienen los recursos aportados por el Fodesaf, así como la importancia de los recursos aportados por el ICODER para las Entidades Deportivas beneficiarias de las transferencias que realiza el ICODER, a tal grado que las personas que ocupan los puestos de Presidencia y Administración consideran que dichos recursos financian la mayor parte de los programas de las entidades deportivas y son necesarios para el cumplimiento de los objetivos de las Entidades Deportivas.

Por lo anterior queda en evidencia la necesidad de fortalecer el proceso evaluación de los planes estratégicos por parte de ICODER que tenga incidencia en recomendaciones para las Entidades Deportivas y de capacitación a dichas Entidades para la mejor gestión de dichos recursos.

No obstante, la importancia de los recursos tanto para el ICODER como para las Entidades Deportivas, no se conoce la existencia de sistemas de evaluación de la calidad y tampoco se posee un

sistema de contabilidad de costos para determinar si las transferencias a federaciones y asociaciones deportivas representan una buena relación calidad-precio.

Para los fines se procede a analizar los siguientes elementos:

- a) Identificar los insumos y recursos: Los recursos necesarios para llevar a cabo la intervención, tales como dinero, tiempo, personal, equipos, materiales, entre otros.
- b) Analizar la eficiencia en el uso de los recursos: Cómo se están asignando y utilizando los recursos en comparación con los resultados obtenidos.
- c) En ausencia de contabilidad de costos, se comparan los recursos financieros aplicados en la intervención, con los resultados obtenidos.
- d) Recolectar datos e información relevante para evaluar la eficacia y la puntualidad de la intervención.
- e) Identificar áreas de mejora: Basándose en los hallazgos se identifican posibles áreas de mejora en términos de eficiencia.

Los recursos con los que cuenta el ICODER para el cumplimiento del mandato de la Ley N° 7800, y en forma específica, para los objetivos que en diferentes instrumentos de planificación se han definido, son incorporados al presupuesto que se constituye la herramienta para el uso y disposición de dichos recursos.

En el caso de los recursos financieros incorporados en el presupuesto, se presentan las tablas que contienen los ingresos ordinarios, específicos y recursos de superávit, del ICODER para los ejercicios presupuestados del 2022 y 2023.

Al respecto debe comentarse que, si bien el periodo de estudio es el 2022 y el primer semestre del año 2023, para efectos de análisis comparativo es necesario incorporar el año 2023 al 31 de diciembre.

Tabla 30. ICODER: Ingresos para el ejercicio 2022

INGRESOS ORDINARIOS 2022			
Detalle	Presupuesto	Ingreso	% Ingreso
Ingresos propios	₡100 000 000,00	₡245 160 366,63	245%
Ministerio de Salud Ordinario	₡2 079 000 000,00	₡2 055 750 000,00	99%
Ministerios Salud Ley Antitabaco	₡4 565 636 400,00	₡3 627 816 600,00	79%
Fodesaf Ordinario	₡3 573 681 181,00	₡3 573 681 181,00	100%
IFAM	₡868 231 002,21	₡939 089 626,52	108%
Subtotal	₡11 186 548 583,21	₡10 441 497 774,15	93%
INGRESOS ESPECÍFICOS 2022			
Detalle	Presupuesto	Ingreso	%

			Ingreso
Ministerio Salud Juegos Nacionales	¢1 500 000 000,00	¢1 500 000 000,00	100%
Fodesaf Ley N° 9739	¢1 299 520 429,00	¢1 299 520 428,96	100%
Junta de Protección Social	¢286 520 000,00	¢312 898 832,09	109%
UNESCO	¢22 795 000,00	¢16 702 593,45	73%
Subtotal	¢3 108 835 429,00	¢3 129 121 854,50	101%
SUPERÁVIT 2021 INCORPORADO EN 2022			
Detalle	Presupuesto	Ingreso	% Ingreso
SUPERÁVIT LIBRE	¢4 523 009 502,99	¢4 523 009 502,99	100%
SUPERÁVIT ESPECÍFICO	¢2 746 902 120,84	¢2 746 902 120,84	100%
Subtotal	¢7 269 911 623,83	¢7 269 911 623, 83	100%
TOTAL	¢21 565 295 636,04	¢20 840 531 252, 48	97%

Nota. Información de ICODER: Unidad de Finanzas Liquidación presupuestaria 2022.

Según se muestra en la Tabla 30, al 31 de diciembre del año 2022 los ingresos alcanzaron la suma de ¢20 840,53 millones, de los cuales ¢10 441,49 millones corresponden a ingresos ordinarios, ¢3 129,12 millones corresponden a ingresos específicos, para un total de recursos del periodo 2022 que asciende a ¢13 570,62 millones y la suma de ¢7 269, 91 millones corresponden a recursos de superávit acumulado al 31 de diciembre del 2021.

De igual forma para el ejercicio presupuestario del 2023, según se observa en la Tabla 31, al 31 de diciembre del año 2023, los ingresos alcanzaron la suma de ¢17 641,4 millones, de los cuales ¢9 213,42 millones corresponden a ingresos ordinarios, ¢1 850,39 millones corresponden a ingresos específicos, para un total de recursos del periodo 2023 que asciende a ¢11 063,81 millones y la suma de ¢6 577,59 millones corresponden a recursos de superávit acumulado al 31 de diciembre del 2021.

Tabla 31. ICODER: Ingresos para el ejercicio 2023

INGRESOS ORDINARIOS 2023			
Detalle	Presupuesto	Ingreso real	% Ingreso sobre presupuesto
Ingresos propios	¢100 000 000,00	¢99 853 098,48	100%
Ministerio de Salud Ordinario	¢2 080 000 000,00	¢2 080 000 000,00	100%
Ministerio de Salud Ley Antitabaco.	¢2 405 600 000,00	¢2 082 174 000,00	87%
Fodesaf Ordinario	¢3 756 893 135,00	¢3 756 893 135,00	100%
IFAM	¢807 850 481,32	¢899 314 448,41	111%
Devoluciones aportes periodos anteriores Tabaco.	¢0,00	¢56 918 101,22	-
Devoluciones aportes	¢0,00	¢35 167 813, 27	-

periodos anteriores Fodesaf			
Devoluciones aportes periodos anteriores.	€0,00	€203 107 574,20	-
SUPERÁVIT			
Subtotal Ingresos ordinarios	€9 150 343 616,32	€9 213 428 170,58	101%
INGRESOS ESPECÍFICOS 2023			
Detalle	Presupuesto	Ingreso real	% Ingreso
Fodesaf Ley N° 9739	€1 299 520 429,00	€1 366 142 958,00	105%
Junta de Protección Social	€273 224 000,00	€371 272 040,00	136%
Devolución aportes periodos anteriores Ley N° 9739	€0,00	€112 600 106,17	-
Devoluciones aportes anteriores Impuesto al Cemento	€0,00	€379 259,15	-
Subtotal ingresos específicos	€1 572 744 429,00	€1 850 394 363,32	118%
SUPERÁVIT PRESUPUESTADO			
Detalle	Presupuesto	Ingreso	% Ingreso
Libre	€2 689 619 472,07	€1 841 616 032,87	68%
Específico	€5 326 445 903,22	€4 735 975 911,67	89%
Subtotal superávit	€8 016 065 375,29	€6 577 591 944,54	82%
TOTAL INGRESOS 2023	€18 739 153 420,61	€17 641 414 478,44	94%

Nota. Información de ICODER: Unidad de Finanzas, liquidación presupuestaria 2023.

La información las Tablas 30 y 31, demuestran la relevancia para el ICODER de los recursos aportados por el Fodesaf, que representa en el ejercicio 2022 la suma €4 873,2 millones o un porcentaje de 35% del total de ingresos del Instituto, y para el ejercicio 2023 la suma de €5 123,0 millones, que representa un porcentaje de 43,3 % del total de ingresos.

Interesa destacar que, así como son de relevantes los recursos aportados por Fodesaf para el ICODER, de igual manera las personas Presidentas y Administradoras de las Entidades Deportivas beneficiarias de las transferencias que realiza el ICODER, en un 81% consideran que los recursos aportados por ICODER tiene un nivel de influencia entre muy alto y alto para su gestión, e indican lo siguiente:

- Los recursos representan aproximadamente el 60 % de su presupuesto anual.
- Contribuyen a que se cumplan los objetivos (competición, capacitación y promoción del deporte).

- Permiten la operación funcional, pero no alcanza para la actividad de la competencia y generación de talentos.
- Sin el apoyo ICODER no se puede hacer Proyectos.
- Sin esos recursos no se puede ejecutar Planes Trabajo
- La mayoría programas sería imposible ejecutarlos.
- Han hecho posible incluir selecciones Sub 17 y 19.
- Los recursos aportados por ICODER financian la mayor parte de los programas de las entidades deportivas.
- Es un recurso necesario para el cumplimiento de sus objetivos y planes de trabajo.

Ya se expuso en apartado anterior, la relevancia que para el ICODER tiene los recursos que le son transferidos por parte del Fodesaf. Al respecto es relevante destacar que la Contraloría General de la República en oficio DFOE-BIS-0749 (23142) del 22 de diciembre del 2022, comunicó que en el marco de sus potestades de fiscalización superior realizó un análisis sobre la aplicación de controles por parte del ICODER a los recursos que se deben transferir al amparo del artículo 87, inciso e) de la Ley N°7800 y al respecto indicó qué:

... a través de la reforma aplicada al artículo 87 de la Ley n.o 7800 por medio de la Ley n.o 8783, se crea un nuevo destino específico para los recursos cuya fuente de financiamiento es el FODESAF, asociado al deporte y la recreación para personas con discapacidad, e independiente, del destino específico contemplado en la Ley n.o 5662, cuya orientación debe ir dirigida a aliviar las condiciones de pobreza o pobreza extrema del país. (CGR: DFOE-BIS-0749)

Con lo anterior queda claro que acorde con lo establecido en la reforma aplicada a la Ley N°7800, en especial a partir de las leyes N°8783 y N°9739 se “sustrajo y se redirigió”, una porción de los recursos provenientes del Fodesaf, cuyo destino específico estaba encaminado a situación de pobreza y pobreza extrema en el país, y se dirigió hacia otro destino específico nuevo y diferente, que establece el artículo 87 de la Ley N°7800, para el deporte y recreación para personas con discapacidad.

Acorde con lo anterior, el ICODER es responsable de garantizar el aseguramiento del interés público asociado al deporte y recreación para personas con discapacidad, así como, la consecuente rendición de cuentas por parte de los beneficiarios de dichos recursos, a efecto de detectar cualquier desviación que afecte el cumplimiento del señalado en la Ley N°7800, pero no está sujeta al cumplimiento del destino específico considerado en la Ley N°5662, los

cuales están orientados a controlar recursos destinados a personas en condiciones de pobreza y pobreza extrema.

Tal y como ya se indicó al analizar el criterio de pertinencia los recursos del ICODER se incorporan al presupuesto que representa la expresión financiera del Plan Operativo Institucional y que la vez operacionalizan en el corto plazo, los objetivos de mayor alcance definidos en el Plan Estratégico Institucional que a su vez debe estar articulado con otros instrumentos de Planes y Programas nacionales.

En el contexto interno el manual de organización y funciones establece que a la instancia de Planificación institucional le corresponde:

Dirigir e integrar el proceso de planificación, control y evaluación del ICODER, mediante una labor continua de coordinación, asesoría y acompañamiento a las unidades administrativas. Asimismo, asesorar a las instancias directivas y demás áreas de la organización sobre los temas de su experticia, a fin de mejorar la labor organizacional.

Los resultados que se obtengan de las “Transferencias a federaciones y asociaciones deportivas”, deben tener un marco claro de definición estratégica, para que luego al traducir esos objetivos estratégicos al plan y presupuesto anual, tenga claridad de los resultados que se persiguen.

Por ello es importante que el ICODER cuente con un Plan Estratégico 2022-2026, que según se expone en el documento de “Disposiciones presupuestarias” del ICODER, el presupuesto debe reflejar los objetivos de corto plazo a partir de los objetivos de largo y mediano plazo del Plan Estratégico, y por ello se regula que el presupuesto debe de “presentarse de manera que refleje los programas, subprogramas, proyectos, centros de costos y obras de inversión pública de Instituto y que toda la documentación que respalde las actuaciones en el proceso presupuestario deberá clasificarse y custodiarse a nivel de programas y subprogramas claramente identificados con sus categorías inferiores, como son los centros de costos, actividades, obras de inversión pública”.

Por tanto, resulta interesante referirse a algunos elementos en torno al Plan Estratégico ICODER 2022-2026 y sobre el particular se indica lo siguiente:

- Se define el valor público del ICODER es “la promoción, el apoyo y el estímulo de la práctica individual y colectiva del Deporte, la Recreación y la Actividad Física, durante las diferentes etapas del Curso de Vida de las personas, desde una perspectiva de derechos humanos, territorial y de género, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la República”.

- Se indica que se construyó el Plan Estratégico Institucional 2022-2026 (PEI 2022-2026), para “contar con un instrumento actualizado de planificación de mediano plazo, en donde se concreta y define el direccionamiento estratégico institucional, que engloba una visión de desarrollo sostenible y de ejecución de acciones estratégicas en armonía con la Política Nacional del Deporte, la Recreación y la Actividad Física 2020-2030 (PONADRAF 2020-2030) y su primer Plan de Acción”.

En materia de evaluación el Plan estratégico 2022-2026 del ICODER, se establece el siguiente proceso (ICODER, 2022c):

El proceso de evaluación se efectuará tomando como base los resultados del proceso de seguimiento y las acciones correctivas o recomendaciones ejecutadas en el transcurso del cumplimiento del plan de acción del PEI y su realización estará constituido en 3 etapas para las cuales se crearán los instrumentos y metodología respectiva:

1. Formulación del PEI: esta etapa se realizará en el primer año de implementación del Plan Estratégico Institucional, y considera el análisis del proceso y metodología llevada a cabo durante la fase de formulación de la estrategia a fin de establecer aspectos de mejora ...

2. Proceso de seguimiento del PEI: esta etapa se realizará en el segundo año de implementación del Plan Estratégico Institucional y constituye el análisis sobre el proceso de seguimiento que se ha llevado a cabo considerando los instrumentos, herramientas, capacidad de respuesta en la rendición de cuentas, y aspectos sobre calidad de la información brindada (utilidad, oportunidad, confiabilidad).

3. Vinculación Plan Operativo Institucional (POI)-Plan Estratégico Institucional (PEI): esta etapa del proceso de evaluación se realizará en el tercer año de implementación del PEI, la cual tiene como propósito determinar la efectividad del instrumento a nivel institucional, es decir si el mismo fue de referencia inmediata y consulta para la formulación de los Planes Operativos Institucionales y para la orientación y toma de decisiones en la asignación de los recursos institucionales

No obstante, en el período evaluado, no se encontró evidencia que se haya realizado, o se le haya dado inicio, a un proceso de evaluación integral del avance en el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Estratégico del ICODER 2022-2026, aun cuando ya han

transcurrido dos ejercicios anuales desde su vigencia.

Según lo establece la Ley N°9739 el fin primordial del ICODER es la “promoción, el apoyo y el estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación, tanto convencional como adaptado, de las personas habitantes de la República, actividad considerada de interés público por estar comprometida la salud integral de la población”.

Las Tablas 32 y 33 presentan la información de los programas según la estructura presupuestaria del ICODER para el año 2022, con el respectivo detalle de: I Dirección Superior, II Deporte y Recreación y III Gestión de Instalaciones con la respectiva información de gasto presupuestado, ejecutado, saldos y los porcentajes de ejecución para cada uno de los programas presupuestarios.

Tabla 32. Programas del presupuesto del ICODER. 2022

Partida	Presupuesto	Ejecución	Saldo
Dirección Superior	3 563 535 477,48	3 128 193 907,44	435 341 570,04
Deporte y Recreación	7 915 871 343,01	4 742 407 378,94	3 204 463 964,07
Gestión de Instalaciones	10 085 888 815,55	5 270 901 106,18	4 814 987 709,37
TOTAL	21 565 295 636,04	13 141 502 392,56	8 454 793 243,48

Nota. Información de ICODER: Unidad de Finanzas, liquidación presupuestaria, 2022.

En la Tabla 33, se observa el detalle por objeto del gasto del Programa Deporte y Recreación los montos presupuestados, ejecutados y el porcentaje de ejecución. Se visualiza que la partida de “Transferencias corrientes” del año 2022, se presentó una mejora en el porcentaje de ejecución del presupuesto del Programa de Deporte y Recreación.

Tabla 33. Programa Deporte y Recreación: montos presupuestados y ejecutados al 2022

PROGRAMA DEPORTE Y RECREACIÓN				
Partida	Presupuesto	Ejecución	Saldo	% ejecución
Remuneraciones	859 638 779,43	721 132 224,68	138 506 554,75	84%
Servicios	1 057 452 543,13	594 283 801,37	463 168 741,76	56%
Materiales y suministros	101 968 779,43	33 128 619,43	68 840 160,00	32%
Bienes duraderos	561 920 000,00	10 510 810,96	551 409 189,04	2%
Transferencias corrientes	4 600 177 736,97	3 327 201 922,50	1 303 975 814,47	72%
Transferencias capital	56 150 000,00	56 150 000,00	0,00	100%
Cuentas especiales	678 563 504,05	0,00	678 563 504,05	0%
TOTAL	7 915 871 343,01	4 742 407 378,94	3 204 463 964,07	60%

Nota. Información de ICODER: Unidad de Finanzas, liquidación presupuestaria, 2022.

Se observa la relevancia que tiene las transferencias corrientes en el total de gastos ejecutados que se constituyen en un 70% del total de gasto ejecutados.

A su vez se muestra en la Tabla 33 una ejecución de un 72% de las transferencias corrientes y según lo expone, el ICODER, la sub ejecución en el Programa Deporte y Recreación se generó por las siguientes razones (ICODER: Informe anual de resultados, 2022):

- Los recursos presupuestados para los Juegos Deportivos Nacionales se ejecutaron en el mes de enero 2023, año de ejecución de los Juegos y en el que debían realizarse la mayor cantidad de pagos.
- No se llevaron a cabo los juegos centroamericanos y los “Juegos Paracentroamericanos”, por lo que no se giraron recursos presupuestados para el Comité Olímpico Nacional y al Paraolímpico Nacional.
- Por incumplimiento en la liquidación presupuestaria de periodos anteriores, de la Asociación Olimpiadas Especiales no se giraron los recursos que genera sub ejecución alrededor de 800 millones.

Con lo expuesto, no cabe duda que los recursos aportados por el Fodesaf en el marco de la legislación nacional son de gran relevancia para el ICODER y por supuesto también para las Entidades Deportivas. Pero también, ha quedado planteada las oportunidades de mejora en materia de diagnósticos y de evaluación que tiene el ICODER, así como que, analizar la calidad de los productos y resultados obtenidos a partir de las transferencias otorgadas.

Asimismo, al no contar con un sistema de contabilidad de costos, se desconoce si el precio pagado va en consonancia con la calidad recibida. Todo lo anterior hace necesario reconocer muchas otras oportunidades de mejora que enfrentan las Entidades Deportivas que son finalmente las usuarias de los recursos de Transferencias otorgados por ICODER.

Según se expuso en el Informe anual de resultados del ejercicio 2022, las razones que afectaron negativamente la ejecución del presupuesto asignado a las subvenciones a Entidades Deportivas durante el año 2022 (ejecución del 66,5%) fueron las siguientes:

1. Devoluciones de las liquidaciones 2021 presentadas por la mayoría de Entidades Deportivas, por errores en los procedimientos de contratación administrativa utilizados, lo que ocasionó en algunos casos reintegros de dineros o presentación de recursos de apelación.
2. Trámite realizado por la Unidad de Relación con Entidades de Recursos de Revocatoria o Apelación presentados.
3. Errores en los informes de rendición de cuentas que conllevó a que las Entidades Deportivas no pudieran recibir el porcentaje pendiente de girar que en algunos casos equivalía al 25% del total de la subvención.

4. Pendiente la devolución del superávit 2020, (el volumen de recursos de esa subvención es un poco más del 20% del total del presupuesto de subvenciones).

Se observan por tanto que hay oportunidades de mejora para lograr mejores resultados en el porcentaje de ejecución del presupuesto y para ello se observa que los procesos de capacitación a las personas funcionarias de las Entidades Deportivas, continúa siendo necesario.

3.5. Criterio: eficacia

Manera en que la intervención ha logrado o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos. Implica tener en cuenta la importancia relativa de los objetivos o los resultados del Programa. (Adaptado de OCDE, 2023).

3.5.1. ¿En qué medida la “Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas” está logrando los resultados esperados (mediano y largo plazos)?

Los resultados alcanzados con los recursos financieros transferidos a las asociaciones y federaciones deportivas, para la iniciación, capacitación, entrenamiento y competición de los atletas a nivel nacional e internacional en las diferentes disciplinas deportivas del país no pueden cuantificarse.

Producto del estudio fue posible definir una serie de oportunidades de mejora necesarias para alcanzar, con las Transferencias a federaciones y asociaciones deportivas, los resultados esperados de mediano y largo plazo, y estas se relacionan con: a) ajustes en la política nacional, b) modificaciones en las condiciones para la operación de las entidades deportivas, c) variaciones en los procedimientos del ICODER, y sobre todo d) ajustes en los procesos de planificación y evaluación de la gestión.

De acuerdo con las personas consultadas de la Unidad de Planificación Institucional (UPI) de ICODER, “hay un reglamento interno que tiene que cumplir las entidades para poder contar con el beneficio de apoyo económico y técnico y demás. ... Tienen que presentar un plan de trabajo y se requiere que se identifiquen cuáles van a ser las necesidades de las personas atletas que se va a atender por medio del aporte que se está solicitando”.

El análisis de los resultados a corto, mediano y largo plazo de acuerdo con diversos elementos que se han expuesto en este y otros criterios abordados en este estudio, amerita tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- La definición de la PONADRAF requiere ser actualizada algunos de sus objetivos ya han sido alcanzados y estos tuvieron reflejo en el Plan estratégico del ICODER que

también ya requiere de actualización e incluso de evaluación que está hoy día ausente.

- No se cuenta con una política anual que contribuya con la clara definición de criterios para realizar la evaluación de los mismos planes de trabajo de las Entidades Deportivas.
- La población beneficiaria de las transferencias del ICODER, no cuenta con una plataforma administrativa (recurso humano idóneo, apoyo administrativo, tecnológico etc.) para proyectar resultados a mediano y largo plazo, por tanto, con la información disponible solo es viable identificar los productos de corto plazo, pero no los efectos ni los impactos de la intervención.
- Es posible inferir que existe inconformidad de las personas funcionarias de las Entidades Deportivas que fueron entrevistadas, en relación con lo engorrosos que resultan ser los procedimientos que utiliza ICODER, situación que dificulta la labor en las Entidades Deportivas.
- La URE no cuenta con los mecanismos para una gestión ágil en el trámite de los procesos de las entidades deportivas. Tal es el caso del acompañamiento que requieren las entidades para el trámite de la liquidación presupuestaria en forma expedita sin que tenga que demorar muchos meses para su resolución, máxime cuando de esto depende que les puedan ser girados recursos, otro caso es que no cuenta con apoyo jurídico para resolver ágilmente los recursos presentados.
- EL ICODER recibe el financiamiento de Fodesaf quién parece no ejercer un seguimiento y evaluación de resultados para proyectar efectos e impacto, y por su parte tampoco el Instituto tiene en estos momentos los mecanismos oportunos, sistemáticos, y tecnológicos para desarrollar un seguimiento y evaluación en la ED a quienes dirige las transferencias.
- El mecanismo reciente del cambio en el modelo de gestión aún no ha logrado estabilizar una gestión de la URE con las condiciones que permitan el seguimiento y evaluación con miras a determinar efectos e impactos.
- Son los recursos aportados por el ICODER muy importantes para las Entidades Deportivas, pero aún son escasos para cubrir las necesidades de proyección de resultados que en muchos casos requieren estas entidades.
- Al ser tan voluminosa la población atendida y escasos los recursos; resulta muy importante la asignación de transferencias, sin embargo, estas no suplen las necesidades a futuro.

- Las Entidades Deportivas ejercen un proceso de planificación a muy corto plazo, con la simple elaboración de planes de trabajo que incorporan más que objetivos, en muchos casos, actividades.

Desde la UPI no se ha llevado a cabo el proceso de seguimiento y evaluación, para conocer el grado de avance, por falta de recurso humano. La Unidad de Planificación Institucional es Unidad de asesoría y de apoyo a ese seguimiento y evaluación durante todo el proceso.

Las personas entrevistadas indican en relación con la eficacia lo siguiente:

- Según la información recopilada de las entrevistas a las personas funcionarias que ocupan cargos de administración, se determina que un porcentaje mayor del 85% se indica que el nivel de aprovechamiento de los recursos financieros que transfiere ICODER a la Entidad Deportiva está en la categoría de alto y muy alto.
- Se indica que existen oportunidades de mejora para obtener mayor acompañamiento en las diferentes etapas del proceso a las Entidades Deportivas.

3.5.2. ¿De qué manera los resultados de las “Transferencias a federaciones y asociaciones deportivas” producen resultados (productos, resultados), acorde con los objetivos y contribuyen a la generación de valor público?

Las “transferencias a federaciones y asociaciones deportivas” deben ser utilizadas para cumplir con los objetivos establecidos y que agreguen valor a la comunidad en términos de promover el deporte, mejorar la salud y el bienestar de las personas, fomentar la inclusión social, entre otros elementos positivos que pueden surgir del apoyo a estas organizaciones deportivas.

El ICODER desarrolla sus relaciones de gestión con las Entidades Deportivas y no con los atletas por lo que no cuenta con información que detalle los efectos generados producto de las transferencias otorgadas. Asimismo, es posible identificar que, con el volumen de recursos asignados a las Entidades Deportivas, no es viable el alcance, en su totalidad, de los objetivos propuestos por la PONADRAF.

De acuerdo con las personas consultadas, no existe relación entre el ICODER con las personas atletas, por cuanto la relación del ICODER es con la Entidad Deportiva, en consecuencia, en ocasiones se enteran de situaciones particulares por denuncia de los propios deportistas, pero no existe mecanismo directo, para conocer las situaciones particulares que se viven. Por lo anterior, la persona funcionaria de la URE continúa indicando que esta una razón fundamental por la que es de gran relevancia la función de control y seguimiento, pues se constituyen en espacios en los que los funcionarios del ICODER tienen oportunidad de conversar con los atletas.

Importante señalar que las Entidades Deportivas deben realizar actividades de “masificación” para la incorporación de personas de diferentes zonas a diversas disciplinas deportivas. Sin embargo, es una realidad el incumplimiento de dichas entidades a este requerimiento.

El ICODER, tiene compromisos en el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública (PNDIP) 2023-2026 como parte de la intervención pública del Sector Salud “Estratégica Nacional para el Abordaje Integral de las Enfermedades Crónica no transmisibles y obesidad” con el objetivo de “Aumentar la práctica regular de la actividad física sistemática durante las diferentes etapas de vida de las personas, mediante programas y proyectos desarrollados en las comunidades desde una perspectiva de derechos humanos y de género, contribuyendo con un estilo de vida saludable en la población nacional en el marco de acción de la Política Nacional del Deporte, La Recreación y la Actividad Física”.

Como se observa, en el Plan Nacional de Desarrollo, no hay ninguna referencia a la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas, posteriormente, para el objetivo descrito, se incluye en el PNDIP 2023-2026 lo siguiente (Tabla 34):

Tabla 34. Estimación de la tasa de población que realizaba y realizará actividad física. 2019-2023

Indicador	Línea base	Meta del periodo y anual	Responsable
Tasa de población que realiza actividad física sistemática por cada 1000 habitantes a nivel nacional	2019:	2023:	ICODER
	5.1	6 de cada 1000 habitantes a nivel nacional.	
	por cada 1000 habitantes a nivel nacional.	Mujeres:3	
		Hombres:3	
		2024:	
		7,5 por cada 1000 habitantes a nivel nacional.	
		Mujeres: 3,75	
		Hombres:3,75	
		2025:	
		9 por cada mil habitantes a nivel nacional	
	Mujeres: 4,5		
	Hombres: 4,5		
	2026:		
	10.5 por cada mil habitantes a nivel nacional.		
	Mujeres: 5,25		
	Hombres: 5.25		

Nota. Información de Mideplan (2023).

Interesa destacar que para objetivo de: aumentar la práctica regular de la actividad física, que se señala, como una de sus fuentes de financiamiento, los recursos del Fodesaf y se incorpora metas para 2023, 2024, 2025 y 2026 con proyecciones de “incremento de habitantes del país que realizan actividad física”, es decir, no sólo se trata de realizar transferencias a federaciones y asociaciones, sino que se trata de articular acciones para asegurar que con el otorgamiento de esas transferencias se está logrando el resultados de mayor número de personas incorporadas a la práctica regular de la actividad física.

Se observa que la meta a cumplir en el 2023 era que 6 de cada 1000 habitantes a nivel nacional realizara actividad física de forma sistemática a través de los programas y proyectos. Pero se logró alcanzar para este periodo, que 12 de cada 1000 habitantes (mayor a 90%) realizaran actividad física por medio de los Programas Actívate, Juegos Deportivos Nacionales, Servicio del Gimnasio de Pesas, el apoyo a las entidades deportivas (tanto convencionales como de deporte adaptado) y con el desarrollo del proyecto de Alfabetización Física (ICODER, 2024).

Según indica el ICODER algunos de los factores que influyeron a que la meta sobrepasara lo planificado es el hecho de que se tomó como línea base los datos del 2019, considerando que, durante los años 2020, 2021 los resultados institucionales se vieron afectados por motivo de la Pandemia COVID-19, posteriormente la mayoría de los programas y proyectos puedan implementarse bajo diferentes modalidades, lo que ha permitido el alcance de metas institucionales.

En consecuencia, en el ICODER se trabajó en la formulación del Plan de Acción 2023-2026 de la Política Nacional del Deporte, la Recreación y la Actividad Física donde fue necesario reformular algunas metas asociadas a la institución dado que el proceso de cumplimiento de los compromisos asociados al primer plan de acción 2020-2022 se vio afectado por todo el contexto de la Pandemia COVID-19.

El modelo de gestión de ICODER responde a un sistema burocrático cuyos **ingresos** provienen en un 91,3% de transferencias corrientes del Ministerio de Salud, del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares y del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal; mientras que el superávit representa un 7,5% y la Venta de Bienes y Servicios un 1,2%. Por su parte, los **egresos** son un 31,5% en trasferencias corrientes, un 26,2% para servicios y el 21,3% para las remuneraciones.

Cuando se realiza el análisis entre los objetivos que se propone en la PONADRAF y los recursos asignados a las Entidades Deportivas, parece evidente que con el volumen de recursos asignados es muy difícil lograr la consecución de los objetivos propuestos en la PONADRAF, y este criterio es compartido con diversas personas entrevistadas en el proceso de este estudio.

En relación con la utilización de los recursos del: **Programa Presupuestario Deporte y Recreación**, según informaron personas funcionarias entrevistadas de las Entidades Deportivas los recursos de transferencias recibidos son aplicados a gastos tales como:

- Capacitación, entrenamiento, participación y competición de atletas por medio del pago de entrenadores y gestores deportivos.
- Uniformes, equipo deportivo, trofeos y medallas compradas.
- Campeonatos ejecutados (incluye su logística).

4. Conclusiones

4.1. Pertinencia

ICODER requiere subsanar dos elementos centrales para garantizar y dar cuenta de la pertinencia del diseño de la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas respecto a las necesidades de las personas deportistas y las prioridades país, el ICODER requiere:

1. Los mecanismos para identificar los requerimientos de su población objetivo.
2. Los procesos de planificación institucional.

La evidencia recopilada en esta evaluación no posibilita cuantificar el grado en que el diseño es pertinente puesto que se carece de información y data que posibilite alguna parametrización, por lo que estas conclusiones se sustentan en la cualificación de las condiciones actuales y la identificación de áreas de mejora en los elementos indicados con anterioridad.

En el período evaluado, el ICODER no ha dispuesto de un mecanismo mediante el cual, directamente, identifique las necesidades de las personas deportistas (beneficiarias finales de sus aportes), sino que esta es una labor a cargo de las Entidades Deportivas, por lo que el Instituto depende de estas organizaciones para captar información que les permita verificar si la lógica causal de esta intervención es pertinente respecto a las demandas y prioridades de su población objetivo.

Al explorar los motivos por los cuales no se han generado mecanismos para la identificación de las necesidades de las personas deportistas, se argumenta que las ED son sujetos privados, por ende, el ICODER no puede indicarles vinculantemente cómo invertir los recursos financieros otorgados.

Pese a ello, de acuerdo con lo indicado en la Norma R-DC-00122-2019 de la CGR, el sujeto privado debe suministrar al concedente la información necesaria para elaborar el presupuesto del beneficio patrimonial, por lo cual, el ICODER sí podría incorporar dentro de sus procedimientos un análisis de situación (realizado por las ED) que permita corroborar el encadenamiento lógico de los planes presupuesto con las finalidades de la transferencia, posibilitándoles una mejor trazabilidad de la pertinencia de las acciones financiadas para el logro de resultados (verificables en el mejoramiento de las condiciones para la alta competencia de las personas deportistas), acorde con la CdR de esta intervención.

Lo anterior es relevante considerando que, en el período evaluado, si se comparan las necesidades de las personas deportistas -detectadas por las ED- respecto a lo propuesto en

sus planes presupuesto, no es posible observar alineación explícita (en algunos casos puede inferirse), tampoco el avance en función del logro de los resultados, al carecerse de líneas base que deriven del análisis de situación de cada disciplina.

Esto es un factor que limita al ICODER por cuanto no puede garantizar que los aportes que anualmente dan a estas organizaciones están respondiendo a los requerimientos para el logro de dos efectos en particular (la masificación de las disciplinas deportivas y la profesionalización del sector) y, en el caso de los impactos, no tiene los insumos para dar cuenta de ninguno de ellos.

Por otra parte, la evidencia disponible respecto a la pertinencia del diseño de la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas, respecto a las políticas nacionales permite afirmar que los niveles de planificación estratégicos (PNDIP, Plan de Acción de la PONADRAF y PEI del ICODER) y operativos (MAPP ICODER y planes-presupuesto de las ED), no están alineados de forma tal que puedan trazarse con claridad las conexiones que tendrían que darse entre ambos.

Aun reconociendo los esfuerzos que desde el Departamento de Deporte y Recreación y la URE han realizado, en el período evaluado, por ajustar los procedimientos del proceso de Gestión de Subvenciones, la ausencia de líneas de base e indicadores de resultado (actualmente disponen de algunos de producto) muestra áreas de mejora en cuanto a la planificación, labor que tendría que estar siendo facilitada por la Unidad de Planificación Institucional, en la cual están las personas profesionales con especialización en la materia.

La evidencia recopilada apunta a que en la medida en que el ICODER no mejore sus procesos de planificación y haga extensiva en todas las personas funcionarias cómo su trabajo cotidiano posibilita el logro de resultados verificables, será inviable que el Instituto logre garantizar que están generando el cambio que se proponen, lo que a su vez, limita la rendición de cuentas en cuanto al uso de los recursos públicos -más allá de que cumplan con las normas de la CGR- desde la perspectiva del Enfoque de GpRD y la creación de valor público.

En esta misma línea, si bien el ICODER cumple con sus funciones de control sobre el uso de los recursos transferidos a las ED, no dispone de mecanismos de seguimiento y evaluación sistemáticos. Este vacío no es responsabilidad exclusiva del Departamento de Deporte y Recreación, sino que refiere a una carencia de la organización en su conjunto, la cual nuevamente remite al rol de la Unidad de Planificación Institucional y los apoyos que están generando a los procesos del Instituto.

4.2. Coherencia

La coherencia de una intervención, remite a su compatibilidad con la oferta programática - a lo interno y externo de la organización-; esto es de suma relevancia por cuanto la complejidad que representa generar resultados a largo plazo requiere la armonización y complementación de los esfuerzos de los actores del sector con la intención de evitar duplicidades y que esto, mine la posibilidad de crear el valor público.

Tal cual está el diseño de la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas y con la evidencia disponible correspondiente al período evaluado, si bien no es posible cuantificar su grado de coherencia, sí es posible afirmar que desde la planificación estratégica y operativa del ICODER, se ha hecho un esfuerzo por articular distintas intervenciones en función de objetivos estratégicos concretos, constituyéndose en elemento básico para lograr coherencia interna.

No obstante, el hecho de que haya indicios en la planificación institucional de estas articulaciones, verificar la compatibilidad entre intervenciones en virtud de su potencial aporte en la consecución de estas finalidades comunes y la generación de resultados, demanda, por parte del ICODER, de la revisión pormenorizada de cada uno de los diseños, a fin de lograr:

1. Claridad en cuanto a la manera y la medida en que cada una de ellas aporta o logra los resultados comunes esperados.
2. Disponer de indicadores por programa, que respondan a los indicadores de producto y resultado del PEI del ICODER.
3. Conciencia en las personas funcionarias a cargo del proceso de Gestión de Subvenciones de las complementariedades de las distintas intervenciones generadas por el ICODER.

Nuevamente, surge como área de mejora para el Instituto, el rol que desempeña la UPI, el cual no se reduce a plasmar en los instrumentos de planificación de la organización bajo un mismo objetivo distintas intervenciones, sino que requiere del acompañamiento de las personas profesionales en esta materia, para que se construyan las sinergias entre los actores internos.

De manera que para dar cuenta de la coherencia interna, la UPI tendría que estar asesorando a las personas funcionarias del Departamento de Deporte y Recreación, en el proceso de revisión y ajuste de los diseños de la oferta programática que, según lo planificado- se complementan con la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas; construyendo

los indicadores que permitan dar cuenta de las complementariedades y garantizando que no hay duplicidad entre los productos que cada una de ellas genera.

En lo que atañe a la coherencia externa, en definitiva, la existencia de la PONADRAF 2020-2030 marca un hito en cuanto a la posibilidad de armonizar a los distintos actores del sector y complementar sus acciones estratégicas y operativas; sus Planes de Acción, muestran en términos generales cuáles actores tendrían que estar diseñando su oferta programática en función del cumplimiento del logro de los resultados propuestos por esta política.

No obstante, maximizar lo planteado por la política, presenta retos para el ICODER en función de que se genera apropiación y comprensión de la PONADRAF a lo interno de la organización; quienes laboran en el Instituto deben tener claridad de la relevancia de su existencia en cuanto a la gestión y la gobernanza del DRAF en Costa Rica y su responsabilidad en la co-creación de cursos de acción armonizados y creación de valor público, mediante la complementariedad de la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas con la oferta programática de otros actores.

El aprovechamiento de espacios para la construcción de redes de política pública es esencial para efectos de que ICODER mejore la coherencia externa; esto implica invertir de manera sostenida recursos (tiempo y personal) en la articulación con los diferentes actores del sector, de manera especial con las ED que reciben aportes, por cuanto en éstas recae parte importante de la complementariedad de acciones entre el Instituto y las federaciones y asociaciones y entre éstas últimas y otros actores involucrados.

4.3. Equidad

La Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas del ICODER, evidencia en su diseño un incipiente nivel de transversalización de los enfoques de género, intergeneracional, intercultural, discapacidad y territorialidad. Pese a que se identifican esfuerzos por incorporar algunos elementos que podrían sugerir una perspectiva institucional que intenta posicionarse desde la equidad, los alcances son limitados.

La falta de claridad teórica y metodológica para lograr dicha transversalización se identifica como el principal factor restrictivo, pues genera múltiples contradicciones en el diseño de la intervención y dificultan las posibilidades de contar con un modelo de gestión que garantice la equidad en las acciones realizadas por ICODER mediante la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas y desde las ED que gestionan recursos públicos del PPDR para la promoción y la práctica de distintas disciplinas deportivas a nivel competitivo.

En esta misma línea, la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas no muestra en su diseño la incorporación de referentes teórico-metodológicos que permitan comprender la realidad del DRAF en un contexto de desigualdad social, en el que algunas personas o grupos se ubican en una posición de subordinación y desventaja, producto de su condición de edad, género, etnia, nacionalidad, territorio, discapacidad, y a partir de esa lectura, formular objetivos, estrategias, mecanismos y acciones intencionadas que procuren la disminución de algunas brechas de acceso y la garantía del derecho humano al deporte y la recreación de sus poblaciones meta.

4.4. Eficiencia

El ICODER ostenta un mandato de suma relevancia en el fomento del deporte y la recreación, siendo esenciales sus objetivos para la promoción de la salud y el bienestar de la población a nivel nacional. Sin embargo, es crucial reconocer que los recursos disponibles son limitados en comparación con las múltiples funciones y las crecientes necesidades, tanto en las zonas metropolitanas como en las áreas rurales.

Esta disparidad entre la importancia de su mandato y la disponibilidad de recursos plantea un desafío significativo para el ICODER, que requiere de estrategias innovadoras y una gestión eficiente para maximizar el impacto de sus acciones y garantizar el acceso equitativo a oportunidades deportivas y recreativas en todo el país.

Se observan oportunidades de mejora en los procesos relacionados con la planificación y evaluación por parte del ICODER, debido a limitaciones en recursos humanos, financieros para atender en forma integral el mandato legal y resulta más complejo por cuanto las Entidades Deportivas receptoras de las transferencias, tienen escasa plataforma administrativa y adecuada capacidad de gestión, para hacer frente al desafío de alcanzar los objetivos establecidos.

4.5. Eficacia

A pesar de los desafíos en términos de eficiencia administrativa, el ICODER sigue desempeñando un papel crucial en el cumplimiento de su mandato de promover el desarrollo integral de la población a través del deporte. Los programas de capacitación, la promoción del deporte inclusivo y la transferencia de recursos a las federaciones y asociaciones deportivas están contribuyendo positivamente a incrementar la incorporación de la población al deporte y a la recreación y por ende a una mejor salud de la población.

Aunque el ICODER está logrando ciertos resultados en la sociedad, es necesario continuar mejorando sus estrategias y acciones para aumentar su eficacia. Esto incluye la implementación de medidas para abordar los problemas de gestión identificados, así como la evaluación periódica de sus programas y proyectos para identificar áreas de mejora y oportunidades de innovación.

El ICODER debe centrarse en la consecución de resultados medibles y en la evaluación constante de sus resultados, que deberán estar articulados con los instrumentos de planificación nacional, sectorial y de política pública de sus acciones. Esto implica establecer indicadores claros de desempeño, realizar un seguimiento regular de los progresos y ajustar las estrategias según sea necesario para garantizar que se alcancen los objetivos establecidos en su mandato.

5. Recomendaciones

A continuación, en la Tabla 35 se sintetizan las recomendaciones que derivan de la valoración del PPDR del ICODER, con la indicación de priorización y actores responsables y corresponsables de su implementación.

Tabla 35. Recomendaciones para mejorar el PPDR, ICODER

Criterio: PERTINENCIA	Prioridad 1
<p>1. Instruir a las entidades deportivas, previo a la formulación del plan presupuesto, sobre la manera en que se alinea la situación inicial identificada con los resultados, cómo estos se traducen en objetivos y se plantean metas de proceso, producto y resultados, todo esto en correspondencia con la CdR de la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas.</p>	
<p>1.1. Incorporarlo explícitamente en el “P-01 Manual de Procedimientos para el Reglamento para la Asignación, Giro o Transferencia y Rendición de Cuentas de los beneficios patrimoniales gratuitos o sin contraprestación otorgados a sujetos privados consignados en el Presupuesto del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación” aprobado en julio, 2023, la manera en que se debe mostrar en el plan-presupuesto la alineación con la lógica causal de la intervención.</p> <p>1.2. Formar a las personas encargadas del proceso de “Gestión de subvenciones” para que puedan asesorar de mejor manera a las ED.</p> <p>1.3. Capacitar a las personas administrativas de las ED, para que no sólo desarrollen las habilidades requeridas, sino que comprendan su relevancia.</p> <p>1.4. Invertir el recurso requerido para co-construir con las ED alternativas que permitan la alineación del Plan Presupuesto con las necesidades de las personas deportistas, siempre en la línea de la simplificación de trámites.</p>	
<p>Actores responsables: Jefatura del Departamento de Deporte y Recreación, Unidad de Relación con Entidades.</p>	
<p>Actores corresponsables: Unidad de Planificación Institucional.</p>	
Criterio: PERTINENCIA Y COHERENCIA	Prioridad 1
<p>2. Desarrollar acciones que faciliten a la UPI apoyar al proceso de “Gestión de Subvenciones”, a fin de que se constituya en una instancia asesora y facilitadora de los ajustes que se requieren en el diseño de la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas.</p>	
<p>2.1. Solicitar a la UPI una estrategia para facilitar a la jefatura del Departamento de Deporte y Recreación y a la URE, la construcción de indicadores de producto y resultado de acuerdo con la CdR de la transferencia y los instrumentos de planificación estratégica y operativa.</p> <p>2.2. Implementar el sistema de indicadores y ajustarlo según sea requerido.</p> <p>2.3. Capacitar a las personas del proceso de Gestión de Subvenciones en aspectos básicos de GpRD,</p>	

planificación, seguimiento y evaluación.

Actores responsables: Dirección Nacional, Unidad de Planificación Institucional.

Actores corresponsables: Jefatura del Departamento de Deporte y Recreación y la Unidad de Relación con Entidades.

Criterio: COHERENCIA INTERNA

Prioridad 1

3. Revisar los diseños de la oferta programática del ICODER complementaria a la Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas, para garantizar su compatibilidad y evitar la duplicación de esfuerzos y productos.

3.1. Incorporarlo como acción en el POI 2025.

3.2. Ajustar la oferta programática de manera que se aumente la coherencia interna.

3.3. Sensibilizar a las personas funcionarias atinentes, respecto a la importancia de diseñar e implementar intervenciones coherentes a lo interno, generando sinergias entre procesos según el actual modelo de gestión del ICODER.

Actores responsables: Jefatura del Departamento de Deporte y Recreación, Unidad de Planificación Institucional.

Actores corresponsables: Unidad de Relación con Entidades, Unidad de Programas y Unidad de Gestión de Instalaciones.

Criterio: EQUIDAD

Prioridad: 1

4. Desarrollar las condiciones y capacidades técnicas y político-institucionales que garanticen la transversalización de enfoques orientados a la equidad en el diseño del PPDR.

4.1. Fortalecer las capacidades de las personas funcionarias del PPDR y otros actores involucrados en la gestión del programa para efectivizar la transversalización de enfoques orientados a la equidad en su diseño.

4.2. Analizar la alineación entre los distintos instrumentos de planificación del PPDR y la teoría de la intervención de la “Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas” para realizar los ajustes pertinentes.

4.3. Fortalecer las capacidades de gestión y acción de las ED mediante procesos periódicos de capacitación, retroalimentación y seguimiento por parte del PPDR.

Actores responsables: Jefatura del Departamento de Deporte y Recreación, Dirección Nacional ICODER.

Actores corresponsables: Unidad de Relación con Entidades, Unidad de Planificación Institucional.

Criterio: EFICIENCIA	Prioridad 1
<p>5. Dotar al ICODER de los recursos tanto financieros como profesionales y tecnológicos que le permitan revisar si los ajustes en la estructura están cumpliendo su objetivo para hacer frente a sus funciones con eficiencia y eficacia.</p>	
<p>5.1 Elaborar un diagnóstico de opciones de adquirir recursos financieros, humanos y tecnológicos. 5.2 Diseñar un proyecto de ley que genere fuentes de recursos permanentes. 5.3 Establecer convenios con las Universidades para tener recurso humano en diferentes disciplinas al servicio de ICODER, (estudiantes se capacitan y contribuyen con la Entidad, por ejemplo, de analizar si la estructura se ajusta a las necesidades de ICODER).</p>	
<p>Actores responsables: Despacho del Director Nacional. Actores corresponsables: Unidad de Planificación y Departamento de Administración y Finanzas.</p>	

Criterio: EFICIENCIA	Prioridad 1
<p>6. Establecer un sistema integrado de planificación y presupuesto automatizado en todas sus fases, con la medición de resultados y efectos de su actividad para que pueda sustentar sus decisiones.</p>	
<p>6.1. Elaborar un diagnóstico de necesidades para el sistema de información. 6.2. Buscar fuentes de financiamiento. 6.3. Contratar diseño preliminar del sistema de información integrado</p>	
<p>Actores responsables: Departamento de Administración y Finanzas y la UPI. Actores corresponsables: Unidad de Relación con las Entidades.</p>	

Criterio: EFICIENCIA	Prioridad 1
<p>7. Brindar capacitación y desarrollo profesional al personal del ICODER en áreas clave como gestión de proyectos, planificación estratégica, presupuestación y trabajo en equipo. Esto mejorará las habilidades y competencias del equipo, aumentando su capacidad para cumplir con las responsabilidades asignadas de manera efectiva y eficiente.</p>	
<p>7.1. Elaborar un diagnóstico de necesidades. 7.2. Elaborar un Plan de capacitación. 7.3. Buscar fuentes de financiamiento. 7.4. Ejecutar el Plan de capacitación.</p>	
<p>Actores responsables: Unidad de Recursos Humanos y UPI. Actores corresponsables: Jefatura de Departamento de Deporte y Recreación.</p>	

Criterio: EFICACIA

Prioridad 1

8. Realizar evaluaciones periódicas de los programas y proyectos del ICODER para medir su eficacia y resultados en el logro de los objetivos establecidos. Utilizar los resultados de estas evaluaciones para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario para maximizar el impacto positivo en la población.

- 8.1. Elaborar un diagnóstico sobre la realidad de la evaluación institucional.
- 8.2. Definir el sistema de evaluación a utilizar.
- 8.3. Elaborar las herramientas para la evaluación.
- 8.4. Capacitar al personal sobre el sistema de evaluación uniforme e institucional.

Actores responsables: UPI.

Actores corresponsables: Jefatura de Departamento de Deporte y Recreación.

Referencias

- Alfaro-Moscoso, M. (2021). *Modelos, enfoques y perspectivas en evaluación: una distinción necesaria. Un análisis desde un estudio de caso*. Serie Gestión Pública Costarricense, Vicerrectoría de Investigación, Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/85624>
- Altarejos, M. (2003). *La equidad: fundamento ético para una educación intercultural*. Revista ESE N-5, Universidad de Navarra, España.
- Andrews, M., Russell, S. y Barrios, D. (2016). *Governance and the Challenge of Development through Sports: A Framework for Action*. Working Papers. Center for International Development at Harvard University. CID Working Paper No. 323. July 2016.
- Araya-Vargas, G. (2019). *Estado del Deporte y la Recreación en Costa Rica. Oportunidades para la práctica de la actividad física con fines de recreación, salud o de rendimiento físico en las comunidades*. Informe 2019. UCR.
- Araya-Vargas, G. y Claramunt Garro, M. (2020). *Actividad física en Costa Rica: Antecedentes históricos y revisión de sus evidencias científicas en el país*. Ministerio de Salud de Costa Rica y Universidad de Costa Rica.
- Bello, M; Flores, C; Salvador, N. y Giakoni, F. (2022). *Uso de áreas verdes para la actividad física: análisis descriptivo en escolares chilenos durante la pandemia por COVID-19*. Chile: Universidad Autónoma de Chile. Revista Retos, 44, 276-284.
- Cabezas, J. (2014). *Educación física y deporte en Costa Rica: Evolución histórica y tendencias actuales*. Revista de Ciencias Sociales.
- CGR. (2009). *Normas técnicas sobre el presupuesto de los beneficios patrimoniales otorgados mediante transferencia del sector público a sujetos privados*. R-DC-00122-2019. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=90301
- Cicap. (2017). *Manual de Organización y Funciones ICODER*.
- CLAD. (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008.
- CNDR. (2017). *Reglamento para la Asignación, Giro o Transferencia y Rendición de Cuentas de los beneficios patrimoniales gratuitos o sin contraprestación otorgados a sujetos privados consignados en el Presupuesto del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación*.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=84343

- CNDR. (2023). Reglamento para la Asignación, Giro o Transferencia y Rendición de Cuentas de los beneficios patrimoniales gratuitos o sin contraprestación otorgados a sujetos privados consignados en el Presupuesto del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.
- Crowther, W. (1999). *Manual de Investigación-Acción para la evaluación científica en el ámbito administrativo*. San José, Costa Rica: EUNED. 1era Edición.
- Decreto Ejecutivo N° 32886-S-C-MEP-MTSS-MP-G. Creación de la Red Costarricense de Actividad Física para la Salud. Gaceta N° 34 del 16 de febrero de 2006. <https://www.imprentanacional.go.cr/Gaceta/?date=16/02/2006>
- Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares. (2021). *Sistema de indicadores de la Unidad de Control y Seguimiento de Fodesaf*.
- Fishkin, J. S. (2006). *Strategies of public consultation*. The Integrated Assessment Journal Bridging Sciences & Policy. Vol. 6, Iss. 2 (2006), pp. 57–72. <https://journals.lib.sfu.ca/index.php/iaj/article/view/2708>
- Hernández, O. (2004). *Estadística elemental para Ciencias Sociales*. Editorial de la Universidad de Costa Rica. Primera Edición, San José: Costa Rica.
- Hernández, R; Fernández, C; y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- ICODER y MIDEPOR. (2020). *Política Nacional del Deporte, la Recreación y la Actividad Física 2020-2030 (PONADRAF 2020-2030) “Escalemos en Equipo”*. <https://ponadraf.go.cr/inicio>
- ICODER. (2017). *PGI-01 Administración y mantenimiento de instalaciones*. San José, Costa Rica.
- ICODER. (2021). *Diseño del plan-presupuesto de los programas y proyectos sociales que solicitan financiamiento del Fodesaf: Deporte y Recreación*. Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER). San José, Costa Rica: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Unidad de Control y Seguimiento.
- ICODER. (2021). *Marco General Plan Operativo Institucional 2022*.
- ICODER. (2022). *Cronograma de metas e inversión Deporte y recreación 2022*. San José, Costa Rica.
- ICODER. (2022a). *Marco General Plan Operativo Institucional 2023*. <https://www.icoder.go.cr/documentos/func-startdown/3326/>

- ICODER. (2022b). POI_MAPP_Período_2022_ICODER. <https://www.icoder.go.cr/documentos/func-startdown/3041/>
- ICODER. (2022b). *Plan Estratégico Institucional 2022-2026*. San José, Costa Rica.
- ICODER. (2023). *Cronograma de metas e inversión Deporte y recreación 2023*. San José, Costa Rica.
- ICODER. (2023a). *P-01 Manual de Procedimientos para el Reglamento para la Asignación, Giro o Transferencia y Rendición de Cuentas de los beneficios patrimoniales gratuitos o sin contraprestación otorgados a sujetos privados consignados en el Presupuesto del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación*. San José, Costa Rica.
- ICODER. (2023b). *Plan de trabajo 2023 Unidad de Administración y Mantenimiento de Instalaciones (2023)*. San José, Costa Rica.
- ICODER. (2024). *Informe de evaluación anual gestión física y financiera al 31 de diciembre, 2023*. San José, Costa Rica.
- INEC. (2018). *Encuesta Nacional de Uso del Tiempo 2017: Resultados Generales*. <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/encuestas/encuesta-nacional-uso-del-tiempo>
- INEC. (2023). *Encuesta Continua de Empleo al tercer trimestre de 2022: Resultados Generales*. <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/encuestas/encuesta-continua-empleo>
- Instituto Interamericano de Derechos Humanos. (2008). *Herramientas básicas para integrar la perspectiva de género en organizaciones que trabajan derechos humanos*. IIDH, San José, C.R.
- Ley N° 7800. (1998). *Creación del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación y del régimen jurídico de la educación física, el deporte y la recreación*. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param2=NRTC&nValor1=1&nValor2=26290&strTipM=TC
- Ley N° 8131. (2001). *Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos*. https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=47258
- Martín, M; Barriopedro, M; Espada, M. (2022). *Influencia de la edad, la maternidad y el empleo en las barreras para la práctica de actividad física y deporte de las mujeres adultas en España*. España: Universidad Politécnica de Madrid. Copyright: Federación Española de Asociaciones de Docentes de Educación Física (FEADEF) ISSN: Edición impresa: 1579-1726. Edición Web: 1988-2041 <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/index>
- Martínez-Guzmán, A; Prado-Meza, C; Tapia-Muro, C; Tapia-González. A. (2018). *Una Relectura de Fotovoz como Herramienta Metodológica para la Investigación Social*

- Participativa desde una Perspectiva Feminista*. EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales, núm. 41, pp. 157-185. <https://www.redalyc.org/journal/2971/297165396007/html/>
- Materón, S. (2016). *Principios de equidad e igualdad: una perspectiva inclusiva para la atención educativa de las poblaciones con discapacidad en Colombia*. Revista Colombiana de Bioética, vol.11, número 1, pp. 117-131, 2016. Universidad El Bosque, Bogotá, Colombia.
- Menéndez, M. (2020). *“You’re made of what you do”: impulso del deporte femenino a través de estrategias de femvertising en Nike*. España: Universidad de Burgos. Revista Retos, 38, 425-432.
- Meyer, W. (2016). *Conceptos de evaluación y sus bases teóricas*. En Stockmann, R. y Meyer, W. (coords). Evaluación: una introducción teórico-metodológica. Editorial de la Universidad de Costa Rica. Primera Edición, San José: Costa Rica.
- Mideplan y Ministerio de Hacienda. (2016). *Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica*. San José, Costa Rica. <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/qga1rkliOTGLxHPcfq7Uxw>
- Mideplan y Ministerio de Hacienda. (2022). *Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el Sector Público Costa Rica 2022*. https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/S3_6JzrCSm64dv436GBORw
- Mideplan y Ministerio de Hacienda. (2023). *Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el Sector Público Costa Rica 2023*. <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/YmMTmNexO1uOEWXKPEacZg>
- Mideplan. (2017). *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas. Gestión de Evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación*. San José, Costa Rica. <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/6eepeLCESrKkft6Mf5SToA>
- Mideplan. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022*. San José, Costa Rica. <https://repositorio-snp.mideplan.go.cr/handle/123456789/374>
- Mideplan. (2018a). *Política Nacional de Evaluación 2018-2030*. Área de Evaluación y Seguimiento. San José, Costa Rica. <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Ymx1WmMJTOWe9YyjieCHKQ>

- Mideplan. (2022). *Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026* Rogelio Fernández Güell. San José, Costa Rica. <https://repositorio-snp.mideplan.go.cr/handle/123456789/580>
- Ministerio de Salud de Costa Rica. (2017). *Guías Alimentarias para la Población Costarricense, elaboradas por el Ministerio de Salud de Costa Rica*. <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-virtual/category/303-guias-alimentaria>
- MOCUPP. (2021). *Sistema Monitoreo del Cambio de Uso y Cobertura del Suelo en Paisajes Productivos Urbanos (MOCUPP Urbano)*. <https://mocupp.org/octubre-urbano-2021/>
- Mujika-Alberdi, A; Gibaja-Martins, J. y García-Arrizabalaga, I. (2021). *Un modelo predictivo del comportamiento de la práctica deportiva entre la generación Millennial*. España: Universidad de Deusto. *Revista Retos*, 39, 129-136.
- O'Malley, L. J. y Munsell, S. E. (2020). *PhotoVoice: An Innovative Qualitative Method in Research and Classroom Teaching*. *Educational Research: Theory and Practice*, 31(1), 26-32.
- Oberle, E., and others (2019). *Benefits of Extracurricular Participation in Early Adolescence: Associations with Peer Belonging and Mental Health*, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31440881/>
- OCDE. (2019). *Horas trabajadas*. <https://www.oecd.org/espanol/estadisticas/horas-trabajadas.htm>
- Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2020). *Informe sobre el Control de Drogas de 2020*. <https://www.unodc.org/>
- Organización Mundial de la Salud. (2014). *Esperanza de vida al nacer*. OMS.
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. *International Journal of Morphology*, versión On-line. ISSN 0717-9502 https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037
- Programa Estado de la Nación. (2021). *Octavo Estado de la Educación 2021*. San José: Programa Estado de la Nación, CONARE-PEN.
- Quesada, E. (2004). *La actividad física y deportiva en Costa Rica: Evolución histórica y perspectivas de futuro*. *Revista de la Educación Física y el Deporte*.
- Rico, M. (2000). *El proceso de institucionalización del enfoque de género en el trabajo sustantivo de la CEPAL*. CEPAL, Lima, Perú.

- Robles, M., Näslund-Hadley, E., Ramos, M. C., y Paredes, J. C. (2015). *Áreas verdes de la escuela. Súbete, una iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo en educación sobre el cambio climático*. BID. [Permalink](#)
- Rodríguez, P; Martinic, S; Soberón, L; Klier, S; Guzmán, A; Tapella, E. (2016). *Estándares de Evaluación para América Latina y el Caribe*. 1a ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Saborío, S. (2019). *Estado del arte sobre narcoviolencia en Costa Rica*. Revista Reflexiones On-line version ISSN 1659-2859. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-28592019000200023&script=sci_arttext&tlng=en#aff1
- Schettini, P. y Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social. Procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa*. Facultad de Trabajo Social, Universidad Nacional de la Plata. Editorial de la Universidad de la Plata. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/49017>
- Segone, M. (1998). *Evaluación democrática*. Documento de Trabajo Nro. 3, Mayo 1998. Oficina Regional para América Latina y el Caribe, UNICEF.
- Stake, R. (2013). *Estudios de caso cualitativos*. en Denzin N. Y Lincoln, Y. (coords.). *Las estrategias de investigación cualitativa. Manual de investigación cualitativa Volumen III*. Editorial Gedisa S.A. Primera Edición, Barcelona: España.
- Stockmann, R. (2011). *Manual de Evaluación. Una guía práctica de procedimientos*. Editorial de la Universidad de Costa Rica. Primera Edición, Costa Rica.
- Wilson, J. K., & Pomfret, R. (2014). *Public policy and professional sports: International and Australian experiences*. Cheltenham and Northampton, United Kingdom: Edward Elgar. xii. 173 pp. Hardback (cased). £70, ISBN 978 1 78254 623 8.
- Yuni, J. y Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. -1a ed. Córdoba: Brujas. E-Book. ISBN 978-987-591-548-0

Anexos

Anexo 1. Proyectos de Ley vinculados con el DRAF y el ICODER. 2023

Expediente	Persona(s) diputada(s) proponente	Situación que busca atender	Síntesis de la propuesta
<p>Nº 23 354: Reforma de los artículos 179 y 180 del Código Municipal, Ley N.º 7794 del 15 de agosto de 1998 y sus reformas. Ley para autorizar a las Asociaciones de Desarrollo Comunal para que administren áreas deportivas municipales.</p>	<p>Jonathan Jesús Acuña Soto y varios señores diputados y señoras diputadas.</p>	<p>- Las Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADC) están capacitadas para administrar áreas deportivas y recreativas propiedad municipal; pero, no existe un criterio unificado sobre si la norma permite o no a las ADC administrarlas y la interpretación de la norma es diferente en cada Gobierno Local.</p> <p>- Los CCDR han manifestado la imposibilidad de asumir adecuadamente la administración de todas las áreas deportivas y recreativas de su cantón; dado que existe un “techo” presupuestario para gastos de administración y mantenimiento en el art. 179, párrafo primero del Código Municipal.</p>	<p>1. La reforma al párrafo primero del art. 179 del Código Municipal, para que se amplíe el máximo de hasta en un 20% del presupuesto para los gastos administrativos en los que se incluyen los gastos de mantenimiento de las áreas deportivas.</p> <p>2. Incluir un último párrafo al art. 180 del Código Municipal con el fin de dejar expreso el permiso para que los Gobiernos Locales cedan en administración sus áreas deportivas a las ADC, previo acuerdo o convenio entre las partes y aprobación del Concejo Municipal.</p>
<p>Nº 23 424: Ley Orgánica del Ministerio del Deporte y la Recreación.</p>	<p>Rosalía Brown Young y otras señoras diputadas y señores diputados</p>	<p>Un reciente informe de auditoría sobre la ejecución presupuestaria del ICODER en el año 2021, muestra que el Instituto “marcha a media máquina” y que padece de una ejecución presupuestaria insuficiente desde hace algunos años, lo cual debilita su capacidad de gestión institucional.</p> <p>- El presupuesto 2021 del ICODER dejó un superávit de 13 mil millones de colones (más de cinco mil millones de superávit libre y poco menos de 8 mil millones de superávit</p>	<p>Se compara la actual Ley N° 7800 y el proyecto de Ley N° 23 424 y en todos los lugares en donde refiere al Instituto (ICODER) se sustituye por el Ministerio, dejándose en muchos casos el texto tal cual existe hoy en día. En otros casos se realizan algunos cambios en la redacción.</p>

Expediente	Persona(s) diputada(s) proponente	Situación que busca atender	Síntesis de la propuesta
		<p>específico). En promedio la ejecución presupuestaria desde el 2017 es de un 48% (13.9 mil millones anuales en superávit).</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Informe N.º DFOE-BIS-IF-00010-2021 (29 de setiembre, 2021) de la Contraloría General de la República evidencia la ausencia de un sistema de planificación de proyectos de infraestructura deportiva y recreativa. - Escasa ejecución de los acuerdos emitidos por el Consejo Directivo, según la auditoría en el “Informe de control interno sobre la evaluación del cumplimiento de las recomendaciones de informes de auditoría y acuerdos del Consejo Nacional del Deporte y la Recreación” (enero de 2021), en el que se refiere al bajo cumplimiento de las acciones determinadas por la administración. - Debilidades en el sistema de gestión del Departamento Legal del ICODER, falta de cumplimiento de procedimientos, carencias en capacitación y ausencia de seguimiento a casos judicializados. - La falta de supervisión por parte del ICODER y los errores cometidos por las federaciones no han permitido contar con un nivel alto de confiabilidad de que las federaciones cumplen el ordenamiento jurídico y técnico, lo cual aumenta los riesgos de fraude, desviación de fondos públicos o corrupción en general. 	
Nº 23 565: Ley para la creación	Rosaura Méndez	- El presupuesto destinado al deporte en sus	1. Posibilitar que las empresas puedan

Expediente	Persona(s) diputada(s) proponente	Situación que busca atender	Síntesis de la propuesta
del fondo nacional para el financiamiento y la promoción del deporte, la recreación y la actividad física en Costa Rica	Gamboa	<p>diferentes ámbitos es limitado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los deportes considerados no tradicionales suelen tener mayores dificultades para obtener recursos que permitan un mayor desarrollo y rendimiento. - Es necesario fortalecer al ICODER, ya que se requiere un instituto con mayores recursos para apoyar las gestiones de los CCDR, por medio del financiamiento de proyectos que generen un mayor impacto en la población de cada cantón. 	<p>promocionar sus bebidas alcohólicas en eventos deportivos y culturales, pero de modo en que se genere un recurso en beneficio la juventud y la niñez.</p> <p>2. Modificación al art. 12 de la Ley de Regulación y Comercialización de Bebidas con Contenido Alcohólico, N.º 9047, acogiendo la resolución de la Sala N.º 2021027601, en cuanto a la defensa del interés superior de la persona menor de edad, razonabilidad, progresividad de los derechos fundamentales, el art. 25 de la Convención Iberoamericana de Derechos de los Jóvenes y el derecho a la salud.</p> <p>3. Creación del Fondo Nacional Para el Financiamiento y la Promoción del Deporte, la Recreación y la Actividad Física en Costa Rica, como instrumento para la administración de los recursos que se obtengan del patrocinio, con el fin de contribuir a la masificación del deporte en el territorio nacional. Éste será administrado por el ICODER.</p>
Nº 23 566: Ley de modernización del Instituto Costarricense del Deporte y Recreación (ICODER)	Rosaura Méndez Gamboa	<ul style="list-style-type: none"> - El ICODER coexiste con un Ministerio del Deporte -sin cartera- que depende administrativa y financieramente del Instituto. - La figura del Consejo Nacional del Deporte -presidido por quien la o el ministro del Deporte-, es un órgano, al cual el ICODER está 	<p>1. Incorporar en la dinámica del ICODER nuevos instrumentos para su fortalecimiento y desarrollo integral, como elementos la figura de la Presidencia Ejecutiva (nombrado por el Consejo de Gobierno) y las federaciones nacionales como ejes en el desarrollo del DRAF, lo cual ayudará al Instituto a reducir</p>

Expediente	Persona(s) diputada(s) proponente	Situación que busca atender	Síntesis de la propuesta
		<p>supeditado, por lo que la persona directora del Instituto dispone de un margen de acción limitado a las decisiones de esta instancia.</p> <p>- El ICODER se debe fortalecer y dotar de una estructura más ágil y eficiente para lograr una mayor presencia, capacidad de ejecución y posibilidad de generar proyectos junto con los CCDR, para impactar positivamente a las y los pobladores del cantón.</p>	<p>costos en administración y ejecutividad por una parte y aumentará su productividad y eficiencia.</p>
<p>N° 23 793: Ley para el fortalecimiento de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación.</p>	<p>Rosaura Méndez Gamboa</p>	<p>- De acuerdo con la Contraloría General de la República, existen oportunidades de mejora en la gestión de los CCDR (informe DFOE-DL-IF-00013-2017).</p> <p>- Los CCDR realizan la mayor parte de su gestión administrativa y financiera (presupuesto, contabilidad y tesorería) sin procedimientos definidos y sin el apoyo de sistemas automatizados. Además, no se propicia la tutela de las instalaciones deportivas de manera que permita mejorar su operación.</p> <p>- Por lo anterior, los CCDR no logran garantizar que su gestión se ejecute de acuerdo con las regulaciones legales y técnicas aplicables, lo que limita la contribución en la promoción del DRAF en sus cantones.</p> <p>- Auditorías municipales a los CCDR, evidencian carencias en: ausencia de registros contables, no contar con una adecuada estructura administrativa, incumplimientos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Robustecer las estructuras de los CCDR a nivel nacional, para que enfoquen su gestión en la ejecución de actividades que permitan la masificación del deporte y el desarrollo de programas que impacten en la calidad de vida de las personas habitantes de cada cantón. 2. Que los procesos administrativos de los CCDR sean parte de la municipalidad, es decir, que los municipios no transfieran el presupuesto asignado a estos entes para su ejecución. 3. Dado que quienes laboran en los CCDR son consideradas funcionarias municipales, con la presente propuesta de ley continuarán siendo parte de la administración municipal.

Expediente	Persona(s) diputada(s) proponente	Situación que busca atender	Síntesis de la propuesta
<p>N° 23 963: Reforma de los artículos 174, 175 y 179 del Código Municipal, Ley N.º 7794 de 30 de abril de 1998. Ley para el fortalecimiento de los Comités Cantonales de Deportes</p>	<p>José Francisco Nicolás Alvarado</p>	<p>en los procesos de contratación administrativa y problemas de planificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Padrinazgos políticos” y sumisión de los CCDR a las directrices del Concejo Municipal o las autoridades de la alcaldía respectiva. - No se garantiza el uso público de las instalaciones deportivas bajo la administración de los CCDR. - Las auditorías internas han señalado que una de las limitaciones que más afectan la labor de los CCDR son los débiles controles y procedimientos para ejecutar sus tareas, así como la falta de reglamentos que regulen los a los Comités. Ese problema podría ser resuelto, si la Contraloría General de la República emite un reglamento base, que pueda ser adoptado por las municipalidades y si las autoridades municipales se responsabilizan de la aprobación y ejecución de dicha normativa a lo interno, aprobado por el Consejo, o como directrices que condicionen la aprobación los recursos asignados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respetar la representación que se generó mediante la reforma de los artículos 174 y 175 del Código Municipal. 2. Garantizar el uso público más intenso de las instalaciones deportivas. 3. Vincular los procesos de selección de integrantes de los Comités a las personas deportistas y sus dirigentes locales. Para ello, se propone que los CCDR estén integrados por siete personas, todas electas por asambleas de representantes cantonales y comunales.

Nota. Información de la Asamblea Legislativa, Expedientes: N° 23 354, No 23 424, N° 23 565, N° 23 566, N° 23 793 y N° 23 963.

Anexo 2. Proceso de fortalecimiento del ICODER: Pilares de cambio y prácticas identificadas y deseadas

Pilar de cambio	Prácticas identificadas	Prácticas deseadas
Planificación institucional y programación	⇒ La planificación institucional se limita al ejercicio del POI anual.	⇒ PEI elaborado y aprobado con una adecuada estructuración del alineamiento de la estrategia con los objetivos operativos. ⇒ Aplicar la técnica de Cuadro de Mando Integral (<i>BSC-Balance Score Card</i>) o similar para alinear los procesos sustantivos con la estrategia de una manera estructurada y clara.
	⇒ No se tiene programada la realización de diagnósticos del estado del Deporte y la Recreación en el país.	⇒ Articulación para la ejecución del diagnóstico con instituciones gubernamentales u otros organismos. ⇒ Utilizar formal y estructuradamente el resultado del diagnóstico como insumo para el proceso de planificación a corto, medio y largo plazo.
	⇒ No se desarrolla la planificación establecida por Ley N° 7800.	⇒ Elaboración y seguimiento del Plan Nacional anual del Deporte y la Recreación, según lo establece la Ley y las buenas prácticas de planificación institucional.
	⇒ No se evidencia que se planifiquen e implementen programas recreativos que cumplan al menos con los lineamientos generales establecidos en la Ley y su Reglamento. ⇒ Se actúa de manera reactiva ante necesidades planteadas por los CCDR, sin que se evidencien programas concretos para este proceso. ⇒ Débil articulación, coordinación y sinergia con otros procesos a lo interno.	⇒ Diseñar técnicamente, programas orientados al incremento y masificación de actividades deportivas y recreativas. ⇒ Planificar la dotación de recursos y de capacidades necesarias. ⇒ Implementar un robusto sistema de articulación y coordinación con otros procesos sustantivos (deporte, gestión de instalaciones, Capacitación Técnica, Cooperación, etc.) para lograr sinergias y el máximo aprovechamiento de los recursos institucionales disponibles. ⇒ Coordinar y asesorar en la implementación de los programas planificados por medio de los CCDR y otros actores.
	⇒ Una estructura regional débil con “oficinas”	⇒ Trabajar con la mejor combinación de estructura

Pilar de cambio	Prácticas identificadas	Prácticas deseadas
<p>Sistema de Gestión Institucional (Procesos, Procedimientos y Estructura)</p>	<p>unipersonales.</p> <p>⇒ La UPI está compuesta por tres personas funcionarias que deben realizar la totalidad de actividades relacionadas con la Planificación Institucional, el Control Interno y la Cooperación Internacional.</p>	<p>concentrada / desconcentrada.</p> <p>⇒ Desarrollo de un sistema de Planificación Institucional que fortalezca los procesos de toma de decisiones para el efectivo cumplimiento de los objetivos del ICODER de corto, mediano y largo plazo.</p> <p>⇒ Garantizar la vinculación de los instrumentos de Planificación de corto, mediano y largo plazo y su articulación con las unidades tecno-administrativas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p>⇒ Mantener actualizada la estructura organizacional del ICODER que facilite la identificación, articulación y despliegue de procesos institucionales.</p> <p>⇒ Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la gestión y el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p>⇒ Asegurar el cumplimiento y despliegue de los principios de un sistema de planificación.</p>
	<p>⇒ La gestión se basa en la estructura funcional (vertical) y no se visualizan los procesos como transversales a la estructura (horizontal).</p>	<p>⇒ Establecer un soporte documental con procedimientos estandarizados, que potencien las actividades que agregan valor y lograr eliminar o reducir las actividades que no agregan valor a los usuarios institucionales.</p>
	<p>⇒ Los procedimientos de trabajo no se encuentran estandarizados, sino que las dependencias o unidades han desarrollado sus propias versiones.</p>	<p>⇒ Establecer una disciplina de apego a trabajar bajo un Sistema de Gestión.</p>
	<p>⇒ No se cuenta con una sistemática de control de documentos y registros.</p> <p>⇒ No se evidencia la existencia de un Encargado de Control Documental.</p>	<p>⇒ Concientizar a las personas líderes de proceso sobre su responsabilidad de mantener actualizado el sistema de gestión, mediante la búsqueda constante de mejoras en los métodos de trabajo, todo en coordinación con la UPI.</p>
	<p>⇒ Existen procesos críticos donde se entremezclan las responsabilidades administrativas y técnicas (caso de la Gestión de Subvenciones).</p>	<p>⇒ Implementar los principios de la gestión por procesos en toda la organización y establecer como requisito obligatorio trabajar bajo este enfoque.</p>
	<p>⇒ La estructura está planteada bajo el modelo de una</p>	<p>⇒ Estructura con un máximo de tres niveles y que sirva de</p>

Pilar de cambio	Prácticas identificadas	Prácticas deseadas
	<p>organización integrada por áreas y procesos (Direcciones Departamentos), inapropiada para contribuir al desarrollo institucional y satisfacer las necesidades existentes.</p>	<p>apoyo o soporte para el despliegue del sistema de gestión institucional diseñado.</p>
Gestión del Capital Humano	<p>⇒ Personal realizando funciones asignadas a otros procesos o áreas.</p>	<p>⇒ Personal realizando las funciones asignadas y para las cuales tiene las competencias requeridas.</p>
	<p>⇒ Áreas con personas funcionarias realizando funciones y actividades sin una clara definición u objetivos.</p>	<p>⇒ Diseñar e implementar un Manual Descriptivo de Clases.</p>
	<p>⇒ Relevante cantidad de personas funcionarias cercanas a su jubilación y no se evidencia un plan de sucesión formal y estructurado.</p>	<p>⇒ Implementar el plan y realizar los estudios necesarios para justificar su presupuesto.</p>
	<p>⇒ Se trabaja con un Manual descriptivo de clases y un Manual de Cargos desactualizado y no aprobado que no corresponde a la estructura actual.</p>	<p>⇒ Manual descriptivo de clases y Manual de Cargos actualizado y en correspondencia con la estructura organizacional adecuada.</p>

Nota. Información de Cicap (2017).

Anexo 3. Síntesis de actores involucrados, PPDR. 2023

Actor externo ICODER		Actor interno ICODER	
Nombre	Tipologización	Nombre	Tipologización
Comités Cantonales de Deporte y Recreación (CCDR)	Actor Secundario	Dirección Nacional de ICODER	Actor de Veto
Entidades deportivas (Según Ley 7800 excepto CCDR)	Actor Clave	Planificación Institucional	Actor Clave
Personas atletas / jugadoras federadas o asociadas	Actor Primario	Departamento de Deporte y Recreación	Actor de Veto
Público en general	Actor Secundario	Unidad de Relación con Entidades	Actor Clave
RECAFIS		Unidad de Obras	Actor Clave
DESAF	Actor de Veto	Departamento de Administración y Finanzas	Actor Clave
Municipalidades	Actor Secundario	Unidad de Administración	Actor Secundario
Empresa privada	Actor Secundario	Unidad de Finanzas	Actor Secundario
Otras organizaciones del sector público	Actor Secundario	Personas administradoras de instalaciones deportivas y parques recreativos	Actor Secundario
Organizaciones comunales y comunidad	Actor Secundario	Consejo Nacional del Deporte y la Recreación (CNDR)	Actor de Veto
Asamblea Legislativa	Actor de Veto	Unidad de Administración y Mantenimiento de Instalaciones (UAMI)	Actor Clave
Ministerio de Hacienda	Actor de Veto	Departamento Gestión de Instalaciones	Actor Clave
Contraloría General de la República (CGR)	Actor de Veto	Unidad de Programas y Proyectos	Actor Clave
Ministerio de Salud	Actor de Veto		
Ministerio del Deporte (MIDEPOR)	Actor de Veto		
Ministerio de Hacienda (STAP)	Actor de Veto		

Anexo 4. Detalle de actores involucrados en Programa Presupuestario Deporte y Recreación del ICODER. 2023

Ámbito	Actores	Principales Funciones
Político	CNDR	<p>Ejecutar las políticas, los planes y programas necesarios para cumplir los fines del Instituto, dentro de las atribuciones que le competen.</p> <p>Coordinar la ejecución del Plan nacional que regirá el deporte y la recreación.</p> <p>Fiscalizar que las asociaciones deportivas, recreativas y sociedades anónimas deportivas se adecuen a lo prescrito en la ley 7800 y los lineamientos de la Contraloría General de la República.</p> <p>Nombrar a los representantes del Instituto en los comités cantonales de deporte y recreación y tener por acreditados a los demás.</p> <p>Otorgar la representación nacional de un deporte a las federaciones deportivas</p> <p>Planificar las necesidades en las instalaciones deportivas y recreativas suficientes y racionalmente distribuidas, y promover la utilización óptima de las instalaciones y el material destinados al deporte, la actividad física y la recreación.</p> <p>Aprobar los convenios con entidades nacionales o internacionales, relacionadas con sus objetivos.</p> <p>Emitir criterio respecto a la inversión pública que se requiere en materia de infraestructura deportiva y recreativa.</p>
	Director Nacional ICODER	<p>Ejecutar las políticas, los acuerdos, planes y programas que aprueben el Consejo Nacional y el Congreso.</p> <p>Representar al Instituto en los actos oficiales.</p> <p>Presentar al Consejo Nacional los presupuestos de sus dependencias.</p> <p>Incorpora PMI en el PEI</p> <p>Resolver tarifas para uso de instalaciones en casos no contemplados en tabla de tarifas oficial.</p> <p>Establecer acciones a realizar en casos de incumplimientos de contratos de concesión de instalaciones.</p>
	Director General Desaf	<p>Aprobar la asignación presupuestaria correspondiente al financiamiento del programa según Ley 7800.</p> <p>Colaborar en la generación de estrategias y apoyar en la implementación de</p>

Ámbito	Actores	Principales Funciones
	Comisión de Idoneidad	<p>recomendaciones. Colaborar en la articulación interinstitucional.</p> <p>Enviar listado de entidades idóneas a Dirección Nacional y a URE para transferencia de recursos.</p>
Ejecutores	Coordinador de Área de Gestión de Instalaciones	<p>Revisar y aprobar el PMI, enviar PMI al Director Nacional y al Encargado de UPI. Elaborar el Plan de Mantenimiento Preventivo Anual (PMPA), insumo para POI. Notificar a Dirección Nacional cuando se presenten incumplimientos de actividades descritas en contratos de concesión, con el aporte de pruebas correspondiente.</p>
	Coordinador de Área de Deporte y Recreación	<p>Enviar PMPA a Profesional designado de Programa de actividades en Parques e Instalaciones.</p>
	Dirección de Desarrollo Regional	<p>Pendiente</p>
	Coordinador del proceso de Gestión de Instalaciones	<p>Elaborar el Plan de Mantenimiento Integral (PMI) para todos los equipos e infraestructuras de ICODER. Elaborar presupuesto para PMI. Entregar PMI al Coordinador de Área de Gestión de Instalaciones. Notificar lista de requerimientos de contratación de bienes y servicios a Proveedor Institucional. Elaborar plan anual de compras. Enviar PMPA a Coordinador de Área de Deporte y Recreación. Coordinar sesiones con Administradores de Parques e Instalaciones para planificar mantenimiento preventivo, de manera mensual. Revisar contratos de mantenimiento con terceros y realizar reuniones de seguimiento. Elaborar y actualizar planes mensuales de mantenimiento preventivo. Reprogramar actividades de mantenimiento preventivo en casos imprevistos. Registrar y controlar incidencias. Coordinar apertura de reclamos con Proveedor en caso de incidencias relevantes o repetitivas provenientes de proveedores externos. Realizar estudios sobre eficacia del mantenimiento preventivo Analizar fallos y determinar ente que realiza correcciones. Solicitar a empresa subcontratada o realizar contratación de empresa o taller externo, según proceso de</p>

Ámbito	Actores	Principales Funciones
		<p>gestión de compras de bienes y servicios. Archivar órdenes de trabajos correctivos. Evaluar calidad de intervenciones correctivas, así como el desempeño de los proveedores. Junto al área de Obras, colaborar en diseño, ejecución y recibido conforme de proyectos de mejora a infraestructura/maquinaria propiedad de ICODER. Verificar solicitudes para el uso de instalaciones, con su respectiva documentación. Verificar disponibilidades de espacio según calendarios. Reservar fechas para usos de instalaciones. Notificar a usuarios y a Administradores de Parques sobre las reservas. Revisar tasas a abonar en caso de eventos de tipo cultural o religioso en las instalaciones. Revisar este tipo de solicitudes. Revisar disponibilidades de espacio. Comunicar a los solicitantes en caso de ausencia de documentos. Enviar solicitud de actividades a usuarios, con información de montos a cancelar. Verificar información relacionada a exoneraciones en pago por uso de instalaciones. Emitir documento de exoneración y entregar al solicitante y a administradores de parques e instalaciones. Elaborar planificación de la toma física de inventarios. Revisar términos establecidos en contratos de concesión/arrendamiento de instalaciones. Solicitar a entidades concesionarias la presentación de planes de mantenimiento preventivo. Realizar visitas de control y seguimiento a instalaciones. Reportar incumplimientos en el mantenimiento de instalaciones cuando estas se presenten.</p>
	<p>Administrador Parques e Instalaciones</p>	<p>Recibir, revisar y entregar órdenes de trabajo semanales al Coordinador de Proceso de Gestión de Instalaciones. Verificar uso de materiales, y devolución de bienes sobrantes. Revisar actividades de mantenimiento. Señalar en orden semanal actividades no realizadas. Revisar y verificar inicialmente condiciones de equipos o instalaciones.</p>

Ámbito	Actores	Principales Funciones
		<p>Delimitar zonas o equipos con fallos. Elaborar órdenes de trabajos correctivos, se envían al Coordinador de Proceso de Gestión de Instalaciones. Revisar reparaciones, notificar a Coordinador de Proceso de Gestión de Instalaciones. Verificar operatividad de trabajos correctivos. Elaborar planificación de la toma física de inventarios. Revisar bodegas y si es necesario solicitar a funcionarios limpieza o reacomodo de materiales antes de la toma física. Entregar listas al Coordinador de Proveeduría. Autorizar y registrar el retiro de materiales de bodegas.</p>
	Asesoría Legal	<p>Elaborar contratos de arrendamiento Desarrollar convenios entre ICODER y las federaciones y/o asociaciones. Trasladar convenios firmados a Dirección Nacional y a Financiero Contable</p>
	Tesorería	<p>Revisar montos a cobrar de acuerdo con el tipo de actividad, revisar pagos realizados. Emitir recibos de pago. Realizar giros y cargas a SITRADERE de comprobantes de transferencias a federaciones y/o asociaciones</p>
	Financiero contable	<p>Verificar expedientes, corroborar fuentes de financiamiento, trasladar a Tesorería el porcentaje y la fuente de financiamiento para realizar giros a federaciones y/o asociaciones.</p>
	Encargados de empresas subcontratadas	<p>Señalar en orden semanal actividades no realizadas. Reportar fallos en equipos o instalaciones.</p>
	Funcionarios de planta	<p>Realizar conteo y registro de materiales, equipos y activos en bodegas.</p>
Socios en implementación	Proveedores	<p>Aplicar garantías en caso de requerirse para el mantenimiento y mejoras de equipos o instalaciones. Elaborar planificación de la toma física de inventarios. Entregar a administradores de parques e instalaciones listas de materiales, equipos y activos que deben ser inventariados y que estarán bajo su custodia en bodegas.</p>

Ámbito	Actores	Principales Funciones
		Ejecutar actividades indicadas en los contratos con la institución.
	Entidades concesionarias de instalaciones	Entregar al Coordinador de Proceso de Gestión de Instalaciones registros de mantenimiento.
	CCDR	Colaborar con federaciones y/o asociaciones en la organización y logística de actividades deportivas, así como para el diseño y ejecución de proyectos. Recibir transferencias para el desarrollo de actividades deportivas y recreativas, así como para el diseño y ejecución de proyectos.
Población beneficiaria	Usuarios/entidades de parques e instalaciones para uso deportivo o recreativo	Solicitar con anticipación el uso de instalaciones para eventos deportivos y recreativos, masivos o no masivos. Presentar, en casos donde aplica, solicitud de exoneración de pago por uso de instalaciones a la Dirección Nacional. Realizar pagos a Tesorería de ICODER. Ejercer derecho al disfrute de los beneficios en cuanto a acceso a instalaciones y parques, así como de participar en actividades deportivas.
	Usuarios/entidades de parque es instalaciones para uso cultural, religioso y otros	Solicitar, por medio de representación legal, el uso de las instalaciones, de acuerdo con documentación particular para este tipo de eventos, masivos o no masivos. Presentar, en casos donde aplica, solicitud de exoneración de pago por uso de instalaciones a la Dirección Nacional. Confirmar condiciones enviadas en solicitud sobre montos a cancelar. Presentar solicitud de actividad masiva completa. Entregar permisos o autorizaciones de Oficina de Eventos Masivos del Ministerio de Salud y Póliza de Responsabilidad Civil. Realizar pagos a Tesorería de ICODER. Ejercer derecho
	Federaciones y/o asociaciones deportivas	Canalizar los recursos que el Estado les asigne para la puesta en marcha de sus programas. Promover la formación de asociaciones recreativas en todo el territorio nacional. Estimular dentro de su programación el deporte para todos. Organizar y fiscalizar todas las actividades que se programen oficialmente. Art 45 ley

Ámbito	Actores	Principales Funciones
		Ver art42 reglamento
	Deportistas	Ejercer el derecho al disfrute de instalaciones deportivas para la práctica lúdica y profesional del deporte.
	CCDR	Solicitar autorización para el uso de instalaciones y parques para el desarrollo de actividades deportivas y recreativas

Nota: Las federaciones y/o asociaciones se ubican como actor en la categoría “Población beneficiaria” debido a que en el diseño del programa reciben la transferencia por parte de ICODER, sin embargo, es importante que esto sea revisado desde la Teoría del Programa, dado que, estas entidades se convierten en un medio para brindar el producto final (capacitación, insumos deportivos, entrenamiento, entre otros) a las personas beneficiarias. Información de ICODER, 2023.

Anexo 5. Menciones de personas consultadas sobre normas y estándares relacionados con la alta competencia deportiva

Normas y estándares que rigen para las disciplinas representadas	
Presidencia	Administración
Normas del Comité Olímpico Internacional, Comité Olímpico Nacional, World Skate y WADA (antidopaje).	Conozco al menos dos: requerimiento de cancha propia y específica para el entrenamiento de selecciones nacionales y desarrollo de campeonatos nacionales; participación de eventos competitivos continentales y Centroamericanos.
<u>Nacionales:</u> cumplimiento de reglamentos establecidos y depositados en el registro, debidamente aprobados por los ejes autorizados. <u>Internacionales:</u> estos están establecidos, sin embargo, internacionalmente son cambiantes ya adaptados según época y edades.	La persona indica desconocer del tema

Normas y estándares que rigen para las disciplinas representadas	
Presidencia	Administración
Nosotros trabajamos solo desarrollo, pero con la federación nuestra se nos dan los lineamientos para alcanzar estas exigencias al igual que en la parte de capacitación.	En nuestro deporte cada una de las disciplinas de gimnasia tiene sus códigos de competencia, dónde están establecidos los requerimientos técnicos de los elementos que componen cada rutina en los niveles de desarrollo USAG, UPAG y FIG. En nuestro país tenemos niveles de desarrollo escolares e iniciación.
<p>En pulsos o lucha de brazo, al ser un deporte individual los estándares nacionales se rigen por los resultados de competición, tales como el nombramiento de los campeones nacionales todos los años en la Final Nacional.</p> <p>En estándares internacionales existe un ranking internacional que se otorga a cada selección con base en los resultados conseguidos en el Campeonato Mundial.</p> <p>Costa Rica en el año 2022 alcanzó el ranking más alto de un país americano.</p>	<p>Se trata de dar los más altos estándares a nuestros atletas para la alta competencia deportiva, sin embargo, estamos muy limitados financieramente. Podríamos llevar a un atleta que ha ganado su cupo para poder representar al país en un mundial, pero no tenemos los recursos para poder llevar un equipo de trabajo que cubra todas sus necesidades durante la competencia. Por ejemplo, el presupuesto que nos dan a para eventos a nivel nacional es mínimo, para poder realizar un evento para cada categoría, cuando los atletas deberían hacer un evento por mes como mínimo.</p> <p>Los requisitos y normas nacionales encarecen los eventos, por lo que, no alcanza para poder realizar eventos de mayor calidad.</p>
Atletas de alta competencia y en ranking comienza desde los 12 años. Mediciones, actitudes, aptitudes, y buenos resultados dentro como fuera de competencia.	La persona indica desconocer del tema
A nivel nacional, se hacen campeonatos y festivales por categoría y rama Internacionalmente hay dos ciclos "El Olímpico y el "De la Federación Internacional", en cada caso se sigue la ruta de competiciones que corresponda.	Básicamente, se debe llevar el mejor recurso humano disponible, el cual ha superado los distintos campeonatos nacionales o competiciones regionales; ejemplo para llegar al mundial un atleta nuestro debe ser campeón nacional y haber logrado top 3 en competición regional.

Normas y estándares que rigen para las disciplinas representadas	
Presidencia	Administración
Todo está en los reglamentos correspondientes.	FIBA y la normativa y reglamento de competición en CR.
No sé	Excelencia en el deporte a nivel mundial.
Entrenamiento diario, competición nacional, competición internacional en torneos regionales, competición en torneos internacional abiertos, capacitaciones en las diferentes áreas	La persona indica desconocer del tema
La Gimnasia se rige por códigos de puntuación en cada ya de las disciplinas tanto en categoría juvenil, senior, fig como con los programas USAG, UPAG. Y nuestro programa de iniciación.	La persona indica desconocer del tema
Las que establece la Federación Internacional.	A nivel internacional, nos exigen tener una liga local y estar participando de eventos internacionales para mejorar nuestro juego y sumar puntos en el ranking
Nosotros utilizamos la reglamentación internacional, a saber https://handbook.fide.com/	La persona indica desconocer del tema
Capacitaciones, Torneos Nacionales, Torneos Centroamericanos, Torneos Panamericanos, Torneos Gran Prix, Copas Mundo y Mundiales	La persona indica desconocer del tema
La persona indica desconocer del tema	La persona indica desconocer del tema
Costa Rica a nivel de voleibol nacional e internacional se rige a través de la FIVB Federación Internacional de Voleibol, lo cual en el 2022 ha tenido más participación en todas sus categorías, si bien esto es muy bueno, el nivel internacional está muy por encima de nuestro nivel. Pero esa competencia es necesaria para el crecimiento deportivo del voleibol sala y playa. Nuestra federación cumple con todas las normas, reglamentos de competición y requisitos para estar al día.	Cierto nivel de Elo y los títulos internacionales.
	Son los reglamentos de competición nacional de la FCT e internacional de

Normas y estándares que rigen para las disciplinas representadas	
Presidencia	Administración
	la ITF.
	Las establecidas en el reglamento que rige nuestra disciplina, emitido por la IWF.
	PONADRAF a nivel nacional, y a nivel internacional, los lineamientos de los distintos organismos a los cuales se está asociado.
	Normativas de competición oficiales de la Federación Internacional. Normativas antidopaje nacional e internacional. Normativas de selecciones nacionales. Normas disciplinarias. Normas éticas

Nota. Información del cuestionario respondido por personas presidentas y administradoras de 25 entidades deportivas con aportes provenientes del Fodesaf (19 de setiembre al 3 de noviembre, 2023).