



**MTSS**



**Evaluación de diseño, proceso y resultado del  
Programa Presupuestario Deporte y Recreación,  
ICODER:  
Servicio de uso de parques e instalaciones 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

<b>SIGLAS/ACRÓNIMOS Y SIGNIFICADO .....</b>	<b>VII</b>
<b>DEFINICIONES .....</b>	<b>IX</b>
<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1. RECONSTRUCCIÓN DE LA TEORÍA DEL PROGRAMA .....</b>	<b>3</b>
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
<b>2. DISEÑO DE EVALUACIÓN.....</b>	<b>54</b>
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
<b>3. HALLAZGOS.....</b>	<b>77</b>
3.1. CRITERIO: PERTINENCIA .....	77
3.2. CRITERIO: COHERENCIA .....	100
3.3. CRITERIO: EQUIDAD .....	110
3.4. CRITERIO: EFICIENCIA.....	121
<b>4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>128</b>
4.1. PERTINENCIA .....	128
4.2. COHERENCIA .....	129
4.3. EQUIDAD .....	131
4.4. EFICIENCIA .....	131

5. RECOMENDACIONES .....	133
REFERENCIAS.....	138
ANEXOS.....	144

## Índice de Anexos

<b>Anexo 1.</b> Proyectos de Ley vinculados con el DRAF y el ICODER. 2023 .....	144
<b>Anexo 2.</b> Proceso de fortalecimiento del ICODER: Pilares de cambio y prácticas identificadas y deseadas .....	149
<b>Anexo 3.</b> Síntesis de actores involucrados, PPDR. 2023 .....	152
<b>Anexo 4.</b> Detalle de actores involucrados en Programa Presupuestario Deporte y Recreación del ICODER. 2023.....	153
<b>Anexo 5.</b> Comparativo: planes de trabajo Administración y Mantenimiento de instalaciones. 2022-2023 .....	159

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> PDP: Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas.....	5
<b>Figura 2.</b> ICODER: participación de mujeres y hombres en Juegos Nacionales. 2013-2018.....	6
<b>Figura 3.</b> Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas .....	8
<b>Figura 4.</b> 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
<b>Figura 5.</b> COSTA RICA: porcentaje del total de defunciones atribuibles a Enfermedades Crónicas no Transmisibles. 1970, 1975, 1980, 1985 y 1990 .....	10
<b>Figura 6.</b> COSTA RICA: distribución del uso del tiempo efectivo promedio de la población mayor a 12 años. 2017.....	12
<b>Figura 7.</b> COSTA RICA: déficit financiero del Gobierno Central. 2000-2021 .....	14
<b>Figura 8.</b> COSTA RICA: inversión social como porcentaje del gasto total. 1987-2021 .....	15
<b>Figura 9.</b> ODS asociados al Programa Presupuestario Deporte y Recreación del ICODER.....	17
<b>Figura 10.</b> ICODER: distribución de la población beneficiaria, por federación o asociación deportiva. 2022 y 2023.....	28
<b>Figura 11.</b> Principales cambios sugeridos en el proceso de Fortalecimiento del ICODER.....	33
<b>Figura 12.</b> ICODER: Estructura organizativa.....	34
<b>Figura 13.</b> ICODER: Mapa de procesos .....	35
<b>Figura 14.</b> Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas: Síntesis del diagrama de Flujo .....	37
<b>Figura 15.</b> ICODER: ejecución presupuestaria en millones. 2019-2023 .....	42
<b>Figura 16.</b> Programas presupuestarios versus ejecución en millones. 2022-2023 .....	42

<b>Figura 17.</b> Síntesis del PPDR: intervenciones sustantivas orientadas a personas usuarias y procesos de apoyo administrativo.....	43
<b>Figura 18.</b> CdR: Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas. 2023 .....	47
<b>Figura 19.</b> CdR: Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas. 2023 .....	48
<b>Figura 20.</b> Mapa de actores internos del PPDR. 2023 .....	50
<b>Figura 21.</b> Mapa de actores externos del PPDR. 2023.....	51
<b>Figura 22.</b> Posicionamiento de los actores internos respecto al PPDR. 2023 .....	52
<b>Figura 23.</b> Posicionamiento de los actores externos respecto al PPDR. 2023.....	53
<b>Figura 24.</b> Evaluación PPDR: tipología y delimitación.....	54
<b>Figura 25.</b> Reconocimiento de propuestas del ICODER para identificar necesidades para la práctica de DRAF en espacios locales .....	83
<b>Figura 26.</b> Reconocimiento de propuestas del ICODER para identificar los gustos y preferencias de la población para la práctica del DRAF en espacios locales .....	84
<b>Figura 27.</b> Diseño del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas y su alineación con la política y planificación nacional: percepción de los CCDR. 2023 .....	91
<b>Figura 28.</b> Objetivos, productos y resultados del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas y su alineación con la política, la planificación nacional y las necesidades de la población: percepción de los CCDR. 2023 .....	91
<b>Figura 29.</b> Elementos base de los planes de trabajo UAI. 2022-2023.....	97
<b>Figura 30.</b> CCDR: Uso por parte de las personas deportistas de alto nivel de las instalaciones deportivas a cargo del ICODER. 2023.....	103
<b>Figura 31.</b> Objetivos específicos de la PONADRAF donde la RECAFIS y el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas podrían generar sinergias.....	107
<b>Figura 32.</b> Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas: valoración de la coherencia externa. Personas integrantes de los CCDR. 2023 .....	108
<b>Figura 33.</b> Percepción de personas administradoras de parques recreativos e instalaciones deportivas sobre la transversalización de enfoques orientados a la equidad en el “Servicio de uso de parques recreativos e instalaciones deportivas”. 2023.....	116
<b>Figura 34.</b> Percepción de personas integrantes de los CCDR sobre la transversalización de enfoques orientados a la equidad en el “Servicio de uso de parques recreativos e instalaciones deportivas”. 2023.....	117
<b>Figura 35.</b> ICODER: Permisos otorgados por instalación .....	124

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> PONADRAF: ejes estratégicos y sus objetivos .....	21
<b>Tabla 2.</b> ICODER: población objetivo .....	26
<b>Tabla 3.</b> ICODER: estimación de visitación de personas a instalaciones deportivas y recreativas con actividades de mantenimiento y seguridad. 2022.....	29

<b>Tabla 4.</b> Instrumentos del proceso de Gestión de subvenciones .....	37
<b>Tabla 5.</b> ICODER: reporte de gastos efectivos financiados por Fodesaf, colones corrientes. 2020-2023 .....	44
<b>Tabla 6.</b> Evaluación PPDR: marco evaluativo .....	55
<b>Tabla 7.</b> Enfoques: aportes para el análisis según cada criterio de evaluación.....	57
<b>Tabla 8.</b> Instancias del ICODER consultadas y cantidad de personas entrevistadas .....	60
<b>Tabla 9.</b> Cantidad de personas informantes consultadas que responden los cuestionarios, por tipo de actor .....	61
<b>Tabla 10.</b> Cantidad de Entidades Deportivas que responden los cuestionarios.....	62
<b>Tabla 11.</b> Cantidad de CCDR o CDDR que responden los cuestionarios, por provincia.....	64
<b>Tabla 12.</b> Organizaciones integrantes de la RECAFIS que respondieron el cuestionario .....	65
<b>Tabla 13.</b> Consulta a personas usuarias de las instalaciones deportivas y los parques recreativos .....	67
<b>Tabla 14.</b> Cantidad de personas consultadas, por técnica, instancia y tipo de muestreo.....	70
<b>Tabla 15.</b> Competencias del ICODER: infraestructura deportiva y recreativa .....	78
<b>Tabla 16.</b> Iniciativas para la identificación de necesidades, gustos y preferencias de la población objetivo. 2022-2023.....	81
<b>Tabla 17.</b> Prioridades nacionales establecidas en la PONADRAF 2020-2030 .....	85
<b>Tabla 18.</b> Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas en la MAPP 2022.....	88
<b>Tabla 19.</b> Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas en la MAPP 2023.....	89
<b>Tabla 20.</b> Planeamiento anual y reporte mensual de actividades de mantenimiento .....	96
<b>Tabla 21.</b> MAPP 2022: productos asociados al objetivo estratégico al que responde el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas .....	101
<b>Tabla 22.</b> MAPP 2023: productos de los objetivos estratégicos al que responde el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas .....	102
<b>Tabla 23.</b> Actores vinculados en el marco de los Planes de Acción de la PONADRAF .....	106
<b>Tabla 24.</b> Instrumentos de planificación vinculados al PPDR y su contenido en relación con el principio de equidad .....	111
<b>Tabla 25.</b> Mantenimiento e Instalaciones: cumplimiento de metas Administración, al 31 diciembre 2022.....	125
<b>Tabla 26.</b> Recomendaciones para mejorar el PPDR, ICODER.....	133

## 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

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

## Definiciones

Concepto	Definición
<b>Accesibilidad</b>	<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>
<b>Actividad Física</b>	<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>
<b>Asociaciones y Federaciones Deportivas</b>	<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><b>Personas beneficiarias del Fodesaf</b></p>	<p>Según lo dispuesto en la Ley N° 8783 de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, las personas beneficiarias del fondo serán:</p> <p>...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, <b>en beneficio de las personas deportistas en particular y de Costa Rica en general.</b>” (Ley N° 7800, Art. 1, párr. 3) [Resaltado no es del original].</p>
<p><b>Deporte</b></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><b>Recreación</b></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>

Concepto	Definición
<b>Subvención</b>	Transferencia de dinero generada a los sujetos públicos y/o privados según planes de trabajo avalados por el ICODER por encontrarse dentro del marco jurídico del deporte y la recreación.
<b>Sujeto Privado</b>	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).
<b>Beneficio Patrimonial</b>	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, <b>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</b> , 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 final 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 (CNGR) 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)<sup>1</sup>, 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-UCR<sup>2</sup>. 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

<sup>1</sup> 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).

<sup>2</sup> 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.

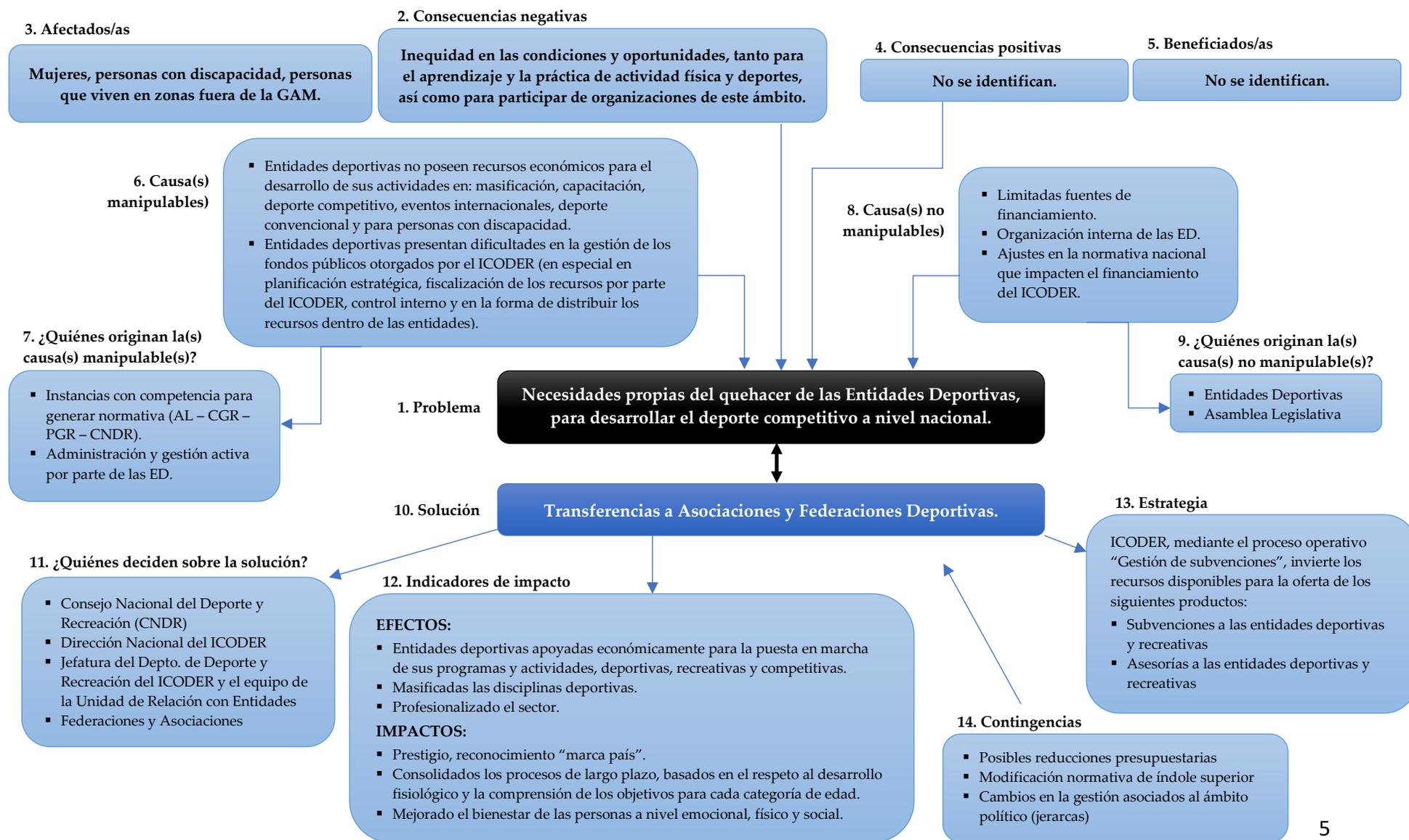
De manera complementaria a estas dos categorías, las **habilidades** que las personas puedan desarrollar y los **antecedentes culturales** se configuran en determinantes de la inclusión dentro del impulso del deporte. En este sentido, Fernández-Lasa y Usabiaga (2019) afirman que es importante la inclusión 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”<sup>3</sup> 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.

<sup>3</sup> 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.

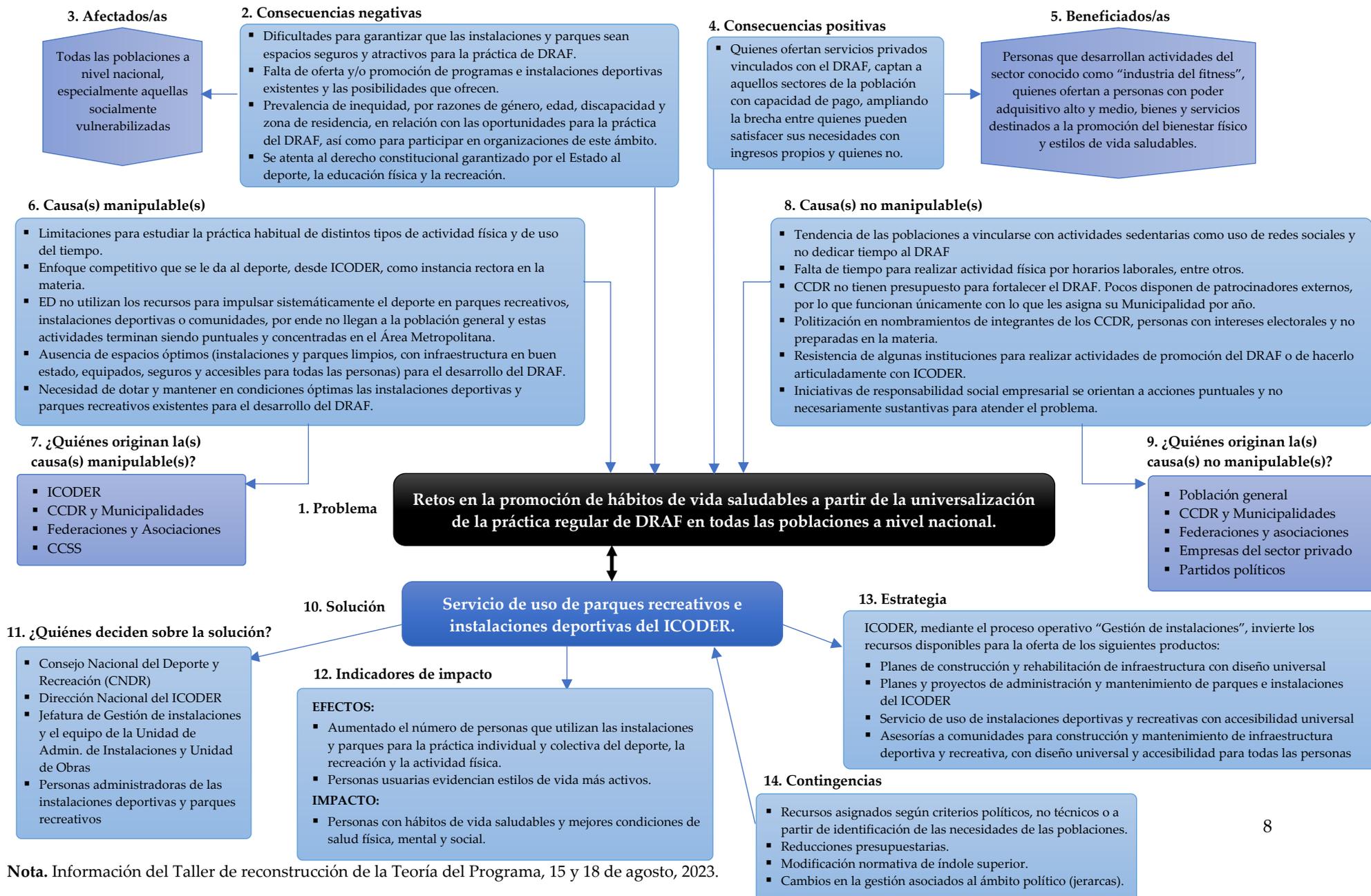
Diferentes estudios, a nivel internacional, han cruzado estos ejes de desigualdad y aportan elementos relevantes para la comprensión de la problemática indicada. Por ejemplo, se ha analizado la incidencia negativa, para la AF de las mujeres, de la ausencia de espacios cercanos para su práctica y la falta 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**



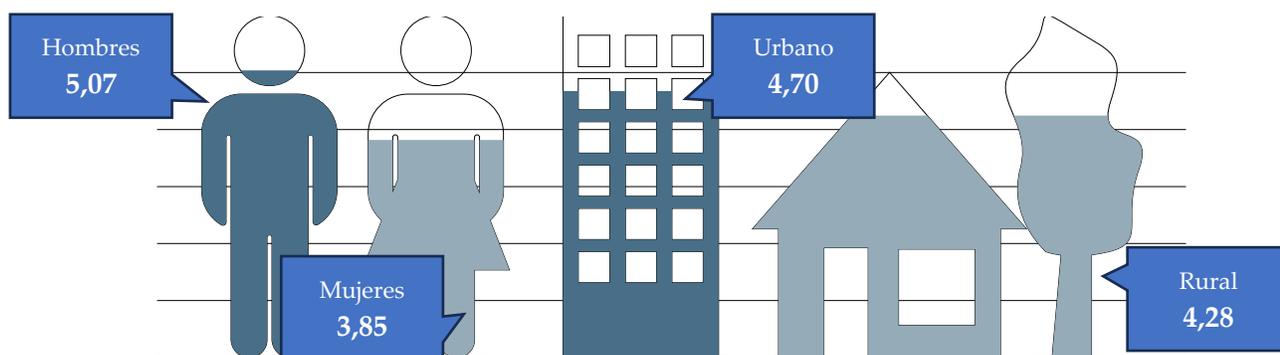
Nota. Información del Taller de reconstrucción de la Teoría del Programa, 15 y 18 de agosto, 2023.

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



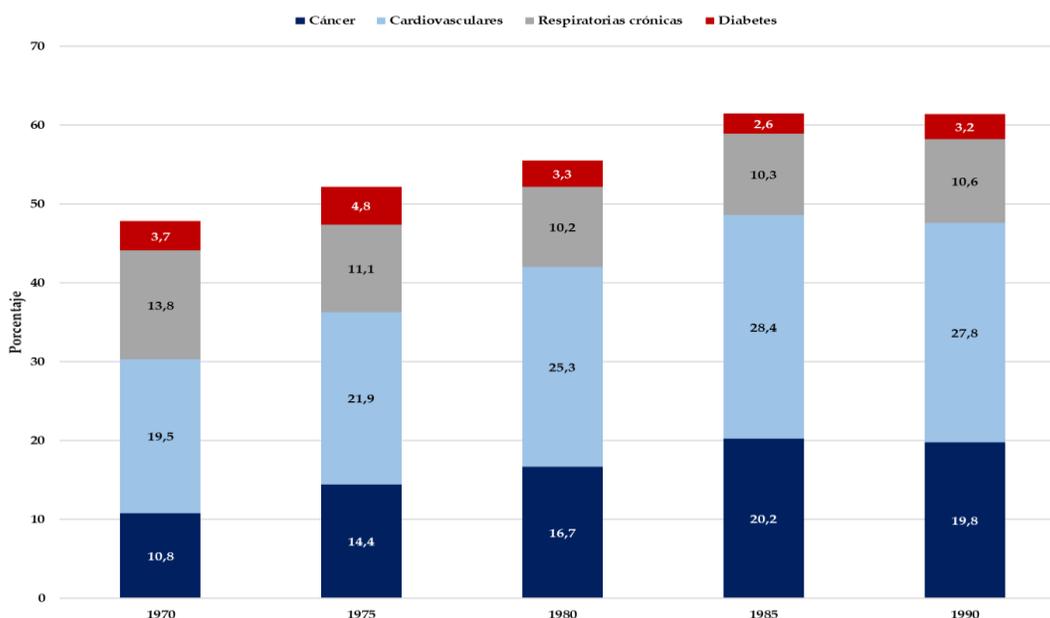
**Nota.** La escala máxima en la imagen representa un total de 6 horas semanales. UEval-Desaf (2023) con información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017).

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 cáncer<sup>4</sup> 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

<sup>4</sup> 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.

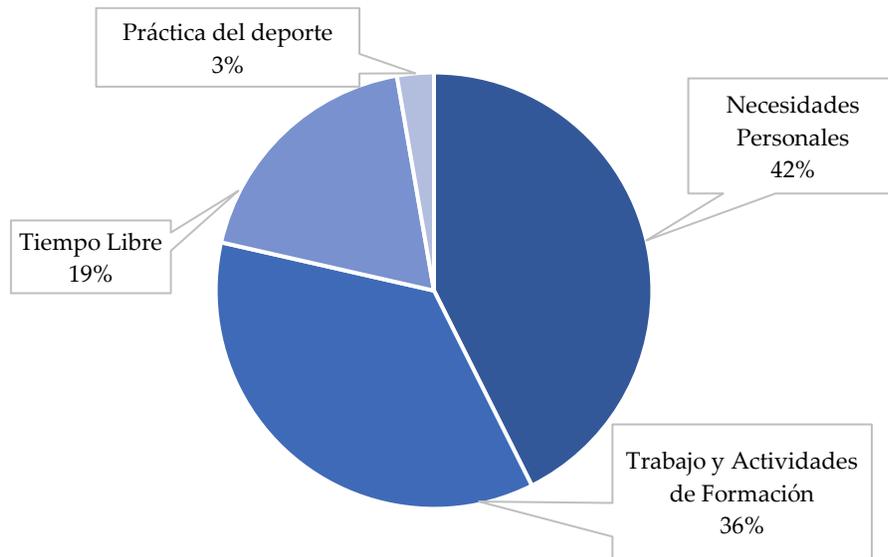
En cuanto a las causas no manipulables se destaca que, en el caso de Costa Rica, es notable que una fracción considerable del tiempo es destinada para actividades asociadas al trabajo remunerado. Según la OCDE (2019), las personas dedican hasta un 21% más de su tiempo en el trabajo anualmente, en comparación 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 Rica<sup>5</sup>. 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:

---

<sup>5</sup> 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).

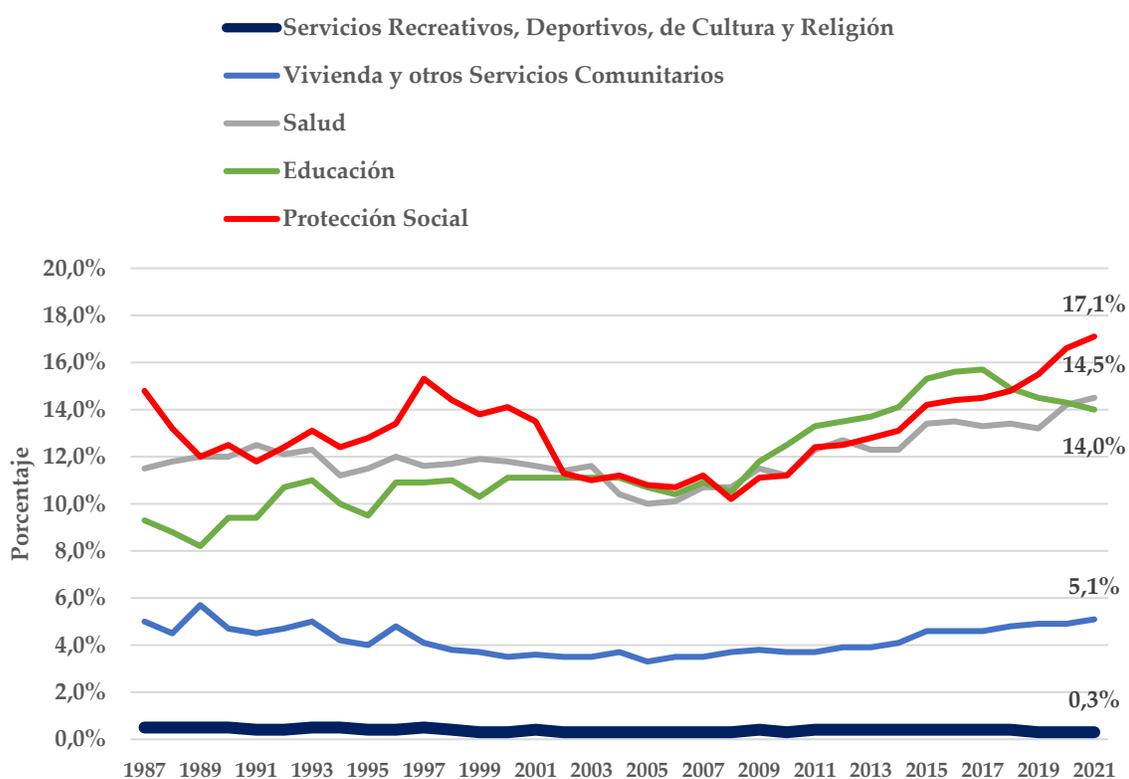
Según el Banco Mundial (2021), Costa Rica ha venido acarreando consecuencias asociadas a la situación fiscal deficitaria debido, por una parte, a que el Gobierno Central presenta dificultades para financiar sus operaciones e inversiones por la presión generada por el alto pago de intereses y el servicio 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
<b>Eje 1:</b> La Recreación y la Actividad Física para una Costa Rica inclusiva, físicamente activa y saludable	⇒ 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. ⇒ 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.
<b>Eje 2:</b> El Deporte para una Costa Rica inclusiva y competitiva	⇒ 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. ⇒ 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.

**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 CEDAW<sup>6</sup>, la PIEG<sup>7</sup> y PLANOVI<sup>8</sup>, 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 Escalamos 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

---

<sup>6</sup> Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, de Naciones Unidas

<sup>7</sup> Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres 2018-2030

<sup>8</sup> 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 (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.

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
<b>Deporte</b>	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.
<b>Recreación</b>	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
<b>Gestión de Instalaciones</b>	<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
<b>Total Proyectado</b>	<b>750 600</b>	<b>869 000</b>

**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*<sup>9</sup>.

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 anteriores<sup>10</sup>:

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

---

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> 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 Programa<sup>11</sup>, 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.

---

<sup>11</sup> 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 vigor<sup>12</sup> 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 cambio<sup>13</sup> a saber:

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

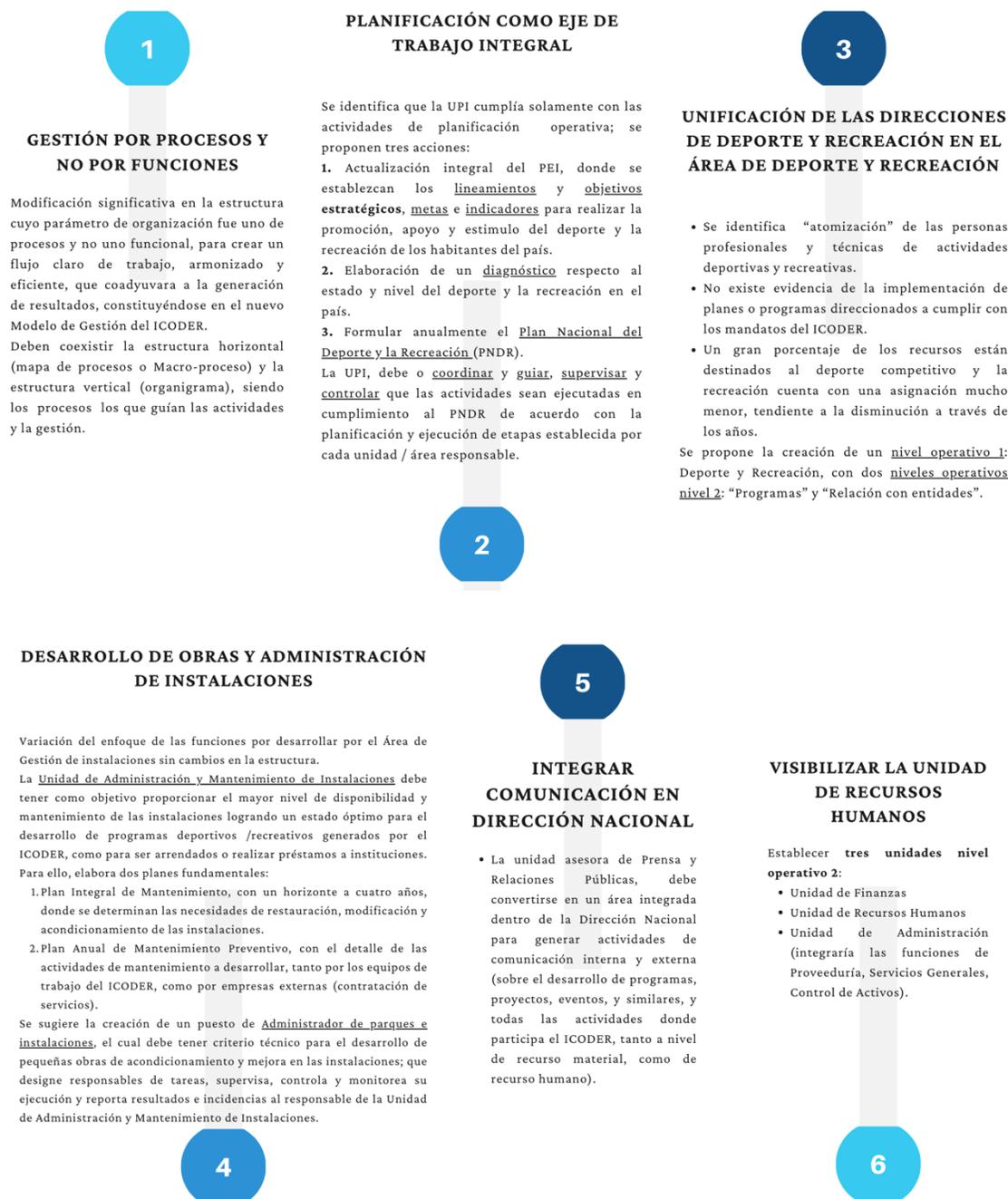
En torno a ellos, se propusieron acciones en seis ámbitos, los cuales se sintetizan en la Figura 11:

---

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

<sup>13</sup> 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).

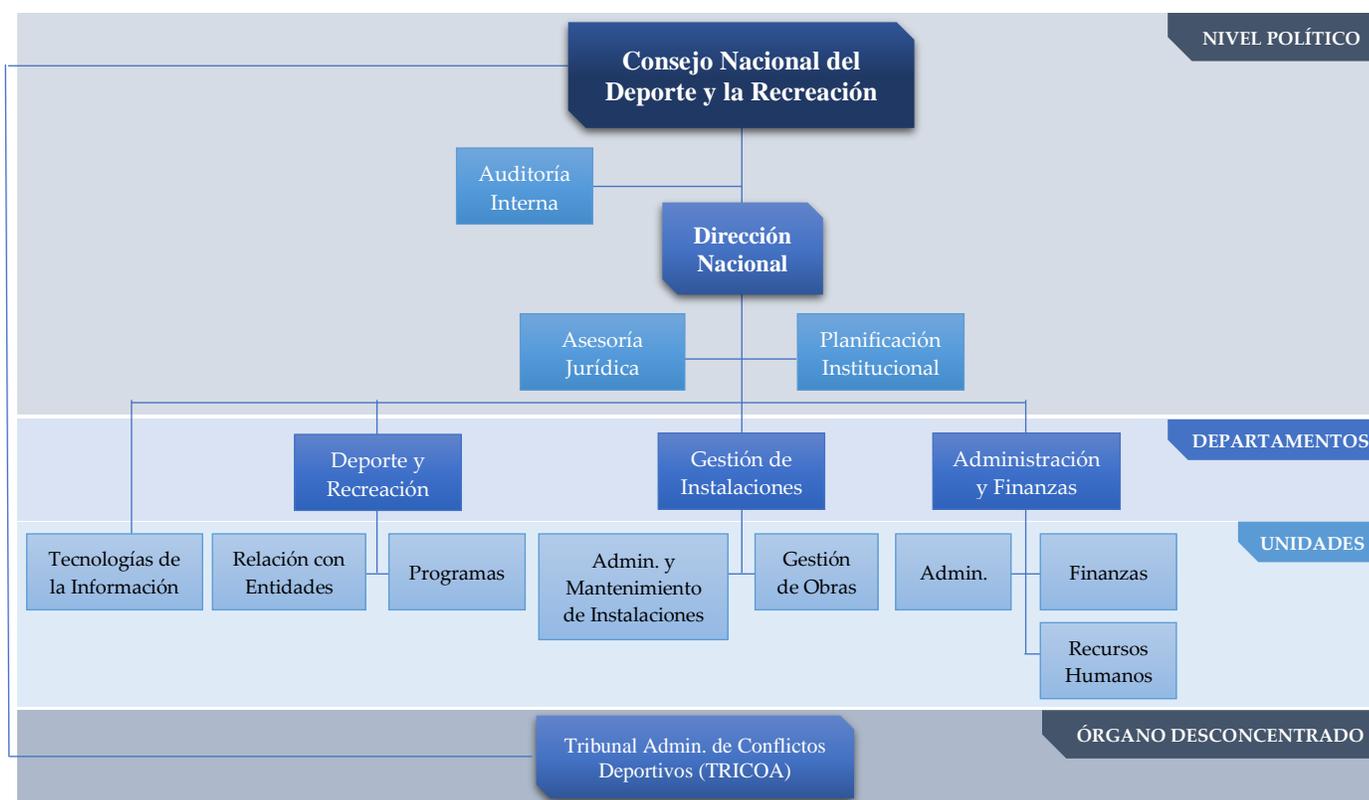
Según consta en el PEI 2022-2026, este proceso de fortalecimiento:

...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:

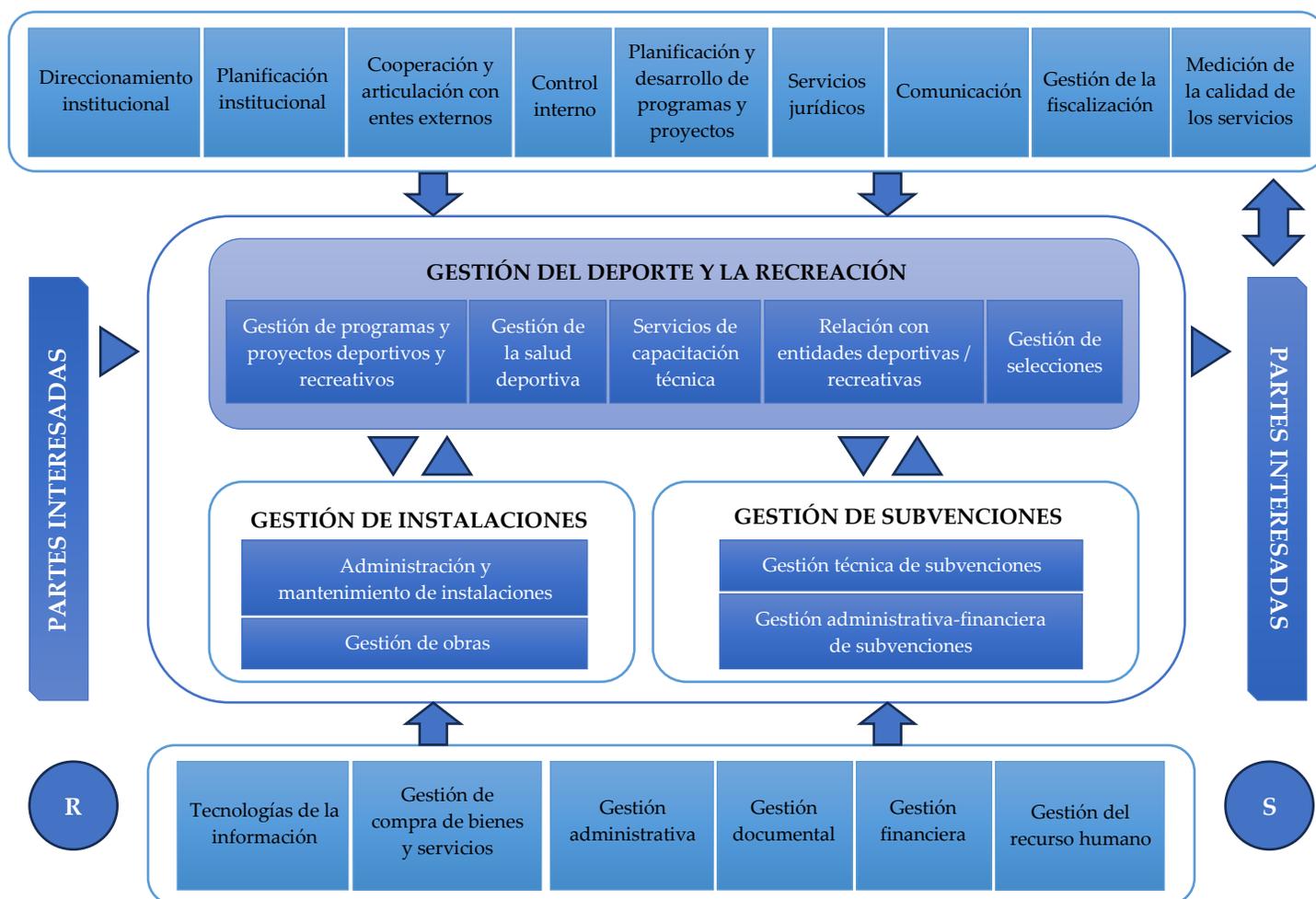
**Figura 12.** ICODER: Estructura organizativa



**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.

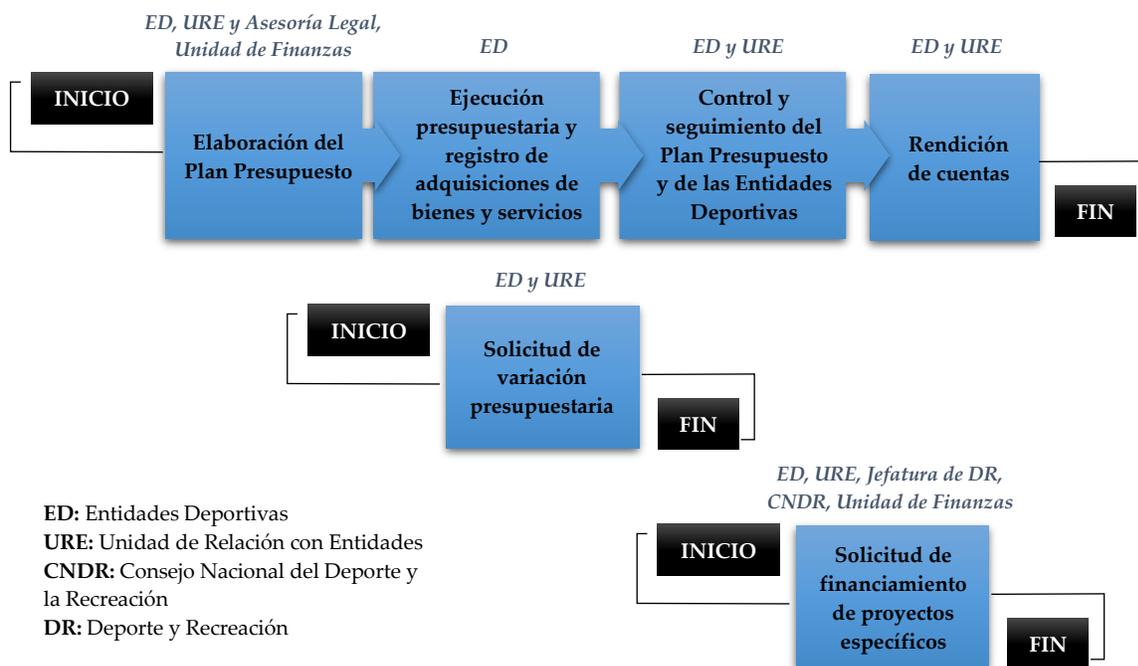
- Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas

En el mes de julio de 2023, se oficializó el *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, 2023a, 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 (2023a).

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
<b>I-01</b> Elaboración de Plan Presupuesto	Establecer los requisitos y lineamientos para la elaboración del Plan Presupuesto, su presentación y aprobación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carta de presentación del Plan Presupuesto</li> <li>- Carta de solicitud de transferencia</li> <li>- Formulario de Estructura Administrativa – Operativa</li> <li>- Módulo Administrativo-Financiero*</li> <li>- Módulo Técnico-Deportivo**</li> </ul>
<b>I-02</b> Ejecución Presupuestaria	Establecer el proceso de implementación de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulario adjudicación de bienes y servicios</li> </ul>

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
<b>I-03</b> 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
<b>I-04</b> 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
<b>I-05</b> 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
<b>I-06</b> 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
<b>I-07</b> 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 Recreación<sup>14</sup>", 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:

---

<sup>14</sup> 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 Instalaciones<sup>15</sup>. 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

---

<sup>15</sup> 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 gastos<sup>16</sup>.

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°8783<sup>17</sup> (que reforma integralmente la Ley N°5662 Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares), determina lo siguiente, en el Artículo 87, inciso c)<sup>18</sup>:

- 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.

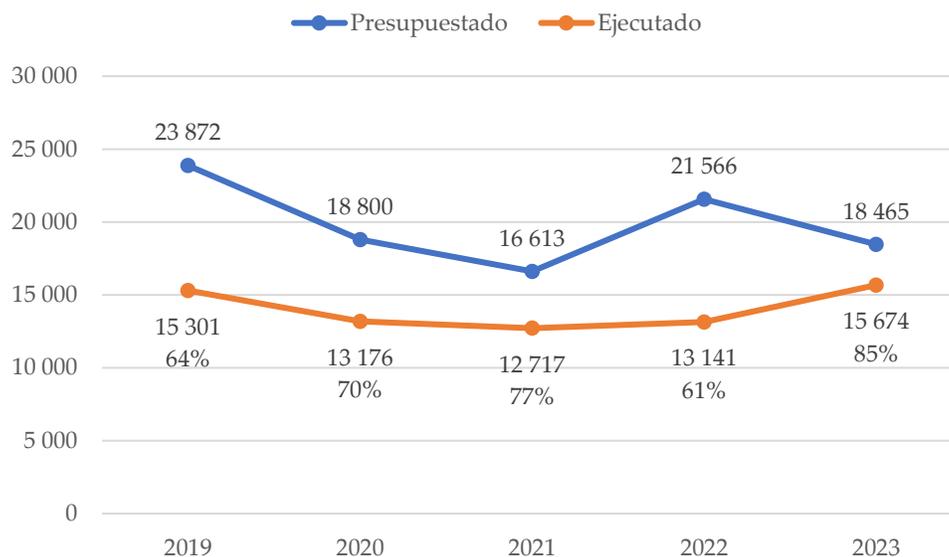
A pesar de la proyección de una disminución en las transferencias corrientes las cuales representan alrededor del 15% del presupuesto total, la asignación de recursos a cuentas especiales, estimada en 881,7 millones de colones se mantiene como un elemento relevante para el año 2023. En la Figura 15, se muestran las gráficas de los programas presupuestados y ejecutados para cada uno de los años indicados.

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> 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.

<sup>18</sup> 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.

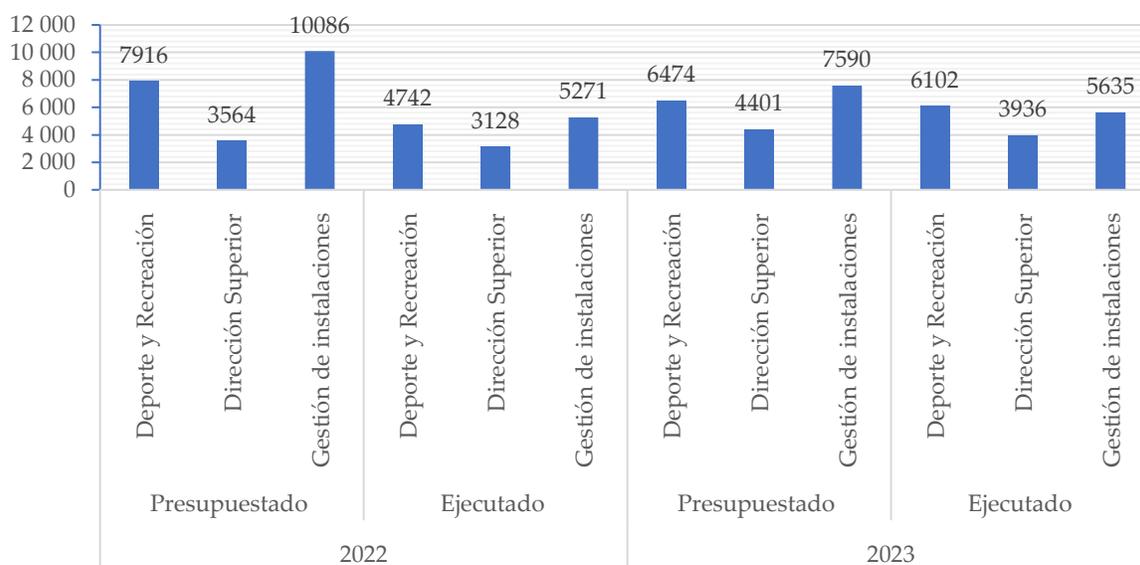
**Figura 15.** ICODER: ejecución presupuestaria en millones. 2019-2023



**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
<b>Total</b>	<b>3 489 721 590</b>	<b>3 439 225 900</b>	<b>3 354 526 416</b>	<b>2 413 689 479</b>

**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), entendiendo 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.º5662 (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° 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° 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° 7800, aplica tanto los controles referidos en la citada Ley, como los correspondientes a recursos provenientes de la Ley N.º5662. 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 sintetizadas<sup>19</sup> 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



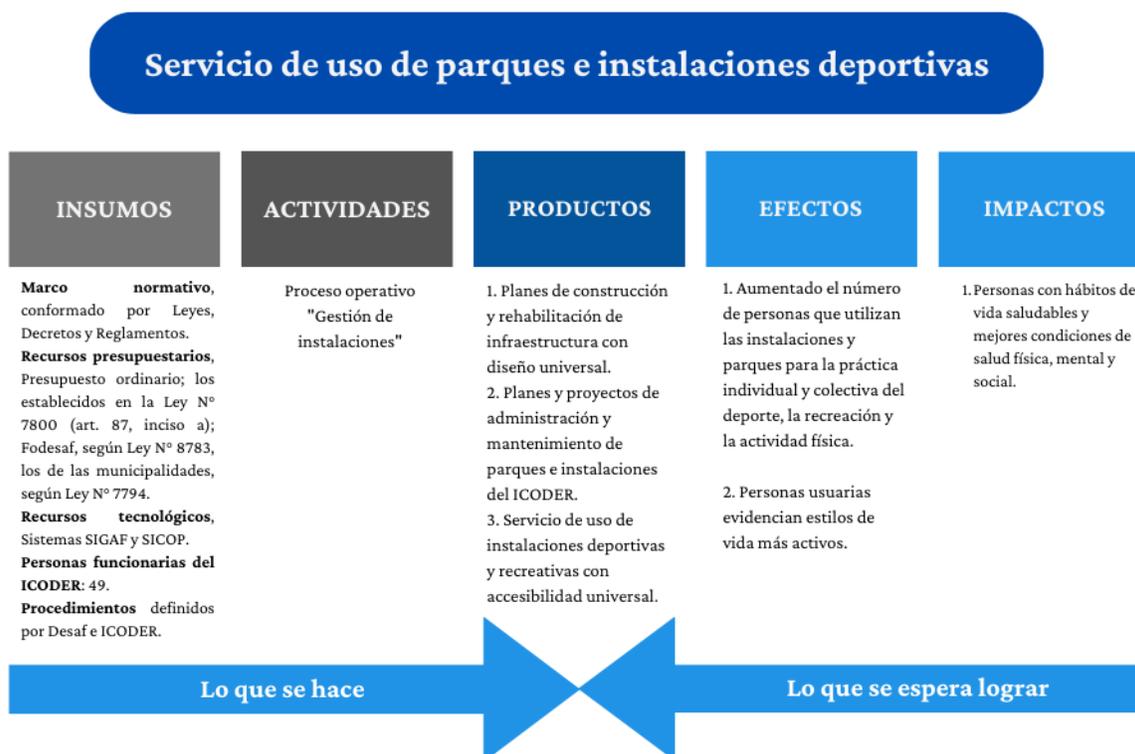
**Nota.** Información de la CdR de Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas. Taller de reconstrucción de la Teoría del Programa (15 y 18 de agosto, 1 de noviembre, 2023).

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.

<sup>19</sup> 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 ICODER<sup>20</sup> 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 secundarios<sup>21</sup>.

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

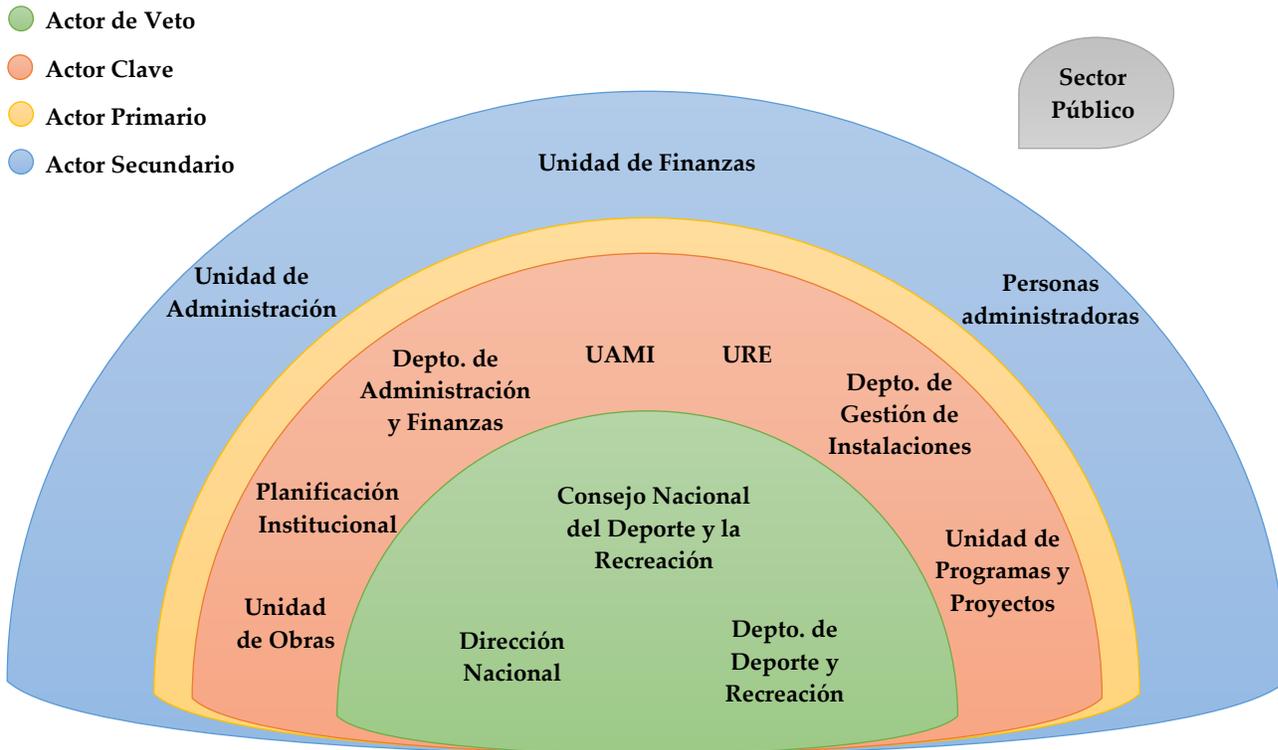
---

<sup>20</sup> 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.

<sup>21</sup> 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.

<sup>22</sup> 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).

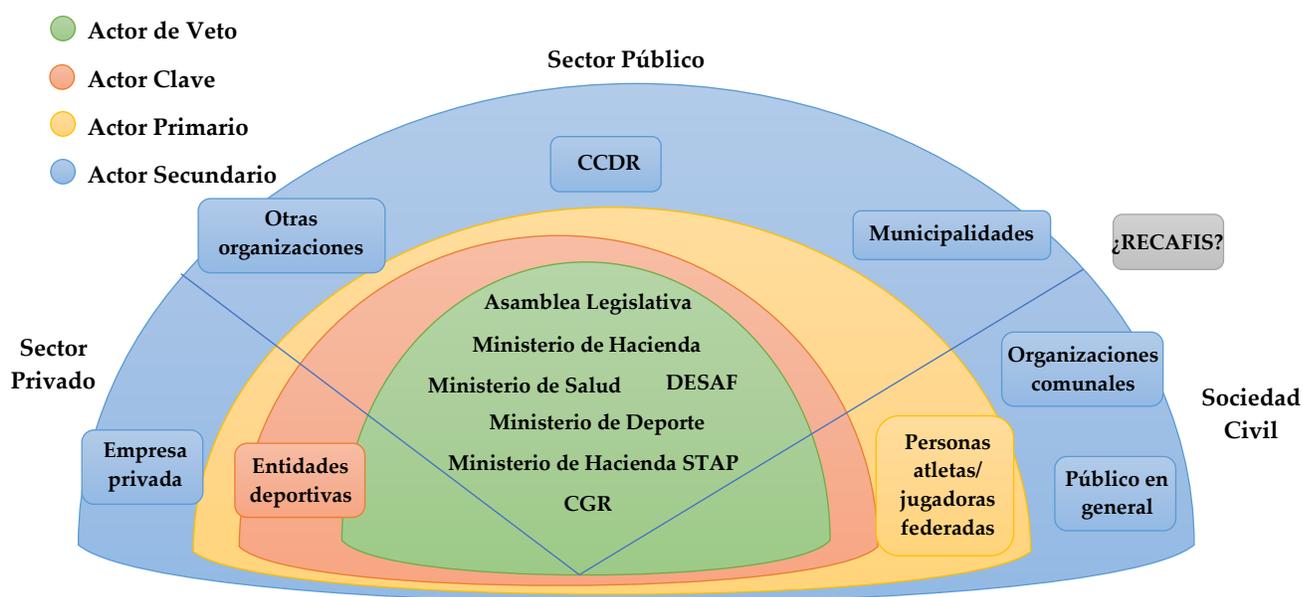
La Figura 20 indica que los actores internos del PPDR se organizan, según su nivel de influencia, de la siguiente manera:

- 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.

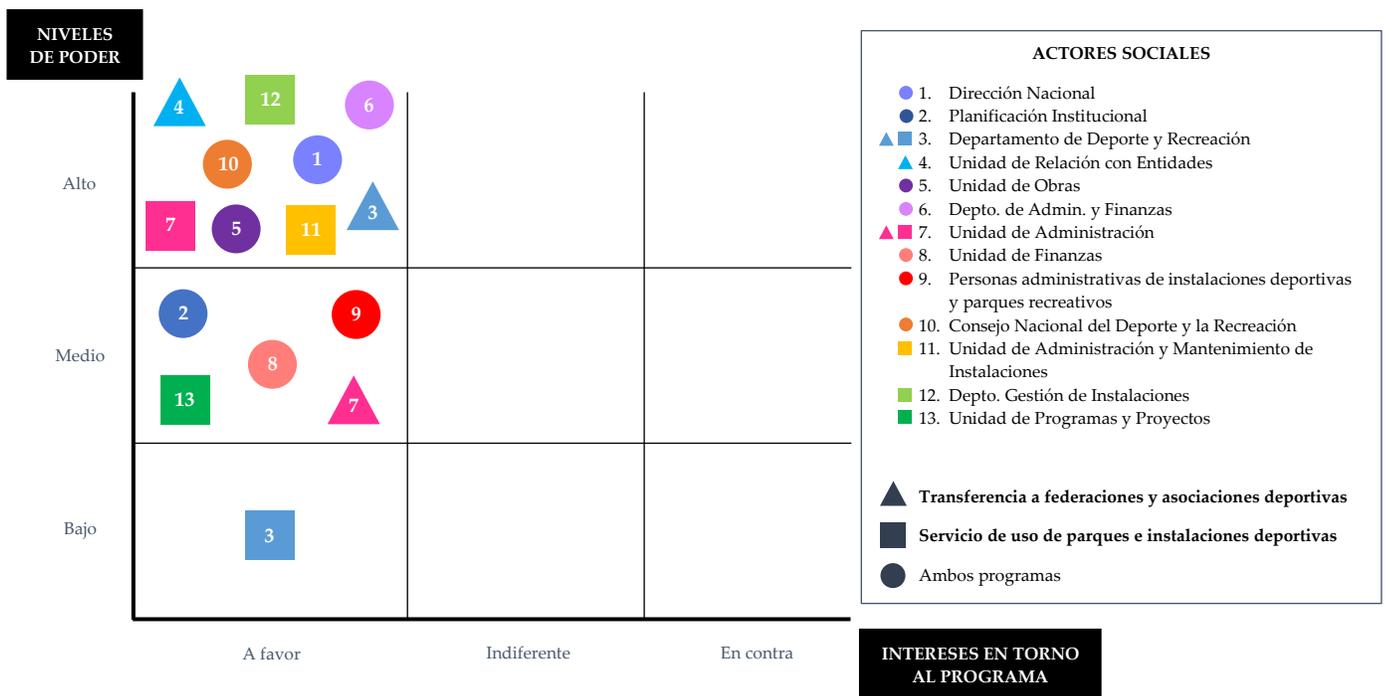
Por otro lado, interesa resaltar que las personas funcionarias de ICODER, no ubican como un actor involucrado en la gestión del PPDR a la Red Costarricense de Actividad Física y Salud (RECAFIS), instancia cuya misión consiste en fomentar y difundir la investigación y el intercambio de conocimiento y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

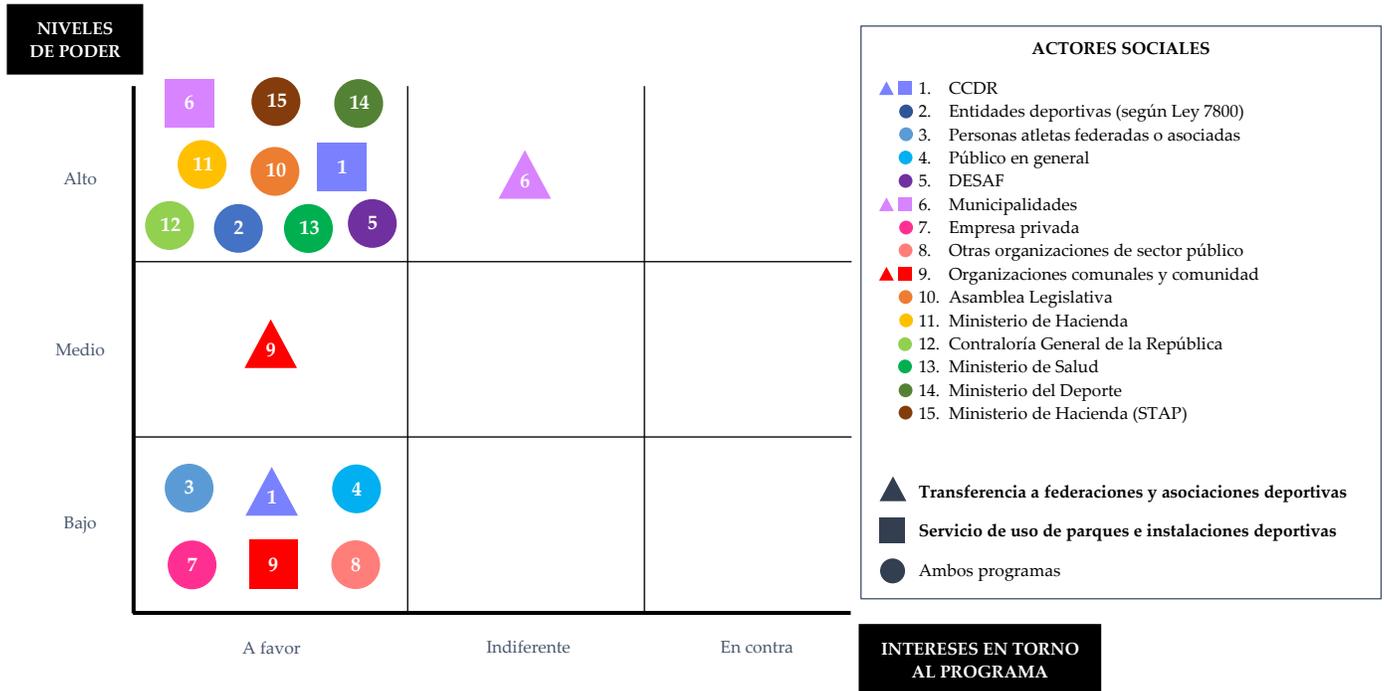
El posicionamiento de los actores respecto al PPDR puede observarse en las Figuras 22 y 23.

**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 al Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas.

**Tabla 6.** Evaluación PPDR: marco evaluativo

<p><b>Objeto:</b> El <b>diseño y los resultados</b> del producto "Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas" y el <b>diseño y los procesos</b> 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><b>Problema:</b> ¿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><b>Objetivo general:</b> 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><b>Pertinencia:</b> 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><b>1.1. "Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas":</b></p> <p><b>1.1.1.</b> ¿En qué medida el diseño del "Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas" responde a las necesidades y prioridades de la población en general respecto a los espacios públicos para la práctica del deporte y la recreación?</p> <p><b>1.1.2.</b> ¿De qué manera la CdR del "Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas" se alinea con las prioridades nacionales para el DRAF?</p> <p><b>1.1.3</b> ¿De qué manera en el diseño del "Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas" se plantean mecanismos para el seguimiento de las acciones y la evaluación de la calidad de los productos y el logro de los resultados?</p>

Objetivos específicos	Criterios	Interrogantes
<p>2. Valorar la coherencia del diseño de los productos "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><b>Coherencia:</b> compatibilidad del Programa con otras intervenciones en el país, sector o la propia institución. Existe <b>coherencia interna</b> cuando se evidencian sinergias y vínculos entre la intervención y otras intervenciones realizadas por el ICODER y con normas y estándares internacionales atinentes. Existe <b>coherencia externa</b> 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><b>2.1. "Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas":</b></p> <p><b>2.1.1.</b> ¿En qué medida el diseño del "Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas" se articula sinérgicamente con el resto de la oferta programática del ICODER?</p> <p><b>2.1.2.</b> ¿En qué medida el diseño del "Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas" se complementa y armoniza con las intervenciones de otros actores vinculados con el DRAF para el logro de los resultados de la PONADRAF, aumentar su valor público y evitar duplicidad de esfuerzos?</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><b>Equidad:</b> 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><b>3.1. "Servicio de uso de parques recreativos e instalaciones deportivas":</b></p> <p><b>3.1.1.</b> ¿De qué manera el "Servicio de uso de parques recreativos e instalaciones deportivas" logra transversalizar los enfoques de género, intergeneracional, intercultural, discapacidad y territorialidad en su diseño?</p> <p><b>3.1.2.</b> ¿De qué manera el PPDR promueve de forma intencionada el uso diferenciado de parques recreativos e instalaciones deportivas por parte de distintas poblaciones?</p>
<p>4. Valorar la eficiencia</p>	<p><b>Eficiencia:</b> es el grado en el</p>	<p><b>4.1. "Servicio de uso de parques e</b></p>

Objetivos específicos	Criterios	Interrogantes
operativa de los procesos del producto "Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas", y de los resultados del producto "Transferencia a federaciones y asociaciones deportivas" para obtener resultados, identificar innovaciones y gestionar los recursos financieros.	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).	<p><b>instalaciones deportivas":</b></p> <p>4.1.1. ¿De qué manera los procesos del "Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas" permiten que los recursos sean utilizados adecuadamente?</p> <p>4.1.2. ¿De qué forma los procesos del "Servicio de uso de parque e instalaciones deportivas" consideran la relación calidad-precio?</p> <p>4.1.3. ¿Hasta qué punto el modelo de administración y gerencia utilizado es oportuno y conforme a los estándares esperados del "Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas"?</p>

### 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 <b>en primer lugar los derechos humanos</b> , indicando que "El país ha ratificado 13 tratados internacionales de Derechos Humanos; entre estos instrumentos está el Consenso de Montevideo <sup>23</sup> , resultado de la primera Conferencia Regional sobre	Pertinencia Coherencia Equidad Eficacia Eficiencia

<sup>23</sup> 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].

Enfoques	Aportes	Criterios
	<p>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>	
<p><i>Evaluación teóricamente dirigida</i></p>	<p>La centralidad del análisis, según Meyer (2016), radica en el <b>diseño de la teoría del programa</b>, 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>	<p>Pertinencia Coherencia</p>
<p><i>Centrado en el uso</i></p>	<p>Desde el enfoque centrado en el uso -de Michael Quinn Patton<sup>24</sup>- 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>	<p>Pertinencia Coherencia Equidad Eficacia Eficiencia</p>

<sup>24</sup> *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
<b>Nivel político</b>	- Dirección Nacional y CNDR - Planificación Institucional	4	3
<b>Departamentos</b>	- Administración y Finanzas - Deporte y Recreación - Gestión de instalaciones	3	3
<b>Unidades</b>	- Administración y mantenimiento de instalaciones - Administración - Finanzas - Gestión de obras - Programas - Relación con Entidades	9	9
<b>Total</b>		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 enlaces<sup>25</sup> fueron

<sup>25</sup> 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%
<b>Total</b>		<b>189</b>	<b>93</b>	<b>49,2%</b>

**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 Deportivas<sup>26</sup> 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
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>33</b>

Desafortunadamente<sup>27</sup>, 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

<sup>26</sup> 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.

<sup>27</sup> 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 cuestionario<sup>28</sup>.

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 respuesta<sup>29</sup> se expresa claramente al observar por provincia la cantidad de respuestas recibidas (Tabla 11).

---

<sup>28</sup> 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.

<sup>29</sup> 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%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>89</b>	<b>31</b>	<b>35%</b>

**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
Instituciones Autónomas	IAFA
	CCSS
	IFAM
Instituciones Semiautónomas	Universidad pública
	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”.

**a. 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 participante<sup>30</sup> y una guía para consultar a personas<sup>31</sup> 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 instrumentos<sup>32</sup> 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
<b>Frecuencia de visitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En 20 se refiere que se visita el parque o la instalación <b>más de una vez a la semana o todos los días.</b></li> <li>- En 8 se estaba visitando el lugar <b>por primera vez.</b></li> <li>- En los restantes se reportan visitas quincenales, trimestrales, semestrales y anuales.</li> </ul>
<b>Tiempo de desplazamiento (de la vivienda o lugar de trabajo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En <b>promedio</b> el tiempo de traslado es de <b>66, 5 minutos</b> (aproximadamente 1 hora, 11 minutos).</li> <li>- El <b>tiempo promedio</b> de desplazamiento de los casos que indican visitar el parque o instalación <b>diariamente o más de una vez a la semana, ronda los 24 minutos.</b></li> </ul>
<b>Medios de transporte y tiempos de desplazamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 23 casos indican que se trasladan en <b>automóvil</b>, con un tiempo promedio de desplazamiento de <b>54 minutos</b>; o en <b>motocicleta</b> (5 casos), tardando en promedio <b>15 minutos.</b></li> <li>- <b>Caminando</b> (10 casos) tardan en promedio cerca de <b>18 minutos.</b></li> </ul>

<sup>30</sup> 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).

<sup>31</sup> 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.

<sup>32</sup> 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
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En otros casos se utiliza transporte público, distribuido de la siguiente forma: a. <b>Autobús</b>, 6 casos; demoran <b>119,16 minutos</b> (cerca de dos horas). b. <b>Tren</b>, 1 caso con un desplazamiento de <b>30 minutos</b>.</li> </ul>
<p><b>Motivos por los que visita el parque o instalación deportiva</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar <b>actividades de deporte y recreación</b> (14 casos en cada una) son los motivos más recurrentes por los que las personas consultadas visitan estas instalaciones y parques.</li> <li>- <b>Compartir con otras personas</b>, 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).</li> <li>- El <b>disfrute de la naturaleza</b> (5 casos) y la <b>relajación</b> (2 casos), hacen parte de las razones por las cuales se visita estos espacios.</li> </ul>
<p><b>Tipos de actividades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Práctica de uno o más deportes (23 casos).</li> <li>- Caminatas senderismo o compartir alimentos (5 casos en cada una).</li> <li>- Lectura y actividades artísticas -fotografía, tocas instrumentos, etc.- (4 casos).</li> <li>- Otros: visitar la playa (3 casos), uso de juegos para niñas y niños (3 casos), descanso (2 casos).</li> </ul>

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.

**b. 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.

**c. 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	<b>Por criterio experto<sup>33</sup></b>	<b>Consultadas: 16</b>
		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.	

<sup>33</sup> 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
<b>Entrevista estructurada (cuestionarios)</b>	Entidades Deportivas financiadas con recursos de Fodesaf entre 2022 y 2023.	<p><b>Censo</b><sup>34</sup></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>	<b>Consultadas: 62</b>
	Parques recreativos e instalaciones deportivas del ICODER.	<p><b>Censo</b></p> <p>Se consultará la totalidad de personas que se encargan de la administración de las 20 instalaciones deportivas y parques recreativos<sup>35</sup>.</p>	<b>Consultadas: 16</b>
	Comités Cantonales y Consejos Distritales de Deporte y Recreación a nivel nacional	<p><b>Censo</b></p> <p>Se consulta a la totalidad de CCDR y CDDR a nivel nacional.</p>	<b>Consultadas: 89</b>
<b>Sondeo en visitas</b>	Red Costarricense de la Actividad Física para la Salud (RECAFIS)	<p><b>Censo</b></p> <p>Se consultó a la totalidad de personas integrantes de la Red, según el listado proporcionado por el ICODER.</p>	<b>Consultadas: 22</b>
	Personas usuarias de las 20 instalaciones deportivas y parques	<p><b>Voluntario</b><sup>36</sup></p> <p>Dado que no es viable identificar un número</p>	45 instrumentos aplicados

<sup>34</sup> 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.

<sup>35</sup> 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.

<sup>36</sup> 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 <sup>37</sup> .	
Taller	Actores involucrados en los procesos sustantivos para las dos intervenciones evaluadas.	<b>Por criterio experto</b> Se definió de forma conjunta entre con la persona enlace del ICODER y el EG.	<b>Consultadas: 18</b>
<b>Total</b>			<b>223 personas</b>

- 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**

<sup>37</sup> 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 deportivas<sup>38</sup>.

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 diferenciados<sup>39</sup>; 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 recursos<sup>40</sup> 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.

---

<sup>38</sup> 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.

<sup>39</sup> 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).

<sup>40</sup> 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 ¿En qué medida el diseño del "Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas" responde a las necesidades y prioridades de la población en general respecto a los espacios públicos para la práctica del deporte y la recreación?

*En el marco de esta evaluación, cuando se reconstruyó la Teoría del programa<sup>41</sup>, se identificó que el ICODER tiene claras las necesidades en torno a los hábitos de vida saludable y la DRAF de forma amplia, lo cual deriva de estudios que se han realizado para diversos fines, o por la experiencia y el conocimiento de quienes laboran en el Instituto; de manera que es posible, en términos generales, problematizar la situación inicial y comprender -a la luz de este contexto- la CdR del **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas**.*

*Sin embargo, conservar la pertinencia de un diseño, aun cuando las condiciones del contexto cambien, requiere mecanismos sistemáticos y metódicos para la obtención de información -y su respectivo análisis-, proveniente de las personas que conforman sus grupos prioritarios de atención, de forma tal que sea posible garantizar que la Teoría del programa responde a las necesidades y demandas de su población objetivo y orientar la toma de decisiones -estratégica y operativa-.*

*La evidencia disponible permite afirmar que el proceso sustantivo de Gestión de Instalaciones, en el lapso comprendido entre enero 2022 y junio 2023, no dispone de mecanismos institucionalizados para identificar y medir sistemática y metódicamente las necesidades de la población objetivo del **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas**, pese a existir un marco normativo habilitante e incluso advertencias de la CGR.*

*Sin embargo, la inexistencia de estos mecanismos no significa que el ICODER no haya generado acciones concretas para tal fin; en el período evaluado, han iniciado y concluido procesos que les apoyan en esta labor de obtención y análisis de información, pero son esfuerzos puntuales que, al momento de esta evaluación, no se han materializado en nuevos procedimientos para la gestión e implementación de este servicio.*

*La ausencia de esta información, a su vez, imposibilita valorar cuantitativamente la "medida en que el diseño del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas responde a las necesidades y*

<sup>41</sup> Ver el Capítulo I de este informe, específicamente los apartados "Contexto del problema" y "Contexto de la intervención", específicamente lo atinente al **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas**.

prioridades de la población en general respecto a los espacios públicos para la práctica del deporte y la recreación”, pudiéndose realizar un análisis cualitativo de esta dimensión de pertinencia.

Inicialmente interesa denotar que el ICODER, por mandato legal, debe cumplir con una serie de obligaciones en cuanto a los espacios públicos para el desarrollo de actividades de DRAF; dentro de este marco, se destaca la Ley N° 7800 (Tabla 15).

**Tabla 15.** Competencias del ICODER: infraestructura deportiva y recreativa

Numeral	Mandato
<b>Art. 3, inciso f</b>	El Instituto tendrá las siguientes atribuciones... f. Desarrollar un <b>plan de infraestructura deportiva y recreativa</b> , que cumpla con criterios de diseño universal y accesibilidad para todas las personas, y velar por el adecuado mantenimiento, seguridad y salubridad de las instalaciones deportivas... [Resaltado no es del original]
<b>Art. 11, inciso i</b>	<b>Planificar las necesidades en las instalaciones deportivas y recreativas</b> suficientes y racionalmente distribuidas, y promover la utilización óptima de las instalaciones y el material destinados al deporte, la actividad física y la recreación. [Resaltado no es del original]
<b>Art. 76</b>	Las instalaciones deportivas y recreativas de carácter público financiadas con fondos de la administración del Estado, deberán planificarse y contribuirse de tal modo que se <b>favorezcan su utilización deportiva polivalente</b> y las <b>actividades recreativas</b> , teniendo en cuenta <b>las diferentes disciplinas deportivas</b> , la máxima disponibilidad y los <b>distintos niveles de práctica de los ciudadanos</b> . Estas instalaciones deberán ponerse a <b>disposición de la comunidad</b> para uso público. [Resaltado no es del original]
<b>Art. 79</b>	Son <b>competencia del Consejo</b> los planes de construcción, mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones deportivas públicas para el desarrollo del deporte para todos y de alta competición... Todo proyecto, plano o diseño al igual que la construcción de instalaciones de cualquier tipo destinadas a la educación física, al deporte y la recreación, <b>llevarán la aprobación del Instituto</b> . [Resaltado no es del original]

**Nota.** Información de Ley N°7800 (1998).

Por su parte, 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*, 2017, se indica que<sup>42</sup>:

Para el financiamiento de obra pública tales como construcciones, adiciones y mejoras, deberá el sujeto público o privado aportar la siguiente información...

<sup>42</sup> Este artículo refiere al “Financiamiento de Proyectos Específicos”, los cuales se definen en este Reglamento como: “...aquellos proyectos dirigidos al desarrollo de obra pública para la construcción, mantenimiento o mejora de las instalaciones deportivas o recreativas...” (CNDR, 2017, art. 1).

4- Anteproyecto de las obras por ejecutar, que incorpore el **diagnóstico y estudio preliminares que justifiquen las necesidades deportivas o recreativas de la comunidad**. (CNDR, 2017, art. 5) [Resaltado no es del original]

Lo anterior evidencia que, legalmente, se han establecido las responsabilidades en cuanto a la planificación, diseño, construcción y mantenimiento de espacios de uso público para el desarrollo de DRAF; por lo que corresponde al ICODER, en acato de estos mandatos, generar las estrategias y crear los medios operativos para su ejecución. No obstante, como se indicó anteriormente<sup>43</sup>, en el informe *DFOE-BIS-IF-00010-2021* de la CGR, se señaló que, para las inversiones en proyectos de infraestructura deportiva y recreativa:

... durante el período comprendido entre el 2015 y el 2021, no consta evidencia de **análisis de elementos de orden técnico, económico, ambiental, social, legal y/o estratégico**, que permitan conocer la conveniencia técnica y viabilidad de los proyectos...

La aprobación del Consejo, con respecto a los proyectos a desarrollar por el ICODER, se da al momento en que aprueban los presupuestos, sin dejar constancia, al menos, de la congruencia de dichos proyectos con las estrategias institucionales, o la aplicación de **criterios técnicos de selección y priorización**, de los cuales sea posible derivar el fundamento de las decisiones. (CGR, 2021, p. 9) [Resaltado no es del original]

En el período evaluado, rige el PEI 2022-2026<sup>44</sup> del ICODER, en donde se consigna que el Departamento de Gestión de Instalaciones, mediante la Unidad de Administración de Instalaciones (UAI) y la Unidad de Obras son los responsables del proceso sustantivo denominado “Gestión de Instalaciones”, mediante el cual se generan productos como las **instalaciones deportivas** que son “...un servicio de acceso universal para atletas de alto rendimiento deportivo, y para otros grupos<sup>45</sup>... y representantes de agrupaciones que realizan ejercicio físico, deporte y recreación” (ICODER, 2022b, p. 26) y los **parques**

---

<sup>43</sup> Ver apartado en el que se desarrolla la “Teoría de la intervención y la teoría del impacto”.

<sup>44</sup> Es importante aclarar que, dentro de las acciones sugeridas para el fortalecimiento del ICODER, figura “...la variación del enfoque de las funciones a desarrollar por el área de gestión de instalaciones **aun y cuando a nivel de cambio de estructura no se observan modificaciones**” (Cicap, 2017, p. 21).

<sup>45</sup> Destacan a los niños y las niñas, las personas jóvenes, adultas y adultos mayores y las mujeres (ICODER, 2022b).

**recreativos** que “...ofrecen una alternativa para la recreación, la actividad física y el deporte en ambientes saludables y ecológicamente sostenibles” (Ídem).

Al articular la normativa con el modelo de gestión del Instituto, se identifica que las instancias competentes dentro del ICODER, sí requieren obtener evidencia respecto a las necesidades de las personas en materia de DRAF, así como sus gustos y preferencias, justamente para otorgar productos que garanticen la pertinencia de estos bienes y servicios.

Por lo anterior, se estima que al realizar estudios para la planificación y construcción de nuevas instalaciones o parques y su mantenimiento, se tendría que contemplar el análisis de situación en cuanto a las necesidades de la población objetivo, de forma que el ICODER ajuste sus inversiones; no obstante, a pesar de las advertencias de la CGR, según las personas entrevistadas a cargo de la Gestión de instalaciones, en el período evaluado aún no se están identificando estos requerimientos. Al respecto indican tres razones que, desde su perspectiva, continúan limitándoles en el cumplimiento de esta labor:

1. Capacidad instalada: refieren a los recursos disponibles para costear estudios que les permitan obtener información respecto a las necesidades, gustos y preferencias de las personas usuarias de las instalaciones deportivas y parques recreativos; por ejemplo, se intentó gestionar un estudio con una Universidad Pública y el costo era tan elevado que fue inviable su ejecución (Comunicación personal, 16 y 24 de octubre de 2023).
2. Administración de la infraestructura: considerando que son administradas por terceros (por ejemplo, CCDR), “...recopilar la información se nos dificulta... A pesar de que uno hace un convenio<sup>46</sup> con ellos, ellos firman y se comprometen a ciertas cosas, entre ellas a hacer y gestionar un plan de mantenimiento de la infraestructura... el tema es un poco informal a la hora de llegar al comité, porque el comité no los aplica, al comité se le olvida o cambiaron de miembros y los que estaban antes estaban muy dispuestos, los que están ahora no quieren...” (Comunicación personal, 17 de octubre de 2023). En este sentido, podría estarse solicitando infraestructura para DRAF sin que se presenten los respectivos análisis de necesidades.
3. Recursos comprometidos con anterioridad: según se explica, a algunos proyectos se les asignó financiamiento (por medio de transferencias o construcción) en 2020 y 2021, “...eso no obedece a una identificación de necesidades, sino más bien a una designación política de los recursos (Comunicación personal, 17 de octubre de 2023); por lo que, en este momento, no han detectado nuevas necesidades.

---

<sup>46</sup> De acuerdo con la persona funcionaria “Hemos pensado y hemos discutido algunas veces en incluir dentro del convenio la aplicación de una encuesta con instrumentos de medición, para ver la satisfacción de los usuarios, para ver si las necesidades están atendidas, para ver cuántos programas se han logrado levantar a través de las infraestructuras” (Comunicación personal, 17 de octubre de 2023).

Si bien estos podrían ser aspectos por considerar como parte del contexto de la Gestión de instalaciones, éstas no justifican *per se* que, en el período evaluado, no se haya construido una estrategia para subsanar lo advertido por el ente contralor en el 2021 y cumplir con la normativa.

Al revisar los procedimientos y formularios vigentes (para el subproceso de “Administración y mantenimiento de instalaciones”), se observa que en estos no se contempla la identificación de necesidades, gustos y preferencias de las personas usuarias de las instalaciones como insumo para tomar decisiones en función de la optimización de estos espacios para el desarrollo del DRAF. Solamente en el *PGI-01 Administración y mantenimiento de instalaciones*, se refiere a “...realizar aquellos estudios que avalen la eficacia del mantenimiento preventivo” -sin detallar sus características- y los demás instrumentos son propios de la gestión de las actividades de mantenimiento que se desarrollan en las instalaciones deportivas y parques recreativos. En lo que atañe al subproceso de “Gestión de obras”, no se tiene evidencia que respalde si existen procedimientos establecidos para tal fin.

No obstante, las personas funcionarias consultadas refieren a iniciativas concretas, mediante las cuales están intentando obtener información relacionada con las necesidades, gustos y preferencias de las personas. Entre ellas (Tabla 16):

**Tabla 16.** Iniciativas para la identificación de necesidades, gustos y preferencias de la población objetivo. 2022-2023

Iniciativa	Descripción
<b>Inventario de instalaciones</b>	Desde el 2022, “...se ha estado desarrollando <sup>47</sup> – todavía no está lista– ...una encuesta, para hacer un inventario de cuáles son las instalaciones deportivas que hay en los cantones y qué deportes son los que más se practican, qué deportes son los que más resultados o mejores resultados le ha dado cada cantón y, con base en esa información, definir cuál es la instalación que más necesita ese cantón, que se ajusta para promover o potenciar ese deporte o esos deportes de los que tienen fuertes o, para promover deportes que no son tan fuertes, pero que tendrían algún tipo de potencialidad ahí en la comunidad” (Comunicación personal, 17 de octubre de 2023).
<b>Diagnóstico participativo</b>	Estudio “...bastante robusto... con talleres, con entrevistas, con consultas en línea de usuarios de La Sabana. Para nosotros es trascendental ese

<sup>47</sup> Es importante indicar que, según refiere la persona entrevistada, esta iniciativa se está desarrollando con el Departamento de Deporte y Recreación, por lo cual será retomado en el análisis desde el criterio de Coherencia, que se expone en el apartado 3.2. de este capítulo. No se aportó evidencia del avance logrado en el período evaluado.

Iniciativa	Descripción
	estudio <sup>48</sup> ... y el objetivo de contar con este diagnóstico es de acuerdo a [sic] los ejes de acción, a las líneas del deseo que muchos de los usuarios marcaron en ese diagnóstico, poder alinear la inversión y los programas que se desarrollen en los parques, a este a ese programa” (Comunicación personal, 24 de octubre de 2023).
<p><b>Investigación Escuela de Ingeniería Civil, UCR</b></p>	Estudio sobre la percepción de seguridad en tres parques (La Sabana, Parque la Paz y en el Parque del Este -aunque ICODER actualmente no lo administra, pero está incluido-); “...este es todavía más ambicioso, porque en la primera entrega que tuvimos, anda alrededor de 8000 usuarios consultados. Entonces estamos muy expectantes que se arrojen los resultados <sup>49</sup> ...” (Comunicación personal, 24 de octubre de 2023).
<p><b>Contraloría de Servicios del ICODER<sup>50</sup></b></p>	“...nuestros usuarios cada día aprenden más a poner quejas, y es muy importante para nosotros, porque nos retroalimenta, nos alerta de cosas que están sucediendo en el parque que a veces, ni nosotros, nos imaginamos, o que le molestan a los usuarios y que no nos habíamos dado cuenta... toda la información que nos arroja la Contraloría de Servicios es importantísima, es ahí una alarmita que nos dicen ‘vean está pasando esto y ustedes no se están dando cuenta” (Comunicación personal, 24 de octubre de 2023).

**Nota.** Información de las entrevistas a personas funcionarias del ICODER (26 de septiembre y el 16 de noviembre del 2023).

Cabe señalar que algunas necesidades se conocen por la experiencia, por la formación profesional de las personas funcionarias del ICODER que laboran en el proceso de Gestión de instalaciones y por los reportes de las personas administradoras de estos espacios. Por ejemplo “...un entorno seguro, un entorno que esté bien cuidado, que haya buena limpieza, que haya contacto con la naturaleza -que esa es la característica de los parques recreativos, que usualmente están en sitios urbanos-” (Comunicación personal, 16 de octubre de 2023).

<sup>48</sup> Como evidencia se facilitó el documento *Diagnóstico participativo: Oportunidades de Mejora para el Parque Metropolitano la Sabana* de agosto 2023 desarrollado por la “Fundación Centro para la Sostenibilidad Urbana (CPSU) y financiado por la Fundación Yamuni Tabush, Garnier & Garnier, Portafolio Inmobiliario y el CPSU. Fue ejecutado con el apoyo del ICODER, la Fundación DemoLab, empresas y organizaciones consultadas y más de 1045 personas de la sociedad civil, tanto de grupos organizados como personas individuales” (CPSU, 2023, p. 7).

<sup>49</sup> Según explicó la persona entrevistada “... por ser un estudio de tan grande alcance, creo que hasta el otro año estaríamos esperando resultados. Lo hicieron la primera etapa prepandemia y ahora quisieron hacerlo postpandemia” (Comunicación personal, 24 de octubre de 2023). La investigación se denomina *Parques Públicos Regionales, GAM, Costa Rica: patrones de uso y percepciones de personas usuarias*, desarrollado por Cruz Zúñiga, Nidia; Centeno Mora, Erick Barrantes Chaves, Karla. En el Repositorio Kérwá de la UCR, puede accederse al informe en el siguiente enlace: <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/88052>

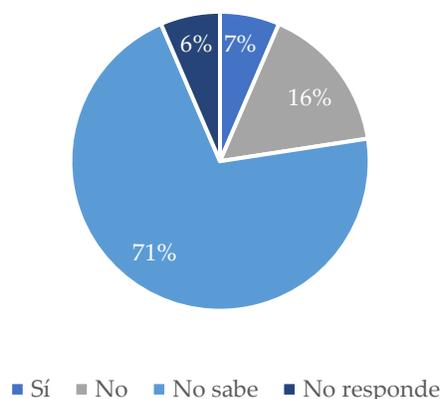
<sup>50</sup> “...órgano asesor especializado de atención al público que, mediante un efectivo proceso de comunicación con los usuarios, procura velar por el buen funcionamiento, la mejora continua e implementación de mecanismos de medición de la calidad de los servicios que brinda la Institución. También coopera con los jerarcas, a efecto de contribuir con la efectividad en el logro de los objetivos organizacionales, así como en la calidad del servicio” (ICODER, 2024).

Asimismo, se refiere al deterioro del mobiliario; basureros en los parques; el tema de la accesibilidad “...sobre todo en Fraijanes que es donde tenemos un terreno, digamos con una topografía diferente, el tema la accesibilidad es importantísima que tenemos que intervenir urgentemente” (Comunicación personal, 24 de octubre de 2023); juegos para niñas y niños “...juegos infantiles modernos y más seguros” (Comunicación personal, 16 de octubre de 2023).

Y se destaca el caso del Parque La Dominica (cantón de Turrialba), donde se ha identificado riesgo por deslizamiento “...tenemos un riesgo ahí muy grande en el parque... lo que tenemos que hacer es como darle mantenimiento a lo que ya está, porque ahí como hacer una inversión en este momento, digamos a nivel de riesgos es difícil (Comunicación personal, 24 de octubre de 2023).

Por su parte, al consultar a las personas de los CCDR respecto a si el ICODER ha propuesto mecanismos para la identificación de necesidades en DRAF, 87% de quienes respondieron el cuestionario, afirmaron que “no” o “que no saben” (Figura 25), siendo el porcentaje más alto para el grupo que, a pesar de formar parte de estos comités, refiere desconocimiento.

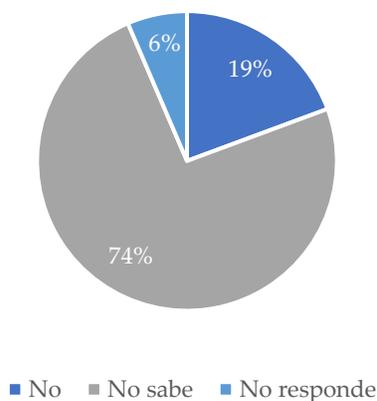
**Figura 25.** Reconocimiento de propuestas del ICODER para identificar necesidades para la práctica de DRAF en espacios locales



**Nota.** Información del cuestionario respondido por personas de 31 CCDR a nivel nacional (19 de setiembre al 3 de noviembre, 2023).

De igual manera, en cuanto a los mecanismos para la identificación de los gustos y preferencias en torno al DRAF, el 94% de las personas de los CCDR que respondieron el cuestionario, indicaron que no o que lo desconocen (Figura 26).

**Figura 26.** Reconocimiento de propuestas del ICODER para identificar los gustos y preferencias de la población para la práctica del DRAF en espacios locales



**Nota.** Información del cuestionario respondido por personas de 31 CCDR a nivel nacional (19 de setiembre al 3 de noviembre, 2023).

En uno y otro caso, ante la ausencia de estos mecanismos, hubiese sido esperado que el porcentaje de “no” fuera mayor; por lo que el desconocimiento expresado por las personas informantes se torna un objeto de análisis por parte de ambos actores, a fin de que reflexionen si esto, pudiese ser manifestación de las relaciones que se han establecido entre el Instituto y los CCDR.

A manera de cierre, sería incorrecto afirmar que el ICODER desconoce -en términos generales- las necesidades, gustos y preferencias de la población objetivo del **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas**, puesto que disponen de personal capacitado y con experiencia (en el Departamento de Gestión de Instalaciones y en la administración de los parques e instalaciones propiamente) para detectarla por criterio experto. También aportan evidencia de los esfuerzos que, en el período evaluado, se han desarrollado de manera articulada con otros actores para tal fin.

No obstante, el ICODER carece de mecanismos formales e institucionalizados que, de manera sistemática y orgánica, les permita recopilar esta información y puedan así garantizar la pertinencia -respecto a las demandas y necesidades de la población- de estos productos y mantener vigente su lógica causal.

### 3.1.2 ¿De qué manera la CdR del "Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas" se alinea con las prioridades nacionales para el DRAF?

*Al detallar las prioridades nacionales en DRAF, es menester indicar que éstas son definidas en la PONADRAF 2020-2030 y sus Planes de Acción, en el PNDI y en el PEI del ICODER, observándose alineación entre la situación inicial que se pretende atender mediante el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas y lo que estos instrumentos de política pública y planificación nacional, sectorial e institucional plantean.*

*De igual manera, los eslabones de productos y resultados (de efecto e impacto) de la CdR del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas guardan correspondencia con estas prioridades nacionales; no obstante, se observa que en el momento en que se vaya a valorar cómo esta intervención contribuyó a su logro, no podrán medirlo ante la ausencia de indicadores de resultado.*

*Interesa denotar que actores relevantes para esta intervención, como los son los CCDR y los CDDR podrían estar requiriendo más información y conocimiento respecto al diseño del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas y su pertinencia para responder tanto a las necesidades de la población en DRAF, como a las prioridades nacionales esta materia.*

Para analizar la pertinencia de la Teoría del programa del **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas**, específicamente su CdR, respecto a las prioridades nacionales se ubican como puntos de partida, lo que la PONADRAF 2020-2030 -y su Plan de Acción-, el PNDIP<sup>51</sup> y el PEI 2022-2026 del ICODER, disponen en cuanto al DRAF.

Se inicia por la PONADRAF, por cuanto su horizonte temporal, proyecta a largo plazo el desarrollo de la salud y el bienestar social, mediante una política estatal orientada al mejoramiento de la calidad de vida de todas las personas (ICODER y MIDEPOR, 2020, p. 19). Asociado con la Teoría del programa del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas, se identifica un eje, un objetivo específico, un resultado y una meta según se muestra en la Tabla 17:

**Tabla 17.** Prioridades nacionales establecidas en la PONADRAF 2020-2030

Eje estratégico 1. La Recreación y la Actividad Física para una Costa Rica inclusiva, físicamente activa y saludable		
Objetivo específico	Resultado esperado	Meta
<b>Específico 2.</b> Impulsar una mayor articulación intersectorial e interinstitucional de las	Aumentar el uso de espacios públicos seguros y accesibles para la práctica deportiva,	De aquí a 2030, aumenta el porcentaje de espacios públicos que se consideran

<sup>51</sup> La PONADRAF y el PEI -al igual que esta evaluación-, temporalmente abarcan dos períodos de gobierno, por lo que se revisan los PNDIP correspondientes a los períodos 2019-2022 y del 2023-2026. En este informe de evaluación, ya fueron descritos elementos generales de estos instrumentos de política pública y planificación nacional en el apartado de "Contexto del entorno amplio".

**Eje estratégico 1. La Recreación y la Actividad Física para una Costa Rica inclusiva, físicamente activa y saludable**

Objetivo específico	Resultado esperado	Meta
organizaciones vinculadas a la recreación y la actividad física, para la prestación de bienes y servicios, mediante el aprovechamiento máximo de los recursos institucionales.	recreativa y de actividad física.	seguros y accesibles, para la práctica deportiva, recreativa y de actividad física.

Nota. Información de ICODER y MIDEPOR (2020).

En el Plan de Acción de la PONADRAF correspondiente al período 2020-2022, en correspondencia con la información de la Tabla 16, se propone como acción estratégica<sup>52</sup> “Crear una metodología para la planificación territorial, inclusiva e integral del desarrollo de infraestructura deportiva, recreativa y de actividad física” (ICODER y MIDEPOR, 2020, p. 77), a cargo del MIDEPOR, el ICODER con el apoyo de las Municipalidades y los CCDR.

Por su parte, en el Plan de Acción 2023-2026<sup>53</sup> de la PONADRAF, se plantea como acción estratégica la continuidad de la anterior, es decir “Implementar la **Guía metodológica** para la atención de solicitudes de recursos **para infraestructura deportiva y recreativa**”, donde figuran como responsables el CNDR y el ICODER, apoyados por las Municipalidades, los CCDR y Entidades solicitantes.

A nivel de las prioridades nacionales establecidas por el Gobierno de la República, en el anterior *Plan nacional de Desarrollo y de inversión pública del Bicentenario (2019-2022)*, para el Sector Salud, Nutrición y Deporte, se identifica como desafío “Fomentar el acceso a espacios para el ejercicio físico, la recreación y hábitos de alimentación saludables, con énfasis en las personas menores de edad” (Mideplan, 2018, p. 246). En esta misma línea, se plantearon como intervenciones estratégicas los programas “Actívate” y “Escalemos en Equipo”.

Interesa denotar que, en lo referente a infraestructura para el deporte y la recreación, se prioriza como intervención estratégica el “Desarrollo de la infraestructura para cumplir con las necesidades en materia de salud, nutrición, **deporte y recreación**” (Mideplan, 2018, p. 253) [Resaltado no es del original], la cual tuvo como “Programa Presupuestario” el *Programa Atención Integral a la Salud de las Personas*, a cargo de la CCSS.

Por su parte, en el *Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 Rogelio Fernández Güell*, se prioriza la intervención pública 2 “Estrategia Nacional para el Abordaje Integral de

<sup>52</sup> Si bien existen otras acciones en donde podría inferirse su vinculación con los productos y resultados del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas, se destaca la que **explícitamente** refiere a la infraestructura.

<sup>53</sup> En este caso, el Plan de Acción es una versión preliminar, facilitada al EE en noviembre, 2023.

las Enfermedades Crónicas no Transmisibles y obesidad” del Sector Salud (Mideplan, 2022, p. 249), con la finalidad 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. (Mideplan, 2022, pp. 250-251)

Explícitamente se define como Programa Presupuestario: Deporte y Recreación del ICODER y dentro de sus fuentes de financiamiento Fodesaf. Lo que establece una diferencia sustantiva respecto al PNDIP (2019-2022), por cuanto se le ubica como intervención estratégica.

Al contrastar el resultado esperado mediante el objetivo específico 2, del Eje 1 de la PONADRAF, con el objetivo planteado para la intervención 2 del sector Salud del PNDIP vigente, es posible identificar que **la prioridad nacional** está orientada a acrecentar la práctica regular de la AF -desde una perspectiva de derechos humanos y de género<sup>54</sup>- para contribuir a estilos de vida saludable en la población, mediante el aumento del uso de espacios públicos seguros y accesibles para la práctica del DRAF; la cual, a su vez, es congruente con la situación inicial que busca modificar el **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas**<sup>55</sup> y con los efectos e impactos de su CdR (Figura 18).

A nivel institucional se revisa el PEI 2022-2026 del ICODER, en el cual -como se ha mencionado con anterioridad- se define como proceso sustantivo la “Gestión de instalaciones”, por lo que se aprovecha la información de las MAPP 2022 (Tabla 18) y 2023 (Tabla 19) para efectos de verificar su alineación con la prioridad nacional identificada.

---

<sup>54</sup> Los enfoques son analizados desde el criterio de Equidad (apartado 3.3. de este capítulo).

<sup>55</sup> Definida en el Taller de reconstrucción de la Teoría del Programa (15 y 18 de agosto, 2023) como: “Retos en la promoción de hábitos de vida saludables a partir de la universalización de la práctica regular de DRAF en todas las poblaciones a nivel nacional”. Ver Figura 3 de este documento.

**Tabla 18.** Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas en la MAPP 2022

Objetivos del PEI	Productos	Metas
<p>Contribuir mediante esfuerzos articulados el acceso de las personas al deporte, la recreación y la actividad física.</p>	<p>Instalaciones deportivas y recreativas en condiciones para el uso y disfrute de la población.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 90% de solicitudes de permisos a personas físicas y/o jurídicas para el desarrollo de actividades deportivas recreativas y culturales atendidas.</li> <li>● 90% de ejecución y fiscalización de recursos económicos invertidos para los servicios básicos de las Instalaciones bajo la Administración del ICODER que deben estar en condiciones de operación para y al servicio a las personas usuarias.</li> <li>● 90% de fiscalizaciones de convenios de instalaciones cedidos a terceros por medio de convenio propiedad del ICODER.</li> </ul>
<p>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.</p>	<p>Dotación de infraestructura Deportiva y Recreativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 5 formulaciones de proyectos de infraestructura deportiva y recreativa ejecutada por ICODER.</li> <li>● 6 contrataciones de Proyectos de infraestructura deportiva y recreativa ejecutada por ICODER.</li> <li>● 7 fiscalizaciones de ejecución de proyectos de infraestructura deportiva y recreativa ejecutada por ICODER.</li> <li>● 31 aprobaciones y fiscalizaciones técnicas de transferencias realizadas a Municipalidades para la formulación y construcción de</li> </ul>

Objetivos del PEI	Productos	Metas
		infraestructura deportiva y recreativa. <ul style="list-style-type: none"> <li>● 90% de asesorías técnicas para el desarrollo de proyectos de infraestructura deportiva y recreativa a lo interno y externo del ICODER.</li> </ul>

Nota. Información de la MAPP (ICODER, 2022).

**Tabla 19.** Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas en la MAPP 2023

Objetivos del PEI	Productos	Metas
Impulsar estrategias en gestión de la calidad dentro de todos los procesos, bienes y servicios del ICODER para asegurar la mejora continua institucional.	Instalaciones deportivas y recreativas en condiciones para el uso y disfrute de la población.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 90% de atención de solicitudes de permisos a personas físicas y/o jurídicas para el desarrollo de actividades deportivas recreativas y culturales.</li> <li>● 90% de ejecución de recursos económicos invertidos para los servicios básicos de las Instalaciones bajo la Administración del ICODER que deben estar en condiciones de operación para y al servicio de las personas usuarias.</li> <li>● 90% de fiscalización de convenios de instalaciones cedidos a terceros por medio de convenio propiedad del ICODER.</li> <li>● 6 fiscalizaciones de ejecución de proyectos de infraestructura deportiva y recreativa ejecutada por ICODER.</li> <li>● 30 fiscalizaciones técnicas de transferencias realizadas a Municipalidades para la formulación y construcción de</li> </ul>

Objetivos del PEI	Productos	Metas
<p>Promover programas y proyectos de Deporte, Recreación y Actividad Física, así como de infraestructura desde un enfoque inclusivo y territorial.</p>	<p>Dotar de infraestructura Deportiva y Recreativa</p>	<p>infraestructura deportiva y recreativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 5 formulaciones de proyectos de infraestructura deportiva y recreativa ejecutada por ICODER.</li> <li>● 1. contratación de Proyectos de infraestructura deportiva y recreativa ejecutada por ICODER.</li> <li>● 90% de asesorías técnica para el desarrollo de proyectos de infraestructura deportiva y recreativa a lo interno y externo del ICODER.</li> </ul>

Nota. Información de la MAPP (ICODER, 2023).

Cabe señalar que, en la información de las MAPP, no figuran metas vinculadas con la acción estratégica de diseño e implementación de una “**Guía metodológica** para la atención de solicitudes de recursos **para infraestructura deportiva y recreativa**” propuesta en los Planes de Acción de la PONADRAF.

Aunado a ello, no es claro si el “inventario” al que refiere una de las personas entrevistadas del proceso de Gestión de Instalaciones -que está siendo desarrollado junto con el Departamento de Deporte y Recreación- corresponde con esta acción estratégica en el marco de la PONADRAF.

Por su parte, la planificación estratégica del ICODER -atinente al Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas-, se alinea con la meta del resultado esperado del objetivo específico 2. del Eje 1 de la Política (Tabla 17), pero no es posible identificar cómo se medirá la contribución de esta intervención a su logro. Lo mismo sucede con el PNDIP vigente.

En cuanto a la percepción<sup>56</sup> respecto a la pertinencia del diseño del **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas**, con las prioridades nacionales para el DRAF, se consultó a los CCDR, quienes se manifestaron con una posición neutral<sup>57</sup> (Figura 27).

<sup>56</sup> En una escala de 1 a 5, donde 1 era “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo” con las afirmaciones.

<sup>57</sup> Hay que considerar que, de los 89 Comités Cantonales y Consejos Distritales, 31 respondieron a la consulta realizada en el marco de esta evaluación. De éstas, para la primera afirmación, siete personas

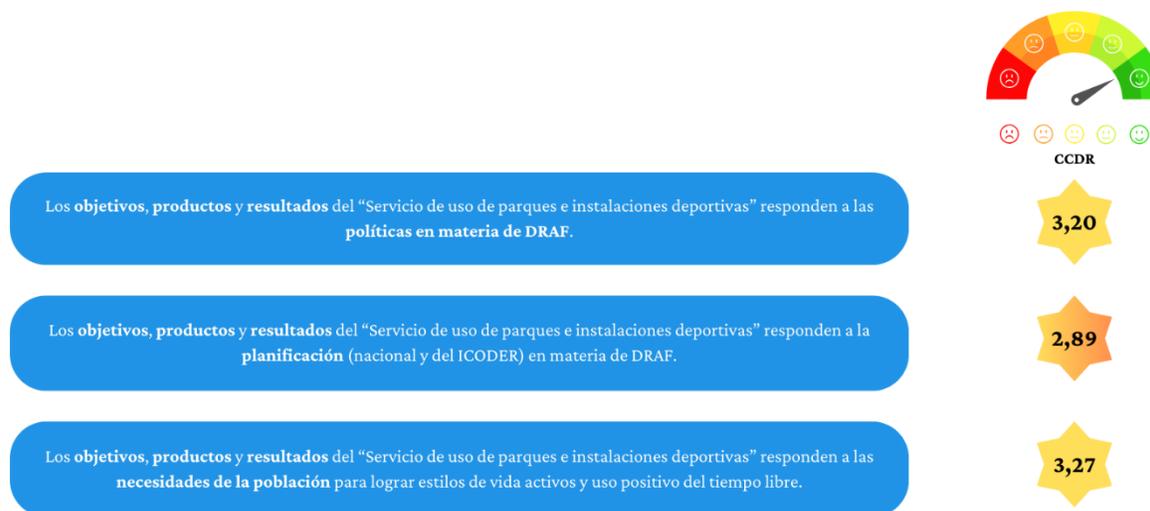
**Figura 27.** Diseño del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas y su alineación con la política y planificación nacional: percepción de los CCDR. 2023



**Nota.** Información del cuestionario respondido por personas integrantes de CCDR (19 de setiembre al 3 de noviembre, 2023).

Asimismo, se le consultó respecto a la correspondencia entre elementos puntuales del diseño y la CdR en relación con las políticas, la planificación nacional y las necesidades de la población, obteniéndose respuestas neutrales (Figura 28) consistentes con las mostradas en la figura 27.

**Figura 28.** Objetivos, productos y resultados del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas y su alineación con la política, la planificación nacional y las necesidades de la población: percepción de los CCDR. 2023



**Nota.** Información del cuestionario respondido por personas integrantes de CCDR (19 de setiembre al 3 de noviembre, 2023).

indicaron que “no sabían” y una “no respondió”; en el segunda de la segunda nueve “no sabían” y una “no respondió”.

Si bien por la cantidad de respuestas obtenidas, no es posible extrapolar esta percepción a la totalidad de CCDD y CDDR a nivel nacional, se utiliza para denotar que la neutralidad en la respuesta podría interpretarse como inseguridad al momento de posicionarse en los extremos (sea de acuerdo o en desacuerdo) respecto a las afirmaciones; podría suponerse que no disponen de suficiente información o conocimiento respecto al diseño, la política nacional o la planificación nacional o, su experiencia, le genera duda respecto a si el **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas** responde o no a las necesidades de la población.

De alguna manera, esta neutralidad en la valoración se expresa en las personas funcionarias del proceso de Gestión de instalaciones, quienes afirman que en recreación “...me parece que sí, lo que pasa es que no estamos impactando lo suficiente... por ejemplo, el parque Fraijanes es un parque, que se llena muchísimo los fines de semana, es decir, que es muy visitado por muchísimas familias... En La Sabana también, he visto que después de la pandemia, mucha gente viene a dedicar un rato de ocio y distracción aquí en los espacios públicos” (Comunicación personal, 17 de octubre de 2023).

“En cuanto a deporte, creo que las expectativas – por lo menos desde mi punto de vista – tienen que ser más altas, yo soy partidario de que las instalaciones tienen que generar resultados... Pero actualmente no, actualmente se le [sic] dan instalaciones a los cantones... pero no he visto que eso genere esos resultados y me parece que así es, por lo menos desde mi punto de vista, como debería medirse”.

### 3.1.3. ¿De qué manera en el diseño del "Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas" se plantean mecanismos 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 diseño del **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas** no se plantean mecanismos sistemáticos y científicamente sustentados para la evaluación de la calidad de los productos y el logro de los resultados atribuibles a esta intervención.*

*Se verifica la existencia de informes mensuales y anuales, que dan cuenta del cumplimiento del Plan de Mantenimiento Preventivo Anual<sup>58</sup> y los planeamientos anuales de las instalaciones y parques generados por las personas administradoras. No obstante, si bien se indica que estos instrumentos*

---

<sup>58</sup> El cual se infiere que corresponde a los planes de trabajo anual proporcionados como parte de la evidencia documental para esta evaluación.

*son insumos para el POI y el PEI del ICODER, no es posible rastrear el encadenamiento entre los niveles estratégico y operativo.*

*Es decir, los planes específicos dentro del proceso sustantivo de Gestión de Instalaciones escasamente contienen información que posibilite verificar cómo esas acciones concretas (incluso las tareas de mantenimiento regular de las instalaciones) aportan al logro del POI y, por ende, del PEI. Tampoco se visibiliza la articulación entre los planes de trabajo y las MAPP.*

*Lo anterior, aunado a la ausencia de metas e indicadores de resultado, repercute en las condiciones de evaluabilidad de los cambios generados en la situación inicial por lo que, en la actualidad, el ICODER podría rendir cuentas respecto a la cantidad de recursos que invierte (de acuerdo con los mecanismos de control establecidos normativamente), pero no existen los mecanismos para valorar la creación de valor público que, mediante estas inversiones, se genera en materia de DRAF en correspondencia con la CdR del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas.*

El punto de partida del análisis de la evidencia disponible es el marco jurídico<sup>59</sup> 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 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

---

<sup>59</sup> 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).

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 jerarcas 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 procedimientos vigentes para el proceso sustantivo de “Gestión de instalaciones”; puntualmente en el “PGI-01 Administración y mantenimiento de instalaciones”, se señala una acción de valoración atinente a:

- **Evaluación de proveedores:** mediante esta actividad, la persona coordinadora del proceso de Gestión de Instalaciones “Revisa y mide la calidad de las intervenciones de mantenimiento correctivo realizadas. Elabora informes periódicos sobre el desempeño de los proveedores / talleres externos con el fin de informar a Proveeduría para la evaluación de los proveedores” (ICODER, 2017, p. 16).

Esta es la única acción que consta en la evidencia documental disponible, en la que se propone medir calidad, en este caso, del servicio proporcionado por un proveedor y que ésta, a su vez retroalimente la labor de otra instancia.

Por parte de las personas responsables del proceso de Gestión de instalaciones entrevistadas refieren que, en la Unidad de Obras, se aplica:

...la Teoría de Gestión de Proyectos, entonces lo que hacemos son pruebas de control de calidad, hacemos fiscalizaciones, hacemos inspecciones y todo lo que tenga que ver con la ejecución del proyecto... pero, nos estamos quedando cortos en la parte de puesta en marcha. Una vez que las instalaciones se le dan al comité, o se le dan al administrador, a partir de ahí, la evaluación, seguimiento y monitoreo de las instalaciones ya pasa a manos de los comités y, en ese sentido, nosotros no estamos haciendo la evaluación y seguimiento. (Comunicación personal, 17 de octubre, 2023)

Según comenta la misma persona informante, la Auditoría interna solicita una visita semestral durante en el plazo de, al menos, un año posterior a que se entregan las instalaciones (obra), con la intención de conocer en qué estado están y revisar que estén siendo cuidadas; pero no es un “seguimiento a los efectos que ha producido”.

En cuanto a la administración de instalaciones se indica que, mensualmente, se presentan informes de seguimiento a la jefatura del Departamento. En estos se tratan temas referentes a los contratos e incidentes y su forma de resolución (con su respectivo registro fotográfico), así como el abordaje que se haya realizado con la persona administradora, quien también -mensualmente- le reporta a la jefatura de la Unidad- (Comunicación personal, 24 de octubre de 2023). Cabe señalar que uno de los insumos para el informe de seguimiento de la UAI son las visitas a las instalaciones del ICODER que realiza la jefatura de la Unidad.

Por su parte, al revisar la estructura -tanto del plan anual como de los reportes mensuales- solicitados a las personas administradoras (Tabla 20), se observa que en estos se consigna de forma puntual lo que se proyecta y se ejecuta en materia de mantenimiento, pero no se recopila información que, explícitamente, permita tomar decisiones más estratégicas para la elaboración del plan de mantenimiento anual.

**Tabla 20.** Planeamiento anual y reporte mensual de actividades de mantenimiento

Documento	Contenido
<b>Plan Anual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Registro respecto a la realización de actividades de mantenimiento indicando la temporalidad con la que ésta fue ejecutada (mensual o anual), el mes en que se realizó y el responsable.</li> <li>● Una priorización de la maquinaria requerida para el mantenimiento.</li> <li>● Una priorización de necesidades de construcción de instalaciones (no se observa que esto se justifique).</li> <li>● Una priorización de proyectos/tareas que se realizarán con personas funcionarias del ICODER.</li> <li>● Registro de necesidades de combustibles (mensual).</li> <li>● Listado de necesidades de materiales varios.</li> <li>● Un espacio para comentarios.</li> </ul>
<b>Reporte Mensual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lista de verificación de actividades de mantenimiento (limpieza, aplicaciones químicas, corta de zacate, reparaciones, aplicación de pintura, silvicultura/amortiguamiento, recolección de desechos) en donde se indica si se han realizado o no, el lugar, y la frecuencia de la labor (diario, semanal, quincenal, mensual); al final un espacio para observaciones.</li> <li>● Materiales utilizados en las actividades de mantenimiento, consignando la marca o el contratista.</li> <li>● Combustible: tipo, cantidad y labor para el cual se utilizó.</li> <li>● Supervisión del contrato de limpieza.</li> </ul>

Documento	Contenido
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión del contrato de seguridad privada.</li> <li>• Supervisión del contrato de mantenimiento de zonas verdes.</li> <li>• Otros.</li> </ul>

**Nota.** Información de los informes mensuales y el planteamiento anual del Parque Fraijanes (2023).

Mediante el Plan de Mantenimiento Preventivo Anual (PMPA), como fue indicado, se operacionaliza el Plan de Mantenimiento Integral (PMI) y ambos, son insumos para la formulación del PEI y los POI del ICODER. Para efectos de esta evaluación, se aportan los documentos titulados “Plan de Trabajo”<sup>60</sup> cuyo propósito y alcance es:

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 fiscalizar aquellas que siendo propiedad del ICODER son gestionadas en concesión por otras entidades. (ICODER, 2023, p. 1)

Además, en este plan de trabajo, tanto para 2022 como 2023, se explicitan componentes como (Figura 29):

**Figura 29.** Elementos base de los planes de trabajo UAI. 2022-2023



<sup>60</sup> No es claro si estos planes de trabajo son los PMPA, no obstante, .



**Nota.** Información de los Planes de trabajo de la UAI, ICODER (2022-2023).

Como puede observarse, estos planes de trabajo además de plantear objetivos específicos, también se alinean con el POI vigente; asimismo, establece funciones y productos, dentro de los cuales figura la evaluación. Según comentó una de las personas funcionarias entrevistadas el plan de mantenimiento<sup>61</sup> se somete a una revisión: “...a fin de año lo revisamos a ver cómo nos fue, que quedó pendiente, porque también ponemos muchas de esas cosas que, lamentablemente, ya son trabajos que los compañeros no pueden realizar” (Comunicación personal, 16 de octubre de 2023).

No obstante, al revisar los procedimientos establecidos y los contenidos de los informes, se verifica que estas valoraciones no se basan en procesos planificados y sistemáticos que le permitan al ICODER evaluar los productos y los resultados generados por medio del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas; por cuanto no se aportan las metodologías utilizadas para evaluar los procesos. Aunado a lo que se ha indicado de que el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas carece de indicadores que faciliten al Instituto desarrollar este tipo de ejercicios.

Cabe indicar que, en los planes de trabajo, se consigna una breve referencia al estado de cada uno de los parques e instalaciones del ICODER, así como las mejoras que se proyectan. Al comparar los elaborados para los años 2022 y 2023 se observa que, de un año a otro, las variaciones en el contenido son mínimas e incluso es idéntico (Ver Anexo 4). En uno de los casos, la instalación pasa de estar en “excelente estado” en 2022, a “regular estado” en 2023,

<sup>61</sup> Se señala que también “estamos trabajando en talleres que es parte del control interno, digamos, hicimos un plan de mejora del control interno (Comunicación personal, 24 de octubre de 2023).

sin embargo, no se indica concretamente por qué esta transición y cuáles acciones se implementarán<sup>62</sup> para subsanarlo.

Por último, al revisar las MAPP 2022 y 2023, no es posible verificar la alineación del contenido de los planes de trabajo de la UAI específicamente en términos de cómo las inversiones proyectadas para financiar las mejoras planteadas se revierten en el cumplimiento de las metas. Aunado a ello, todos los instrumentos de planificación revisados carecen de vinculación con los eslabones de resultado de la CdR del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas.

---

<sup>62</sup> Al final, en ambos documentos, se incorpora una imagen de un archivo en Excel en el que se detallan acciones, lapsos de implementación, estrategias (que son tarea), recursos (no de inversión), indicador de cumplimiento (medios de verificación) y responsable, todo a un nivel operativo que potencialmente permite verificar la realización de las tareas propias de la UAI.

## 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 diseño del "Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas" se articula sinérgicamente con el resto de la oferta programática del ICODER?

*Si bien no es posible cuantificar la medida en que el diseño del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas se articula sinérgicamente con otra oferta programática del ICODER, dado que se carece de indicadores que posibiliten medir la coherencia entre intervenciones, sí es posible afirmar que, por definición, es compatible específicamente con la de Deporte y Recreación en materia de apoyo al desarrollo del deporte.*

*Asimismo, se observa que estratégica y operativamente entre 2022 y 2023 el Servicio de Uso de parques e instalaciones deportivas perdió vínculo con otras intervenciones dentro del ICODER, dado que en las MAPP se le asignan objetivos que no comparte con la restante oferta programática del Instituto, a pesar de que comparten población objetivo; constituyéndose en un desacierto en términos de procurar las sinergias y vínculos entre procesos para el logro de objetivos comunes, por ende de los resultados propuestos.*

*No se aportó evidencia que dé cuenta de la compatibilidad del diseño del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas con la oferta programática del ICODER en materia de actividad física y recreación.*

Para dar cuenta de la compatibilidad entre la oferta programática del ICODER y los vínculos con los productos y los resultados (a nivel de diseño) del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas, se parte del PEI 2022-2026 y los POI (2022 y 2023) para identificar las sinergias programáticas internas.

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)

La definición de valor público es importante para 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 el **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas**, responde a un objetivo estratégico en 2022 (Tabla 21) y a otro en 2023<sup>63</sup> (Tabla 22); 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 21.** MAPP 2022: productos asociados al objetivo estratégico al que responde el Servicio de uso de parques e instalaciones 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.	<b>Becas deportivas</b>	Personas deportistas de alto rendimiento y de proyección.
	<b>Servicio medicina, fisioterapia, psicología y nutrición a deportistas</b>	Personas atletas que reciben servicios en la clínica ICODER.
	<b>Programa Escalemos en Equipo</b>	Niños y niñas participantes en las escuelas Deportivas y Recreativas del Programa Escalemos en Equipo.
	<b>Entidades Deportivas beneficiadas técnica y económicamente</b>	Entidades Deportivas beneficiadas.

Nota. Información de ICODER (2022a).

De manera independiente, mediante el producto **Dotación de infraestructura Deportiva y Recreativa**, se responde al objetivo estratégico: “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” (ICODER, 2022a), compartiendo con las poblaciones objetivo -indicadas en la Tabla 21- a las Entidades Deportivas y público en general.

Por su parte, en la MAPP 2023, se observa que lo referente a la Gestión Instalaciones Deportivas y Recreativas dejó de compartir objetivos estratégicos con otros programas y proyectos del ICODER (Tabla 22), a pesar de que uno de ellos explícitamente está vinculado con la oferta programática del Instituto por cuanto se orienta a la promoción de intervenciones de DRAF.

<sup>63</sup> 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.

**Tabla 22.** MAPP 2023: productos de los objetivos estratégicos al que responde el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas

Objetivo estratégico	Productos	Población meta
Impulsar estrategias en gestión de la calidad dentro de todos los procesos, bienes y servicios del ICODER para asegurar la mejora continua institucional.	<b>Instalaciones deportivas y recreativas en condiciones para el uso y disfrute de la población.</b> <b>Dotar de infraestructura Deportiva y Recreativa</b>	● <b>Usuarios:</b> Entidades deportivas y comunidades. <b>Beneficiarios:</b> población en general.
Promover programas y proyectos de Deporte, Recreación y Actividad Física, así como de infraestructura desde un enfoque inclusivo y territorial.	<b>Dotar de infraestructura Deportiva y Recreativa.</b>	

Nota. Información de ICODER (2023).

Si bien este cambio podría estar incidiendo negativamente en la coherencia interna del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas, al “desconectarlo” estratégicamente de otras intervenciones con potencial para generar resultados en similares poblaciones objetivo, el proceso de "Gestión de instalaciones" sí genera un apoyo muy relevante para las ED y las personas deportistas<sup>64</sup>, lo cual es explicitado en el PEI 2022-2026 al definir:

Las instalaciones deportivas como 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. (ICODER, 2022b, p. 26)

De acuerdo con lo señalado por personas funcionarias del Instituto, tanto las y los deportistas como las ED, aprovechan las instalaciones deportivas y administrativas: “...La Sabana la utilizan de prácticamente: Gimnasia, deportes de contacto, Rugby... sobre todo en La Sabana y el Parque de la Paz... tenis, tenis de mesa, BMX, ciclismo... y también las administrativas, porque tienen muchas oficinas... todo un piso del Estadio, casi, es [de] puras oficinas de las federaciones (Comunicación personal, 24 de octubre del 2023).

Lo anterior, implica que “...nosotros coordinamos muy de la mano con la gente de deporte. Primero, porque nuestras relaciones [sic] hay instalaciones deportivas y, por ejemplo, todos los atletas de alto rendimiento que hacen pesas van a nuestro gimnasio... ofreciendo, a la

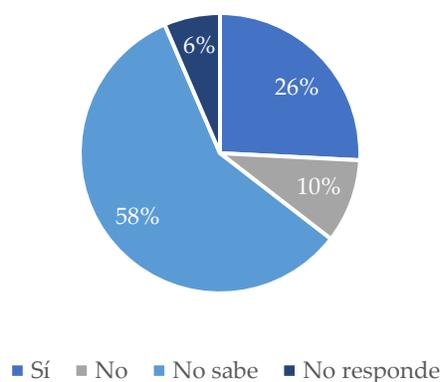
<sup>64</sup> En este aspecto las MAPP del 2022 y 2023 sí son explícitas al indicar dentro de sus usuarios a las ED.

gente de deporte las instalaciones en el mejor estado posible” (Comunicación personal, 16 de octubre del 2023).

Se indica también la articulación que se hace con Juegos Deportivos Nacionales, para los cuales Gestión de Instalaciones colabora por cuanto “...usualmente muchas de las eliminatorias de juegos nacional se hacen en nuestras instalaciones...” (Comunicación personal, 16 de octubre del 2023).

Si bien las personas funcionarias afirman que sí existe un uso de las instalaciones deportivas por parte de las personas deportistas, a nivel local podría no percibirse de la misma forma. De las respuestas obtenidas un 68% afirma que “no lo hacen” o que “lo desconocen” (Figura 30):

**Figura 30.** CCDR: Uso por parte de las personas deportistas de alto nivel de las instalaciones deportivas a cargo del ICODER. 2023



**Nota.** Información del cuestionario respondido por personas de 31 CCDR a nivel nacional (19 de setiembre al 3 de noviembre, 2023).

En otro orden, el proceso operativo de "Gestión de instalaciones" requiere de apoyos de instancias internas como la Unidad Administrativa y la Unidad de Finanzas (Comunicación personal, 24 de octubre del 2023); no obstante, a nivel de los procedimientos establecidos para implementar el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas estas colaboraciones no son explícitas.

Desde la perspectiva de una de las personas funcionarias del ICODER entrevistadas, generar estas sinergias internas presenta retos. El primero de ellos, vinculado con “la forma de hacer”, considerando que en el ICODER ha imperado un estilo de trabajo en el que, en cada departamento, se hace lo que les corresponde: “...veníamos acostumbrados a trabajar en como islas... ha sido un poco difícil porque uno viene con esa mentalidad de seguir

trabajando así, pero yo sí he notado en los últimos meses (Comunicación personal, 17 de octubre del 2023).

Desde la postura de esta persona informante, el proceso de fortalecimiento por el cual ha atravesado el Instituto se constituye en una oportunidad dado que se planteó un modelo de gestión por procesos.

Por otra parte, se indica que con la actual estructura organizativa del ICODER, es cuestionable que la Unidad de Administración y Mantenimiento de Instalaciones esté en el Departamento de Gestión de Instalaciones y no en el de Deporte y Recreación por cuanto:

...este departamento de Gestión de Instalaciones, que es prácticamente los ingenieros y esto y lo otro que tienen otra visión totalmente diferente... los parques deberían —y en un tiempo así estuvieron, con la parte de recreación. O sea, deporte, recreación y ahí deberían estar los parques... somos socios directos... (Comunicación personal, 16 de octubre del 2023)

En síntesis, la evidencia disponible apunta a que, a nivel de planificación institucional, los objetivos a los que corresponde el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas se han separado de los de otras intervenciones del ICODER a partir del 2023; no obstante, dadas las características de esta intervención, continúa generando sinergias con programas de Deporte y Recreación, procurando atender las necesidades en materia de desarrollo del deporte competitivo.

Cabe señalar que no se dispone de evidencia respecto a las complementariedades con los programas orientados a la actividad física y la recreación; por ejemplo, con “Actívate”, en el cual el ICODER coordina con los CCDR, las Redes Cantonales de Actividad Física (RECAFIS) y el Ministerio de Salud para que “...personas de todas las edades practiquen gratuitamente diferentes modalidades de actividad física en sus cantones” (ICODER, 2021).

### 3.2.2. ¿En qué medida el diseño del "Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas" se complementa y armoniza con las intervenciones de otros actores vinculados con el DRAF para el logro de los resultados de la PONADRAF, aumentar su valor público y evitar duplicidad de esfuerzos?

---

*Como fue indicado, la evidencia disponible no posibilita medir la coherencia externa del diseño del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas; no obstante, se observa que ésta es una dimensión que debe ser trabajada por cuanto, a nivel de la operacionalización de la PONADRAF en el período evaluado, no se observa como desde la planificación se plantea complementar y armonizar acciones entre intervenciones compatibles con ésta.*

*Lo anterior, se confirma mediante la consulta a las personas que integran la RECAFIS a nivel nacional -considerada una plataforma esencial para el logro de los resultados de la política- manifestaron desconocer el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas del ICODER, lo que podría a su vez dar indicios de la no articulación de acciones conjuntas aprovechando los espacios existentes o el desarrollo de nueva infraestructura a nivel nacional para realizar actividades vinculadas a la actividad física y la recreación.*

*Podría afirmarse que la proyección externa del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas y la coherencia externa de su diseño, no es claramente reconocida por actores clave para efectos de lograr la complementariedad y evitar la duplicidad de acciones; entre ellos interesa destacar a los CCDD, quienes al ser instancias locales se constituyen en socios estratégicos para generar sinergias.*

A partir de la oficialización de la PONADRAF 2020-2030, Costa Rica cuenta con 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, en uno de sus principios rectores (la Innovación social)<sup>65</sup>, 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 deporte, la recreación y la actividad física. (ICODER y MIDEPOR, 2020, p.45)

[Resaltado no es del original]

Lo anterior, es esencial para el modelo de gestión de esta política pública, con la aspiración de que la PONADRAF 2020-2030 favorezca "...la co-creación entre las instancias de

---

<sup>65</sup> 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).

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).

La PONADRAF, como marco para pensar estratégicamente el 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 el desarrollo de estilos de vida más activos que mejoren las condiciones de salud física, mental y social de diversas poblaciones.

Parte de la evidencia para valorar la coherencia externa del diseño del **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas**, se encuentra en los Planes de Acción<sup>66</sup> de la PONADRAF, puntualmente en lo que concierne a las acciones que requieren del trabajo conjunto de actores involucrados (Tabla 23) quienes, de acuerdo con lo propuesto, tendrían que estar articulando sus intervenciones para generar coherencia externa.

**Tabla 23.** Actores vinculados en el marco de los Planes de Acción de la PONADRAF

PONADRAF	Acciones específicas	Período 2020-2022	Período 2023-2026
<b>Objetivo específico 1.2:</b> 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.	Crear una metodología para la planificación territorial, inclusiva e integral del desarrollo de infraestructura deportiva, recreativa y de actividad física.	<b>Actores responsables:</b> ICODER MIDEPOR  <b>Actores corresponsables:</b> Municipalidades CCDR.	
	Implementar la Guía metodológica para la atención de solicitudes de recursos para infraestructura deportiva y recreativa.		<b>Actores responsables:</b> ICODER CNDR  <b>Actores corresponsables:</b> Municipalidades CCDR Entidades solicitantes

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

<sup>66</sup> El primero de correspondiente al período 2020-2022 y el segundo, al 2023-2026.

Como puede observarse, de los dos Planes de Acción de la PONADRAF puede inferirse que uno de sus objetivos específicos y sus respectivas acciones podrían estar generando sinergia con el proceso operativo de “Gestión de Instalaciones” y, por ende, de manera colateral con el Servicio de Uso de parques e instalaciones deportivas.

Lo anterior, se deduce por lo indicado por parte de una de las personas entrevistadas funcionarias del ICODER quien afirmó que están realizando -desde el 2022- una consulta para hacer un inventario de instalaciones, el cual contempla: los tipos de deporte que se practican más y en cuáles se han dado mejores resultados todo esto por cantón. Esta información será utilizada para priorizar proyectos asociados con instalaciones deportivas a nivel cantonal, de manera que se fomenten esos deportes o promover otros que tendrían potencial en ese espacio local (ver contenido de la Tabla 16). Si bien se señaló que esta acción se está ejecutando junto con el Departamento de Deporte y Recreación, no es claro si está alineada con lo que se indica en los planes de acción de la PONADRAF.

Interesa denotar que la RECAFIS figura como una plataforma de actores relevante para efectos de operacionalizar la PONADRAF y complementar, armonizar y coordinar con otras intervenciones, entre éstas el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas, espacialmente en objetivos y acciones estratégicas orientadas a (Figura 31):

**Figura 31.** Objetivos específicos de la PONADRAF donde la RECAFIS y el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas podrían generar sinergias

<p><b>Eje Estratégico 1:</b> La Recreación y la Actividad Física para una Costa Rica inclusiva, físicamente activa y saludable</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.56).</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.70).</p>

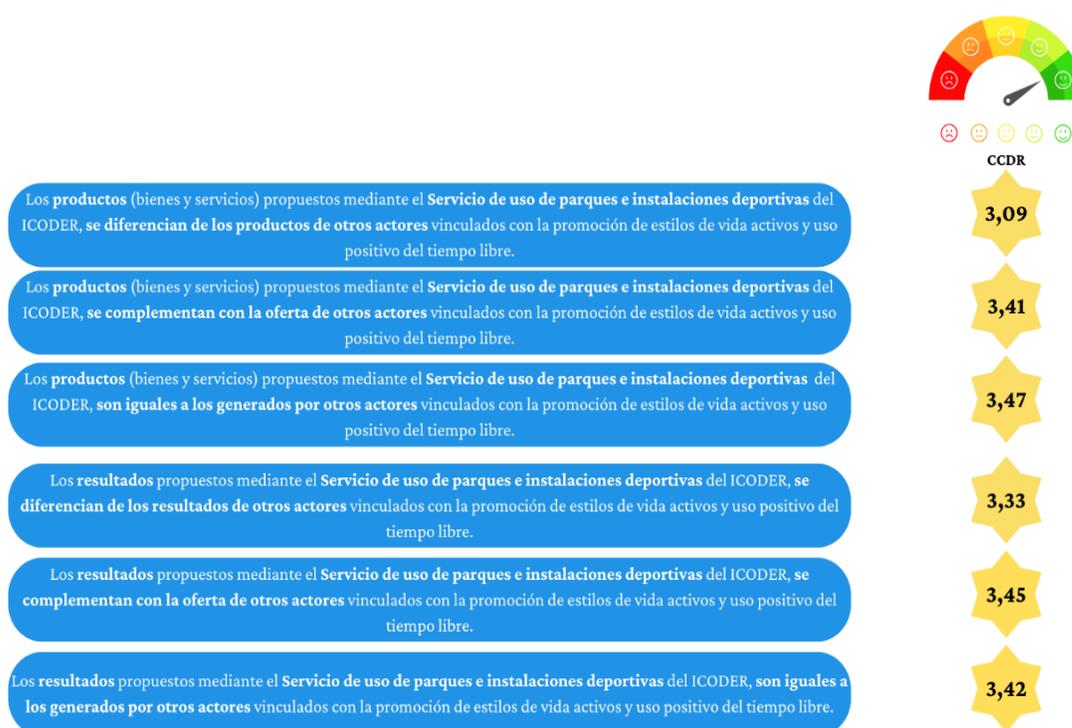
**Nota.** Información de ICODER y MIDEPOR (2020).

Como parte de la recopilación de evidencia para esta evaluación, el 64 % de las personas consultadas de la RECAFIS afirman desconocer el **Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas** del ICODER, lo cual se constituye en un hallazgo en sí mismo

considerando que una de las restantes cinco personas que afirmaron conocerlo es funcionaria del Instituto<sup>67</sup>.

De acuerdo con las personas funcionarias del ICODER, esta intervención genera sinergias con actores externos, entre los cuales se destacan las municipalidades y los CCDR. En la consulta realizada a estos últimos, respecto a su valoración de la coherencia externa de la lógica causal del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas respecto a las intervenciones de otros actores del sector, se identifica una postura neutra en todos los ítems, como puede observarse en la Figura 32.

**Figura 32.** Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas: valoración de la coherencia externa. Personas integrantes de los CCDR. 2023



**Nota.** Información del cuestionario respondido por personas integrantes de CCDR (19 de setiembre al 3 de noviembre, 2023).

Las valoraciones neutrales en todos los ítems pueden ser interpretadas de diferentes maneras, no obstante, parece que existe desconocimiento respecto a los productos y resultados de la intervención evaluada y la de otros actores con una oferta programática compatible; lo anterior se sustenta en que si dispusieran de este conocimiento y no

<sup>67</sup> Además del representante del ICODER en la RECAFIS, manifestaron conocer esta intervención quienes participan en esta instancia por parte del IAFA, la Universidad Nacional, el Ministerio de Salud y el MEP.

encontraran mayores diferencias e incluso, si identificaran duplicidades, las afirmaciones correspondientes a estas opciones hubiesen obtenido valores ubicados entre 4 y 5<sup>68</sup>.

En esta misma línea, ante la afirmación de si “Por medio del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas, el ICODER propone la construcción de relaciones con otros actores involucrados para implementar acciones que posibiliten que, mediante la recreación y a actividad física, Costa Rica sea inclusiva, físicamente activa y saludable”, estas mismas personas se posicionan neutrales (3,18 en una escala de 1 a 5).

---

<sup>68</sup> En este caso, ante los reactivos, las personas podían posicionarse en una escala de 1 a 5, donde 1 era “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

### 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 el "Servicio de uso de parques recreativos e instalaciones deportivas" logra transversalizar los enfoques de género, intergeneracional, intercultural, discapacidad y territorialidad en su diseño?

*El Servicio de uso de parques recreativos e instalaciones 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 aún son limitados.*

*En este caso, la falta de claridad y consistencia 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 el "Servicio de uso de parques recreativos e instalaciones deportivas" para la promoción y práctica del deporte, la recreación y la actividad física (DRAF) en las personas habitantes del país.*

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 sociedad<sup>69</sup>.

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, M., 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

<sup>69</sup> 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 como 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 al contexto social en el que se desenvuelve (Altarejos, M., 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 mismas 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 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
<p>PONADRAF 2020-2030</p>	<p>- <b>Derechos humanos como principio rector:</b> 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>- <b>Enfoques de la PONADRAF: género, intergeneracional, intercultural, territorial e inclusión.</b> Se destaca que: <b>“La inclusión y la equidad son la piedra angular de una agenda transformadora,</b> 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>

Instrumento	Elementos vinculados con el principio de equidad
	<p>- <b>Ejes de la política:</b> Eje Estratégico 1: La Recreación y la Actividad Física para una Costa Rica <b>inclusiva</b>, 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 <b>inclusiva</b> 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> <p>- <b>Modelo de gestión:</b> 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).</p> <p>- <b>Ciclo de gestión:</b> 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>
<p>PEI 2022-2026</p>	<p>- <b>El enunciado de valor público de ICODER</b> 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)</p> <p>- Sobre los <b>bienes y servicios</b> que ICODER entrega como institución pública a las personas usuarias, en relación con el <b>Deporte</b> solamente se explicita la inclusión del enfoque de discapacidad planteado desde el deporte adaptado (ICODER, 2022, p. 26).</p> <p>- En el ámbito de la <b>Recreación</b> 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).</p> <p>- Respecto al <b>Uso de instalaciones deportivas y recreativas</b> 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</p>

Instrumento	Elementos vinculados con el principio de equidad
	<p>a las comunidades y organizaciones en materia de instalaciones deportivas y 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"> <li>- Los <b>productos asociados a los procesos operativos</b> 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).</li> <li>- En las tres <b>Áreas Sustantivas de ICODER</b>: 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.</li> <li>- Llama la atención que en el <b>marco estratégico</b> 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.</li> <li>- En los <b>productos esperados al año 2026</b>, 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 <b>programas</b> 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.</li> </ul>
PPDR <sup>70</sup>	<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"> <li>-<b>Equidad en el acceso a los beneficios</b>: 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</li> </ul>

<sup>70</sup> 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>(independientemente de su sexo, etnia, edad, región o nivel socioeconómico) (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><b>- Fomentar la erradicación de la violencia contra las niñas (os) y adolescentes:</b> 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 y que se refleja de manera coherente en el diseño (y en la posterior implementación) de las intervenciones públicas.

En relación con el Servicio de uso de Parques Recreativos e Instalaciones Deportivas, 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.

Estas inconsistencias también se observan en los instrumentos de planificación estratégica y programática de ICODER. 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 de este instrumento. 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.

Por otra parte, pese a que en los procesos operativos del Servicio de uso de Parques Recreativos e Instalaciones Deportivas se utilizan como referentes los enfoques: intergeneracional, de juventudes, género y territorialidad; no se logran precisar los programas o acciones que se desplegarán para garantizar un uso equitativo de dichas instalaciones y parques. Lo anterior, podría sugerir la premisa de que la existencia per se de parques e instalaciones deportivas, fuese suficiente para garantizar el derecho de la equidad en el acceso al DRAF.

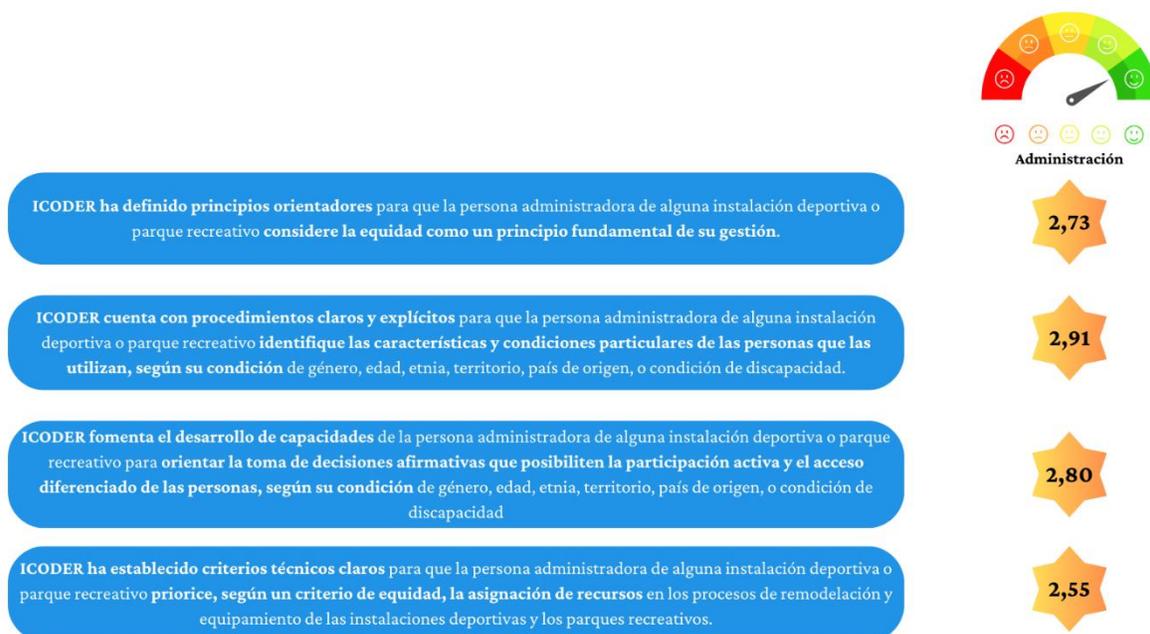
En relación con el Diseño Plan Presupuesto del PPDR 2022 se reproducen las mismas debilidades resaltadas con anterioridad, pues solo se observa la presencia del enfoque de discapacidad en el objetivo general del PPDR, no así en el segundo objetivo específico, el cual se relaciona con el propósito del Servicio de uso de Parques Recreativos e Instalaciones Deportivas.

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 conduce a resaltar los efectos que un diseño con estas características tiene sobre los procesos de gestión-acción y evaluación de una intervención pública como lo es el Servicio de uso de Parques Recreativos e Instalaciones Deportivas.

Sobre este tema, las percepciones de las personas administradoras de parques recreativos e instalaciones deportivas se presentan en la Figura 33:

**Figura 33.** Percepción de personas administradoras de parques recreativos e instalaciones deportivas sobre la transversalización de enfoques orientados a la equidad en el “Servicio de uso de parques recreativos e instalaciones deportivas”. 2023



**Nota.** Información del cuestionario respondido por personas administradoras de parques recreativos e instalaciones deportivas (19 de setiembre al 3 de noviembre, 2023).

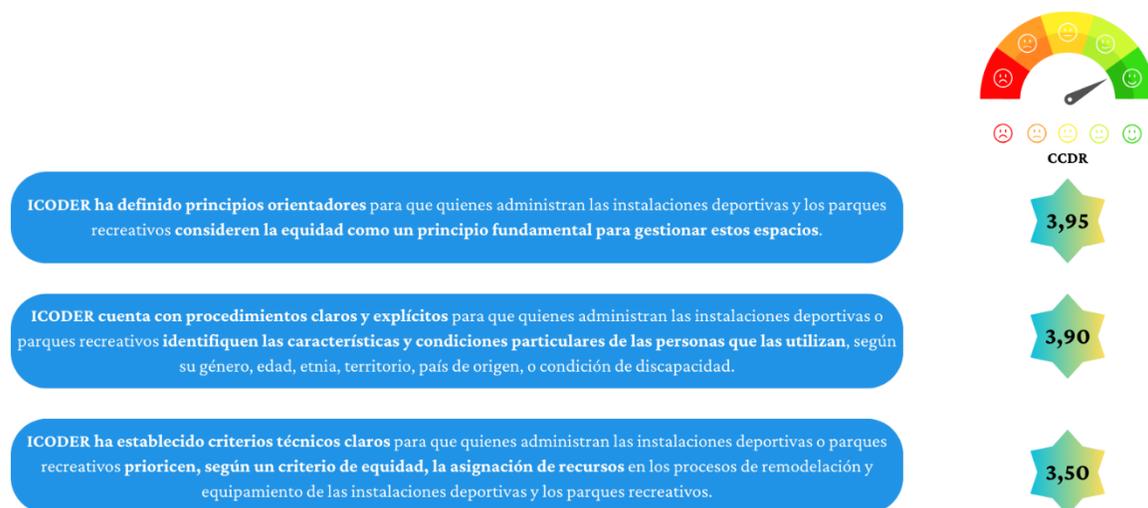
Como se muestra en la Figura 33, las respuestas brindadas por las personas administradoras de parques recreativos e instalaciones deportivas se ubican en una posición neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo en relación con los temas tratados).

Se aparta de esa tendencia, la percepción en desacuerdo de los actores consultados respecto al establecimiento de criterios claros por parte de ICODER para que las personas administradoras puedan priorizar la asignación de recursos, con base en un criterio de equidad, en los procesos de remodelación y equipamiento de las instalaciones deportivas y los parques recreativos.

Sobre este último tema, se destaca que el posicionamiento de los actores consultados podría estar vinculado con dos elementos: la no existencia de dichos criterios técnicos de selección y priorización, tal y como lo determinó la CGR en el informe *DFOE-BIS-IF-00010-2021*, o que su construcción por parte de ICODER estaba en proceso durante el periodo de evaluación, según lo destacaron varios actores institucionales consultados, por lo que el EE no cuenta con evidencia de su conclusión, aprobación y socialización con las personas administradoras de parques e instalaciones.

Por otra parte, las percepciones de las personas integrantes de los CCDR se presentan en la Figura 34:

**Figura 34.** Percepción de personas integrantes de los CCDR sobre la transversalización de enfoques orientados a la equidad en el “Servicio de uso de parques recreativos e instalaciones deportivas”. 2023



**Nota.** Información del cuestionario respondido por personas administradoras de parques recreativos e instalaciones deportivas (19 de setiembre al 3 de noviembre, 2023).

Las personas integrantes de los CCDR, se muestran de acuerdo con las afirmaciones referidas a la definición de principios orientadores por parte de ICODER para que quienes administran instalaciones deportivas y parques recreativos consideren la equidad como un principio fundamental para gestionar estos espacios, así como a la existencia de procedimientos claros para identificar las características y condiciones particulares de las personas que las utilizan las instalaciones o parques, según su género, edad, etnia, territorio, país de origen, o condición de discapacidad. Empero muestran una posición neutral en torno a la existencia de criterios técnicos claros para priorizar la asignación de recursos en los procesos de remodelación y equipamiento de las instalaciones deportivas y los parques recreativos.

### 3.3.2. ¿De qué manera el PPDR promueve de forma intencionada el uso diferenciado de parques recreativos e instalaciones deportivas por parte de distintas poblaciones?

*El PPDR ha desarrollado acciones puntuales en el periodo evaluado para promover el uso diferenciado de parques recreativos e instalaciones deportivas por parte de distintas poblaciones, que parten de una lógica de gestión más abierta, centrada en la coordinación y la construcción de alianzas con actores clave internos y externos.*

*Pese a que algunas de estas iniciativas son incipientes, evidencian potencialidades para decantar en procesos más sistemáticos de diagnóstico, (re)diseño, gestión y evaluación del Servicio de uso de*

*parques e instalaciones, lo cual podría contribuir a fortalecer el acceso y uso equitativo de los parques recreativos y las instalaciones deportivas por parte de las personas habitantes del país.*

Durante el proceso evaluativo, se identificaron distintas acciones desarrolladas por ICODER, específicamente por el Departamento de Gestión de Instalaciones y sus unidades dependientes: la Unidad de Administración de Instalaciones (UAI) y la Unidad de Obras, para promover de forma más clara e intencionada el acceso y uso de las instalaciones deportivas y los parques recreativos por parte de distintas poblaciones.

En primer término, se observa el establecimiento de varias alianzas estratégicas propiciadas con actores públicos o privados (Municipalidad de San José, UCR, Centro para la Sostenibilidad Urbana, Naturbanas) para la identificación de necesidades diferenciadas de las poblaciones usuarias -por grupos de edad, principalmente- en espacios específicos (La Sabana, Parque de La Paz, Parque de Fraijanes), priorizar el uso del presupuesto con base en las necesidades identificadas, gestionar donaciones, formular proyectos de inversión pública, establecer alianzas público privadas (APP), generar recursos financieros y planificar la construcción y mantenimiento de obras.

No obstante, estas iniciativas de trabajo conjunto con otros actores no involucran a todos los parques e instalaciones, porque se trabaja desde temas y espacios específicos. Lo anterior, ubica en una posición de rezago a algunos espacios, principalmente fuera de la GAM como por ejemplo, el Parque La Dominica y el Parque Caribe, pero también deja en desventaja a sus poblaciones usuarias respectivas.

Hay dos elementos que median en esta situación y que es destacada por los actores vinculados con la gestión de instalaciones; en primer término, las reducidas capacidades institucionales para brindar una respuesta efectiva a todas las necesidades y demandas que se han identificado en los distintos espacios, a nivel de infraestructura, mobiliario, seguridad, iluminación, necesidades específicas según poblaciones. Lo anterior, tanto desde el punto de vista presupuestario como de la cantidad del talento humano con la que cuenta ICODER para el desarrollo de dichas funciones.

En este sentido, el fortalecimiento de la capacidad instalada institucional es primordial para impulsar, ampliar y sostener estos procesos colaborativos que se constituyen en una oportunidad para generar las condiciones requeridas que permitan mejorar el servicio de DRAF brindado desde las instalaciones deportivas y parques recreativos y hacerlo de manera diferenciada, considerando los gustos, necesidades, características y condiciones de las distintas poblaciones usuarias.

El otro elemento son las visiones contrapuestas entre la gestión pública y la privada, que marca lógicas, tiempos, requerimientos y culturas distintas y que complejiza los procesos de coordinación y colaboración. Al respecto, una de las personas funcionarias destaca:

Cómo no desencantar al privado que tiene toda la buena intención de colaborar y decirle: “es que tiene que ir más despacio porque los cuatro pasos que usted caminó, yo tengo que hacer uno a la vez”, e ir viendo sobre el tema de legalidad, entonces ahí es difícil, pero no es imposible, tenemos que llegar a hacerlo porque definitivamente los parques tienen que llegar en un plazo de 10 años a ser sostenibles. Porque ya papá Estado difícilmente nos va a poder seguir dando recursos para mejorarlos, o se nos van a caer a pedazos las instalaciones, tal vez el Estado nos pueda subvencionar todos los costos mínimos de servicios públicos, impuestos de venta, chapea y recolección de residuos, pero no para mejorar las instalaciones y es lo que nos pasa actualmente. (Comunicación personal, 24 de octubre del 2023)

Por otra parte, una acción que se ha potenciado desde la gestión de instalaciones es el uso de la información generada por la Contraloría de Servicios de ICODER para la identificación de necesidades y demandas diferenciadas de las poblaciones; información que, según se reportó durante el proceso evaluativo, estaba siendo procesada y analizada manualmente. En este punto, se considera importante que las autoridades de ICODER asignen la responsabilidad técnica para diseñar un sistema informático para generar información de valor y alimente los procesos decisorios de distintos actores dentro de la institución, una inversión importante para fortalecer la gestión del PPDR y de la institución en general.

Otro tema que han empezado a analizar las autoridades encargadas de la gestión de instalaciones hace referencia al cambio cultural, específicamente, para que las personas usuarias de las instalaciones deportivas y los parques recreativos tomen conciencia de que estos espacios son públicos y deben ser cuidados por todas y todos, desde una perspectiva de corresponsabilidad social.

Son abundantes los ejemplos brindados por los encargados de las instalaciones y parques, respecto a cómo los espacios se han construido y equipado, y poco tiempo después, están “inservibles”. En este punto, se plantea la idea de incorporar a la persona ciudadana usuaria de estos espacios como un actor clave, corresponsable del buen estado, uso y mantenimiento de las mismas, lo cual pasa por un tema de cambio cultural vinculado con los derechos y responsabilidades, la participación ciudadana, el cuidado de los bienes comunes y la responsabilidad social.

Como parte de este cambio cultural, los actores consultados también consideran relevante analizar la viabilidad y pertinencia de cobrar un “monto simbólico” por el uso de los parques e instalaciones. Según comentan, experiencias internacionales similares indican que

el cambio cultural es posible a largo plazo, veinte años, aproximadamente. En una relación costo-beneficio, lo visualizan como una estrategia efectiva para el cambio cultural y para promover la sostenibilidad financiera de los parques e instalaciones.

Este tema se considera fundamental de trabajar de manera transversal para fomentar el acceso y uso adecuado de las personas a los distintos parques e instalaciones, sin embargo, también requiere de capacidades institucionales para viabilizarla y darle sostenibilidad en el tiempo, con miras a lograr el cambio cultural deseado.

Por último, como parte de las acciones que se han desarrollado para promover el uso diferenciado a las instalaciones y parques, se construyó una metodología institucional a nivel de infraestructura para priorizar la inversión de recursos con un criterio de territorialidad y de priorización de necesidades. En este punto, una persona funcionaria indicó:

Analizamos que hay alrededor, qué hay realmente en las comunidades, porque por eso es que la infraestructura termina obsoleta, porque no hay una metodología establecida o grupos organizados que cuiden de esa infraestructura. Entonces tal vez esa comunidad no necesita esa infraestructura, lo que necesita es un parque, un lugar para ir a caminar, hacer senderos en la montaña, o sea, otras cosas que tal vez no representan una inversión tan alta y que sí van a poder ser sostenibles y que sí tiene usuarios que requieren de eso. Entonces, comenzamos a implementar esta metodología que tiene oportunidades de mejora. Pero sí vamos a poder determinar o recomendar, por lo menos a nuestros jefes, de una manera más adecuada, qué es lo que necesita cada comunidad, o que cada solicitud de infraestructura, y adónde vayan esos recursos públicos, se cuente con un modelo de gestión y con personas reales que las utilicen. (Comunicación personal, 24 de octubre del 2023)

Al momento de finalizar el trabajo de campo de esta evaluación, la metodología no había sido aprobada por las autoridades correspondientes ni puesta en ejecución, pero se considera un paso importante para fortalecer la gestión técnica y financiera del Servicio de uso de parques e instalaciones.

### 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 los procesos del “Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas” permiten que los recursos sean utilizados adecuadamente?

*Según el Manual de Organización y Funciones del ICODER la instancia de Gestión de Instalaciones tiene un objetivo muy amplio que se extiende a liderar, coordinar y supervisar las actividades relacionadas con la Administración y Gestión de instalaciones, pero en la práctica no se observa que haya una gestión que cumpla en todos sus extremos el mandato definido en el Manual, sino más bien una gestión de mantenimiento rutinario.*

*Producto del estudio es posible determinar que hay oportunidades de mejora para que los procesos en el “Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas”, sean desarrollados acordes con una planificación con visión estratégica, que parta de la definición de necesidades, de análisis integrales de diagnóstico, y proyección a futuro.*

Según el Manual de Organización y Funciones del ICODER, la instancia “Gestión de Instalaciones” tiene como objetivo general:

Liderar, coordinar y supervisar las actividades relacionadas con la Administración y Gestión de las instalaciones propiedad del ICODER, así como las obras a desarrollar por el instituto y/o entidades asociadas mediante proyectos financiados por el ICODER de manera total o parcial. (ICODER, 2017)

Específicamente para la Unidad de Administración y Mantenimiento de Instalaciones el Manual de Organización y Funciones del ICODER, establece como objetivo general:

Gestionar de manera integral las instalaciones propiedad del ICODER, con el fin que estas se encuentren en óptimas condiciones para ser utilizadas por los usuarios de la institución, además de fiscalizar aquellas que siendo propiedad del ICODER, son gestionadas en concesión por otras entidades.

Gestionar el acceso, arrendamiento, cesión de las propiedades del ICODER y fiscalizar el cumplimiento de las normas de uso establecidas por la institución.

(Ídem)

Desde la perspectiva de una persona funcionaria de la Unidad de Administración y Mantenimiento de Instalaciones del ICODER se tienen los siguientes elementos sobre proceso de la Administración y Mantenimiento de Instalaciones en el marco del Programa de Deporte y Recreación, según se indica:

- Se trata de un proceso muy exitoso con respecto a la visitación, ya que por ejemplo el parque La Sabana un sábado o un domingo un fin de semana son miles de personas las que llegan. Al respecto, se indica que no se cuenta, aun, con un estudio actual que haya determinado la visitación del Parque la Paz y Parque La Sabana.
- No se ha realizado un estudio que permita determinar en forma específica cuales son las necesidades de las personas que utilizan los espacios públicos para la práctica del deporte y la recreación y las razones es porque no se cuenta ni con el dinero, ni con el recurso humano para ello. Por experiencia, y por formación se conoce que en general estas personas que utilizan los espacios públicos tienen necesidades de un espacio recreativo con un entorno seguro, bien cuidado, con limpieza, con contacto con la naturaleza, cuando corresponda, como es el caso del Parque la Paz, Parque La Sabana, el Parque Cariari.
- Se presta servicio con base en los elementos disponibles, pero se reconoce la necesidad de otros espacios tales como son los juegos infantiles seguros.
- El gran número de visitantes también genera condiciones de un mayor número de quejas de los usuarios, que son canalizadas por la Contraloría de Servicios.
- Es un servicio que se presta a población diversa: niños, adultos mayores, personas con discapacidad, etc.
- Se está trabajando una alianza público-privada para hacer un Proyecto para realizar una transformación en el Parque La Sabana.
- Es un servicio que se presta a un costo barato, con instalaciones deportivas tales como cancha de tenis, gimnasio nacional, piscina María París, de manera que además de recreación se proporciona facilidades para realizar deporte.
- Interesa destacar que le corresponde a esta Unidad fiscalizar una serie de instalaciones que están fuera de los parques que están en terrenos que a través de la historia están a nombre del ICODER.
- En el proceso de priorizar la asignación de recursos para los procesos de remodelación y equipamiento de las instalaciones y parques en realidad, se utiliza

el criterio de la “necesidad inmediata”, porque “hacer una planificación implica montones de miles de millones de colones.

De los elementos aportados por la persona funcionaria entrevistada, parece derivarse que:

- No se cuenta con estudio que permita determinar en forma específica cuales son las necesidades de las personas que utilizan los espacios públicos para la práctica del deporte y la recreación.
- No se tiene información sobre las cifras actuales de la visitación del Parque la Paz y Parque La Sabana.
- Se observa que existen debilidades por parte de la persona funcionaria de la Unidad de Administración y Mantenimiento de Instalaciones sobre la manera en que ICODER garantiza que los resultados que se brindan mediante los parques recreativos e instalaciones deportivas estén alineados o respondan a las prioridades nacionales e internacionales.
- No se realiza un proceso de planificación para la administración y mantenimiento de las Instalaciones.

Por su parte a la Unidad de Gestión de Obras en el Manual de Organización y Funciones de ICODER, tiene como objetivo general:

Asesorar de forma integral a los entes deportivos / recreativos (por ejemplo, entidades deportivas, municipalidades, comités cantonales) en el desarrollo de infraestructura deportiva y/o recreativa. Liderar la gestión integral de proyectos de creación, reforma y/o remodelación de infraestructura deportiva y/o recreativa desarrollada por el ICODER en forma total o parcial, o mediante la transferencia de recursos a entidades. (ICODER, 2017)

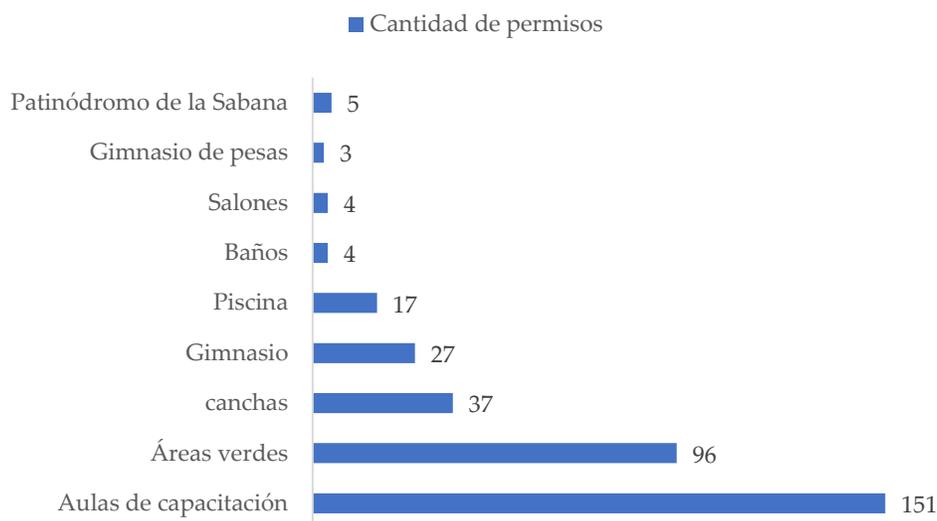
#### Solicitudes de uso de instalaciones

En las instalaciones que son propiedad o administradas por ICODER, se realiza préstamo de espacios para diferentes actividades, estos permisos son registrados y el resultado de lo actuado para 2022, que según se indica en el Informe Anual de Resultados del ejercicio 2022, se aprobó un total de 347 permisos de uso de instalaciones, viéndose beneficiadas un total de 18 586 personas usuarias en instalaciones propias o administradas por la UAMI.

De dichos permisos un 89% corresponden al Parque la Sabana, un 4% Parque La Paz, un 3% Parque La Expresión, un 3% Parque Fraijanes, y un 1 % Parque Dominical.

De los permisos otorgados por instalación se tiene que corresponden a: 151 aulas de capacitación, 96 a áreas verdes, 37 a canchas, 27 a gimnasio, 17 a piscina, 4 a baños, 4 a salones, 3 a gimnasio de pesas, 8 a patinódromo de la Sábana, según se muestra en la Figura 35:

**Figura 35.** ICODER: Permisos otorgados por instalación



**Nota.** Información del Informe Anual de Resultados del ejercicio 2022. ICODER.

Con lo expuesto es viable sugerir la necesidad de que el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas cuente con la definición, ejecución y evaluación de una planificación con visión estratégica.

### 1.1.1. ¿De qué forma los procesos del “Servicio de uso de parque e instalaciones deportivas” consideran la relación calidad-precio?

*En los procesos del “Servicio de uso de parque e instalaciones deportivas” los recursos incorporados al presupuesto en forma anual tiene un porcentaje alto de ejecución de alrededor del 90%, sin embargo la asignación definida no responde a una identificación de los gustos y preferencias que tiene la población usuaria, ni a la clara información de la percepción que tienen dichas personas usuarias sobre las instalaciones, entre otros elementos, por lo que no es factible la clara determinación de la relación entre la calidad y el precio.*

#### Los recursos ejecutados en administración de instalaciones

Según se indica en el Informe anual de resultados para el ejercicio 2022, los recursos asignados en administración de instalaciones se invierten en el pago de costos fijos, contratos de mantenimiento de zonas verdes, contratos de limpieza, seguridad privada,

materiales y suministros para reparaciones menores, así como para el pago de servicios públicos, impuestos y otros pagos que se requieren para que las instalaciones sean funcionales y operativas para poder dar el servicio a las personas usuarias.

Específicamente interesa ahora analizar el cumplimiento de metas en Administración, mantenimiento e instalaciones (Tabla 25):

**Tabla 25.** Mantenimiento e Instalaciones: cumplimiento de metas Administración, al 31 diciembre 2022

Programas Sustantivos	Producto	Objetivo	Indicador (I) o Unidad de Medida (UM)	Recursos en millones de colones					
				Programada o Prevista	Alcanzada o Resultado	% de cumplimiento	Programado	Ejecutado	% Ejecución
Gestión de Instalaciones	Instalaciones deportivas y recreativas en condiciones para el uso y disfrute de la población	Contribuir mediante esfuerzos articulados el acceso de las personas al deporte, la recreación y La actividad física.	(I) Porcentaje de solicitudes aprobadas	90%	97,96%	108,84%	45,00	35,02	77,82%
			(I) Porcentaje de Recursos ejecutados	90%	92,15%	102,39%	2 103,48	1.574,07	74,83%
			(I) Porcentaje de instalaciones fiscalizadas	90%	81,14%	90,16%	45,00	35,10	77,99%

**Nota.** Información de Informe anual de resultados ICODER, 2022.

Para el ejercicio 2022, se alcanzó un promedio de meta de 92,15% ejecutando un monto de 1 574,07 millones de colones y se tenía programado 2 103,4 millones de colones. La diferencia entre recursos programados y los ejecutados se explica por cuanto existieron recursos presupuestados para la contratación de cámaras de seguridad, así como para la realización de obras de mantenimiento que no lograron ser ejecutadas.

Según información aportada por la persona entrevistada, se tiene que (Comunicación personal, 16 de 10 del 2023):

- No se han diseñado procesos que le permitan al ICODER recopilar información sobre sus gustos y preferencias que tiene la población usuaria para practicar actividades de deporte y recreación y actividad física.
- No se cuenta con información de la percepción de las personas usuarias de las instalaciones.

- La Unidad de Planificación Institucional considera que esta es una función de la Unidad de Administración, Mantenimiento e Instalaciones.
- No se cuenta con información para realizar un análisis de la relación de complementariedad entre la oferta programática del producto de transferencias a federaciones y asociaciones deportivas, con el producto del servicio de uso de parques e instalaciones deportivas. Se requeriría por tanto identificar cuantas y de qué disciplinas las personas atletas que están dentro de las federaciones y asociaciones deportivas, hacen uso de la infraestructura o espacios deportivos y recreativos para poder desarrollar sus disciplinas deportivas.

### **3.4.2. ¿Hasta qué punto el modelo de administración y gerencia utilizado es oportuno y conforme a los estándares esperados del “Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas?”**

---

*El modelo de administración y gerencia utilizado es poco innovador, con debilidades por la ausencia de evaluaciones del estado de parques, desarrollos de planes de mantenimiento, ausencia de visión estratégica, búsqueda de opciones alternativas de financiamiento, todo lo anterior parece no responder a la relevancia de los parques recreativos como espacios para el bienestar de la población.*

Según indicó una de las personas funcionarias entrevistadas, en el ejercicio 2022 se realizaron visitas de fiscalización al total de 86 instalaciones con convenios que se encuentran registrados en la base de datos de la Unidad de Administración y Mantenimiento de Instalaciones (UAMI).

De acuerdo con la persona funcionaria entrevistada en relación con el mantenimiento de instalaciones indica lo siguiente (Comunicación personal, 16 de octubre del 2023):

- No existe en el ICODER un plan de mantenimiento de Parques e Instalaciones Deportivas.
- No hay un plan integral, acorde con las necesidades actuales, que logre hacer segmentos de poblaciones y de tipo de deportes y el detalle de cuáles son de competición o no.
- La persona funcionaria entrevistada opina que “nos convertimos en una entidad bancaria, trasladar fondos a entidades y a personas físicas y jurídicas, se les da transferencias ¿pero que se les exige? ¿cuáles son los indicadores de rendimiento?”.
- Más allá de la gestión de ICODER, DESAF debería tener mecanismos de seguimiento y evaluación

- Se tiene problemas en materia de contratación administrativa.

Acorde con lo establecido el documento mencionado “Disposiciones y políticas internas del proceso presupuestario institucional”, es la Dirección de Gestión de Instalaciones el órgano técnico especializado, encargado de recomendar las construcciones, adiciones o mejoras del ICODER que deban incorporarse en el Presupuesto Institucional

No puede omitirse indicar que producto de la revisión documental y de la información obtenida con las personas funcionarias del ICODER, parece preocupante el no ubicar una visión de futuro en relación con la relevancia de la administración, mantenimiento de instalaciones y por su importancia se considera que:

1. **Estado actual de los parques:** Al momento del estudio no se identificó la existencia de un análisis de cada parque para comprender su estado actual, identificar áreas de mejora y determinar las necesidades de mantenimiento inmediatas.
2. **Plan de mantenimiento a corto plazo:** No se identificó la existencia de un plan de acción para abordar las necesidades de mantenimiento urgentes en cada parque, priorizando la seguridad de los visitantes y la conservación de las áreas verdes y estructuras existentes.
3. **Programas de mantenimiento continuo:** No se conoció, de la existencia de un programa integral, de mantenimiento preventivo y regular para garantizar que los parques se mantengan en buen estado en el futuro, que incluya el mantenimiento de jardinería, reparación de infraestructuras, limpieza regular, entre otros.
4. **Estrategia a largo plazo:** No parece existir una visión estratégica para el desarrollo y la gestión de los parques a largo plazo, que incluya la definición de los valores y objetivos que se desean lograr con los parques, como la promoción de la salud y el bienestar, la conservación ambiental, la educación y la recreación comunitaria.
5. **Involucramiento de la comunidad:** Parece existir elementos preliminares para un acercamiento con la sociedad civil que podría derivar en un fomento de la participación de la comunidad en la planificación y gestión de los parques.
6. **Promoción del valor de los parques:** No se identificó que haya existencia de estrategias orientadas a educar al público sobre el valor y la importancia de los parques recreativos, no solo como espacios de recreación, sino también como recursos naturales y culturales que contribuyen al bienestar de la comunidad y al desarrollo económico local.

## 4. Conclusiones

### 4.1. Pertinencia

Si bien dadas las características del diseño programático del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas, el cual carece de indicadores para la medición de su pertinencia, la evidencia recopilada posibilita caracterizar elementos esenciales del diseño y valorarlo desde este criterio.

El Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas se orienta a generar resultados asociados al aumento en el número de personas que utilizan estos espacios para la práctica individual y colectiva del DRAF, lo cual tendría efectos en estilos de vida más activos lo que, a su vez y a largo plazo, se expresaría en hábitos de vida saludables que repercuten positivamente en las condiciones de salud física, mental y social de la población.

Lograr estos resultados demanda brindar productos (bienes y servicios) que se ajusten a las necesidades y prioridades de la población y, al mismo tiempo, un conocimiento claro de la situación actual que pretende ser abordada mediante la implementación de la intervención.

En este sentido se identifica que, en términos muy generales, el diseño del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas es pertinente en cuanto a las necesidades en materia de DRAF de la población, por cuanto éste se ha generado aprovechando el conocimiento y la experiencia de las personas funcionarias del ICODER y la existencia de literatura especializada que aporta insumos para explicarla.

Sin embargo, la carencia de mecanismos sistemáticos para obtener información respecto a las necesidades y prioridades de las personas usuarias -o que potencialmente podrían hacerlo- de las instalaciones y parques del ICODER, indica que esta pertinencia puede disminuir o perderse dados los cambios en las condiciones contextuales que determinan la construcción de hábitos de vida saludables.

En este sentido, las personas responsables del proceso de Gestión de Instalaciones, enfrentan un reto significativo en términos de generar mecanismos sostenidos para la obtención sistemática y uniforme de información, que les permita monitorear si su oferta es pertinente a las necesidades y prioridades de su población objetivo, de manera que a partir de evidencia puedan hacer los ajustes que correspondan para mantener estos espacios en un estado óptimo para el logro de los resultados propuestos.

Una segunda dimensión para valorar la pertinencia del diseño de esta intervención se asocia con su alineación con las prioridades nacionales en materia de DRAF. Costa Rica dispone de una política pública que marca el norte a seguir; un marco jurídico su instrumentalización

y, concretamente, el ICODER dispone de planificación estratégica y operativa que direcciona su quehacer.

En esta línea, la evidencia disponible apunta a que el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas es pertinente, pero no es posible medir la atribución y su contribución al logro de los resultados, los cuales tendrían que generar cambios en las situaciones iniciales que justifican la existencia de la PONADRAF y demás instrumentos de planificación para la gestión que se alinean a la política (incluye la normativa vigente).

Por lo anterior, puede afirmarse que el aporte de la planificación institucional es vital para efectos de subsanar este vacío y no sólo garantizar la correspondencia entre esta intervención con las prioridades nacionales, sino además generar junto con los actores involucrados los mecanismos para dar cuenta del aporte para el logro de resultados verificables. No atender esto es perpetuar la noción de que se está respondiendo, pero no lograr decir cómo y en qué medida se hace.

Por último, es necesario destacar que dadas las particularidades de esta intervención que se caracteriza por su presencia en espacios locales, es necesario que actores clave como los CCDD/CDDR la conozcan a fondo a fin de que realimenten al ICODER en términos de cuáles son las necesidades diversas y específicas que en cada cantón se tienen para el desarrollo del DRAF; esto podría generarse mediante un trabajo mejor articulado con estas instancias y las personas responsables de la gestión de instalaciones, tanto de la Unidad de Administración y Mantenimiento de Instalaciones como de la Unidad de Obras.

## 4.2. Coherencia

Al igual que la pertinencia, no es posible establecer la medida en que el diseño del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas es coherente interna y externamente. No obstante, la evidencia disponible permite un acercamiento cualitativo para valorar la intervención desde este criterio.

Al partir de la CdR del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas, se identifica que su diseño lo torna compatible con diversas intervenciones del ICODER, en especial con las que se desarrollan en el Departamento de Deporte y Recreación, en virtud de que dotar de espacios -en un estado óptimo- para el desarrollo de actividades individuales y colectivas de DRAF, posibilita que el Instituto implemente parte de su propia oferta programática.

Pese a lo anterior, en 2023 la planificación del ICODER ha separado los objetivos estratégicos (los del PEI) correspondientes a Deporte y Recreación y a Gestión de Instalaciones, lo cual es un desacierto en términos de generar complementariedad entre intervenciones que se

orienten a un mismo fin y, por ende, contribuyan al logro de los resultados comunes. Si bien se identifica que ambos procesos tienen población objetivo común (concretamente las ED), esta desarticulación operativa podría estar lesionando la estratégica, al no procurar la coherencia a lo interno de la oferta programática.

Se observa además que existe una posible confusión en cuanto al modelo de gestión que soporta el quehacer institucional, el cual, al ser por procesos, demanda de la coordinación entre Departamentos y Unidades, pero que en sí no da cuenta de la compatibilidad entre intervenciones mediante la cual se construye la coherencia interna.

Asimismo, la evidencia que da cuenta de coherencia interna refiere a los servicios que reciben las ED y las personas deportistas quienes hacen uso de las instalaciones deportivas, pero no se indica que haya complementariedad con otros programas del ICODER que están orientados de manera explícita al desarrollo de actividad física y recreación.

En lo que concierne a la coherencia externa, los Planes de Acción de la PONADRAF en el período evaluado, no son contundentes en términos de proponer acciones en donde el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas se articule sinérgicamente con otras intervenciones compatibles, evitando así de manera clara posibles duplicidades.

En estos términos, la coherencia externa se ve limitada por una escasa proyección de esta intervención con actores que resultan claves para el desarrollo del DRAF de acuerdo con lo que la política nacional plantea. Al seno de la RECAFIS, parece ser que el aprovechamiento de los parques e instalaciones del ICODER no ha sido parte de las estrategias de trabajo colaborativo planteadas, afirmación que se sustenta en el desconocimiento de sus miembros respecto a la existencia de esta oferta del Instituto.

De manera similar sucede con las personas que conforman los CCDR/CDDR, quienes no manifiestan de forma clara conocer ni los productos ni los resultados del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas en comparación con la oferta de otros actores del sector.

Para efectos de mejorar el diseño de esta intervención, es requerido que las instancias competentes dentro del ICODER mejoren el posicionamiento de sus parques e instalaciones y generen vínculos estratégicos con los actores del sector, a fin de que, de manera conjunta, logren los resultados propuestos y dispongan de evidencia que justifique las inversiones tan relevantes que el Instituto realiza para dotar de espacios recreativos y deportivos a todas las personas del país.

### 4.3. Equidad

El **Servicio de uso de parques recreativos e instalaciones deportivas** 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 no incorporación coherente de referentes teórico-metodológicos que permitan comprender la realidad del DRAF en un contexto de desigualdad social en múltiples aristas, limitan las posibilidades para formular estrategias, mecanismos y acciones inclusivas que procuren la disminución de algunas brechas de equidad por condición de edad, género, etnia, condición socioeconómica, territorio y/o discapacidad, así como para garantizar el derecho de la población a contar con espacios accesibles y de calidad para la práctica del DRAF.

El PPDR ha desarrollado acciones puntuales en el periodo evaluado para promover el uso diferenciado de parques recreativos e instalaciones deportivas de distintas poblaciones que parten de una lógica de gestión más abierta, centrada en la coordinación y la construcción de alianzas con actores clave internos y externos.

Pese a que algunas de estas iniciativas son incipientes, evidencian potencialidades para decantar en procesos más sistemáticos de diagnóstico, (re)diseño, gestión y evaluación del Servicio de uso de parques e instalaciones, lo cual podría contribuir a fortalecer el acceso y uso equitativo de los parques recreativos y las instalaciones deportivas por parte de las personas habitantes del país.

### 4.4. Eficiencia

La importancia de que el ICODER se preocupe por promover el deporte y la recreación, poniéndolos al servicio de la población, no puede subestimarse. En un mundo donde las demandas y presiones cotidianas pueden resultar abrumadoras, la práctica deportiva y las actividades recreativas no solo ofrecen un respiro bienvenido, sino que también promueven la salud física y mental, fortalecen los lazos sociales y fomentan el desarrollo personal y comunitario.

El acceso a instalaciones deportivas adecuadas, programas de recreación bien planificados y oportunidades para participar en actividades físicas son fundamentales para garantizar que todos los miembros de la sociedad puedan disfrutar de los beneficios del deporte y la recreación.

Pero para que lo indicado en los párrafos anteriores sea posible, es necesario contar con adecuados procesos de evaluación de necesidades y de gestión de recursos, así como promoción de la colaboración entre diferentes entidades y actores involucrados en la gestión de las instalaciones deportivas, con el fin de mejorar su utilización y disponibilidad para la comunidad.

No se identificó la existencia de una gestión de recursos que, fomente la innovación en la administración de las instalaciones deportivas y recreativas lo cual es crucial para asegurar su óptimo aprovechamiento y mantenimiento.

Asimismo, el mantenimiento de los parques requiere de otras fuentes de ingresos tales como patrocinios de empresas locales, donaciones, eventos especiales u otros mecanismos de recaudación de fondos que no afecten significativamente el acceso de la población.

Es de relevancia orientar esfuerzos para contar con un sistema de costos de mantenimiento de los parques. En el caso de los parques que cobran un ingreso, es importante evaluar si estos ingresos son suficientes para cubrir los costos de mantenimiento y mejorar la calidad de los servicios.

Se constituye en una oportunidad de mejora establecer una visión estratégica, que en la actualidad parece no existir, para la administración, uso y mantenimiento de los parques, que parta de una línea de orientación política con objetivos para el corto, mediano y largo plazo.

De la investigación realizada es posible indicar que no se identificó la existencia de un sistema de indicadores claros para evaluar el desempeño del parque en términos de calidad de servicio, satisfacción del usuario, uso de instalaciones, mantenimiento, entre otros aspectos relevantes.

Parece que en forma incipiente se están buscando opciones de oportunidades para realizar futuras alianzas con otras organizaciones, instituciones o empresas locales que puedan aportar recursos, conocimientos o apoyo técnico para mejorar la gestión del parque. Esto puede incluir acuerdos de colaboración, patrocinios o programas de voluntariado.

## 5. Recomendaciones

A continuación, 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 26).

**Tabla 26.** Recomendaciones para mejorar el PPDR, ICODER

Criterio: PERTINENCIA	Prioridad 1
<p><b>1. Definir e implementar una estrategia para la obtención sistemática y homologada de información referente a las necesidades y prioridades en DRAF de las personas usuarias de los parques e instalaciones deportivas del ICODER, a fin de disponer de insumos para ajustar el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas y mantener su pertinencia considerando cambios contextuales.</b></p>	
<p>1.1. Identificar los requerimientos técnicos, tecnológicos, materiales y financieros para el desarrollo de un mecanismo mediante el cual se recopile y analice información proveniente de las personas usuarias de parques e instalaciones.</p> <p>1.2. Diseñar un mecanismo haciendo uso de las TIC que posibilite de manera sencilla a las personas usuarias de los parques e instalaciones compartir con el ICODER información respecto a sus necesidades y prioridades en materia de DRAF (<i>puede probarse la experiencia de Foto Voz que se diseñó para esta evaluación</i>).</p> <p>1.3. Formar a las personas administrativas de los parques e instalaciones, para que incorporen dentro de sus labores el análisis de esta información y sea utilizada para la toma de decisiones (tanto en sitio, como en coordinación con el Departamento de Gestión de Instalaciones).</p> <p>1.4. Incorporar en el informe anual el análisis de la información recopilada y la forma en que se toma como insumo para planificar acciones inmediatas o mediatas.</p>	
<p><b>Actores responsables:</b> Jefatura del Departamento de Gestión de Instalaciones, Unidad de Administración y Mantenimiento de Instalaciones.</p>	
<p><b>Actores corresponsables:</b> Personas Administradoras de parques e instalaciones deportivas. Unidad de tecnologías de información del ICODER.</p>	
Criterio: PERTINENCIA Y COHERENCIA	Prioridad 1
<p><b>2. Desarrollar acciones que faciliten a la UPI apoyar el proceso de “Gestión de Instalaciones”, a fin de que se constituya en una instancia asesora y facilitadora de los ajustes que se requieren en el diseño del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas.</b></p>	

- 2.1. Solicitar a la UPI una estrategia para facilitar a la jefatura del Departamento de Gestión de Instalaciones y sus Unidades, la construcción de indicadores de producto y resultado de acuerdo con la CdR de la intervención y los instrumentos de planificación estratégica y operativa.
- 2.2. Implementar el sistema de indicadores y ajustarlo según sea requerido.
- 2.3. Capacitar a las personas del proceso de Gestión de instalaciones en aspectos básicos de GpRD, planificación, seguimiento y evaluación.

**Actores responsables:** Dirección Nacional, Unidad de Planificación Institucional.

**Actores corresponsables:** Jefatura del Departamento de Gestión de Instalaciones, la Unidad de Administración y Mantenimiento de instalaciones y la Unidad de Obras.

Criterio: PERTINENCIA Y COHERENCIA	Prioridad 1
<b>3. Establecer o estrechar relaciones estratégicas con actores clave en el sector del DRAF para lograr pertinencia y coherencia externa.</b>	
3.1. Establecer un diálogo con actores como los CCDR y la RECAFIS para conocer, desde su quehacer, cuáles son las necesidades en materia de DRAF y, tomarla como insumo para ajustar la oferta del <i>Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas</i> .	
3.2. Ajustar la planificación de la PONADRAF y del ICODER para que se visibilicen las complementariedades entre el <i>Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas</i> y la oferta programática del ICODER y otros actores del sector.	
3.3. Socializar ampliamente los productos (bienes y servicios) que se ofrecen mediante el <i>Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas</i> .	

**Actores responsables:** Jefatura del Departamento de Gestión de Instalaciones, Unidad de Administración y mantenimiento de instalaciones, Unidad de Obras, Unidad de Planificación, Persona encargada de planificación de la PONADRAF.

**Actores corresponsables:** Representación del ICODER en la RECAFIS. Personas Administradoras de parques e instalaciones deportivas.

<b>Criterio: EQUIDAD</b>	<b>Prioridad: 1</b>
--------------------------	---------------------

**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 el nivel de formulación.
- 4.2. Analizar la alineación entre los distintos instrumentos de planificación del PPDR y la teoría de la intervención del “Servicio de uso de parques recreativos e instalaciones 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 Gestión de Instalaciones, Dirección Nacional de ICODER.

**Actores corresponsables:** Desaf, Unidad de Planificación, Unidad de Administración y Mantenimiento de Instalaciones y Unidad de Obras.

<b>Criterio: EQUIDAD</b>	<b>Prioridad: 2</b>
--------------------------	---------------------

**5. Fortalecer las capacidades de gestión en materia de coordinación y cooperación -intra e interinstitucional, e interorganizacional- con miras a crear las condiciones que posibiliten un acceso y uso más equitativo de las poblaciones a las instalaciones deportivas y los parques recreativos.**

- 5.1 Identificar y caracterizar los actores públicos, privados o de sociedad civil -reales y potenciales- así como los aportes que estos pueden o podrían dar para el establecimiento de parques e instalaciones más accesibles y equitativas en los distintos espacios locales del país.
- 5.2 Establecer redes de trabajo colaborativas con los actores identificados, según sus potencialidades y niveles de influencia.
- 5.3 Desarrollar procesos de co-creación orientados al fortalecimiento del acceso y uso equitativo de los parques e instalaciones por parte de diversas poblaciones meta.

**Actores responsables:** Jefatura del Departamento de Gestión de Instalaciones, Unidad de Planificación, Dirección Nacional de ICODER.

**Actores corresponsables:** Desaf, Unidad de Administración y Mantenimiento de Instalaciones y Unidad de Obras.

<b>Criterio: EFICIENCIA</b>	<b>Prioridad 1</b>
-----------------------------	--------------------

**6. Establecer un proceso de planificación y presupuestación para la asignación de recursos con visión estratégica, que tenga claras líneas innovadoras para el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas.**

- 6.1. Realizar un estudio que permita el análisis de las necesidades y expectativas de la comunidad en relación con los parques.

- 6.2. Establecer objetivos y metas para el corto, mediano y largo plazo, claros, realistas que faciliten la gestión y el desarrollo del Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas.
- 6.3. Identificar oportunidades de mejora y áreas de enfoque prioritario, (por ejemplo: la ampliación de instalaciones, la mejora del mantenimiento o la implementación de programas de actividades recreativas).

**Actores responsables:** Unidad de Planificación

**Actores corresponsables:** Jefatura de Departamentos

**Criterio: EFICIENCIA**

**Prioridad 1**

**7. Establecer estrategia que posibilite la incorporación de nuevos mecanismos de ingresos para financiar el Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas, como patrocinios de empresas locales, donaciones, eventos especiales u otros mecanismos de recaudación de fondos que no afecten significativamente el acceso de la población.**

- 7.1. Identificar posibles socios y colaboradores, como empresas locales, organizaciones sin fines de lucro, instituciones educativas o agencias gubernamentales, que puedan contribuir con recursos, experiencia o apoyo logístico.
- 7.2. Explorar oportunidades de financiamiento conjunto para proyectos de mejora o expansión del parque a través de programas de subvenciones, patrocinios corporativos u otras formas de financiamiento externo.
- 7.3. Establecer acuerdos formales de colaboración que definan roles, responsabilidades y beneficios mutuos para todas las partes involucradas.

**Actores responsables:** Despacho Dirección Nacional

**Actores corresponsables:** Unidad de Planificación y Departamento de administración y finanzas

**Criterio: EFICIENCIA**

**Prioridad 1**

**8. Establecer un sistema de costos de Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas y cómo se financian y evaluar si los ingresos son suficientes para cubrir los costos de mantenimiento y mejorar la calidad de los servicios.**

- 8.1. Elaborar un diagnóstico del sistema de costos necesarios.
- 8.2. Identificar las posibilidades de recursos para contratación de sistema de costos.
- 8.3. Definir el responsable de la elaboración del sistema de costos.
- 8.4. Poner en funcionamiento el sistema de contabilidad de costos.

**Actores responsables:** Departamento de administración y finanzas y Unidad de Relación con entidades

**Actores corresponsables:** Jefaturas de Departamento

Criterio: EFICIENCIA	Prioridad 1
<p><b>9. Establecer un sistema de indicadores con elementos clave para el rendimiento.</b></p>	
<p>9.1. Definir indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir la calidad del “<b>Servicio de uso de parques e instalaciones deportivas</b>”, la satisfacción del usuario, la utilización de las instalaciones, el mantenimiento y otros aspectos relevantes de la gestión del parque.</p> <p>9.2. Establecer objetivos específicos y medibles para cada indicador de desempeño, así como metas a corto, medio y largo plazo.</p> <p>9.3. Implementar un sistema de seguimiento y evaluación para recopilar datos relevantes y analizar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos.</p>	

**Actores responsables:** Unidad de Planificación

**Actores corresponsables:** Departamento de Gestión de Instalaciones.

## 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](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=90301)
- 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](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.
- 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](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](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/qga1rkliQTGLxHPcfq7Uxw>
- 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\\_6JzrCSm64dv436GBQRw](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/S3_6JzrCSm64dv436GBQRw)
- 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/YmMTmNexQ1uOEWXKPEacZg>
- 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/Ymx1WmMJTOWe9YyjyeCHKQ>
- 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](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 narcoviolenia 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](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>N° 23 354: Reforma de los artículos 179 y 180 del Código Municipal, Ley N.° 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 CCDD 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>N° 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"> <li>- 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.</li> <li>- 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.</li> <li>- 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.</li> <li>- 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.</li> </ul>	
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"> <li>- Los deportes considerados no tradicionales suelen tener mayores dificultades para obtener recursos que permitan un mayor desarrollo y rendimiento.</li> <li>- Es necesario fortalecer al ICODER, ya que se requiere un instituto con mayores recursos para apoyar las gestiones de los CCDD, por medio del financiamiento de proyectos que generen un mayor impacto en la población de cada cantón.</li> </ul>	<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"> <li>- El ICODER coexiste con un Ministerio del Deporte -sin cartera- que depende administrativa y financieramente del Instituto.</li> <li>- La figura del Consejo Nacional del Deporte -presidido por quien la o el ministro del Deporte-, es un órgano, al cual el ICODER está supeditado, por lo que la persona directora del Instituto dispone de un margen de acción</li> </ul>	<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 costos en administración y ejecutividad por una parte y</p>

Expediente	Persona(s) diputada(s) proponente	Situación que busca atender	Síntesis de la propuesta
		<p>limitado a las decisiones de esta instancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 de cantón.</li> </ul>	<p>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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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).</li> <li>- 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.</li> <li>- 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.</li> <li>- Auditorías municipales a los CCDR, evidencian carencias en: ausencia de registros contables, no contar con una adecuada estructura administrativa, incumplimientos en los procesos de contratación administrativa y problemas de planificación.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>3. Dado que quienes laboran en los CCDR son consideradas funcionarias municipales, con la presente propuesta de ley continuarán haciendo como parte de la administración municipal.</li> </ol>

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.° 7794 de 30 de abril de 1998. Ley para el fortalecimiento de los Comités Cantonales de Deportes</p>	<p>José Francisco Nicolás Alvarado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Padrinazgos políticos” y sumisión de los CCDR a las directrices del Concejo Municipal o las autoridades de la alcaldía respectiva.</li> <li>- No se garantiza el uso público de las instalaciones deportivas bajo la administración de los CCDR.</li> <li>- 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.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respetar la representación que se generó mediante la reforma de los artículos 174 y 175 del Código Municipal.</li> <li>2. Garantizar el uso público más intenso de las instalaciones deportivas.</li> <li>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.</li> </ol>

**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
<b>Planificación institucional y programación</b>	⇒ 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><b>Sistema de Gestión Institucional</b> (Procesos, Procedimientos y Estructura)</p>	<p>unipersonales.</p>	<p>concentrada / desconcentrada.</p>
	<p>⇒ La UPI 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>⇒ 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.                      ⇒ 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.                      ⇒ Mantener actualizada la estructura organizacional del ICODER que facilite la identificación, articulación y despliegue de procesos institucionales.                      ⇒ Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la gestión y el cumplimiento de los objetivos institucionales.                      ⇒ 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.                      ⇒ 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).                      ⇒ La estructura está planteada bajo el modelo de una</p>	<p>⇒ Implementar los principios de la gestión por procesos en toda la organización y establecer como requisito obligatorio trabajar bajo este enfoque.                      ⇒ 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>
<b>Gestión del Capital Humano</b>	<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>

Ámbito	Actores	Principales Funciones
		<p>Colaborar en la generación de estrategias y apoyar en la implementación de recomendaciones.</p> <p>Colaborar en la articulación interinstitucional.</p>
	Comisión de Idoneidad	<p>Enviar listado de entidades idóneas a Dirección Nacional y a URE para transferencia de recursos.</p>
<b>Ejecutores</b>	Coordinador de Área de Gestión de Instalaciones	<p>Revisar y aprobar el PMI, enviar PMI al Director Nacional y al Encargado de UPI.</p> <p>Elaborar el Plan de Mantenimiento Preventivo Anual (PMPA), insumo para POI.</p> <p>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 el 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.</p> <p>Elaborar presupuesto para PMI.</p> <p>Entregar PMI al Coordinador de Área de Gestión de Instalaciones.</p> <p>Notificar lista de requerimientos de contratación de bienes y servicios a Proveedor Institucional. Elaborar plan anual de compras.</p> <p>Enviar PMPA a Coordinador de Área de Deporte y Recreación.</p> <p>Coordinar sesiones con Administradores de Parques e Instalaciones para planificar mantenimiento preventivo, de manera mensual.</p> <p>Revisar contratos de mantenimiento con terceros y realizar reuniones de seguimiento.</p> <p>Elaborar y actualizar planes mensuales de mantenimiento preventivo.</p> <p>Reprogramar actividades de mantenimiento preventivo en casos imprevistos.</p>

Ámbito	Actores	Principales Funciones
		<p>Registrar y controlar incidencias. Coordinar apertura de reclamos con Proveedor en caso de incidencias relevantes o repetitivas provenientes de proveedores externos.</p> <p>Realizar estudios sobre eficacia del mantenimiento preventivo</p> <p>Analizar fallos y determinar ente que realiza correcciones. Solicitar a empresa subcontratada o realizar contratación de empresa o taller externo, según proceso de gestión de compras de bienes y servicios.</p> <p>Archivar órdenes de trabajos correctivos.</p> <p>Evaluar calidad de intervenciones correctivas, así como el desempeño de los proveedores.</p> <p>Junto al área de Obras, colaborar en diseño, ejecución y recibido conforme de proyectos de mejora a infraestructura/maquinaria propiedad de ICODER.</p> <p>Verificar solicitudes para el uso de instalaciones, con su respectiva documentación. Verificar disponibilidades de espacio según calendarios.</p> <p>Reservar fechas para usos de instalaciones. Notificar a usuarios y a Administradores de Parques sobre las reservas.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Elaborar planificación de la toma física de inventarios.</p> <p>Revisar términos establecidos en contratos de concesión/arrendamiento de instalaciones. Solicitar a entidades concesionarias la presentación de planes de mantenimiento preventivo.</p>

Ámbito	Actores	Principales Funciones
		Realizar visitas de control y seguimiento a instalaciones. Reportar incumplimientos en el mantenimiento de instalaciones cuando estas se presenten.
	Administrador Parques e Instalaciones	<p>Recibir, revisar y entregar órdenes de trabajo semanales al Coordinador de Proceso de Gestión de Instalaciones.</p> <p>Verificar uso de materiales, y devolución de bienes sobrantes.</p> <p>Revisar actividades de mantenimiento.</p> <p>Señalar en orden semanal actividades no realizadas.</p> <p>Revisar y verificar inicialmente condiciones de equipos o instalaciones.</p> <p>Delimitar zonas o equipos con fallos.</p> <p>Elaborar órdenes de trabajos correctivos, se envían al Coordinador de Proceso de Gestión de Instalaciones.</p> <p>Revisar reparaciones, notificar a Coordinador de Proceso de Gestión de Instalaciones.</p> <p>Verificar operatividad de trabajos correctivos.</p> <p>Elaborar planificación de la toma física de inventarios.</p> <p>Revisar bodegas y si es necesario solicitar a funcionarios limpieza o reacomodo de materiales antes de la toma física.</p> <p>Entregar listas al Coordinador de Proveduría.</p> <p>Autorizar y registrar el retiro de materiales de bodegas.</p>
	Asesoría Legal	<p>Elaborar contratos de arrendamiento</p> <p>Desarrollar convenios entre ICODER y las federaciones y/o asociaciones.</p> <p>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.</p> <p>Emitir recibos de pago.</p> <p>Realizar giros y cargas a SITRADERE de comprobantes de transferencias a federaciones y/o asociaciones</p>

Ámbito	Actores	Principales Funciones
	Financiero contable	Verificar expedientes, corroborar fuentes de financiamiento, trasladar a Tesorería el porcentaje y la fuente de financiamiento para realizar giros a federaciones y/o asociaciones.
	Encargados de empresas subcontratadas	Señalar en orden semanal actividades no realizadas. Reportar fallos en equipos o instalaciones.
	Funcionarios de planta	Realizar conteo y registro de materiales, equipos y activos en bodegas.
<b>Socios en implementación</b>	Proveedores	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. Ejecutar actividades indicadas en los contratos con la institución.
	Entidades concesionarias de instalaciones	Entregar a 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.
<b>Población beneficiaria</b>	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	Solicitar, por medio de representación legal, el uso de las instalaciones, de

Ámbito	Actores	Principales Funciones
	<p>es instalaciones para uso cultural, religioso y otros</p>	<p>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</p>
	<p>Federaciones y/o asociaciones deportivas</p>	<p>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                      Ver art42 reglamento</p>
	<p>Deportistas</p>	<p>Ejercer el derecho al disfrute de instalaciones deportivas para la práctica lúdica y profesional del deporte.</p>
	<p>CCDR</p>	<p>Solicitar autorización para el uso de instalaciones y parques para el desarrollo de actividades deportivas y recreativas</p>

**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.** Comparativo: planes de trabajo Administración y Mantenimiento de instalaciones. 2022-2023

AÑO 2022		AÑO 2023		
Parque / Instalación	Descripción de su estado	Contratos requeridos	Descripción de su estado	Contratos requeridos
<b>Parque Metropolitano La Sabana</b>	Este parque <b>se encuentra en un estado regular</b> . Lo anterior por el estado deplorable de sus instalaciones. En estos momentos cuenta con una empresa que realiza el mantenimiento de áreas verdes. Además, se cuenta con vigilancia de una empresa de seguridad privada. De igual manera se necesita una fuerte inversión económica para remozar las áreas deportivas/recreativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoquinar el área del Bulevar.</li> <li>• Reparar y remodelar canchas multiuso.</li> <li>• Reparar y remodelar canchas de fútbol.</li> <li>• Reparar calles y senderos.</li> <li>• Colocación de bebederos.</li> <li>• Pintar el Patinódromo.</li> <li>• Reparar y remodelar la Piscina María del Milagro París.</li> <li>• Realizar rotulación informativa del parque.</li> <li>• Realizar un Proyecto Integral de iluminación.</li> <li>• Pozo para abastecimiento del Lago.</li> <li>• Reparación del Parque Escultórico.</li> <li>• Instalación de Juegos Infantiles modernos.</li> <li>• Reparación de Servicios Sanitarios.</li> </ul>	Este parque <b>se encuentra en un estado regular</b> . Lo anterior por el estado deplorable de sus instalaciones. En estos momentos cuenta con una empresa que realiza el mantenimiento de áreas verdes. Además, se cuenta con vigilancia de una empresa de seguridad privada. De igual manera se necesita una fuerte inversión económica para remozar las áreas deportivas/recreativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoquinar el área del Bulevar.</li> <li>• Reparar y remodelar canchas multiuso.</li> <li>• Reparar y remodelar canchas de fútbol.</li> <li>• Reparar calles y senderos.</li> <li>• Colocación de bebederos.</li> <li>• Pintar el Patinódromo.</li> <li>• Reparar y remodelar la Piscina María del Milagro París.</li> <li>• Realizar rotulación informativa del parque.</li> <li>• Realizar un Proyecto Integral de iluminación.</li> <li>• Pozo para abastecimiento del Lago.</li> <li>• Reparación del Parque Escultórico.</li> <li>• Instalación de Juegos Infantiles modernos.</li> <li>• Reparación de Servicios Sanitarios.</li> </ul>

AÑO 2022		AÑO 2023		
Parque / Instalación	Descripción de su estado	Contratos requeridos	Descripción de su estado	Contratos requeridos
<b>Parque de la Paz</b>	<p>Este es el parque que necesita mayor inversión por el <b>lamentable estado en que se encuentra</b>. Cuenta con una empresa que realiza el mantenimiento de áreas verdes. Además, se cuenta con vigilancia de una empresa de seguridad privada. De igual manera se necesita una fuerte inversión económica para remozar las áreas deportiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparación de Servicios Sanitarios.</li> <li>• Reparación aceras y senderos.</li> <li>• Colocación de bebederos.</li> <li>• Cambiar techos a las edificaciones de este parque.</li> <li>• Instalación de ranchos.</li> <li>• Reparar y remodelar canchas multiuso.</li> <li>• Reparar y remodelar canchas de fútbol.</li> <li>• Realizar rotulación informativa del parque.</li> <li>• Realizar un Proyecto Integral de iluminación</li> <li>• Reparación de Pista de BMX</li> <li>• Mejorar la accesibilidad del Parque.</li> <li>• Instalación de Juegos Infantiles modernos.</li> </ul>	<p>Este es el parque que necesita mayor inversión por el <b>lamentable estado en que se encuentra</b>. Cuenta con una empresa que realiza el mantenimiento de áreas verdes. Además, se cuenta con vigilancia de una empresa de seguridad privada. De igual manera se necesita una fuerte inversión económica para remozar las áreas deportivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparación de Servicios Sanitarios.</li> <li>• Reparación aceras y senderos.</li> <li>• Colocación de bebederos.</li> <li>• Cambiar techos a las edificaciones de este parque.</li> <li>• Instalación de ranchos.</li> <li>• Reparar y remodelar canchas multiuso.</li> <li>• Reparar y remodelar canchas de fútbol.</li> <li>• Realizar rotulación informativa del parque.</li> <li>• Realizar un Proyecto Integral de iluminación.</li> <li>• Reparación de Pista de BMX.</li> <li>• Mejorar la accesibilidad del Parque.</li> <li>• Instalación de Juegos Infantiles modernos.</li> </ul>
<b>Parque del Este</b>	<p>Esta instalación <b>se encuentra en muy buen estado</b>; ya que en años pasados se ha realizado una inversión económica considerable. Cuenta con una empresa que realiza el mantenimiento de áreas verdes. Además, se cuenta con vigilancia de una empresa de seguridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de Parqueo</li> <li>• Construcción de estanque</li> <li>• Reparación de la cancha de Fútbol de Arena</li> <li>• Techado de una cancha multiuso.</li> <li>• Crear un área para campamentos.</li> <li>• Mejorar la accesibilidad del</li> </ul>	<p>Esta instalación <b>se encuentra en muy buen estado</b>; ya que en años pasados se ha realizado una inversión económica considerable. En estos momentos está en un Convenio de Administración con la Municipalidad de Montes de Oca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de Parqueo.</li> <li>• Construcción de estanque.</li> <li>• Reparación de la cancha de Fútbol de Arena.</li> <li>• Techado de una cancha multiuso.</li> <li>• Crear un área para campamentos.</li> <li>• Mejorar la accesibilidad del</li> </ul>

AÑO 2022		AÑO 2023		
Parque / Instalación	Descripción de su estado	Contratos requeridos	Descripción de su estado	Contratos requeridos
	privada. Entre los proyectos que se podrían realizar están...	Parque. • Realizar rotulación informativa del parque.	Entre los proyectos que se podrían realizar están	Parque. • Realizar rotulación informativa del parque.
<b>Parque Fraijanes</b>	Este Parque se <b>encuentra en excelente estado</b> . Además, por ser un parque cerrado, y por el tipo de población que lo visita, son muy pocos los problemas que se presentan en esta instalación. Cuenta con una empresa que realiza el mantenimiento de áreas verdes. Además, se cuenta con vigilancia de una empresa de seguridad privada. Se debe invertir en lo siguiente... Se debe anotar, que en estos momentos carece de administrador.	• Entubamiento de la acequia. • Reparación de acceso principal al parque.	Este Parque se <b>encuentra en excelente estado</b> . Además, por ser un parque cerrado, y por el tipo de población que lo visita, son muy pocos los problemas que se presentan en esta instalación. Cuenta con una empresa que realiza el mantenimiento de áreas verdes. Además, se cuenta con vigilancia de una empresa de seguridad privada.	• Entubamiento de la acequia. • Reparación de acceso principal al parque.

AÑO 2022			AÑO 2023	
Parque / Instalación	Descripción de su estado	Contratos requeridos	Descripción de su estado	Contratos requeridos
Parque La Expresión	<p>De igual manera, este parque se <b>encuentra en excelente estado</b>. Por ser un parque cerrado, y por el tipo de población que lo visita, son muy pocos los problemas que se presentan en esta instalación. Cuenta con una empresa de seguridad privada. Se podrían realizar una serie de proyectos para mejorar el servicio recreativo, tales como...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un parque de aguas.</li> <li>• Mejorar la accesibilidad del Parque.</li> <li>• Construir un nuevo salón multiuso.</li> <li>• Realizar rotulación informativa del parque.</li> </ul>	<p>De igual manera, este parque se <b>encuentra en excelente estado</b>. Por ser un parque cerrado, y por el tipo de población que lo visita, son muy pocos los problemas que se presentan en esta instalación. Cuenta con una empresa de seguridad privada. Se podrían realizar una serie de proyectos para mejorar el servicio recreativo, tales como... No cuenta con administrador. A partir del 15 de mayo se entregará a la municipalidad de Paraíso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un parque de aguas.</li> <li>• Mejorar la accesibilidad del Parque.</li> <li>• Construir un nuevo salón multiuso.</li> <li>• Realizar rotulación informativa del parque.</li> </ul>
Parque Cariari	<p>Este parque se <b>encuentra en un estado bueno</b>; ya que cuenta con una empresa que realiza el mantenimiento de áreas verdes. Además, se cuenta con vigilancia de una empresa de seguridad privada. Se cuenta con presupuesto para una remodelación de las distintas instalaciones deportivas y recreativas. Se debe anotar, que en estos momentos carece de administrador.</p>	No se indican	<p>Este parque se <b>encuentra en un estado bueno</b>; ya que cuenta con una empresa que realiza el mantenimiento de áreas verdes. Además, se cuenta con vigilancia de una empresa de seguridad privada. Se debe realizar un estudio integral de las remodelaciones a realizar.</p>	No se indican

INFORME FINAL EVALUACIÓN DE DISEÑO, PROCESO Y RESULTADOS DEL PROGRAMA DEPORTE Y RECREACIÓN

AÑO 2022			AÑO 2023	
Parque / Instalación	Descripción de su estado	Contratos requeridos	Descripción de su estado	Contratos requeridos
La Dominica	Este parque se <b>encuentra en un estado bueno</b> . Cuenta con los servicios de seguridad privada. Se debe invertir en lo siguiente...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de una cancha multiuso.</li> <li>• Mejorar la accesibilidad del Parque.</li> <li>• Realizar rotulación informativa del parque.</li> </ul>	Este parque se <b>encuentra en un estado bueno</b> . Cuenta con los servicios de seguridad privada. Se debe invertir en lo siguiente... No cuenta con administrador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de una cancha multiuso.</li> <li>• Mejorar la accesibilidad del Parque.</li> <li>• Realizar rotulación informativa del parque.</li> </ul>
Piscina María del Milagro París	Esta instalación se <b>encuentra en un estado regular</b> , se le debe realizar una restauración total. Para este proyecto ya existen los recursos necesarios. Por el momento la Piscina está funcionando para eventos y entrenamientos de la FECODA. Además, cuenta con el servicio de vigilancia de una empresa privada.	No se indican	Esta instalación se <b>encuentra en un estado regular</b> , se le debe realizar una restauración total. Para este proyecto ya existen los recursos necesarios y en estos momentos se realiza la remodelación. Además, cuenta con el servicio de vigilancia de una empresa privada.	No se indican
Gimnasio Nacional	Se <b>encuentra en un estado regular</b> . Esta instalación <b>cumplió con su vida útil</b> . Se debe considerar un proyecto para un nuevo Gimnasio Nacional. Cuenta con servicio de vigilancia y de limpieza de empresas privadas.	Se debe realizar una inversión significativa para poner a punto esta instalación; sobre todo en el sistema eléctrico.	Se <b>encuentra en un estado regular</b> . Esta instalación <b>cumplió con su vida útil</b> . Se debe considerar un proyecto para un nuevo Gimnasio Nacional. Cuenta con servicio de vigilancia y de limpieza de empresas privadas.	Se debe realizar una inversión significativa para poner a punto esta instalación; sobre todo en el sistema eléctrico.
Gimnasios de Gimnasia	Se <b>encuentra en un estado bueno</b> . La misma es administrada por la Federación de Gimnasia.	No se indican	Se <b>encuentra en un estado bueno</b> . La misma es administrada por la Federación de Gimnasia.	No se indican

INFORME FINAL EVALUACIÓN DE DISEÑO, PROCESO Y RESULTADOS DEL PROGRAMA DEPORTE Y RECREACIÓN

AÑO 2022			AÑO 2023		
Parque / Instalación	Descripción de su estado	Contratos requeridos	Descripción de su estado	Contratos requeridos	
Gimnasio de Pesas/Esgrima	Se encuentra en un estado bueno. El Gimnasio de Pesas es administrado por el ICODER. La Sala de Esgrima es administrada por la Federación de Esgrima.	No se indican	Se encuentra en un estado bueno. El Gimnasio de Pesas es administrado por el ICODER. La Sala de Esgrima es administrada por la Federación de Esgrima.	No se indican	
Estadio Antonio Escarré	Se encuentra en un regular. El Estadio es administrado por la Federación de Béisbol. Se debe invertir en lo siguiente...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graderías</li> <li>• Pintura en General.</li> <li>• Remodelación de los servicios sanitarios.</li> </ul>	Se encuentra en un regular. El Estadio es administrado por la Federación de Béisbol. Se debe invertir en lo siguiente:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graderías.</li> <li>• Pintura en General.</li> <li>• Reparación del Sistema Eléctrico.</li> <li>• Remodelación de los servicios sanitarios.</li> </ul>	
Patinódromo Nacional y Cancha de Hockey	Se encuentra en un estado bueno. Se deben realizar trabajos de mantenimiento.	No se indican	Se encuentra en un estado bueno. Se deben realizar trabajos de mantenimiento.	No se indican	
Pista de Bicicross	No se indica	No se indican	Se encuentra en un estado bueno. Se deben realizar trabajos de mantenimiento.	No se indican	
Canchas de Voleibol de Playa	Se encuentran en un excelente estado.	No se indican	Se encuentran en un excelente estado.	No se indican	
Velódromo Nacional	Se encuentra en un excelente estado. Es administrado por la Federación Costarricense de Ciclismo.	No se indican	Se encuentra en un regular estado. Es administrado por la Federación Costarricense de Ciclismo	No se indican	
Centro Nacional de Tenis	No se indica	No se indican	Se encuentran en un excelente estado.	No se indican	
Gimnasio de Tenis de Mesa	Se encuentra en un excelente estado. Es administrado por la	No se indican	Se encuentra en un excelente estado. Es administrado por la	No se indican	

INFORME FINAL EVALUACIÓN DE DISEÑO, PROCESO Y RESULTADOS DEL PROGRAMA DEPORTE Y RECREACIÓN

AÑO 2022			AÑO 2023		
Parque / Instalación	Descripción de su estado	Contratos requeridos	Descripción de su estado	Contratos requeridos	
	Federación de Tenis de Mesa.		Federación de Tenis de Mesa.		
Galería del Deporte	Se <b>encuentra en un excelente estado</b> . Es administrado por la Asociación Salón de la Fama.	No se indican	Se <b>encuentra en un excelente estado</b> . Es administrado por la Asociación Salón de la Fama.	No se indican	
Estadio de Limón	Se <b>encuentra en un estado deplorable</b> , prácticamente está abandonado y en las manos de indigentes. <b>Se debe remodelar totalmente e invertir en seguridad y mantenimiento.</b>	No se indican	Se <b>encuentra en un estado deplorable</b> , prácticamente está abandonado y en las manos de indigentes. <b>Se debe remodelar totalmente e invertir en seguridad y mantenimiento.</b>	No se indican	
<b>Problemas que enfrentan los Parques Recreativos e instalaciones del ICODER</b>	<p><b>Problemas de Comunicación:</b> todavía no se ha podido llevar Internet (o es de mala calidad) a todas las instalaciones del ICODER; lo cual implica una falta de agilidad en los sistemas de información.</p> <p><b>Presupuesto:</b> es necesario invertir más en las instalaciones del ICODER, no solo pensando en el mantenimiento y reparación del equipamiento e instalaciones (muchas han cumplido su vida útil); sino una inversión pensando en el desarrollo de las mismas; para poder ofrecer un mejor servicio deportivo y recreativo, dentro estándares de calidad y seguridad para los usuarios.</p> <p><b>Fiscalización:</b> Se desconoce el estado de los Convenios de uso de instalaciones.</p>		<p><b>Problemas de Comunicación:</b> todavía no se ha podido llevar Internet (o es de mala calidad) a todas las instalaciones del ICODER; lo cual implica una falta de agilidad en los sistemas de información.</p> <p><b>Presupuesto:</b> es necesario invertir más en las instalaciones del ICODER, no solo pensando en el mantenimiento y reparación del equipamiento e instalaciones (muchas han cumplido su vida útil); sino una inversión pensando en el desarrollo de las mismas; para poder ofrecer un mejor servicio deportivo y recreativo, dentro estándares de calidad y seguridad para los usuarios.</p>		

**Nota:** Información de Plan de Trabajo Unidad de Administración y Mantenimiento de Instalaciones, ICODER (2022-2023).