



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



CICAP
Centro de Investigación
y Capacitación en
Administración Pública

Informe Final
Situación Actual de los
Comités Cantonales de
Deporte y Recreación
(CCDR) de Costa Rica
2015



Universidad de Costa Rica

*Centro de Investigación y Capacitación en
Administración Pública*

(CICAP)

Programa de Desarrollo Municipal

(PDM)

Informe Final

*Situación Actual de los Comités Cantonales
de Deportes y Recreación (CCDR) en Costa Rica*

Setiembre, 2015

Equipo Colaborador

Dr. Orlando Hernández Cruz

Lic. Cristiam Barquero Gamboa

Bach. Joselyn Corrales Solís

Sr. Erick Chaves Arias

Srta. Priscilla Coto Acuña

Srta. Astrid Acuña Novoa

Agradecimiento

Agradecemos la colaboración del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Santa Ana, en especial al Presidente del Comité, el Sr. Gastón Vargas Rojas, quien nos apoyó en el proceso de la elaboración del diagnóstico.

Prólogo

Con este informe el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, por medio de su Programa de Desarrollo Municipal, busca presentar de una manera clara cuales son los pasos que deben seguir los CCDR en los próximos años para continuar trabajando en mejora de la salud de los habitantes de cada uno de los cantones.

En este informe se expone cuál es la situación actual de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación (CCDR) en Costa Rica, se describe los alcances y las limitantes administrativas y políticas con las que han venido desarrollando su trabajo.

Se espera que este informe sea el parteaguas para que los Comités logren definir un Plan de Trabajo articulado a nivel nacional que permita consolidar su función como entes promotores de la convivencia, la salud, el desarrollo humano y como un semillero de grandes atletas que nos han representado de forma tan exitosa en diferentes competencias tanto dentro de nuestras fronteras como fuera de ellas.

Lic. Cristiam Barquero Gamboa

PDM-CICAP



Índice

Presentación	10
Contexto de los CCDR.....	11
Objetivos del Diagnóstico	12
Objetivo General:	12
Objetivos Específicos:.....	12
Actividades por Objetivo:	12
Metodología	14
Recursos Humanos.....	15
Planificación.....	18
Programas.....	18
Infraestructura	20
Presupuesto	22
Legal.....	22
Control.....	23
Organización de Comités Comunales	24
Sistemas de Promoción e Información.....	25
Resultados del Diagnóstico	26
Recursos Humanos.....	26
Resultados obtenidos.....	26
Análisis Comparativo.....	30
Planificación.....	32
Resultados Obtenidos.....	33
Análisis Comparativo.....	34
Programas.....	37
Resultados obtenidos.....	37
Análisis comparativo.....	41
Infraestructura	43
Resultados obtenidos.....	43
Análisis comparativo.....	46
Presupuesto	48
Resultados Obtenidos.....	48



Análisis comparativo.....	49
Legalidad.....	52
Resultados obtenidos.....	52
Análisis comparativo.....	54
Control.....	55
Resultados obtenidos.....	55
Análisis Comparativo.....	63
Comités Comunales.....	65
Resultados obtenidos.....	65
Sistemas de promoción e información	66
Resultados obtenidos.....	67
Análisis comparativo.....	68
Necesidad de capacitación	70
Juegos Deportivos Nacionales	72
Conclusiones	74
Recomendaciones.....	78
Limitaciones.....	81
Referencias.....	82
Anexos.....	83
Anexo 1. Matriz Situación actual de los Comités cantonales de Deporte y Recreación, 2015.....	83
Anexo 2 Tabla de evaluación para los Comités Cantonales de Deportes y Recreación	88
Anexo 3. Índice Nacional sobre Gestión de los CCDR	91
Anexo 4. Posiciones en JDN.....	93

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Distribución porcentual de los CCDR.....	27
Gráfico 2. Porcentaje de profesionales en los CCDR	28
Gráfico 3. Distribución porcentual de los CCDR según capacitaciones recibidas.....	29
Gráfico 4. CCDR con mejores calificaciones en RRHH.....	30
Gráfico 5. CCDR con calificaciones más bajas en RRHH.....	31
Gráfico 6. Distribución porcentual d los planes desarrollados por los CCDR.....	34
Gráfico 7. CCDR con calificaciones más bajas en Planificación.....	35
Gráfico 8. Distribución porcentual de Programas ejecutados por los CCDR	38
Gráfico 9. Distribución porcentual según las cinco disciplinas más practicadas en los CCDR.....	39
Gráfico 10. Distribución porcentual según los cinco programas recreativos más practicados en los CCDR.....	40
Gráfico 11. Distribución Porcentual de los CCDR según los Programas Preventivos.....	40
Gráfico 12. CCDR con calificación más alta en Programas	41
Gráfico 13. CCDR con calificaciones más bajas en Programas.....	42
Gráfico 14. Distribución porcentual de infraestructuras administradas por CCDR.....	44
Gráfico 15. Distribución porcentual de infraestructuras compartidas por CCDR.....	45
Gráfico 16. Cantidad de CCDR según infraestructura administrada o compartida.....	47
Gráfico 17. CCDR con mejores calificación en Presupuesto.....	49
Gráfico 18. Distribución porcentual según tipo de convenio en los CCDR.....	53
Gráfico 19. Distribución porcentual de los CCDR según involucramiento en problemas legales....	53
Gráfico 20. Cantidad de CCDR según convenios y situaciones legales	54
Gráfico 21. Distribución porcentual de la cantidad de CCDR con indicadores de gestión.....	57
Gráfico 22. Distribución porcentual de la cantidad de CCDR que realizan evaluaciones periódicas	58
Gráfico 23. Distribución porcentual de la cantidad de CCDR que realizan informes.....	59
Gráfico 24. Distribución porcentual de la cantidad de CCDR que poseen sistemas de control.....	60
Gráfico 25. Distribución porcentual de la cantidad de CCDR que poseen sistemas de seguimiento	61
Gráfico 26. Distribución porcentual de la cantidad de CCDR que realizan rendición de cuentas ...	61
Gráfico 27. Distribución porcentual de los CCDR que cuentan con auditorías.....	62
Gráfico 28. CCDR con mejores calificaciones en el área de Control	63
Gráfico 29. CCDR con menores calificaciones en el área de Control	64
Gráfico 30. CCDR con calificaciones más bajas en redes sociales.....	69
Gráfico 31. Distribución porcentual según las capacitaciones requeridas por los CCDR	70



Índice de Tablas

Tabla 1. Resultados Globales en Recursos Humanos	26
Tabla 2. Resultados globales de Planificación	33
Tabla 3. Evaluación de los CCDR con calificaciones más bajas	36
Tabla 4. Resultados globales en Programas	37
Tabla 5. Resultados globales en infraestructura	44
Tabla 6. Resultados globales en Presupuesto	48
Tabla 7. CCDR que cumplen con el 3% presupuestario	50
Tabla 8. CCDR que no poseen el 3% presupuestario.....	51
Tabla 9. Resultados globales en Legalidad	52
Tabla 10. Resultados globales en Control	56
Tabla 11. Resultados globales de Comités Comunales	65
Tabla 12. Resultados globales de Comités Comunales	65
Tabla 13. Resultados globales de Sistemas de Administración de Instalaciones.....	67

Introducción

El presente informe final ha sido elaborado en el marco de la propuesta para la “Elaboración del Plan de Acción Integral para los Comités Cantonales de Deporte y Recreación (CCDR)”, con el fin de conocer la situación actual de cada uno de los Comités Cantonales de Deportes a nivel nacional, motivado por el CCDR de Santa Ana y apoyado por el Programa de Desarrollo Municipal (PDM) del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR).

Este trabajo pretende mostrar la situación actual de los CCDR en Costa Rica sobre temas de recursos humanos, planificación, presupuesto, programas, infraestructura, entre otros, que permiten el desarrollo de los objetivos y actividades de cada Comité.

Con estos resultados se pretende determinar las fortalezas y necesidades en dichos temas y formular un índice nacional que permita establecer donde se deben enfocar los esfuerzos de los comités para la mejora continua de su gestión.

Contexto de los CCDR

El Código Municipal de Costa Rica, en el artículo 164, establece la creación de los Comités Cantonales de Deportes y Recreación, que están adscritos a cada municipalidad y tienen como objetivo “desarrollar planes, proyectos y programas deportivos y recreativos cantonales, así como para construir, administrar y mantener las instalaciones deportivas de su propiedad o las otorgadas en administración”.

La dirección de los CCDR está a cargo de una junta directiva integrada por cinco residentes en el cantón: dos miembros de nombramiento del Concejo Municipal, dos miembros de las organizaciones deportivas y recreativas del cantón y un miembro de las organizaciones comunales restantes y cada uno de estos miembros son electos cada dos años.

Para que Junta Directiva y trabajadores ordinarios del comité lleven a cabo las actividades mencionadas, la municipalidad del cantón al que están adscritos, aporta como mínimo un 3% de sus ingresos ordinarios, para cubrir los gastos administrativos y los programas de deportes y recreación que cada comité desarrolla.

Además del presupuesto que se les otorga, las municipalidades, el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, las instituciones públicas y las organizaciones comunales pueden dar en administración instalaciones para que los comités desarrollen sus actividades deportivas y recreativas.

Como parte del proceso de control en el uso de recursos, ejecución de programas, desarrollo de actividades, etc., en la primera semana de julio de cada año, los comités cantonales de deportes y recreación deben rendir cuentas ante cada Concejo Municipal, por medio de informes que contengan los resultados de su gestión.

Objetivos del Diagnóstico

Objetivo General:

Establecer las líneas de acción del sector de Deportes y Recreación, las cuales serán ejecutadas en el territorio nacional a nivel local en coordinación con diferentes actores en busca del desarrollo integral del sector.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual de los CCDR en temas administrativos, legales, presupuestarios, infraestructura, control, promoción
- Establecer un Plan de Acción para los CCDR que permita mejorar su gestión
- Crear una red de actores estratégicos que permitan el desarrollo de las actividades definidas en el Plan de Acción

Actividades por Objetivo:

Para el desarrollo de los objetivos específicos del informe fue necesario diagnosticar la situación actual de cada comité en temas administrativos, presupuestarios, de promoción, legal, etc., para lo que se realizó en primer lugar un inventario de capital social que integra a los CCDR del país, con el fin de identificar y actualizar la base de datos de los CCDR.

Luego de esto se creó una matriz con las variables necesarias para el estudio, para recolectar la información de cada comité, con la colaboración de pasantes de la Universidad de Costa Rica.

Con el fin de establecer el Plan de Acción de cada comité, se pretende convocar a un espacio de reunión a los representantes de los CCDR, para presentar el diagnóstico realizado y según los resultados obtenidos, determinar las acciones que se deben de llevar a cabo para el mejoramiento de los comités.



Como parte de este proceso del plan y para el desarrollo de las actividades que se establezcan, es importante generar alianzas con otras organizaciones afines al sector en el que se desenvuelven los comités por lo que es necesario elaborar un mapeo de actores claves para para la ejecución Plan de Acción y lograr la creación de una red de trabajo que permita la integración de esfuerzos para fortalecer a los comités de deportes.

Metodología

La metodología para el desarrollo del diagnóstico se orientó a realizar entrevistas telefónicas a los CCDR, etapa que tuvo una duración aproximada de 4 semanas y se utilizó la Matriz de Situación Actual de los CCDR¹.

Esta matriz está compuesta por 13 variables diferentes, las cuales se establecieron en términos generales según la realidad de cada comité, en colaboración con el CCDR de Santa Ana y el equipo de trabajo del CICAP.

Las variables utilizadas para el estudio fueron las siguientes:

1. Recursos Humanos
2. Planificación
3. Programas
4. Infraestructura
5. Presupuesto
6. Legal
7. Control
8. Organización de Comités
9. Sistemas de Promoción e Información

Para determinar el desempeño de cada comité fue necesario establecer un valor a cada pilar que permitiera cuantificar los resultados. Para esto se llevó a cabo una sesión de trabajo con la participación de funcionarios del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Santa Ana y con el equipo de trabajo que desarrolló este informe, para definir el valor de cada pilar, de las variables y subvariables que las componen.

Dicha valoración se realizó para tener una idea más clara sobre cuáles pilares son más importantes dentro de la gestión de cada comité, y según la relevancia calificar con mayor o menor puntaje cada temática, con el propósito de tener claro en qué ámbitos deberían enfocarse los CCDR. Se debe mencionar que los valores fueron dados en términos

¹ Ver anexo 1 **Matriz Situación actual de los Comités cantonales de Deporte y Recreación, 2015.**



absolutos, es decir, los valores que se le asignaron a cada pilar tienen calificaciones de 1 a 100 puntos².

Para las clasificaciones globales de cada pilar se utilizaron las medidas de promedio, la cual determina en términos generales cual fue la nota obtenida por todos los comités, la mediana representa la nota central que se obtuvo, es decir, la que se encuentra en medio de las calificaciones más altas y más bajas de los resultados y por último la moda que muestra cual ha sido la calificación que más se repite.

Recursos Humanos

El pilar de Recursos Humanos se le asignó 15 puntos y está conformado por tres variables que son: puestos, formación y capacitación. Cada una de ellas tiene su propio valor dentro del pilar de recursos humanos, de manera que al ponderar las suma de las tres dé como resultado 15 puntos

La variable de puesto tiene un valor de 0,50 puntos dentro del pilar y define la estructura ideal de trabajadores que el comité debería tener y dichos puestos tiene también una valoración específica.

Es importante mencionar que la relevancia y valoración de cada uno de los puestos que se establecieron, van a depender siempre de la naturaleza de la organización que se esté estudiando.

En este caso el administrador, es la persona encargada de planificar, coordinar y dirigir las actividades diarias dentro del comité y en conjunto con el promotor, son los encargados de desarrollar las actividades deportivas y recreativas dentro del cantón por lo que poseen 0,20 puntos.

² Ver anexo 2. **Tabla de Evaluación**



Luego el puesto de secretario tiene un peso de 0,15 puntos, ya que por la realidad de los CCDDR muchas veces es la persona encargada de realizar trámites y tareas dentro del comité, apoyando la gestión de los administradores.

El puesto de contador, coordinador deportivo y recreativo tienen un valor de 0,10 y son puestos importantes ya que uno se encarga de llevar en orden el dinero y las cuentas que se manejan y los otros, apoyan al promotor en el desarrollo de las actividades sustanciales del comité.

Los puestos siguientes como asistente administrativo (0,5 pts.), proveedor (4 pts.), tesorero (2 pts.) encargado de talento humano (2 pts.) y auditor (2 pts.), se encargan de apoyar las tareas que las personas en los puestos anteriores realizan por lo que tienen un peso menor.

Hay que mencionar que estos puestos no son considerados como menos importantes sino que idealmente si los comités cuentan con administradores, promotores, etc., el grueso de las actividades van a ser desempeñadas por estas personas, por lo que estos últimos puestos tendrían un papel más de apoyo y colaboración.

La segunda variable dentro de este pilar es la Formación y permite identificar cuál es el grado académico que posee cada uno de los funcionarios en el comité y tiene un valor de 0,20 puntos.

En este apartado lo que se pretende es dar una mayor nota al comité que cuente con personas con un mayor grado académico, no obstante, se tomó en cuenta la realidad en la que los comités se desenvuelven, y que en ocasiones no siempre es factible la contratación de personas con grados académicos muy altos por un tema presupuestario.

De esta forma el bachillerato universitario se calificó con 0,30 puntos al ser un nivel de preparación intermedio y al cual se puede tener mayor acceso por parte de los comités. Luego el nivel de licenciatura se valora con 0,20 puntos, que es el nivel ideal que se esperara en estos puestos.



Los grados de bachillerato de educación media, técnico, diplomado y maestría, se califican con 0,10 puntos, al ser niveles más bajos que los anteriores y específicamente el de maestría se coloca entre estos niveles por ser de más difícil acceso para los comités contar con una persona que tenga esa preparación, además que no es indispensable para sus funciones un funcionario con tal grado.

Por último primaria y secundaria, al ser los niveles de formación más bajos de la lista se calificaron con 0,05 puntos, ya que para efectos del estudio que se realiza no representan un nivel importante en tema de recurso humano.

Si bien es cierto, el contar con un título universitario no es sinónimo de hacer las cosas mejor o tener más capacidades, si es un punto relevante en el que se debe de enfocar la atención, especialmente en las personas encargadas de temas administrativos y/o contables, de forma que tengan los conocimientos básicos en estos temas y que su labor no sea solamente empírica, sino que exista un conocimiento formal detrás de lo que se hace y la importancia que tiene. Es por esto que se les ha dado mejor nota a los comités que cuenten dentro de sus funcionarios con una persona con bachillerato universitario o licenciatura.

Como variable final se tomó en cuenta la Capacitación, que responde a la formación externa que han recibido los funcionarios de cada CCDR para mejoramiento de sus funciones, a esta se le asigna un 0,30 y se tomó en cuenta únicamente si ha recibido o no alguna capacitación.

El mejoramiento constante dentro de cualquier organización es importante y estar en un proceso de formación periódico sobre temas que atañen al quehacer diario de los CCDR es muy necesario, especialmente para aquellos comités que no cuentan con personal que tenga un nivel de formación alto o que sean pocas las personas que laboran ahí.

Planificación

El pilar de Planificación tiene 17 puntos y cuenta con cinco variables que corresponden a los planes más importantes con los que debe contar un CCDR para la organización de los programas y proyectos a realizar, de manera que le den lógica y orden a sus actividades.

La valoración de cada variable se hizo según la importancia que tenga cada plan dentro de los CCDR, de manera que el Plan Anual Operativo (PAO) se le dio un valor de 0,40 puntos. Seguido a este, el Plan Actividad Física tiene un valor de 0,20 puntos, mientras que al Plan de Adquisiciones y Plan de Proyectos tuvieron un peso de 0,15 pts. y como última variable, se encuentra el Plan Estratégico con un 0,10 puntos.

Para este estudio toman relevancia el Plan Anual Operativo y el Plan Cantonal de Actividad Física al ser ambos los planes que contemplan las actividades fundamentales de los comités, además de ser los de mayor uso, aunque también es necesario premiar a aquellas organizaciones que formulan el plan estratégico y además poseen planes dirigidos a organizar los proyectos que tienen y las compras o contrataciones que se necesitarán.

Programas

En el presente estudio se determinó la cantidad de programas deportivos, recreativos y preventivos que ejecutan los comités dentro de las comunidades y este pilar tiene un valor de 17 puntos.

Los programas deportivos tienen un valor de 0,30 puntos y consisten en el desarrollo de disciplinas por parte de los comités dentro del cantón correspondiente, en los que participan jóvenes entre los doce y veinte años no cumplidos, teniendo estos la posibilidad de participar en los Juegos Deportivos Nacionales contra otras disciplinas pares de otros cantones.

Las subvariables utilizadas para medir la cantidad de programas deportivos fueron las posibles disciplinas que podían ejecutar los comités:



- | | | |
|------------------|------------------------------|---------------|
| 1. Atletismo | 10. Patinaje | 18. Natación |
| 2. Tenis de mesa | 11. Karate Do | 19. Balonmano |
| 3. Voleibol | 12. Tenis de campo | 20. Gimnasia |
| 4. Futbol | 13. Baloncesto | 21. Béisbol |
| 5. Futsal | 14. Ciclismo | |
| 6. Taekwondo | 15. BMX (Bike Moto
Cross) | |
| 7. Judo | 16. Triatlón | |
| 8. Ajedrez | 17. Boxeo | |
| 9. Halterofilia | | |

Para el análisis de estos programas se asigna la nota según la cantidad de disciplinas desarrolladas. Si el comité posee de 0 a 5 programas 0,10 puntos, si hay de 5 a 10 deportes 0,15 puntos, si tienen de 10 a 15 disciplinas se les asigna 0,20 puntos, si poseen de 15 a 20 tiene un valor de 0,25 puntos y si posee más de 20 programas deportivos 0,30 puntos.

Por otro lado, los programas recreativos, tiene como fin el esparcimiento para la comunidad y se pretende que la población tenga una convivencia más cercana y saludable, donde se comparta no solo a través de las actividades realizadas por los comités, sino que también fuera de ellas.

Las subvariables utilizadas para medir la cantidad de programas recreativos fueron las posibles actividades que podrían ejecutar los comités:

- | | |
|---------------------|-------------------------|
| 1. Campeonatos | 6. Juegos tradicionales |
| 2. Caminatas | 7. Carreras |
| 3. Excursiones | 8. Danza |
| 4. Juegos de mesa | 9. Baile popular |
| 5. Juegos comunales | 10. Cine |

A los programas recreativos se le asignaron un valor 0,30 puntos de valor y también se considera la cantidad que tengan en ejecución cada uno de los comités y para su valoración se aplica la misma metodología para el punto anterior. Si un comité tiene de 0 a 5



actividades recreativas se le asigna 0,20 puntos, si tiene de 5 a 10 actividades se califica con 0,35 y si posee más de 10 se le da 0,45 puntos.

Por último se encuentran los programas preventivos, que se realizan con la finalidad de abrir espacios que incentiven la vida sana dentro de la comunidad, mediante actividades que prevengan futuros problemas de salud, propuestas de suma importancia ya que según el Vigésimo Informe del Estado de la Nación (2014) aproximadamente en el 2040 existirá una mayor cantidad personas de 65 años o más, por lo que es de vital trabajar en la prevención de enfermedades tanto en jóvenes como en adultos mayores.

Se tomaron en cuenta los siguientes programas preventivos:

1. Clases de zumba
2. Clases de aeróbicos
3. Clases de cardio dance
4. Acuaeróbicos
5. A.F³ Adulto Mayor
6. A.F. Mediana Edad

El puntaje total de esta variable es de 0,40 puntos y se califica de la siguiente manera: de 0 a 3 programas preventivos se asigna 0,20 puntos, el desarrollo de 3 a 6 programas se califica con 0,35 y si un comité ejecuta más de 6 actividades de este tipo se da 0,45 puntos.

Infraestructura

El pilar de Infraestructura cuenta con un puntaje de 10 y se evaluó si los comités administran o comparten infraestructuras, así como que aquellos que poseen ambas opciones, ya que deja entrever si cuentan o no con las instalaciones suficientes para ejecutar los programas que cada CCDR pretende llevar a cabo en las comunidades.

En la variable de infraestructura administrada por los CCDR se utilizaron las siguientes subvariables:

³ A.F= Acondicionamiento Físico



1. Estadio municipal
2. Parques recreativos
3. Canchas
4. Gimnasio municipal
5. Gimnasios
6. Polideportivos
7. Piscinas
8. Pistas de atletismo
9. Otros

Por otra parte con respecto a las instalaciones que se comparten se utilizaron las siguientes opciones:

1. Salones comunales
2. Canchas
3. Piscinas
4. Polideportivos
5. Gimnasios de colegios
6. Gimnasios de escuelas
7. Otros.

En este pilar no se calificó la cantidad, la calidad ni el nivel de uso de las instalaciones, solamente se calificó si administraban instalaciones con 0,50 puntos y/o compartían infraestructura con 0,50 puntos. Esto debido a que el análisis de este pilar a profundidad requiere d un estudio específico que mida el nivel de utilización de la infraestructura o las condiciones en las que se encuentra.

Presupuesto

El tema de Presupuesto posee 17 puntos sobre la nota general y se consideraron cuatro variables: cumplimiento del 3% presupuestario, incrementos, patrocinios e ingresos extra.

Al cumplimiento del 3% del presupuesto municipal que se debe girar al comité se le asignó 0,50 puntos, siendo este el mayor puntaje al ser prácticamente este monto con el único ingreso que poseen para financiar sus actividades. En esta variable es importante mencionar que se utilizó como parámetro un 2,5% como criterio para evaluar si existe o no cumplimiento, ya que en muchas ocasiones las diferencias entre el monto ideal y el real no son significativas.

Otra de las variables evaluadas fue si se daban incrementos a ese 3% presupuestario con una nota de 0,30 puntos, y contempla aquellos acuerdos municipales que definan si se les asignará más presupuesto del mínimo establecido por la ley.

Por último se analiza si los comités poseen algún patrocinio externo ya sea con recursos materiales, financieros, etc., y si tienen ingresos extra que apoye económicamente a su función y ambas sub variables son calificadas con 0,10 puntos.

Legal

El pilar Legal tiene un peso de 8 puntos y debido a que en el pilar se incluyen convenios y problemas legales, se calificará positivamente a aquellos que posean vínculos con otros entes, es decir, se le asignaran 0,50 puntos al comité que tenga al menos 1 convenio con otra organización.

Por otra parte, se le darán los 0,50 puntos correspondientes a la variable de problemas legales, a los CCDR que no hayan tenido problemas, de lo contrario, si han presentado algún tipo de denuncia o problema de este tipo no se les dará puntaje.



Si bien es cierto muchas veces estos problemas son arrastrados por administraciones anteriores, estas situaciones hacen que los comités destinen tiempo y recursos en resolverlos y obstruye su gestión.

Por otra parte los convenios son vitales para cualquier institución, empresa o ente, ya que le abre un abanico de posibilidades en muchos sentidos como facilidades económicas, uso de instalaciones, capacitaciones para el personal, apoyo en tareas a realizar, entre otras.

En la variable de convenios se evaluaron las siguientes subvariables:

1. Asociaciones de Desarrollo
2. Juntas de Educación
3. Universidades
4. Clubes de Fútbol
5. Centros Educativos
6. Ministerios de Salud
7. C.C.S.S.
8. Otros

Es necesario conocer de antemano el marco legal en el que se van a desenvolver los comités, desde el contenido y uso del Código Municipal (Ley N°7794) hasta la Ley de Contratación Administrativa (Ley N°7494), pasando por el Código de Trabajo (Ley N°2), la Ley de Igualdad de Oportunidades para Personas con Discapacidad (Ley N°7600), entre otras; para que de ese modo no se presenten, en la medida de lo posible, problemas legales.

Control

En este pilar tiene una nota total de 5 puntos y es dividida en siete variables. Primero se estudió si los CCDR poseen o no indicadores de gestión que permitan medir el desempeño y definir el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas que se han planteado. A esta variable se le asignó un valor de 0,30 puntos



Otra variable es la realización de evaluaciones periódicas de las actividades que se están ejecutando dentro del comité y tiene un peso de 0,25 puntos, al ser una práctica administrativa importante que ayuda al mejoramiento continuo.

Unido a este punto se encuentra la variable de sistemas de control interno con una nota 0,15 puntos y al igual que la variable anterior, el contar con procesos de revisión de las actividades, permite a los comités detectar falencias y debilidades en su gestión. El uso de sistemas de seguimiento fortalece esta tarea administrativa por lo que se le asigna un 0,10 de nota.

La variable rendición de cuentas dentro de los CCDDR de acatamiento obligatorio ya que es exigida por ley y se realiza ante el Concejo Municipal es por esta particularidad que se le da 0,05 puntos al comité que rinda cuentas.

Por último se evaluó el tema de las auditorías, las cuales son ejecutadas mayormente por la propia municipalidad y ayudan a los comités a realizar mejoras en los aspectos que se crea conveniente. En este aspecto se toma en cuenta solamente si han o no recibido auditorías y se asigna 0,05 puntos al comité que ha recibido alguna auditoría.

Organización de Comités Comunales

Para efectos del presente estudio la evaluación de este pilar se realizó tomando en cuenta únicamente si los CCDDR contaban con mínimo un comité comunal organizado dentro del cantón y al comité que cumplía con este criterio se le asignaban los 8 puntos que corresponden a la calificación de este pilar.

La importancia de estos comités comunales recae en la cobertura que puede tener el CCDDR a otras zonas y que pueda llevar actividades a lugares más alejados del cantón. El problema a la hora de evaluar esa cobertura o el impacto que el comité pueda tener en todo el cantón es la gran cantidad de comunidades que existen por cantón, además que es muy diferente comparar la organización de comités en cantones con comunidades relativamente cercanas a la organización que puedan tener cantones como Upala con comunidades más alejadas del centro.



Sistemas de Promoción e Información

Como último pilar se encuentran los Sistemas de Promoción e Información que cuentan con 5 puntos dentro la evaluación general y está dividida por tres variables: página web, redes sociales y sistemas de administración de instalaciones. Las primeras dos, cuentan con un puntaje de 0,35 mientras que el sistema de administración de instalaciones cuenta con un valor de 0,30.

Al finalizar esta etapa se pretende desarrollar el Plan de Acción para los CCDR que ayude a mejorar su gestión en los temas anteriormente descritos y sea una forma de mejorar continuamente su quehacer y desempeño.

Resultados del Diagnóstico

Recursos Humanos

La evaluación del recurso humano tomando en cuenta las variables mencionadas (formación, puestos y capacitación) permite tener un panorama claro sobre la distribución de las tareas dentro del comité y el tipo de funcionarios que poseen para realizar sus actividades.

Resultados obtenidos

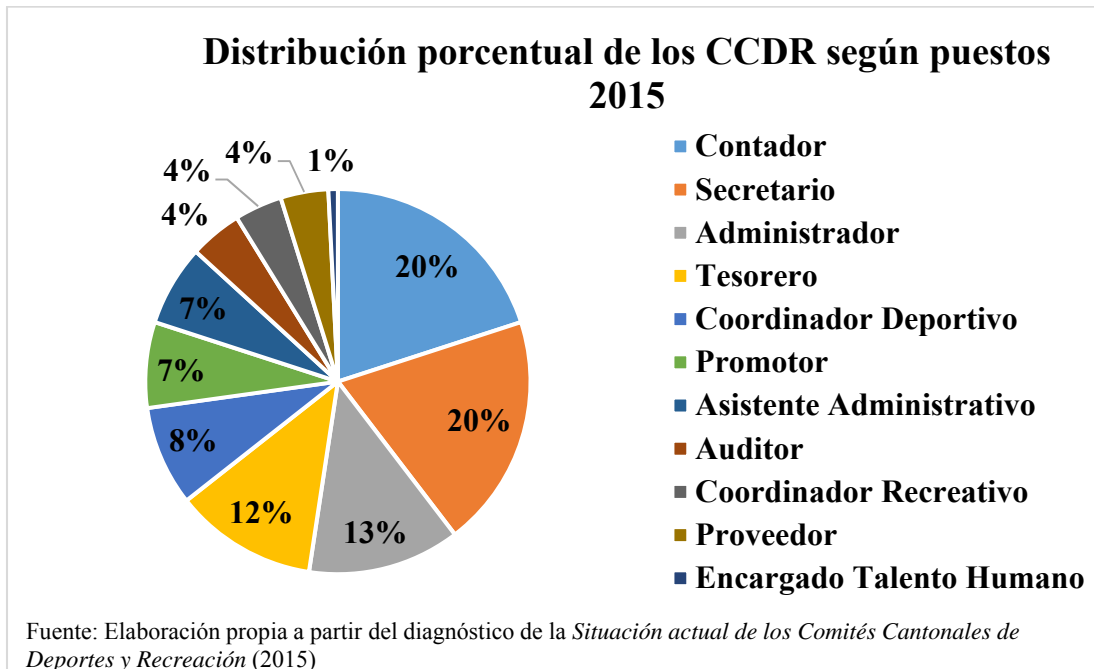
Tabla 1. Resultados Globales en Recursos Humanos

Recursos Humanos	Promedio	Mediana	Moda
<i>Puestos</i>	0,17	0,15	0,14
<i>Nivel de Formación</i>	0,07	0,07	0,07
<i>Capacitación</i>	0,17	0,30	0,30
Total	6,2	6,5	2,0

Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico de la *Situación actual de los Comités Cantonales de Deportes y Recreación* (2015)

En términos generales es necesario destacar que en el recurso humano se obtuvo una nota promedio de 6 puntos de los 15 máximos ya que se presentan muchos comités con pocos funcionarios y/o escasos puestos. Por ejemplo, a nivel nacional se ha detectado carencia de promotores y coordinadores deportivos o recreativos como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Distribución porcentual de los CCDR



A nivel nacional un 96% aproximadamente de los CCDR no cuentan con un promotor o coordinador deportivos-recreativo, situación que promueve en muchos casos la ejecución de estas actividades en trabajadores con otro tipo de funciones lo que provoca un recargo de tareas en ciertas personas dentro del comité

De acuerdo al gráfico anterior un 13% del total de comités cuentan con un administrador, lo que refuerza los bajos resultados obtenidos en este pilar, ya que en general no se tiene a una persona dentro del puesto idóneo para que se encargue de la dirección y coordinación dentro del comité.

La relevancia de los puestos que existan dentro de una organización va a depender de su naturaleza, por lo que a la hora de evaluar este tema en los CCDR hay que tener claro su razón de ser y el tipo de actividades sustanciales que realizan.

Es por esto que se destaca la carencia de administradores, promotores y coordinadores deportivos, ya que ellos, obviamente apoyados por los demás funcionarios, realizan las