

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO
ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA CON EL
ÉNFASIS EN GERENCIA**

**EVALUACIÓN DE CONTROLES GERENCIALES PARA LA
ADECUADA GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR PARTE DEL
COMITÉ CANTONAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE
DESAMPARADOS, SAN JOSÉ, II SEMESTRE 2019**

SUSTENTANTE BRENDA PAMELA JIMÉNEZ ARIAS

Enero, 2020

ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
DEDICATORIA.....	8
AGRADECIMIENTO	9
DECLARACIÓN JURADA.....	10
CARTA DE LECTOR.....	11
CARTA DE TUTOR.....	12
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales	15
1.1.1.1. Nacionales:	15
1.1.1.2. Antecedentes de la organización:	17
1.1.1.3. Internacionales:.....	39
1.1.2. Delimitación del problema.....	41
1.1.3. Justificación.....	42
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	42
1.3. OBJETIVOS	43
1.3.1. Objetivo general	43
1.3.2. Objetivos específicos.....	43
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	44
1.4.1.1. Alcances:	44
1.4.1.2. Limitaciones:	44
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	46

2.1. EL CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	47
2.1.1. Administración.....	47
2.1.2. Etapas del proceso de administración:	47
2.1.3. Planeación:	48
2.1.4. Organización:	48
2.1.5. Integración:.....	49
2.1.6. Dirección:	49
2.1.7. Control:.....	50
2.1.8. Proceso estratégico:.....	50
2.1.9. Misión:	51
2.1.10. Visión:	52
2.1.11. Objetivos:	52
2.1.12. Estrategias:	53
2.1.13. Estrategias gerenciales:.....	53
2.1.14. Justo a tiempo:	54
2.1.15. Cinco S:	55
2.1.15.1. Seiri (clasificación):.....	55
2.1.15.2. Seiton (organización):.....	56
2.1.15.3. Seiso (limpieza):.....	57
2.1.15.4. Seiketsu (Estandarización):	57
2.1.15.5. Shitsuke (Disciplinas):.....	57
2.1.16. Mejora Continua:.....	58
2.1.17. Gestión:.....	58

2.1.17.1.	Gestión administrativa:.....	59
2.1.18.	Macroambiente:.....	60
2.1.19.	Microambiente:.....	61
2.1.20.	Se define control gerencial.....	61
2.1.21.	Se define contabilidad.....	61
2.1.22.	Recursos Humanos.....	62
2.1.23.	Benchmarking:.....	62
2.1.23.1.	Benchmarking interno:.....	62
2.1.23.2.	Benchmarking competitivo:.....	63
2.1.23.3.	Benchmarking Cooperativo:.....	64
2.1.23.4.	Benchmarking Colaborador:.....	64
2.1.24.	Mapeo de procesos:.....	64
2.1.25.	Diagrama de Flujo de Transacciones:.....	65
2.1.25.1.	Diagrama de Procesos Interfuncional:.....	65
2.1.25.2.	Diagrama de Flujo de Procesos Funcional:.....	65
2.1.25.3.	Diagrama Descriptivo del Proceso:.....	66
2.1.25.4.	Diagrama Físico de Distribución (layout):.....	66
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		67
3.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
3.1.1.	Cuantitativo:.....	68
3.1.2.	Cualitativa:.....	68
3.1.3.	Mixto:.....	69
3.2.	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	70

3.2.1.	Exploratorio:.....	70
3.2.2.	Descriptivo:	70
3.2.3.	Correlacional:.....	71
3.2.4.	Explicativo:	71
3.2.5.	Causal:.....	71
3.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	72
3.3.1.	Diseños Cuantitativos:.....	72
3.3.1.1.	Experimental:.....	72
3.3.1.2.	No experimental:	73
3.3.1.2.1.	Transversal:.....	73
3.3.1.2.2.	Longitudinal:.....	73
3.3.2.	Diseños Cualitativos:.....	74
3.3.2.1.	Teoría Fundamentada:	74
3.3.2.2.	Estudio de Casos:	74
3.3.2.3.	Fenomenológico:	75
3.3.2.4.	Investigación narrativa:	75
3.3.2.5.	Etnografía:	75
3.3.2.6.	Investigación-Acción:.....	76
3.4.	UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO	76
3.4.1.	Población:.....	76
3.4.2.	Tipo de muestra.....	77
3.4.2.1.	Probabilística:	77
3.4.2.2.	No probabilística:	78

3.4.3.	Criterios de inclusión y exclusión	79
3.4.3.1.	Criterio de inclusión:	79
3.4.3.2.	Criterio de exclusión:	79
3.4.4.	Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes	81
3.5.	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	81
3.5.1.	Observación:.....	81
3.5.1.1.	Observación no participante:	82
3.5.1.2.	Observación participante:	83
3.5.1.3.	Observación autoobservación:.....	83
3.5.1.4.	Entrevista:.....	84
3.5.1.4.1.	Entrevistas de contextualización:.....	84
3.5.1.4.2.	Entrevista individual estructurada:	85
3.5.1.4.3.	Entrevista no directiva o semiestructurada:	85
3.5.1.4.4.	Entrevista informal o no estructurada:	86
3.5.1.4.5.	Entrevista focalizada:.....	86
3.5.1.4.6.	Entrevistas guiadas:	87
3.5.1.4.7.	Entrevista en profundidad:.....	87
3.5.1.5.	Cuestionarios:	90
3.5.1.6.	Grupos de enfoque:.....	91
3.5.1.7.	Herramientas del benchmarking	91
3.6.	VARIABLES O CATEGORÍAS	100
3.7.	ANÁLISIS DE DATOS.....	101
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		102

4.1. GENERALIDADES OBTENIDAS DE LAS ENCUESTAS	103
4.2. INFORMACIÓN RETOMADA POR LA HERRAMIENTA DEL BENCHMARKING	125
4.2.1. Matriz de observación para aplicar el Benchmarking	126
4.2.2. RESULTADOS DEL BENCHMARKING	137
Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados:	137
Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Aserrí:	140
Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Curridabat:	143
Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José:	147
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN	151
5.1. DE LOS RESULTADOS	152
6.1. CONCLUSIONES	170
6.2. RECOMENDACIONES	172
REFERENCIAS	178

DEDICATORIA

Le dedico este logro a la persona más importante, que creyó en mí y me forjó el camino al éxito, mi madre Cinthya Patricia Arias Cordero.

AGRADECIMIENTO

Le agradecemos a Dios por el don de la vida, a la familia por el apoyo, al tutor de esta tesis por su guía y paciencia y a los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Aserri, Curridabat, San José y Desamparados.

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Brenda Pamela Jiménez Arias, cédula de identidad número 1-1490-0932, en condición de egresado de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que mi trabajo de graduación, para optar por el título de Licenciado titulado "EVALUACION DE CONTROLES GERENCIALES PARA LA ADECUADA GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR PARTE DEL COMITÉ CANTONAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE DESAMPARADOS, SAN JOSÉ, II SEMESTRE 2019" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Llorente de Tibás, el 14 de enero de 2020.



1-1490-0932

Brenda Pamela Jiménez Arias

CARTA DE LECTOR

Heredia, 08 de febrero, 2020

Señores
Departamento de Registro
Universidad Hispanoamericana
Llorente

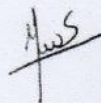
Estimados Señores:

La estudiante Brenda Pamela Jiménez Arias, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "*Evaluación de Controles Gerenciales para la Adecuada Gestión Administrativa por Parte del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, San José, II Semestre 2019*", para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente, lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y el análisis de datos; la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,



MBA. Mariela Segura Brenes
Cédula Número 1-881-746

msb/autorizac*08.02

fc. archivo

CARTA DE TUTOR

Heredia, 14 de Enero de 2020

*Departamento de registro
Carrera Administración de Empresas
Universidad Hispanoamericana*

Estimado(a) señor(a):

El estudiante **BRENDA PAMELA JIMÉNEZ ARIAS**, cédula de identidad número **114900932** me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **EVALUACIÓN DE CONTROLES GERENCIALES PARA LA ADECUADA GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR PARTE DEL COMITÉ CANTONAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE DESAMPARADOS, SAN JOSÉ, II SEMESTRE 2019**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	9
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	15
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	19
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		93

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,


Maura Carita Segura
Cédula 401790688

CARTA DE FILÓLOGO

San José, 27 de febrero del 2020

Señores (as)

Comisión de Trabajos Finales de Graduación

Universidad Hispanoamericana

Carrera Lic. En Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia

Estimados (as) señores (as):

Yo, Mario Bonilla Flores, cédula de identidad número 1-0420-0768, vecino de Desamparados, de profesión Licenciado en Filología clásica y que cuento con conocimientos y experiencia en revisión filológica de textos, doy fe de haber revisado el trabajo final de graduación del sustentante Brenda Pamela Jiménez Arias, cédula de identidad número 1-1490-0932, investigación titulada "Evaluación de Controles Gerenciales para la Adecuada Gestión Administrativa por Parte del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, San José, II Semestre 2019", para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia.

Después de la revisión y corrección del estudiante, considero que el Trabajo Final de Graduación, cuenta con la revisión y corrección filológica en aspectos fundamentales que lo hacen apto para ser presentado al proceso de evaluación de los Trabajos Finales de Graduación en el nivel de Licenciatura.

Sin más por el momento.

Atentamente,

Lic. Mario Bonilla Flores

Cédula: 1-0420-0768

Celular: 8710-4566

Carnet Colypro: 5670

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Esta investigación se lleva a cabo con documentos facilitados por medio del Director Ejecutivo del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, el señor Fernando Calderón Roger, durante el segundo semestre del 2019, con el fin de realizar una investigación en relación con la gestión administrativa para dicha entidad.

1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales

1.1.1.1. Nacionales:

La Contraloría General de la República se refiere al Informe de Auditoría con Carácter Especial Acerca de la Actividad del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Paraíso (2017).

En este estudio se analiza a ese Comité según la actividad administrativa en general y el proceso interno de obtener bienes y servicios según la legislación vigente. Por lo que se aclara que el estudio se realizó principalmente a la gestión financiera y administrativa del personal y de la Junta Directiva del Comité Cantonal, puesto que los Comités Cantonales administran fondos públicos. Siendo siempre el objetivo principal evaluar la gestión realizada del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Paraíso para el fortalecimiento de la administración y el impulso del deporte y la recreación en ese cantón.

Lo que se encontró en dicho estudio fue que el cumplimiento de los lineamientos legales no se cumplía por completo, por lo que se puede decir que el personal administrativo y la Junta Directiva del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Paraíso no cumplía con los lineamientos establecidos por el Gobierno; resaltando principalmente el proceso de contabilidad, ya que no existía un registro real de los pagos, concursos o facturación que se realizó.

Hernández, Barquero, Corrales, Chaves, Coto y Acuña se refieren a la Situación Actual de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica (2015).

En esta investigación se analiza las limitaciones administrativas y políticas por las cuales atraviesan los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica. En este diagnóstico de la situación actual de los Comités Cantonales en cuanto a su administración de fondos públicos, se realizó con el objeto de que los Comités Cantonales logren concretar un Plan de Acción Integral real para mejorar su gestión anual.

En este análisis se observa que realmente muchos Comités Cantonales de Deporte y Recreación no cumplen ni siquiera con lo que la ley le exige, lo que hace preocupante su gestión administrativa y para empeorar la situación la mayoría del personal que cuentan los Comités ni siquiera tiene un grado académico óptimo para desempeñar las funciones que le fueron asignadas. Otro punto crítico es que en muchos Comités se preocupan más por mejorar la parte administrativa sobre la deportiva y por esa razón se da un incremento en la

contratación de personal administrativo sobre personal deportivo, por lo que existe un recargo de funciones deportivas en el personal administrativo.

1.1.1.2. Antecedentes de la organización:

Los Comités Cantonales de Deporte y Recreación fueron creados en Costa Rica con el fin de tener una institución cantonal que promueva el deporte y la recreación en la comunidad, por medio de diferentes actividades recreativas o deportivas para el público en general.

En la historia legal de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación en Costa Rica, se puede analizar algunos cambios pertinentes que se efectuaron por medio del debido proceso a la legislación existente.

El nacimiento de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica fue por medio de un órgano dependiente de la Dirección General de Educación Física y Deportes, por ende, del Ministerio de Educación Pública. Esto se encuentra fundamentado en la Ley Orgánica de la Dirección de Educación Física y Deportes, artículo sexto, publicada oficialmente el 6 de enero de 1966. En dicha ley el objeto de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación en Costa Rica era de administrar instalaciones deportivas y recreativas únicamente.

Posteriormente, mediante Ley N° 6890 del 14 de setiembre de 1983, se adicionó al entonces Código Municipal (Ley No. 4574 de 4 de mayo de 1970), el Artículo 186, en el cual se regulaba la participación de las municipalidades en la integración de los Comités. Se coordinaba con las municipalidades las obras e inversiones del cantón, pero los Comités se

mantenían sujetos a los planes nacionales del deporte y recreación elaborados por la Dirección General de Educación Física y Deportes. (ICODER, 2013, Código Municipal: CCDR).

En el párrafo anterior, se comprende que, por medio de esta reforma a la ley, les condicionan a las Municipalidades la colaboración que le deben brindar a los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica. Por lo que, a partir de este momento los Comités Cantonales de Deporte y Recreación solo tratarán con las Municipalidades algunos asuntos, tales como: construcción de edificios, estadios, gimnasios, entre otros. Pero a pesar de esa cercanía con las Municipalidades, los Comités Cantonales de Deporte y Recreación se conservarán sometidos a la Dirección General de Educación Física y Deportes. Por lo que se entiende, con este cambio, que utilizan fondos Municipales para la creación de infraestructura en el cantón, pero los programas deportivos y recreativos quedaban sujetos a la Dirección General de Educación Física y Deporte.

A partir de ese momento, con la derogación del artículo 6 de la Ley Orgánica de la Dirección General de Educación Física y Deportes, N° 3656, que autoriza la creación y funcionamiento de los Comités para la promoción del deporte en cada localidad, estos se acercaron más a la estructura municipal. Sin embargo, fue hasta la promulgación del actual Código Municipal (Ley 7794 del 26 de abril de 1998.), cuando expresamente se dispuso la adscripción y sujeción de tales comités a los entes locales. (ICODER, 2013, Código Municipal: CCDR).

Con esta modificación en la Ley Orgánica de la Dirección General de Educación Física y Deporte, los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica llegan a tener un mayor contacto con los gobiernos locales de cada cantón, reafirmando lo anterior con la

creación del Código Municipal, en el cual confirma la adscripción a los Municipios. Esta forma de trabajar es la más apegada a la hoy en día, en donde la Municipalidad brinda presupuesto y apoyo a los Comités Cantonales de Deporte y Recreación del país.

Luego vino otro cambio, el cual fue la Creación del Instituto del Deporte y Recreación (ICODER), por medio de la Ley 7800. Esta Ley fue divulgada oficialmente en la Gaceta el 25 de mayo de 1998.

Artículos 64 a 66 – que los Comités fueran separados de la organización municipal y pasaran a formar parte del citado Instituto. Situación que, sin embargo, no duró mucho tiempo, ya que la Sala Constitucional en su momento consideró que tal disposición implicaba “(...) una desmembración de la organización interna de las municipalidades” en perjuicio de la autonomía municipal consagrada en el Artículo 170 de la Constitución (Sala Constitucional Voto-5445-99). En dicha resolución, en aquel entonces, se reafirmó en definitiva que los Comités Cantonales Deportivos forman parte de la estructura organizativa municipal. (ICODER, 2013, Código Municipal: CCDR).

En los artículos mencionados anteriormente, de la Ley 7800, Ley de Creación del Instituto del Deporte y Recreación, se intentaba pasar la administración de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica, al Instituto del Deporte y Recreación. Pero los Comités Cantonales de Deporte y Recreación seguirían utilizando presupuesto municipal combinado con presupuesto del Instituto. Sin embargo, la Sala Constitucional analizó el cambio legal de forma más minuciosa y encontró que realmente sería evidente que incumplían en la autonomía con que cuentan los Municipios de Costa Rica, por lo cual se promulgó acoplado con la

Constitución Política de Costa Rica, específicamente el artículo 170. Por lo que los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica pasaron nuevamente a la administración Municipal por completo y de forma autónoma.

Este acontecimiento hizo que algunas organizaciones estatales se pronunciaran al respecto, una de ellas fue la Procuraduría General de la República de Costa Rica, la cual indicó lo siguiente: “...los Comités Cantonales tienen dos elementos fundamentales que los caracterizan: ostentan una personería jurídica instrumental para realizar sus funciones y además son órganos que se encuentran adscritos a los gobiernos locales”, esta pronunciación se realizó por medio del Dictamen número 007 con fecha 7 de enero del 2004. Con este Dictamen se entiende que los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica realmente tienen una dependencia con las Municipalidades del cantón a donde pertenecen.

En relación con la personería jurídica instrumental de estos órganos, la Procuraduría General de la República ha sostenido, que si bien la Sala Constitucional no ha tomado una posición clara y unívoca en sus resoluciones con respecto al tema (En este sentido los Votos N° 6240-93, 3513-94, 4681-97 y 9530-99), este tipo de personalidad en definitiva no puede considerarse que se equiparan a la creación de entes descentralizados, sino que más bien se trata de una “personalidad parcial, no plena, que le permite a los órganos actuar en un ámbito restringido (desconcentrado) como si fueran personas jurídicas diferentes al ente público al que pertenecen” (Así lo manifestó la Procuraduría General de la República al contestar la audiencia concedida en la Acción de Inconstitucionalidad N°00-009210-0007-CO. (ICODER, 2013, Código Municipal: CCDR).

Se comprende, por el pronunciamiento de la Procuraduría General de la República de Costa Rica, que los entes que poseen la personería jurídica instrumental no se encuentran descentralizado del ente al que pertenece, si no que le permite proceder en algunos asuntos, pero de forma restringida. De igual forma la Procuraduría General de la República afirma por medio del dictamen 152 del 12 de junio del 2002 lo siguiente:

Lo anterior permitiría afirmar que la atribución de personalidad jurídica no implica necesariamente un fenómeno de descentralización administrativa y, consecencialmente, que las personas así creadas no constituyen entes descentralizados, sino que a lo sumo puede hablarse de una desconcentración funcional unida a una “personalidad” para efectos presupuestarios. (Procuraduría General de la República, 2002, Dictamen 152 del 12 junio 2002).

Por lo que se comprende que siempre debe existir una relación entre las entidades, ya sea estrecha o no. Esto debido a que siempre existirá un control por la entidad que brinda el recurso económico para su administración y creación de proyectos. Agregando mayor contenido a la personería jurídica instrumental se le suma otro punto que la Procuraduría General de la República creyó pertinente, el cual es “Además, por su personalidad, el ente goza de un patrimonio propio, independiente de cómo este se constituya o se integre. La titularidad de un patrimonio implica una autonomía patrimonial y, por ende, la autonomía de la gestión”. (Procuraduría General de la República, 2002, Dictamen 152 del 12 junio 2002).

Entonces, agregando a la descentralización que posee de la entidad que brinda el recurso económico y de la libertad administrativa, se le agrega el patrimonio propio, por ende, se puede afirmar que los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica poseen una gestión autónoma más la adscripción al Gobierno Local de cada cantón.

La Real Academia Española indica que la palabra instrumental significa “Perteneiente o relativo al instrumento o a los instrumentos, que sirve de instrumento o tiene función de tal” (Real Academia Española, 2019, Instrumental). Se entiende con la explicación anterior que pertenece a la institución que le brinda el presupuesto económico, para que en su función administrativa cumpla objetivos dispuestos.

Para los funcionario o miembros de Juntas Directivas de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica, no es un secreto que cuentan con muy poco contenido presupuestal, debido a la limitación legal que existe para recibir más presupuesto y los intereses de por medio a nivel político de cada cantón. Los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica deben, con ese presupuesto limitado realizar actividades deportivas y recreativas en el cantón para mejorar los índices del Ministerio de Salud. Además, de gestionar proyectos, tales como construcción de infraestructura deportiva, administración y mantenimiento de los centros deportivos bajo su administración y la administración pública en general de cada Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Costa Rica, basado siempre en lo que indique las leyes de administración pública.

En cuanto al concepto de adscripción, la Procuraduría en otras oportunidades ha manifestado al respecto que “desde el dictamen N. 055-87 de 10 de marzo de 1987, ha sido clara la posición de la Procuraduría en cuanto que el término “adscrito” no tiene un significado propio en el Derecho Administrativo. Lo que no ha impedido que sea utilizado para designar una determinada relación con una organización mayor, tanto si se refiere a los entes como a los órganos. (ICODER, 2013, Código Municipal: CCDR).

Según la Procuraduría General de la República de Costa Rica, el término adscripción no presenta contenido ante el Derecho Administrativo, por eso la Procuraduría General de la República de Costa Rica refiere que se deben identificar como órganos. La Real Academia Española indica que la palabra adscribir significa “Hacer figurar algo entre lo que corresponde a una persona o a una cosa” (Real Academia Española, 2019, Adscribir), o bien su segundo significado es “Asignar a una persona a un servicio o a un destino concreto” (Real Academia Española, 2019, Adscribir).

Los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de acuerdo con el Código Municipal poseen dos características, en primer término, se encuentran adscritos a cada Municipalidad y, en segundo lugar, tienen personalidad jurídica instrumental. El primero de los supuestos refiere a un carácter de pertenencia, es decir, que los Comités Cantonales no son una entidad independiente, sino más bien un órgano de la Municipalidad. (Contraloría General de la República, 2017, Informe N. DFOE-DL-IF-00010-2017).

Por lo que se entiende que los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica, aunque existe pronunciaciones por parte de Municipalidades sobre que son instituciones separadas, realmente existe el sentido de pertenencia legal por parte de las Municipalidades.

Otro aspecto relevante que caracteriza a los CCDR es la competencia asignada por el legislador en materia de deporte y recreación, a raíz de la cual se le otorgó una personalidad jurídica instrumental, entendida como aquella que permite a la organización, entre otras cosas, el manejo de fondos para la realización de determinados actos o contratos, son que implique todo ello una separación absoluta de la estructura mayor, que resulta ser la Municipalidad a la que están adscritos. (Contraloría General de la República, 2017, Informe N. DFOE-DL-IF-00010-2017).

La Contraloría General de la República se pronunció en un informe sobre la Personería Jurídica Instrumental con respecto a los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica, en la cual le otorga el manejo de fondos públicos para el cumplimiento de objetivos y lineamientos. Por lo que se puede comprender que los Comités Cantonales de Deporte y Recreación no son diferentes u otro distinto a la Municipalidad que pertenece, pero al mismo tiempo tiene autonomía para tomar decisiones diferentes a las dispuestas por la Municipalidad, tales como construcción de instalaciones deportivas y desarrollar planes o programas deportivos o recreativos en el cantón.

Después de todos los cambios en la legislación, llegamos al funcionamiento actual de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica, en el cual se apega legalmente al Código Municipal. Como se analizará en los próximos artículos de este.

Artículo 164- En cada cantón, existirá un Comité Cantonal de Deportes y Recreación, adscrito a la municipalidad respectiva; gozará de personalidad jurídica instrumental para desarrollar planes, proyectos y programas deportivos y recreativos cantonales, así como para construir, administrará y mantener las instalaciones deportivas de su propiedad o las otorgadas en administración. Asimismo, habrá Comités Comunales de Deportes y Recreación, adscritos al respectivo Comité Cantonal. (Así reformado por el artículo único de la Ley N°8678 del 18 de noviembre de 2008). (Código Municipal, 2013, p.180).

En este artículo, es fácil de analizar que los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica pasan nuevamente y de forma definitiva a los Gobiernos Locales, siempre teniendo como fin promover el deporte y la recreación en el cantón respectivo. Aparte de que debe de planear construcciones deportivas en el cantón, firma de convenios y administrar las instalaciones deportivas bajo su mando, cuidando siempre las mismas.

Los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica cuentan con una Junta Directiva de cinco miembros, los mismos son los encargados de tomar todas las decisiones administrativas, presupuestarias, ayudas económicas y deportivas por medio de sesión ordinaria o extraordinario. Por lo que se entiende según lo pronunciado en el reglamento que “Artículo 12-La Junta Directiva es la máxima autoridad del Comité Cantonal y es la

encargada de su gobierno y dirección.” (Reglamento para el Funcionamiento del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, 2001, p.13).

Artículo 165- El Comité Cantonal estará integrado por cinco residentes en el cantón: a) Dos miembros de nombramiento del Concejo Municipal. B) Dos miembros de las organizaciones deportivas y recreativas del cantón. C) Un miembro de las organizaciones comunales restantes. Cada Municipalidad reglamentará el procedimiento de elección de los miembros del Comité Cantonal. (Código Municipal, 1988, p.180).

El artículo 165 regula la cantidad de Miembros de Junta Directiva de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica que deben ser electos por el Concejo Municipal, Organizaciones Deportivas y Recreativas y de Organizaciones Comunales.

Artículo 15-Son funciones de la Junta Directiva: 15.01. Tomar los acuerdos necesarios para exigir fiel cumplimiento de este Reglamento. 15.02. Ejecutar las políticas que en materia deportiva y de recreación le fijen el Comité Cantonal y el Concejo Municipal.15.03. Estudiar y resolver todos los asuntos ordinarios y extraordinarios que en materia deportiva y de recreación le presenten los demás Órganos para su conocimiento. 15.04 Aprobar los Reglamentos para la organización y funcionamiento interno de sus órganos, así como las reformas posteriores. 15.06 Elegir los miembros de las Comisiones y demás órganos 15.07. Acordar todos los gastos en que deba incurrir el Comité Cantonal. 15.09. Juramentar a todas las personas que nombre, en acto previo a la toma de posesión de sus cargos. 15.10. Aprobar las tarifas por derechos de alquiler de las instalaciones deportivas y recreativas de su

jurisdicción y que están bajo su cargo. 15.12. Aprobar las cuotas por derechos de afiliación anual de las asociaciones deportivas, recreativas y comunales. 15.14. Participar activamente en el desarrollo de los programas deportivos y recreativos, tanto a nivel cantonal como nacional. 15.15. Brindar capacitación, en lo posible, a los miembros de los Comités Comunales y a los colaboradores de los Distritos, para integrarlos a su gestión. 15.16. Realizar el Programa Anual de Trabajo. 15.20. Elaborar y presentar al Concejo Municipal, en la primera semana del mes de diciembre de cada año, el Informe Anual de Labores. 15.21. Elaborar y presentar al Concejo Municipal, en la segunda semana del mes de julio de cada año, el Programa de Trabajo y el Proyecto de Presupuesto del siguiente periodo anual. (Reglamento para el Funcionamiento del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, 2001, p.13)

El artículo anterior enumera alguna de las funciones principales que tiene la Junta Directiva, que por ley debe de cumplir con exactitud.

Artículo 13- La Junta Directiva está integrada por un Presidente, un vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y un Vocal. Deberá reunirse en forma ordinaria una vez a la semana y extraordinariamente cada vez que la convoque el Presidente o lo soliciten en forma vinculante al menos tres de sus miembros. La convocatoria a sesión extraordinaria deberá hacerla el Director Ejecutivo en forma escrita, al menos con veinticuatro horas de anticipación. En ambas sesiones harán quórum tres de sus miembros. Las votaciones serán públicas, excepto disposiciones contrarias de la Junta Directiva. (Reglamento para el Funcionamiento del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, 2001, p.13).

En el artículo 13 de dicho Reglamento se aclara cuáles son los puestos que se encuentran vigentes dentro de las Juntas Directivas de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica, y a los cuales los electos pueden optar. Además, se aclara la recurrencia con la que deben ser las sesiones ordinarias de Junta Directiva y se indica el procedimiento a seguir para las sesiones extraordinarias. El mínimo de personas que deberán asistir a una sesión para que se cumpla con el quórum es de tres miembros de Junta Directiva.

Artículo 16-Las funciones del Presidente son: 16.01. Presidir las Asambleas Generales y las Sesiones Ordinarias y Extraordinarias de la Junta Directiva. 16.02. Firmar conjuntamente con el Secretario las actas de las sesiones de Asamblea General y de la Junta Directiva del Comité Cantonal. 16.03. Convocar a sesión extraordinaria conforme a lo establecido en este Reglamento. 16.04. Representar judicial y extrajudicialmente al Comité Cantonal. 16.05. Velar por el cumplimiento de las obligaciones y objetivos del Comité Cantonal. 16.06. Suscribir los contratos y convenios que celebre el Comité Cantonal. 16.07. Coordinar las labores del personal administrativo. 16.08. Firmar, conjuntamente con el tesorero los cheques que se emitan. 16.13. Presentar al Concejo Municipal el Informe de labores en el mes de diciembre de cada año. (Reglamento para el Funcionamiento del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, 2001, p.13).

Este artículo antes mencionado representa las funciones principales del Presidente de la Junta Directiva del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, pero la principal

función sin duda es que el Presidente es el representante legal del Comité Cantonal de Deporte y Recreación. Sin duda es el puesto más importante de la Junta Directiva.

Artículo 17-Las funciones del Vicepresidente son: 17.01. Sustituir al Presidente en sus ausencias temporales.17.02. Colaborar estrechamente con el Presidente en el cumplimiento de sus obligaciones. 17.03. Cumplir con todas las demás funciones que resulten de este Reglamento, los acuerdos de la Junta Directiva y el Código Municipal. (Reglamento para el Funcionamiento del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, 2001, p.13). En el artículo 17 del Reglamento mencionado se puntualizan las funciones del Vicepresidente de la Junta Directiva del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, siendo la función principal representar al Presidente en las ausencias transitorias.

Artículo 18-Las funciones del secretario: 18.01. Levantar las actas de Asamblea General y de la Junta Directiva, asentarlas en los libros que al efecto sean llevados y leerlas en la sesión inmediata siguiente, firmándolas conjuntamente con el Presidente. 18.02. Llevar al día los Libros que la Ley exige.18.04. Preparar la agenda correspondiente a cada sesión de Asamblea General y de Junta Directiva. 18.05. Llevar correctamente y al día la correspondencia y custodia sus archivos.18.06. Despachar por escrito y con su firma la información oficial. 18.07. Cumplir con todas las demás funciones que resulten de este Reglamento, los Acuerdos de la Junta Directiva y el Código Municipal. (Reglamento para el Funcionamiento del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, 2001, p.13).

Este artículo antes mencionado del Reglamento aclara las funciones que desempeña el secretario o secretaria de Junta Directiva, sin duda la función principal es el levantamiento de las actas y custodia de estas.

Artículo 19-Las funciones del Tesorero son: 19.01. Custodiar y responder por los dineros del Comité Cantonal. 19.02. Recaudar los ingresos económicos ordinarios y extraordinarios y depositarlos en la cuenta corriente del Comité Cantonal.19.03. Recibir y controlar bajo inventario los bienes muebles e inmuebles propiedad del Comité Cantonal. 19.05. Llevar los controles de la caja chica autorizada por la Junta Directiva.19.07. Coordinar con la Municipalidad de Desamparados los trámites correspondientes para la consecución del presupuesto del Comité Cantonal. 19.08. Llevar al día los Libros de Contabilidad del Comité Cantonal. 19.10. Firmar conjuntamente con el Presidente o el Vicepresidente los cheques que se emitan. 19.11. Someter a la aprobación de la Junta Directiva en cada sesión, el pago de cuentas pendientes y préstamos. 19.12. Informar mensualmente a la Junta Directiva el balance de situación del Comité Cantonal. 19.14. Cumplir con todas las demás funciones que resulten de este Reglamento, los Acuerdos de la Junta Directiva y el Código Municipal. (Reglamento para el Funcionamiento del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, 2001, p.13 y 14).

En el artículo 19 del Reglamento, se cuantifican las funciones principales que recaen bajo el Tesorero de la Junta Directiva, siendo su función principal el manejo apegado del presupuesto y el pago de las deudas en el momento y con el contenido presupuestario correspondiente a la contratación del servicio.

Artículo 20-Las funciones del Vocal son: 20.01. Sustituir en su orden a cualquiera de los miembros de la Junta Directiva en sus ausencias temporales, excepto al Presidente, salvo en el caso de ausencia del Vicepresidente.20.02. Conocer y analizar las denuncias presentadas al seno del Comité Cantonal. 20.03. Colaborar con los demás miembros de la Junta Directiva en todas sus funciones.20.04. Cumplir con todas las demás funciones que resulten de este Reglamento, los Acuerdos de la Junta Directiva y el Código Municipal. (Reglamento para el Funcionamiento del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, 2001, p.14). En el artículo antes mencionado se enumera las funciones que le corresponden al Vocal de la Junta Directiva, no cabe duda de que la principal función del Vocal es representar a cualquier miembro que falte de forma temporal a la sesión ordinaria o extraordinaria.

Artículo 10-El Comité Cantonal estará constituido por la siguiente organización: 10.1. La Junta Directiva y las comisiones que se nombren. 10.2. Las oficinas Centrales, a cargo del Director Ejecutivo. 10.3. Los Comités Comunales de Deporte y Recreación. 10.4. Los Subcomités Comunales de Deporte y Recreación. 10.5. La Juntas Administradoras. (Reglamento para el Funcionamiento del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, 2001, p.13)

En el artículo 10 del Reglamento mencionado se analiza el organigrama funcional con el que cuenta el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados.

Artículo 24- El Comité Cantonal de Deportes y Recreación contratará un Director Ejecutivo y el personal indispensable según sus posibilidades. (Reglamento para el Funcionamiento del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, 2001, p.14).

En el artículo 24 del Reglamento del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, tendrá un Director Ejecutivo que será el encargado, según el artículo anterior, por lo que se puede decir que en la jerarquía después de la Junta Directiva se encuentra en Director Ejecutivo como figura de jefatura ante los colaboradores del órgano.

Artículo 26- Es responsabilidad del Director Ejecutivo: a) Coordinar con la Presidencia la organización administrativa de la oficina central. b) Presentar a la entidad interesada todo informe que se le solicite. c) Archivar todos los documentos correspondientes a la oficina central. d) Tramitar todo tipo de correspondencia. e) Coordinar con la Secretaría del Comité el envío de la correspondencia y las estrategias de ejecución de los acuerdos de la Junta Directiva. f) Dar seguimiento a los acuerdos. g) Mantener al día el inventario del Comité Cantonal. h) Participar en las sesiones del Comité Cantonal con voz, pero sin voto. (Reglamento para el Funcionamiento del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, 2001, p.14).

Este artículo antes mencionado, aclara las funciones administrativas que recaen en el Director Ejecutivo y aclara aún más la posición que tiene el mismo dentro de la organización, puesto de jefatura inmediata ante los colaboradores.

Artículo 27- Para la consecución de sus fines, el Comité Cantonal nombrará Comités en cada uno de los Distritos del Cantón, que llevarán el nombre de “Comités Comunales de Deporte y Recreación”. Estos últimos deberán organizar, dirigir, promover, desarrollar y divulgar todas las actividades deportivas y recreativas en su comunidad y administrar las instalaciones deportivas que existan en el distrito. (Reglamento para el Funcionamiento del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, 2001, p.14).

Es según este artículo que formalmente el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados dispone la existencia de Comités Comunales de Deporte y Recreación de cada distrito del cantón, con el objeto de que fomente el deporte y la recreación en el distrito en el que se encuentra. Aparte existe un artículo en el Código Municipal que respalda la existencia de dichos Comités Comunales de Deporte y Recreación.

Artículo 166- El Comité Comunal estará integrado por cinco miembros residentes en la comunidad respectiva que serán nombrados en asamblea general, convocada para tal efecto por el Comité Comunal. La asamblea general estará conformada por dos representantes de cada una de las organizaciones deportivas, recreativas y de desarrollo comunal existentes en la comunidad. (Código Municipal, 1983, p.181).

En el artículo anteriormente expuesto, se aclara que los Comités Comunales de Deporte y Recreación de Costa Rica se integrarán por cinco miembros, igual a la Junta Directiva del Comité Cantonal de Deporte y Recreación, esto respaldado en el artículo 29 del Reglamento para el Funcionamiento del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, en donde indica: “Estarán integrados por una Junta Directiva de cinco miembros a saber:

Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y un Vocal”. Además, comenta que los miembros serán electos por medio de asamblea general, en la cual los votantes serán dos representantes de organizaciones deportivas, recreativas y Asociaciones de Desarrollo Integral de esa comunidad.

Artículo 43- Para el nombramiento en los Subcomités Comunales, se seguirá el mismo procedimiento descrito para el Comité Comunal y ambos estarán sujetos a las normas y procedimientos establecidos en este Reglamento. (Reglamento para el Funcionamiento del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, 2001, p.15).

En el artículo se refleja la existencia de Subcomités Comunales de Deporte y Recreación, los cuales deberán seguir el mismo proceso de elección que los Comités Comunales de Deporte y Recreación.

Ser parte de una Junta Directiva del Comité Cantonal de Deporte y Recreación y de los Comités o Subcomités Comunal de Deporte y Recreación del cantón de Desamparados, es relativamente sencillo, es por esto por lo que el Código Municipal regula los integrantes que pueden ser parte de dichas Juntas Directivas. Lo regulan por medio del artículo 167, el cual indica “Los concejales, el alcalde, los alcaldes suplentes, el tesorero, el auditor y el contador, sus cónyuges o parientes en línea directa o colateral hasta el tercer grado inclusive, están inhibidos para integrar estos comités, los cuales funcionarán según el reglamento que promulgue la municipalidad” (Código Municipal, 1998, p.182).

Por otro lado, existe la legislatura para regular la durabilidad de las Juntas Directivas de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica y de los Comités y Subcomités Comunales de Deporte y Recreación, se encuentran regulados en el artículo 168 en el Código Municipal, el cual indica “Los miembros de cada Comité durarán en sus cargos dos años, podrán ser reelegidos y no devengarán dietas ni remuneración alguna” (Código Municipal, 1998, p.182). Es el artículo mencionado se controla, de igual forma que la durabilidad, si los miembros deberán recibir dieta para ser miembro de dichos Comités o Subcomités, la cual según la legislatura no deberán recibir recompensa alguna por ejercer el puesto que ostenta.

Además, el Código Municipal respeta la diferencia existente que ostentan las Municipalidades con respecto a la administración que lleva cada Comité Cantonal de Deporte y Recreación según su cantón. Es por esto por lo que el Código Municipal respalda dichas diferencias con el artículo 169 el cual indica “El Comité Cantonal funcionará con el reglamento que dicte la respectiva municipal, el cual deberá considerar, además, las normas para regular el funcionamiento de los Comités Comunales y la administración de las instalaciones deportivas municipales” (Código Municipal, 1998, p.182). En el caso de Desamparados, existe el Reglamento para el Funcionamiento del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Desamparados, en cual se mencionará en esta investigación.

Artículo 170- Los Comités Cantonales de Deporte y Recreación coordinarán con la municipalidad respectiva, lo concerniente a inversiones y obras en el cantón. Las municipalidades deberán asignar un mínimo de un tres por ciento (3%) de los ingresos ordinarios anuales municipales; de este porcentaje, un diez por ciento (10%), como máximo,

se destinará a gastos administrativos y el resto, a programas deportivos y recreativos. Los Comités Cantonales de Deporte y Recreación podrán donar implementos, materiales, maquinaria y equipo para dichos programas, a las organizaciones deportivas aprobadas por el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, que se encuentren debidamente inscritas en el Registro de Asociaciones, así como las juntas de educación de las escuelas públicas y las juntas administrativas de los colegios públicos del respectivo cantón; además, deberán proporcionarles el local que será su sede y todas las facilidades para el cabal cumplimiento de sus fines. (Código Municipal, 1983, p.183).

En el artículo 170 del Código Municipal se entiende que por ley las Municipalidades deberían brindar un tres por ciento (3%) de su presupuesto proveniente de los contribuyentes del cantón, a los Comités Cantonales de Deporte y Recreación. Pero al mismo tiempo restringen el presupuesto que deben invertir en personal administrativo, siendo el monto un diez por ciento (10%) como máximo, para designar un noventa por ciento (90%) o más de su presupuesto a programas recreativos y deportivos.

Artículo 171-Las municipalidades, el Instituto Costarricense del Deporte y Recreación, las instituciones públicas y las organizaciones comunales quedan autorizadas para ceder la administración de sus instalaciones deportivas y recreativas a los Comités Cantonales de Deporte y Recreación; para ello elaborarán lo convenios respectivos. Estos Comités quedan facultados para gozar del usufructo de las instalaciones deportivas y recreativas bajo su administración y los recursos se aplicarán al mantenimiento, mejoras y construcción de las

mismas instalaciones, o en el desarrollo de los programas deportivos y recreativos del Comité. (Código Municipal, 1983, p.184).

En el artículo 171 del Código Municipal, les dan la facultad a los Comités Cantonales de Deportes y Recreación, de firmar convenios para el uso de instalaciones a nivel deportivo y recreativo. Al mismo tiempo deben de mantener las instalaciones tal como las reciben, o bien mejorar las mismas.

Artículo 172-En la primera semana de julio de cada año, los Comités Cantonales de Deporte y Recreación someterán a conocimiento de los Concejales municipales sus programas anuales de actividades, obras e inversión, antes de aprobarse los presupuestos ordinarios de la municipalidad. Los Comités también deberán presentar un informe de los resultados de la gestión correspondiente al año anterior. (Código Municipal, 1983, p.184).

En el artículo antes mencionado, las Juntas Directivas de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación, deberán someter a los miembros del Concejo Municipal los programas de actividades e inversión. Además, de tener que presentar formalmente el informe de lo sucedido el año anterior con respecto a la ejecución del presupuesto.

El cantón de Desamparados es el cantón tres de la provincia de San José; además, es uno de los cantones más poblados del Gran Área Metropolitana, esto se ve confirmado en el Censo del año 2011, ya que la población en ese estudio llegó a más doscientos ocho mil habitantes.

El cantón de Desamparados cuenta con trece distritos: Desamparados, San Miguel, San Juan

de Dios, San Rafael, San Antonio, Frailes, Patarrá, San Cristóbal, Rosario, Damas, San Rafael Abajo, Gravilias y Los Guido.

El Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados cuenta con programas deportivos y recreativos para los ciudadanos del cantón de Desamparados la mayoría de estos programas son gratuitos, debido a la clase social que vive en ese cantón, ya que la clase predominante es la baja.

Con respecto al Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, posee personal fijo, los cuales son: tres personas en la parte administrativa, siete misceláneos fijos en las diferentes instalaciones deportivas y la fisioterapeuta. Por la parte de servicios profesionales o eventual el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, tiene; una persona en la parte contable por servicios profesionales, dos misceláneos eventuales, promoción deportiva, entrenadores deportivos y los asistentes técnicos.

La mayoría de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica poseen visión y misión con un mismo norte, ya que la creación de los Comités Cantonales enrumba la promoción del deporte y la recreación, de tal forma que se pueda bajar poco a poco los índices de obesidad y mortalidad de Costa Rica.

Es por esas razones que el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, definió la misión de su órgano municipal de la siguiente forma: “Organizar, capacitar, promover y desarrollar permanentemente en los habitantes, la práctica del deporte y la

recreación, de manera que sea una conducta, estilo de vida y competencia, que fomente los valores y la superación personal y social”. (Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados [CCDRD] 2018 pestaña Acerca).

Visión Constituirse en una institución en constante perfeccionamiento e innovación, que permita estructurar programas y procesos para contribuir con la salud, formación y desarrollo individual y colectivo de los habitantes del Cantón, a través de la práctica del deporte y la recreación. (Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados [CCDRD] 2018 pestaña Acerca).

Aparte el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados posee cinco valores los cuales son: disciplina, compromiso, responsabilidad, tolerancia y colaboración.

1.1.1.3. Internacionales:

Verdesoto se refiere a la gestión administrativa y su incidencia en el control financiero de la Liga Deportiva Cantonal Tisaleo (2014).

La Liga Deportiva Cantonal Tisaleo es una institución gubernamental que promueve la práctica del deporte en Ecuador en aras de mejorar la realidad social de los ciudadanos. Esta institución debe de presentar un Plan Operativo Anual al Ministerio de Deporte de Ecuador con el fin de que pueda contar con los recursos económicos necesarios para cumplir los objetivos y proyectos del año siguiente.

En dicho estudio se analiza la gestión administrativa de dicha institución con la finalidad de determinar si se posee un control financiero real. Por lo tanto, el trabajo de investigación propone la realización de un Manual de Procedimientos Financieros para un adecuado control económico, en el cual contenga las actividades de los funcionarios de la institución y cuyo propósito sea obtener información para la administración adecuada de los recursos públicos que maneja la institución.

Zardini, Smitl, Walterns y Chiotis se refieren a las finanzas públicas deportivas: un análisis del deporte del Reino Unido (2018)

El objetivo de esta investigación se centra en UK Sports una entidad deportiva pública de Inglaterra, lo que se busca es analizar su situación financiera y desempeño, basando todo el estudio en una investigación de las finanzas públicas de esa institución deportiva esto debido a que sus ingresos provienen de la Lotería Nacional y Hacienda en Deportes Olímpicos y Paraolímpicos.

En este estudio se determinó que la institución Uk Sports no posee los suficientes ingresos de otro tipo que no sean los del Estado, por lo que existe una fuerte dependencia con los ingresos de la Lotería Nacional, es más se puede afirmar que la dependencia está aumentando. También se analiza que el presupuesto del Estado está disminuyendo desde el 2013, pero UK Sports todo una decisión gerencial y deportiva positiva para los atletas y esta fue que se apoyó de igual forma a todas las disciplinas que poseen, pero con menor presupuesto, esto para no tener que escoger a cuál disciplina apoyar y a cuál no.

1.1.2. Delimitación del problema

Cómo se puede mejorar la gestión administrativa del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, con respecto al manejo de los recursos económicos públicos. Ya que la ley y la Municipalidad, castiga de forma muy dura a las Juntas Directivas y al personal administrativo del Comité Cantonal de Deporte y Recreación del Desamparados; sin comprender a fondo la situación legal en la que se encuentran y la falta de apoyo administrativo y presupuestal que cuentan por parte de la Municipalidad, para cumplir con todos las responsabilidades legales.

Al analizar los estudios efectuados por la Contraloría General de la República, se demuestra que, en un cien por ciento, los Comités Cantonales de Deportes y Recreación del país no cumplen lo solicitado por la ley. De hecho el estudio que realizó el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), en el año 2015, en el que califica la Situación Actual de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación del Costa Rica, se observa que solo un Comité Cantonal de Deportes y Recreación de ochenta, fue capaz de aprobar la calificación dada por esta entidad por el CICAP, con un setenta y dos, en el Informe Final de Situación Actual de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica 2015.

Es en este momento que se demuestra la falta de información existente, la falta de capacitación del personal administrativo, la falta de conocimiento de la ley por parte de la Junta Directiva de los Comités Cantonales de Deportes y Recreación del país y el poco apoyo

existente recibido de las Municipalidades de los cantones respectivos. Es por esto por lo que los Comités Cantonales de Deporte y Recreación del país se encuentran al límite legal, sin capacitación sobre que es aceptado o no para su gestión, trabajando con presupuesto limitado y personal en la mayoría de los casos incapaz de cumplir los requisitos legales.

1.1.3. Justificación

La presente investigación se justifica desde la conveniencia, dado que la tenencia de controles gerenciales en cualquier empresa que maneja fondos, especialmente públicos, le permitirá al Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, realizar su gestión administrativa de mejor forma y apegándose a la ley, dando como resultado un mejor manejo de los recursos públicos y beneficiar a más personas que realicen deporte o actividad física de forma recreativa.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Por qué no existe una adecuada gestión administrativa en los controles gerenciales por parte del Comité Cantonal de Deportes y Recreación del Cantón de Desamparados, para el uso y manejo de los recursos económicos y su adecuado control con base en la ley que los rige?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Evaluar los controles gerenciales para la adecuada gestión administrativa por parte Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Desamparados, San José, II Semestre, 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

Identifica la existencia de controles gerenciales actuales en el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Desamparados.

Determinar los controles gerenciales, políticas o procedimientos para cumplir con la adecuada gestión de los recursos públicos, que actualmente se aplican del CCRD de Desamparados.

Analizar el cumplimiento de los procesos legales necesarios para la correcta ejecución de los procesos de compras y pagos del CCRD de Desamparados.

Comparar los controles gerenciales en los procesos de compra entre los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Desamparados, San José, Curridabat y Aserrí, mediante un benchmarking.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1.1. Alcances:

La investigación abarca un estudio de los documentos y leyes que rigen para los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica, dado que en su gran mayoría han tenido problemas con el manejo de los fondos públicos, y se dará énfasis al Comité de Desamparados, durante el segundo semestre del año 2019.

Con esto se beneficiará la administración pública de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación y por ende se entiende que también de los Gobiernos Locales llamados Municipalidades, específicamente en el cantón de Desamparados.

1.4.1.2. Limitaciones:

La primera limitación fue el poco acompañamiento y asesoramiento por parte del primer tutor, por lo que sin guía ni asesoramiento se avanzó sin tener claro si lo expuesto en la investigación era lo correcto o no.

La segunda fue el cambio de tutor al quinto meses de tener la tesis, debido a que dio como resultado un cambio en la redacción y de estructura de esta. Dicho cambio sucedió porque sin saber se le solicitó a otro profesor de la universidad, que no es ni el primer ni el segundo tutor, el parecer de la investigación debido a la poca retroalimentación del primer tutor, él comunicó que el primer tutor ya no trabajaba para la universidad, sin recibir un comunicado oficial por parte de la Universidad de lo sucedido.

La tercera limitación fue el tiempo de respuesta de parte de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación seleccionados, esto debido a que se rigen por medio de una Junta Directiva, lo que hace que el proceso sea tedioso y lento; ya que sin la autorización de la Junta Directiva no se puede responder una encuesta o preguntas específicas sobre reglamentos. Además, al momento de ejecutar la encuesta muchos Comités Cantonales de Deporte y Recreación se encontraban en cambio de Junta Directiva, lo que ralentiza aún más el proceso.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. EL CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1.1. Administración

Administrar es una de las actividades humanas más importantes. Desde que las personas empezaron a conformar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Conforme la sociedad ha llegado a depender cada vez más del esfuerzo grupal y muchos grupos organizados se hicieron muy grandes, las tareas de los gerentes han tomado importancia. El propósito de este libro es promover la excelencia entre todas las personas de las organizaciones, en especial entre gerentes, aspirantes a gerentes y otros profesionales. (Weihrich, H., Cannice, M. y Koontz, H., 2017, p.5).

“Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (Weihrich et al, 2017, p.5).

2.1.2. Etapas del proceso de administración:

Existen diversos criterios acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo, aunque, de hecho, para todos los autores los elementos o funciones de la administración sean los mismos. (Münch, 2014, p.24).

Posteriormente, se mencionarán las etapas del proceso de administración:

2.1.3. Planeación:

Según Münch, L. (2014) asegura que “es la determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograr minimizando riesgos”. (p.24).

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación. Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar. (Münch, 2014, p.37).

2.1.4. Organización:

Según Münch, L. (2014) asegura que “consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo” (p.24).

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los

procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo. (Münch, 2014, p.57).

2.1.5. Integración:

Según Münch, L. (2014) asegura que “es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones” (p.24).

En esta función se adquieren todos los elementos para llevar a cabo lo establecido durante la planeación y organización. Mediante la integración, la empresa obtiene los recursos idóneos para el mejor desempeño de las actividades de esta. La integración comprende recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos; estos últimos son los más importantes debido a que del talento humano depende el manejo y gestión de los otros recursos que conforman la organización. (Münch, 2014, p.85).

2.1.6. Dirección:

Según Münch, L. (2014) asegura que “consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la condición y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo” (p.24).

Si bien es cierto que todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia, es en la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los

conceptos administrar y dirigir. Así, en inglés se utiliza el término Management para referirse indistintamente a la dirección o a la administración. De hecho, al dirigir se aplican todas las etapas del proceso administrativo y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección. (Münch, 2014, p.101).

2.1.7. Control:

Según Münch, L. (2014) asegura que “fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones (p.25).

Íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso.

Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y de los accionistas para cumplir la misión de la organización. (Münch, 2014, p.121).

2.1.8. Proceso estratégico:

El proceso de planeación estratégica es la herramienta principal que una empresa tiene que utilizar para transformarse en una organización competitiva, porque a través de ella es posible determinar claramente adónde quiere ir, de tal manera que, a partir de dónde se encuentra

pueda fijar los derroteros necesarios para lograr su misión. La planeación estratégica tiene tres preguntas que responder: a) ¿A dónde se desea que llegue la empresa? b) ¿Dónde se encuentra actualmente? c) ¿Qué caminos seguirá para llegar al lugar deseado? (Ramírez, 2018, p.216).

2.1.9. Misión:

Es frecuente que una visión estratégica se enfoque en el curso estratégico futuro de la organización –“la dirección en la que nos movemos y nuestras aspiraciones para el futuro”. En contraste, una declaración de misión suele describir el por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión que uno encuentra en los informes anuales de la organización o insertados en los sitios en la web de la compañía suelen ser muy breves; algunas son mejores que otras para comunicar lo que la organización es. (Thompson, Strickland, James, Sutton, Peteraf y Gamble, 2018, p.39).

La misión es un enunciado que refleja el objetivo principal de la empresa. Es un proceso a través del cual se pretende establecer el objetivo fundamental que la guiará. Si se cuenta con dicho enunciado, es más fácil lograr que todas las estrategias sean congruentes con la misión, pues pone de manifiesto los valores y preferencias que los accionistas desean transferir a la empresa e institucionalizarlos. Establecer la misión permite fijar estrategias encaminadas a fundamentar la empresa. (Ramírez, 2018, p.216).

2.1.10. Visión:

Los puntos de vista y conclusiones de la administración sobre la dirección de largo plazo de la organización y sobre la mezcla óptima de producto-consumidor mercado-tecnología constituye una visión estratégica de la organización. Una visión estratégica proyecta las aspiraciones de la administración para la empresa, proporciona una visión panorámica de “hacia dónde vamos” y una explicación convincente de por qué esto tiene un buen sentido de negocio para la organización.

Así, una visión estratégica señala una dirección particular a una organización, determina una estrategia que debe seguir al prepararse para el futuro y construye el compromiso en toda la organización con el pretendido curso de acción. Una visión estratégica claramente articula y comunica las aspiraciones de la administración a los interesados y ayuda a encauzar las energías de los empleados en una dirección común. (Thompson et al, 2018, p.35-36).

2.1.11. Objetivos:

El propósito de establecer objetivos es convertir la visión y la misión en metas específicas de desempeño. Los objetivos bien formulados son específicos, cuantificables o medidor de desempeño. Hewlett-Packard señala con agudeza: “Uno no puede manejar lo que no puede medir... Y lo que se mide se hace. Los objetivos concretos, medibles y valiosos por tres razones: (1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización; (2) sirven como normas para rastrear el desempeño y los avances de una organización; y (3) significan una motivación e inspiran a los empleados a realizar mayores esfuerzos. Lo ideal es que los

administradores preparen objetivos retadores pero alcanzables, al mismo tiempo que evita que sus empleados tomen atajos que sean reprobables. (Thompson et all, 2018, p.42).

2.1.12. Estrategias:

La estrategia de una organización aporta dirección y guía, en términos de lo que la organización debería hacer, y también de lo que no debería hacer. Para la estrategia, saber lo que no se debe hacer puede ser tan importante como saber lo que sí se debe hacer. En el mejor de los casos, los movimientos estratégicos equivocados significan una distracción y el desperdicio de recursos de la organización. En el peor caso, acarrea consecuencias de largo plazo que ponen en riesgo la supervivencia misma de la organización. Es frecuente que la estrategia de una organización puede deducir del patrón de decisiones y acciones en el curso del tiempo. (Thompson et all, 2018, p.8).

Se concibe la administración estratégica como un concepto que abarca seis dimensiones cruciales, cuatro de las cuales forman los elementos fundamentales del proceso de estrategia (Diagnóstico, Dirección, Decisiones y Distribución) y dos de las cuales establecen el contexto dentro del cual se maneja ese proceso (Dinamismo y Desorden). (Thompson et all. 2018, p.21).

2.1.13. Estrategias gerenciales:

Las estrategias gerenciales es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa. También son cursos de acción planificados y que se diferencian generalmente por el

alcance y la magnitud de la acción a seguir, la cual debe estar dirigida hacia el cambio de condiciones futuras, para el logro de los objetivos. En este sentido, las estrategias gerenciales formuladas por los mismos autores, comprenden planes de actividad tanto formales como informales, su definición por tanto es plenamente coincidente con el concepto de para quien la estrategia es una pauta en el flujo de decisiones, por lo tanto, aunque los directivos de una empresa fueran incapaces de etiquetar su propia estrategia la pauta de sus decisiones definiría su estrategia real. (Duran, S; Crissien, J.; Viviescas, J. y García, J. 2017, p.24).

2.1.14. Justo a tiempo:

El concepto de Justo a Tiempo (en inglés Just in Time), que abreviaremos habitualmente a partir de las siglas inglesas: JIT, no es exclusivamente un procedimiento de control de materiales, stock y obras en curso, sino una filosofía de gestión, inicialmente concebida por Toyota, cuyo objetivo es la eliminación del despilfarro y la utilización al máximo de las capacidades de los obreros. Se considera despilfarro todas las actividades que no añaden valor al producto. Existen, según Toyota, siete grandes fuentes de despilfarro: 1. Debidos a sobreproducción. 2. Debidos a tiempos muertos. 3. Debidos a transportes. 4. Debidos a procesos inadecuados. 5. Debido a stocks. 6. Debidos a movimientos improductivos. 7. Debido a productos defectuosos. (Companys y Fonollosa, 2019, p.111).

“Es una filosofía industrial de eliminación de todo lo que implique desperdicio o despilfarro en el proceso de producción desde las compras hasta la distribución”. (Arndt, 2015, p.2).

Es una metodología para alcanzar la excelencia en una empresa de manufactura, basada en la eliminación continua de desperdicios como inspecciones, transportes entre máquinas,

almacenajes o preparaciones. Precisamente la denominación de este novedoso método productivo nos indica su filosofía de trabajo. Las materias primas y los productos llegan justo a tiempo, bien para la fabricación o para el servicio al cliente. (Arndt, 2015, p.2).

2.1.15. Cinco S:

Al ser modelo gerencial japonés se podría pensar que las 5s nada tienen que ver con la cultura occidental, sin embargo, sus principios son de aplicación universal, por lo que pueden implementarse en diferentes países y sus resultados siempre serán satisfactorios. Dicha herramienta recibe el calificativo de estrategia porque sus principios están destinados a dirigir acciones que llevan a crear lugares dignos y seguros de trabajo, sin tener que involucrar tecnología ni modelos gerenciales que llevan tiempo y esfuerzo en su aplicación: por lo contrario, la implementación de las 5s se traduce en actividades lideradas de todos los miembros de la organización. Al crear ambientes de trabajo seguros y limpios se obtiene un doble beneficio: aumenta la productividad y la moral de los trabajadores mejora de forma sustancial. (Alvarado, 2014, p.171).

2.1.15.1. Seiri (clasificación):

“Esta primera etapa consiste en separar lo útil de lo inútil, lo prescindible de lo imprescindible” (Alvarado, 2014, p.173).

Seiri aporta métodos y recomendaciones para evitar los elementos innecesarios: 1. Separar en el área de trabajo las cosas que realmente sirven de las que no sirven. 2. Clasificar lo necesario

de lo innecesario para el trabajo rutinario. 3. Conservar lo necesario y eliminar lo excesivo. 4. Separar los elementos empleados de acuerdo con su naturaleza, uso, seguridad y frecuencia de utilización con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo. 5. Eliminar elementos que afecten el funcionamiento de los equipos y que pueden sufrir averías. 6. Eliminar información innecesaria y que pueda conducir a errores de interpretación o actuación. (Alvarado, 2014, p.174).

2.1.15.2. Seiton (organización):

Esta etapa consiste en ordenar los elementos ya clasificados como necesarios en Seiri, a modo de que puedan ser localizados con facilidad. Se elige el lugar dónde se les ubicará con base en su frecuencia de uso; los elementos que son necesarios para el desarrollo de las actividades cotidianas quedan en el lugar de trabajo, lo que va a reducir tiempo de búsqueda y facilita su retorno, ya que están a la mano del trabajador. Ordenar significa “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. (Alvarado, 2014, p.176).

Una vez que se ha elegido la ubicación para cada cosa es momento de identificar las localizaciones de manera que todo el personal sepa dónde encontrar lo que necesita. Se puede emplear lo siguiente: 1. Indicadores de Ubicación. 2. Indicadores de cantidad. 3. Letreros y tarjetas. 4. Nombre de las áreas de trabajo. 5. Localización de cosas almacenadas (stocks). 6. Lugar de almacenaje de equipos. La marcación y los controles visuales son una excelente herramienta que agudiza el sentido del orden. Seiton es una estrategia que agudiza el sentido del orden con ayuda de controles visuales. (Alvarado, 2014, p.176-177).

2.1.15.3. Seiso (limpieza):

La tercera etapa de esta estrategia consiste en limpiar el área de trabajo a fin de prevenir el desorden y eliminar la suciedad. Seiso significa eliminar suciedad y polvo de los elementos de trabajo. La limpieza está ligada a la estética y al buen funcionamiento de los equipos, pero en Seiso tiene un significado más profundo, demanda un trabajo de identificación de las fuentes de suciedad y contaminación: es un trabajo creativo que requiere tomar acciones para eliminarlas. El objetivo de esta etapa consiste en evitar que el polvo y la suciedad se acumulen en el área de trabajo. (Alvarado, 2014, p.177-178).

2.1.15.4. Seiketsu (Estandarización):

Seiketsu consiste en mantener los niveles de organización, orden y limpieza obtenidos en la aplicación de las tres primeras “s”, si la organización no cuenta con un programa de mantenimiento y limpieza es muy probable que en poco tiempo las áreas vuelvan al aspecto inicial y se pierdan el esfuerzo y trabajo realizados. Por ello en esta etapa es importante establecer mecanismos que permiten la conservación de los logros alcanzados. El principio en el que descansa Seiketsu es la estandarización, esto se traduce como establecer estándares de limpieza y orden con la finalidad de cumplirlos de manera rutinaria. (Alvarado, 2014, p.179).

2.1.15.5. Shitsuke (Disciplinas):

Es la última etapa de esta estrategia, pero no por ello menos importante. Shitsuke parte del principio de disciplina, lo que se traduce en crear hábitos de los estándares de orden, organización y limpieza instaurados en las tres primeras “s” y vigilar de cerca los estándares

establecidos en la cuarta etapa. Shitsuke demanda el desarrollo de una cultura de autocontrol para que los mismos trabajadores sean los responsables de mantener sus áreas de trabajo en óptimas condiciones de higiene y limpieza: implica el respeto de las normas y estándares establecidos, así como comprender la importancia del respeto tanto por los demás como por las normas establecidas. (Alvarado, 2014, p.180).

2.1.16. Mejora Continua:

La mejora continua es una filosofía, una forma diferente de pensar, un cambio de actitud de todas las personas que trabajan en una organización, un modo diferente de hacer las cosas. Toyota define a la mejora continua como Kaizen que es una palabra japonesa donde Kai significa “tomar una parte” y Zen significa #hacerlo bien” de modo que aplicar el concepto Kaizen sobre los procesos implica efectuar pequeñas mejoras hechas en forma continua por todos, con lo que se logra un mejoramiento continuo que involucra tanto a directivos como a trabajadores por igual. Mejora continua no significa hacer grandes cambios en los procesos, si este fuese el objetivo entonces sería mejor aplicar la reingeniería de procesos, es por eso que cuando se habla de mejora continua se debe pensar en cambios pequeños pero continuos. (Alvarado, 2014, p.158).

2.1.17. Gestión:

En los tiempos recientes ha ganado una creciente importancia el tema de la gestión como factor estratégico para la competitividad de las empresas a cualquier nivel, tamaño y escala. Justo con ellos se ha asumido que se trata de una variable que puede desarrollarse dentro de la

empresa mediante acciones concertadas y sistemáticas. Para ello han surgido múltiples ofertas en materia de intervención organizacional, asistencia técnica y capacitación. (Nagel, 1995, p.1).

Se entiende habitualmente la capacidad de gestión como “el conjunto de funciones orientadas a la toma de decisiones en una empresa con el propósito de hacer un manejo eficiente de recursos y maximizar los beneficios”. Importa aquí destacar que este concepto involucra, para nuestros efectos, dos dimensiones: sistemas y personas. Y esta distinción es fundamental para captar exactamente las limitaciones y posibilidades de las acciones de capacitación. Un proceso de transformación organizacional orientado a mejorar la gestión de una empresa va a incidir simultáneamente en múltiples factores “estructurales” tales como sistemas administrativos, sistemas productivos, tecnología, infraestructura, etc. Pero, a la vez, ese proceso va a depender vitalmente de los factores “personales”, es decir de las capacidades de los individuos para hacer funcionar esos sistemas, para transformarlos y crear nuevas posibilidades. (Nagel, 1995, p.2).

2.1.17.1. Gestión administrativa:

El tecnólogo de Gestión Administrativa interviene, a través de las ciencias administrativas, en los diseños de modelos de gestión en el contexto de los procesos administrativos, financieros, contables, económicos y tecnológicos desde la perspectiva de la comunicación organizacional y de la gestión de la información contable, financiera y tributaria. Además, interviene la información gerencial en la organización empresarial desde la perspectiva de la gestión de la

comunicación y la gestión de las relaciones de la empresa con los entornos locales, nacionales e internacionales. (Hurtado, D. 2008, p.20).

La gestión administrativa es una acción humana y el hombre tiene la responsabilidad y la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y unas organizaciones más efectivas y competitivas es el reto de la gestión administrativa moderna. (Hurtado, D. 2008, p.51).

2.1.18. Macroambiente:

Todas las empresas operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera: este macroambiente incluye siete componentes Principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medio ambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales. Cada componente tiene potencial para afectar al ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros El macroambiente engloba el amplio contexto ambiental en que se ubica la industria de una compañía. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2018, p.50).

Las fuerzas que confluyen en el macro entorno, aunque ocupan una posición más alejada del ámbito de influencia de la empresa, son muy importantes, debido a que obligan y condicionan a la empresa de vanguardia a replantearse su gestión y actuación, sometiéndola a las posibles transformaciones y circunstancias económicas, competitivas, socioculturales y tecnológicas

que acaecen en su entorno. De hecho, el estudio de su evolución muestra a muchas empresas las vías para rentabilizar las oportunidades y reducir al máximo el riesgo por las amenazas que se presenten. (Esteban, Madariaga, Narros, Olarte, Reinares y Saco, 2008, p.58).

2.1.19. Microambiente:

El micro entorno de Marketing lo conforman las fuerzas que influyen de manera directa e inmediata en la gestión de la empresa y en la organización de las relaciones de intercambio, con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado. Para ello, es preciso, en primer lugar, conocer los puntos fuertes y débiles de la organización y, posteriormente, analizar las relaciones con proveedores e intermediarios, orientadas a alcanzar la satisfacción del público objetivo. (Esteban et al, 2008, p.75).

2.1.20. Se define control gerencial

“Una de las grandes ventajas del control gerencial es que permite, en las diferentes áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones a nivel general, a fin de determinar la acción necesaria” (Benavides, 2014, p.279).

2.1.21. Se define contabilidad

“Una contabilidad que refleje la imagen fiel sirve para gestionar con eficacia y eficiencia las entidades no lucrativas. La información contable es sin duda una herramienta para que los gestores desarrollen su actividad desde parámetros de eficacia y eficiencia. La utilización de esta fuente de información no solo sirve a terceros (órganos de gobierno, Hacienda Pública, Protectorados, auditores externos...), si

no para controlar y planificar mejor nuestras actividades, programas o proyectos, para realizar estudios de viabilidad, evaluación, análisis de desviaciones, etc”. (Moreno, 2001, p.11).

2.1.22. Recursos Humanos

“Conjunto de personas que, directa o indirectamente, prestan sus servicios en la empresa”. (Iglesias, Lobato y Tejedo, 2018, p.7)

2.1.23. Benchmarking:

El benchmarking es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer su éxito en el mercado. El benchmarking implica la medición de los costos de las actividades de la cadena de valor en una industria para determinar las “mejoras prácticas” entre las empresas competidoras, con la finalidad de imitar o mejorar tales prácticas. El benchmarking permite a una empresa aplicar medidas para mejorar su competitividad, tras identificar (y mejorar) las actividades de la cadena de valor en las cuales las empresas rivales tienen ventajas comparativas en costo, servicio, reputación u operación. (David, F. y David, F. 2017, p.114).

2.1.23.1. Benchmarking interno:

El benchmarking interno es una forma de benchmarking colaborador que muchas grandes empresas utilizan para identificar las prácticas “del mejor en casa” y extender el conocimiento sobre estas prácticas entre otros grupos de la organización. El benchmarking interno lo

realizan a menudo grandes compañías como primer paso de lo que será más adelante un estudio enfocado al exterior. Hay un par de razones que lo aconsejan. Primera, permite al equipo de benchmarking culminar la curva de aprendizaje, es decir, desarrollar o acrecentar su base fundamental de conocimiento sobre el tema estudiado, con la ayuda de sus colegas, que tendrán menos reservas sobre el hecho de compartir informaciones que sus equivalentes de otras compañías. Segunda, permite al equipo de benchmarking ofrecer más a los directivos de las compañías objeto externas cuando se les pide que cooperen o colaboren en un estudio. (Boxwell, 1995, p.29 Última edición).

2.1.23.2. Benchmarking competitivo:

El benchmarking competitivo es la forma de benchmarking más difícil porque, como su nombre sugiere, las compañías objetivo no están normalmente interesadas en ayudar al equipo de benchmarking. La recopilación de datos, que casi siempre es la tarea que lleva más tiempo en cualquier esfuerzo de benchmarking, se hace mucho más difícil cuando sus objetivos son los propios competidores. No desean que usted los estudie y pueden hacer lo imposible para desanimarle en sus esfuerzos (por ejemplo, ordenando no hablar) si se enteran de que usted los está estudiando. El benchmarking competitivo significa medir sus funciones, procesos, actividades, productos o servicios comparándolos con los de sus competidores y mejorar los propios de forma que sean, en el caso ideal, los mejores en su clase, pero, por lo menos, mejores que los de sus competidores. (Boxwell, 1995, p.26 Última edición).

2.1.23.3. Benchmarking Cooperativo:

El benchmarking cooperativo y colaborador (tratados a continuación) parecen ser las formas de benchmarking de las que más se habla hoy porque son relativamente fáciles de practicar, porque son interesantes para la prensa y porque los equipos que emprenden un benchmarking competitivo normalmente mantiene la boca cerrada. En el benchmarking cooperativo, una organización que desea mejorar una actividad particular mediante el benchmarking contacta con las empresas mejores en su clase y les pregunta si aceptarán compartir conocimientos con el equipo de benchmarking. Las empresas objetivo no son normalmente competidores directos de la empresa que hace benchmarking, lo que es un factor clave para asegurar la cooperación. (Boxwell, 1995, p.27 Última edición).

2.1.23.4. Benchmarking Colaborador:

En el benchmarking colaborador, un grupo de empresas comparte conocimientos sobre una actividad particular, esperando todas ellas mejorar basándose en lo que van a aprender. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos, aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios colaboradores. (Boxwell, 1995, p.28 Última edición).

2.1.24. Mapeo de procesos:

Su objetivo es hacer una revisión extensa de todo el proceso y no solo de una parte que puede no resultar significativa a fin de evitar la ceguera del taller (visión reducida). Es un método práctico de diagramar todos los pasos de un proceso que permite la eliminación del riesgo y

facilita la distinción de los puntos clave o críticos a controlar, así como el entendimiento de la “cadena de valor” y de cómo se incurre en los costos. (Benavides, 2014, p97).

2.1.25. Diagrama de Flujo de Transacciones:

“Es una serie de actividades para detectar secuencias que utiliza simbología mundialmente reconocida” (Benavides, 2014, p98).

2.1.25.1. Diagrama de Procesos Interfuncional:

Muestra la relación entre departamentos y sistemas a fin de analizar su funcionamiento. Mediante este diagrama se realiza lo siguiente: Comparar el número de actividades de cada operación, Verificar si hay actividades repetidas y Detectar si una actividad agrega valor. (Benavides, 2014, p98).

2.1.25.2. Diagrama de Flujo de Procesos Funcional:

En una organización es necesario diagramar el flujo completo de un proceso (modelo conceptual) e identificar las necesidades de información para cada proceso y tarea específica. Este diagrama permite distinguir de un vistazo el proceso funcional de la empresa, aumentando la comunicación interna y mejorar las relaciones cliente-proveedor. Otra de las ventajas es que genera un mejor conocimiento e involucración del jefe inmediato con sus subordinados (y ocurre en ambos sentidos). (Benavides, 2014, p99-100).

2.1.25.3. Diagrama Descriptivo del Proceso:

Permite una descripción detallada de cada actividad, esto es, de todas las operaciones que agregan valor. Entre las ventajas que genera este diagrama se encuentran: Comprensión de todo proceso, Sugerencias de mejoras al proceso y Complementa el análisis particular del subproceso. (Benavides, 2014, p100).

2.1.25.4. Diagrama Físico de Distribución (layout):

“Es un diagrama que muestra cómo se desarrolla un proceso entre los departamentos, mencionado gráficamente los pasos, las personas, los tiempos y las distribuciones físicas de todos los insumos” (Benavides, 2014, p100).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

En una investigación formal puede existir tres tipos de enfoque, los cuales son: cualitativo, cuantitativo o mixto. A continuación, se determinarán los mismos.

3.1.1. Cuantitativo:

“Se fundamenta en los aspectos observables y susceptibles de cuantificar. Utiliza la metodología empírico-analítica y se sirve de la estadística para el análisis de los datos”. (Barrantes, 2014, p.87).

La investigación cuantitativa asume una concepción global positiva, hipotética-deductiva, objetiva, particularista y orientada a los resultados. Se desarrolla más directamente en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de estudios muestrales representativos. Aplica las encuestas y medidas objetivas, utilizando instrumentos sometidos a prueba de validación y confiabilidad. (Barrantes, 2014, p.94).

3.1.2. Cualitativa:

Estudia, especialmente, los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utiliza la metodología interpretativa como etnografía, fenomenología, interaccionismo simbólico, entre otros. Su interés se centra en el descubrimiento del conocimiento. Los datos se tratan, generalmente, de manera explicativa. (Barrantes, 2014, p.87).

Nace de la interacción social; en esta, propicia explorar las relaciones tal y como las experimenta los involucrados. La investigación con enfoque cualitativo requiere de un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. (Barrantes, 2014, p.95).

3.1.3. Mixto:

La relación entre investigación y participación es interdependiente y se reconoce la información de valores en la pesquisa. El concepto de mixto ha sido criticado por los fundamentalistas y otros lo aceptan. En este proceso, se recolectan los datos mediante técnicas cuantitativas y cualitativas, y se usa la triangulación de los datos. (Barrantes, 2014, p.99).

Es un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainformación) y lograr mayor entendimiento del fenómeno bajo información. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.256).

Esta investigación por sus características se denomina cualitativa, debido a que se analizan las operaciones y procedimientos con los cuales actúan los funcionarios del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, para de esta forma determinar por qué se actúa de una forma y poder encontrar una solución para modificar ese comportamiento interno en la organización.

3.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de una la investigación formal puede ser de cinco tipos diferentes, los cuales son: exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo y causal.

3.2.1. Exploratorio:

Sirve para proporcionar al investigador un panorama amplio y general acerca del fenómeno que desea investigar. Es una etapa previa de la investigación como un proceso completo y su finalidad es sentar las bases y dar los lineamientos generales para que nuestro estudio sea lo más amplio y veraz posible. En este tipo de investigación no existen hipótesis previas, estas se deducen de las ideas desarrolladas durante dicha fase. En otras palabras, la investigación exploratoria es el mejor camino para hacer el planteamiento de hipótesis basadas en un buen conocimiento de la realidad del entorno que se desea conocer. (Benassini, 2014, p.56).

3.2.2. Descriptivo:

“La investigación descriptiva es aquella que busca definir claramente un objeto, el cual puede ser un mercado, una industria, una competencia, fortalezas o debilidades de empresas, algún tipo de medio de publicidad o un problema sencillo de mercado” (Benassini, 2014, p.53).

En una investigación descriptiva, el equipo de trabajo buscará establecer qué está ocurriendo, cómo vamos, dónde nos encontramos, sin preocuparse por el porqué. Es el tipo de investigación que genera datos de primera mano, para después realizar un análisis general y presentar un panorama del problema. (Benassini, 2014, p.53).

3.2.3. Correlacional:

Hernández, R., Zapata, N. y Mendoza, C. (2013) aseguran que los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Sirve para responder a preguntas de investigación como las siguientes: ¿Aumenta la autoestima del paciente conforme avanza en la psicoterapia? ¿A mayor variedad y autonomía laboral corresponde mayor motivación intrínseca para cumplir con el trabajo? (p.75).

En ocasiones, solo se analiza la relación entre dos conceptos o variables, pero con frecuencia se detectan vinculaciones entre tres, cuatro o más variables. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre las variables, las miden y después, cuantifican y analizan la vinculación. (Hernández et al, 2013, p.75).

3.2.4. Explicativo:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre variables. Están dirigidos a determinar las causas de sucesos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernández et al, 2013, p.76).

3.2.5. Causal:

Su finalidad es explicar las relaciones entre las diferentes variables de un problema de mercado; es el tipo de investigación que busca llegar a los nudos críticos y que pretende

identificar claramente fortalezas y debilidades explicando a qué se debe la conducta del consumidor. (Benassini, 2014, p.55).

El alcance de esta investigación es descriptivo, ya que se determinará lo que sucede realmente en la institución con el proceder interno del personal administrativo.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. Diseños Cuantitativos:

3.3.1.1. Experimental:

La aceptación particular de experimento, más armónica con un sentido científico del término, implica a un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes (supuestas causas-antecedentes), para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos-consecuentes), dentro de una situación de control para el investigador. (Hernández et al, 2013, p.101).

Es decir, los diseños experimentales se utilizan cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una o varias causas que se manipulan. Pero, para establecer influencias (por ejemplo, decir que el tratamiento psicológico reduce la depresión), se deben cubrir varios requisitos. (Hernández et al, 2013, p.102).

Según Hernández et al (2013) asegura que el requisito que debe cubrir un experimento es la manipulación o variación de una variable independiente puede realizarse en dos o más grados. El nivel mínimo de manipulación es de presencia-ausencia de la variable independiente. Cada nivel o grado de manipulación involucra un grupo en el experimento. (p.102)

Esta investigación no es experimental.

3.3.1.2. No experimental:

Se clasifica en dos dimensiones:

3.3.1.2.1. Transversal:

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede en una fecha específica. Puede ser de carácter exploratorio, descriptivo, correlacional y causal o explicativo. (Hernández et al, 2013, p.111).

3.3.1.2.2. Longitudinal:

Los diseños longitudinales recolectan datos a través del tiempo en diversos puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Tales puntos o periodos por lo común se especifican de antemano, aunque pueden irse ajustando o

reprogramando conforme avanza el estudio y al menos deben ser dos. Pueden o no incluir a los mismos casos o individuos. (Hernández et al, 2013, p.111).

La presente investigación es de carácter no experimental, transversal.

3.3.2. Diseños Cualitativos:

A continuación, se presentan algunos diseños de investigación cualitativa, descritos por Creswell, J. (2014):

3.3.2.1. Teoría Fundamentada:

En esta categoría Creswell (2014) afirma:

Es un diseño de investigación de la sociología en el que el investigador deriva una teoría general abstracta de un proceso, acción o interacción basada en opiniones de los participantes. Este proceso implica el uso de múltiples etapas de recopilación de datos y el refinamiento y la interrelación de categorías de información. (p.13)

3.3.2.2. Estudio de Casos:

En este grupo Creswell (2014) afirma:

Son en los que el investigador desarrolla un análisis en profundidad de un caso, a menudo un programa, evento, actividad, proceso o uno o más individuos. Los casos están limitados por el tiempo y la actividad, los investigadores recopilan información detallada información

mediante una variedad de procedimientos de recopilación de datos durante un período de tiempo sostenido. (p.14)

3.3.2.3. Fenomenológico:

En esta clase Creswell (2014) afirma:

El investigador describe las experiencias vividas de individuos sobre un fenómeno como se describe por los participantes. Esta descripción culmina en la esencia de las experiencias para varios individuos quienes han experimentado el fenómeno. Este diseño tiene fuertes bases filosóficas y generalmente implica realizar entrevistas. (p.13)

3.3.2.4. Investigación narrativa:

En esta clase Creswell (2014) afirma:

La investigación narrativa es un diseño de investigación de las humanidades en el que el investigador estudia vidas de individuos y les pide a uno o más individuos que brinden historias sobre sus vidas. Luego, el investigador vuelve a contar o restaurará esta información en una cronología narrativa. A menudo, al final, la narrativa combina puntos de vista de la vida del participante con la vida del investigador. (p.13)

3.3.2.5. Etnografía:

En esta clase Creswell (2014) afirma:

Es un diseño de investigación que proviene de la antropología y la sociología en el que el investigador estudia los patrones compartidos de comportamientos, lenguaje y acciones de un grupo cultural intacto en un entorno natural durante un período prolongado de tiempo. La recopilación de datos a menudo implica observación y entrevista. (p.13)

3.3.2.6. Investigación-Acción:

El diseño de esta investigación al ser cualitativa recae bajo la definición de teoría fundamentada, debido a que el investigador determina una teoría general y abstracta de los procesos que tiene el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, basado en opiniones de funcionarios de otros Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica.

3.4. UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

Es necesario elegir la unidad de análisis apropiada. Aquí el interés se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o situaciones del estudio, lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio. (Hernández et al, 2013, p.121).

3.4.1. Población:

La población, – o el universo – que se pretende estudiar, debe definirse rigurosamente, ya que de esto dependerá la calidad de la muestra seleccionada y el éxito de los resultados. Tomemos

el caso de una empresa que vende publicidad por internet utilizando la plataforma Adwords de Google. Dependiendo de la finalidad del estudio, el interesado podrá definir dos muestras independientes: las de usuarios reales y la de posibles usuarios. Si el objetivo del estudio es conocer el nivel de penetración y la efectividad de la publicidad en Google, la población estará solo conformada por quienes ya han usado esos servicios; pero si lo que busca es conocer las necesidades y los problemas de los usuarios en potencia, el universo se seleccionará tomando en cuenta ese factor. (Benassini, 2014, p.204).

La población en esta investigación son los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica.

3.4.2. Tipo de muestra

3.4.2.1. Probabilística:

En las muestras probabilísticas, todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos; se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. Imagínate el procedimiento para obtener el número premiado en un sorteo de lotería: se va formando a partir de las esferas (con un dígito), que se extraen después de revolverlas mecánicamente, de tal manera que todos los números tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Reciben su nombre porque son muestras representativas de la población en términos de probabilidad. (Hernández et al, 2013, p.122).

Este tipo de estudio, en el que se hace una asociación entre variables y cuyos resultados servirán de base para tomar decisiones que afectarán a una población, se logra por medio de una investigación por encuestas y una muestra probabilística, diseñada de tal manera que los datos se generalicen a la población con una estimación precisa del error que pudiera cometerse al realizar tales generalizaciones. (Hernández et al, 2013, p,123).

3.4.2.2. No probabilística:

En las muestras no probabilísticas, la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características de la investigación. Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende de las decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios. (Hernández et al, 2013, p.122).

Las muestras no probabilísticas, o muestras dirigidas, se utilizan frecuentemente en estudios cualitativos y suponen un procedimiento de selección de casos orientado por razones o propósitos de la investigación, no por una estimación del tamaño que sea representativo de la población ni por cuestiones de probabilidad. Se eligen casos que son de interés para el estudio y que cumplen con ciertos criterios. Desde luego, no se pretende generalizar a la población los resultados encontrados en la muestra. (Hernández et al, 2013, p.127).

Esta investigación por el tipo de muestra se determina como muestra no probabilística, la elección de la muestra no depende de la estadística sino de las relaciones con las

características propias de la investigación, depende del criterio de experto para elegir a la población.

3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión

Posterior a definir la población de estudio, el investigador debe especificar los criterios que deben cumplir los participantes. Los criterios que especifican las características que la población debe tener se denominan criterios de elegibilidad o criterios de selección. Estos criterios son los criterios de inclusión, exclusión y eliminación, que son los que van a delimitar a la población elegible: (Arias, J., Villasis, M. y Miranda, M., 2016, p.204).

3.4.3.1. Criterio de inclusión:

Son todas las características particulares que debe tener un sujeto u objeto de estudio para que sea parte de la investigación. Estas características, entre otras, son: la edad, sexo, grado escolar, nivel socioeconómico, tipo específico de enfermedad, estadio de la enfermedad y estado civil. Además, cuando la población son seres humanos es conveniente señalar la aceptación explícita de su participación mediante carta de consentimiento informado y, en caso de niños, de carta de asentimiento. (Arias, J. et al, 2016, p.204).

3.4.3.2. Criterio de exclusión:

Se refiere a las condiciones o características que presentan los participantes y que pueden alterar o modificar los resultados, que en consecuencia los hacen no elegibles para el estudio.

Típicamente estos criterios de exclusión se relacionan con la edad, etnicidad, por la presencia de comorbilidades, gravedad de la enfermedad, presencia de embarazo, o las preferencias de los pacientes. Es importante destacar que estas características no corresponden a lo “contrario” de los criterios de inclusión; por ejemplo, si en el estudio se define que se incluirán mujeres, en los de exclusión no debe señalarse hombres, o bien, si el estudio separa adultos, no es correcta la exclusión de niños. (Arias, J. et al, 2016, p.204).

El personal administrativo del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados posee un total de tres personas que laboran como personal fijo, de los cuales:

TABLA N°1

Personal Administrativo del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados.

Puesto	Genero	Edad	Escolaridad	Funciones
Director Ejecutivo	Hombre	54	Licenciado en Administración de Empresas	Mayor jerarca de la institución, por debajo de la Junta Directiva. Aprueba los ganadores de concursos de las licitaciones.
Auxiliar Contable	Mujer	26	Técnico en Contabilidad	Encargada del proceso de compras y pagos de la institución.
Asistente Administrativa	Mujer	27	Bachiller en Administración de Empresas	Encargada de recibir las solicitudes y transmitir las a Junta Directiva para su debida aprobación.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4. Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes

El manejo de toda la información suministrada por el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados se utilizará con el nivel más alto de confidencialidad y será única y exclusivamente para la investigación actual, con el fin de generar una herramienta de toma de decisiones para ese Comité Cantonal de Deporte y Recreación.

3.5. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.5.1. Observación:

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y regístrala para su posterior análisis. El acto de observar y de percibir se constituye en el principal vehículo del conocimiento humano. En el ejercicio investigativo, la observación exige una actitud, una postura y un fin determinado en relación con la cosa que se observa. Existen diversas formas de observar donde cada una, requiere una postura deferente del observador. (Bautista, 2014, p.162).

3.5.1.1. Observación no participante:

En la observación no participante el observador permanece ajeno a la situación que observa. Aquí el investigador observa el grupo y permanece separado de él. El contar con un registro estructurado sobre ciertos elementos de orientación básica permite focalizar la atención sobre aspectos relevantes del encuadre inicial que requiere el investigador, particularmente cuando el tiempo disponible para el trabajo de campo no es muy amplio. Algunas de esas pautas de observación han sido catalogadas como patrones o paradigmas de búsqueda en situaciones socioculturales e incluyen entre otras cosas: la caracterización de las condiciones del entorno físico y social, la descripción de las interacciones entre actores, la identificación de las estrategias y tácticas de interacción social, la identificación de las consecuencias de los diversos comportamientos sociales observados. Cabe advertir que estas observaciones externas o no participantes, deberán ser corroboradas luego en la fase de observación participante o mediante entrevistas directas con los actores sociales. Existen dos tipos de observación no participante: **Directo:** Comprende todas las formas de investigación sobre el terreno, en contacto inmediato con la realidad. Aquí se observan conductas simbólicas (verbales o escritas) de los actores sociales, en respuesta a nuestras preguntas. Ejemplo, cuando un grupo de niños de una institución de protección es observado en sus actividades diarias son conversar con ellos. **Indirecta:** se basa en datos estadísticos (censos) y fuentes documentales (archivo, prensa), si bien el investigador no participa en la obtención de estos. Ejemplo, cuando observamos el comportamiento de los niños institucionalizados a través de documentos emitidos por el Hogar de protección. (Bautista, 2014, p.162-162).

3.5.1.2. Observación participante:

En este caso, el observador participa en la vida del grupo u organización que estudia, entrando en conversación con sus miembros y estableciendo un estrecho contacto con ellos. La observación participante es un medio para llegar profundamente a la comprensión y explicación de la realidad por la cual el investigador “participa” de la situación que requiere observar, es decir, penetra en la experiencia de los otros, dentro de un grupo o institución. La característica principal de la observación participante es su flexibilidad en la estrategia lo cual permite ahondar en el conocimiento del problema de investigación con referencia a la vida cotidiana de las personas. Al llegar a la comunidad con un problema general, se hace uso de la técnica de observación participante en un escenario apropiado para profundizar y conocer diversas formas de manifestación de la problemática. Pero también se utiliza esta técnica para elaborar el diagnóstico inicial que genera varias temáticas para el estudio a través de la observación participante. En uno y otro caso, el estudio de los problemas depende de la forma en que las preguntas son dirigidas, refinadas, elaboradas y focalizadas a través de la recolección de datos. (Bautista, 2014, p.164).

3.5.1.3. Observación autoobservación:

La utilización de la técnica de la autoobservación supone transformar creencias o premisas básicas con consecuencias para la cognición social, pero dentro de una lógica a saber: la definición, en el seno de las investigaciones mediante formas de observación cualitativa, del objeto de alcanzar los mayores niveles de validez y certeza. La autoobservación conduce a la comprensión del sentido de las acciones de los sujetos. Lo que se pretende con la

autoobservación es construir una descripción global a partir de principios con altos grados de certeza. (Bautista, 2014, p.167).

3.5.1.4. Entrevista:

Es una técnica de investigación que permite obtener datos mediante un diálogo entre el investigador y el entrevistado. Puede verse como una conversación que tiene una intencionalidad y una planeación determinada las cuales dirigen el curso de la charla en razón del objeto estipulado previamente. La diferencia con la conversación cotidiana es que en la entrevista existe un propósito muy definido que se da en función del tema que se investiga y su ventaja esencial radica en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus actitudes, comportamientos, juicios, intereses y expectativas, información que sería imposible de obtener mediante una observación externa del asunto. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer. (Bautista, 2014, p.170).

3.5.1.4.1. Entrevistas de contextualización:

El propósito de las entrevistas cualitativas es proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas. Las entrevistas de contextualización se utilizan para estudiar un número relativamente grande de personas en un lapso relativamente breve si se lo compara con el tiempo que requeriría una investigación mediante observación participante. Por ejemplo, probablemente se podrían realizar varias entrevistas en profundidad con un grupo pequeño de personas de una población empleando la misma cantidad de tiempo que

tomaría un estudio de observación participante en una comunidad. Por esto, estas entrevistas son muy utilizadas en el inicio del abordaje investigativo ya que permite un acercamiento rápido y eficaz a las personas. Es decir que la entrevista de contextualización permite al investigador acercarse al contexto a manera de diagnóstico. (Bautista, 2014, p.171).

3.5.1.4.2. Entrevista individual estructurada:

La entrevista directiva estructurada, se lleva a cabo siguiendo un esquema establecido, con preguntas concretas y definidas con exactitud. Sigue un programa conformado por pregunta-respuesta. Es el modo más convencional de entrevista y se desarrolla con base en un listado fijo de preguntas cuyo orden y redacción permanece invariable. Cumple la función de asegurar que el investigador cubre todo el tema en el mismo orden para cada entrevista. Así mismo cuida el itinerario requerido para mantener la distancia. También establece los canales para la dirección y delimitación del discurso. La principal ventaja en este modelo de entrevista es su rapidez y el hecho de que puede ser realizada por auxiliares de la investigación son necesidad de tener amplia preparación en esta técnica, lo cual redundaría en su bajo costo. (Bautista, 2014, p.171).

3.5.1.4.3. Entrevista no directiva o semiestructurada:

Es un procedimiento de conversación libre del protagonista que se acompaña de una escucha receptiva del investigador con el fin de recoger la información por medio de preguntas abiertas, reflexivas y circulares las cuales podrán develar las categorías de interés para la investigación ya que clarifica conductas fases críticas de la vida de las personas, logrando de esta forma identificar y clasificar los problemas, los sistemas de valores, los comportamientos,

los estados emocionales, de los protagonistas, ya que desempeñan un rol activo porque el investigador estimula la expresión de las personas en su propio marco de referencia comprendiéndolo en su propio contexto y con ayuda del lenguaje verbal y no verbal. (Bautista, 2014, p.172).

3.5.1.4.4. Entrevista informal o no estructurada:

La entrevista informal es la modalidad menos estructurada de entrevista y se reduce a una simple conversación sobre el tema en estudio. Lo importante no es aquí definir los límites de lo tratado ni ceñirse a algún esquema previo, sino hacer hablar al entrevistado, con el fin de obtener un panorama de los problemas más salientes, de los mecanismos lógicos y mentales del sujeto, de los temas que para él resultan de importancia. Es de gran utilidad en estudios exploratorios y es recomendable cuando se trata de abordar realidades poco conocidas por el investigador. (Bautista, 201, p.173).

3.5.1.4.5. Entrevista focalizada:

Esta entrevista es libre y espontánea como la anterior, se caracteriza por la exposición a los entrevistados a una experiencia social concreta, es decir, se basa en un problema específico. El entrevistador propone orientaciones básicas sobre el tema a tratar pero deja hablar sin restricciones al entrevistado, vigilando que no se desvíe hacia otros temas distintos; en caso de que esto ocurra, el entrevistador vuelve a centrar la conversación sobre el primer asunto, y así repetidamente. La entrevista semiestructurada-focalizada, se utiliza con el objeto de explorar a fondo alguna experiencia vivida por el entrevistado o cuando los informantes son testigos

presenciales de hechos de interés, por lo que resulta adecuado insistir sobre estos pero dejando, a la vez, entera libertad para captarlos en toda su riqueza. (Bautista, 2014, p.173-174).

3.5.1.4.6. Entrevistas guiadas:

También caben en esta categoría de entrevista informal, las entrevistas guiadas que son entrevistas más formalizadas que se guían por una lista de puntos de interés que se van explorando en el curso de la conversación. Los temas deben estar interrelacionados entre sí. El entrevistador, en este caso, hace muy pocas preguntas directas, y deja hablar al respondiente siempre que vaya tocando alguna de los temas señalados en la guía. En el caso de que el entrevistado se aparte de los temas objeto de la indagación, o que no toque alguno de los puntos en cuestión, el investigador llamará la atención sobre ellos, aunque tratando siempre de preservar la espontaneidad de la interacción. Se usa en situaciones parecidas a las anteriores y cuando se presentan casos en que los sujetos investigados prefieren más un desarrollo flexible que uno rígido por sus propias actitudes culturales o necesidades personales. (Bautista, 2014, p.174).

3.5.1.4.7. Entrevista en profundidad:

La entrevista en profundidad sirve para obtener que una persona transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación. La entrevista en profundidad, al igual que la observación puede plantearse holísticamente, pero también puede ceñirse a un solo acto o experiencia social. La diferencia más marcada resulta del grado de dirección, no-dirección que se pueda imprimir a la misma y que oscila desde la entrevista en la que el actor lleva la

iniciativa de la conversación, hasta aquella en la que el entrevistador sigue un esquema de preguntas, fijo en cuanto al orden, contenido y formulación de las mismas. Las entrevistas en profundidad de tipo cualitativo deben realizarse en repetidos encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, para buscar la comprensión de las representaciones que tienen los sujetos respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. (Bautista, 2014, p.175).

Entrevista a la junta directiva de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación

Análisis de Controles Gerenciales para la adecuada gestión de los recursos.

La presente es para poder determinar que los actuales actuantes de los comités están bajo el cumplimiento de las normas políticas y reglamentos que establece la legislación.

El fin último es poder dar una herramienta que encuentre los puntos de mejora de cada uno de los comités

Cantón al que pertenece este Comité Cantonal de Deporte y Recreación:

1. ¿Utiliza las NICSP?
 Sí
 No

2. ¿Existe manuales, procedimientos, políticas internas o reglamentos para el Manejo de la Caja Chica?
 Sí
 No

3. ¿Existe manuales, procedimientos, políticas internas o reglamentos para el Funcionamiento General del Comité?
 Sí
 No

4. ¿Existe manuales, procedimientos, políticas internas o reglamentos para el Manejo de los

5. ¿Existe manuales, procedimientos, políticas internas o reglamentos para el Manejo del

Alquileres?

- Sí
 No

6. ¿Existe manuales, procedimientos, políticas internas o reglamentos para el Manejo de las Compras?

- Sí
 No

8. ¿Existe manuales, procedimientos, políticas internas o reglamentos para el Manejo del Personal?

- Sí
 No

10. ¿El Comité posee algún tipo de Control extra para la adecuada gestión de los recursos públicos?

- Sí
 No

12. ¿Con cuanto personal administrativo cuenta?

- 1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 Más de 9

14. ¿Posee Convenios Firmados?

- Sí
 No (Pase a la pregunta 16)

Inventario?

- Sí
 No

7. ¿Existe manuales, procedimientos, políticas internas o reglamentos para la Recepción de Correspondencia?

- Sí
 No

9. ¿La persona encargada de realizar las compras es contantemente capacitada y cuenta con los estudios mínimos para ejecutar ese puesto?

- Sí
 No

11. ¿Tiene algún tipo de procedimiento o política para recibir dinero extra?

- Sí
 No

13. ¿Con que tipo de personal administrativo cuenta? (Puede marcar más de una)

- Administrador
 Director Ejecutivo
 Secretaria Ejecutiva
 Contador
 Asistente Contable
 Asistente Administrativa
 Director Deportivo
 Promotores Deportivos
 Entrenadores Deportivos
 Asistentes Técnicos
 Proveduría/Compras

15. ¿Qué tipo de Convenio tiene Firmado?

- Con la Municipalidad
 Con Asociaciones de Desarrollo Integral
 Con el ICODER
 Otros, especifique _____

16. ¿Posee algún tipo de Póliza actualmente?
 Sí
 No (Pase a la pregunta 18)
17. ¿Qué tipo de Póliza posee?
 Laboral para el personal.
 Robo
 Incendio
 Desastre Natural
 Responsabilidad Civil General
 Fidelidad de Posiciones Colones
18. ¿Las personas que manejan directamente fondos públicos posee la Póliza de Fidelidad de Posiciones en Colones?
 Sí
 No
19. ¿Se le entrega al Concejo Municipal informes?
 Sí
 No (Finaliza)
20. ¿Qué tipos de informes le entrega al Concejo Municipal?
 Liquidación Trimestral
 Proyectos e inversiones el próximo año
 Informe de labores
 Otros, especifique_____
21. ¿Se confeccionan Estados Financieros?
 Sí
 No
22. ¿La Junta Directiva toma en cuenta la retroalimentación brindada por los Funcionarios?
 Sí
 No

3.5.1.5. Cuestionarios:

Un cuestionario es un conjunto de preguntas sobre una o más variables que se van a medir o evaluar. El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente, se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. (Hernández et al, 2013, p.141).

3.5.1.6. Grupos de enfoque:

Los grupos de enfoque son una especie de entrevistas grupales y consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a diez personas), en las cuales los participantes conversan sobre uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, moderado por un especialista en dinámicas grupales y siguiendo un formato o guía temática. Los grupos de enfoque recolectan principalmente información cualitativa. Algo muy importante es que en este técnico de recolección de datos la unidad de análisis es el grupo (lo que expresa y construye). Así, se reúne a un grupo de personas seleccionadas con un perfil particular que se explora en términos de conceptos, experiencias, emociones, creencias, categorías, sucesos o temas que interesan en el planteamiento de la investigación. (Hernández et al, 2014, p.146).

3.5.1.7. Herramientas del benchmarking

La herramienta del Benchmarking utilizará las siguientes variables y subvariables:

TABLA N°2

Benchmarking sobre Controles Gerenciales.

CCDR / VARIABLES	Controles Gerenciales					
	Contabilidad	Financiero	General	Inventario	Recursos Humanos	TOTAL
CCDR Curridabat						
CCDR Aserrí						
CCDR San José						
CCDR Desamparados						
TOTAL POR VARIABLE						

Fuente: Elaboración propia.

TABLA N°3*Benchmarking sobre Comités o Subcomités Comunales de Deporte y Recreación.*

CCDR / VARIABLES	Comités o Subcomités Comunales de Deporte y Recreación			
	Reciben ingresos en el Comité Cantonal	Incluye el inventario en el Comité Cantonal	Tarifas Aprobadas por el Comité Cantonal	TOTAL
CCDR Curridabat				
CCDR Aserri				
CCDR San José				
CCDR Desamparados				
TOTAL POR VARIABLE				

*Fuente: Elaboración propia.***TABLA N°4***Benchmarking sobre Control Gerencial de Funcionamiento General.*

CCDR / VARIABLES	Control Gerencial de Funcionamiento General				
	Reglamento	Procedimiento	Manual	Ejecutado	TOTAL
CCDR Curridabat					
CCDR Aserri					
CCDR San José					
CCDR Desamparados					
TOTAL POR VARIABLE					

Fuente: Elaboración propia.

TABLA N°5*Benchmarking sobre Control Gerencial de Manejo del Personal.*

CCDR / VARIABLES	Control Gerencial de Manejo del Personal				
	Reglamento	Procedimiento	Manual	Ejecutado	TOTAL
CCDR Curridabat					
CCDR Aserrí					
CCDR San José					
CCDR Desamparados					
TOTAL POR VARIABLE					

*Fuente: Elaboración propia.***TABLA N°6***Benchmarking sobre Control Gerencial de Recepción de Correspondencia.*

CCDR / VARIABLES	Control Gerencial de Recepción de Correspondencia					
	Reglamento	Procedimiento	Manual	Ejecutado	Revisado por el superior	TOTAL
CCDR Curridabat						
CCDR Aserrí						
CCDR San José						
CCDR Desamparados						
TOTAL POR VARIABLE						

Fuente: Elaboración propia.

TABLA N°7*Benchmarking sobre Control Gerencial de Manejo de Inventario.*

CCDR / VARIABLES	Control Gerencial de Manejo de Inventario					
	Reglamento	Procedimiento	Manual	Ejecutado	Revisado por el superior	TOTAL
CCDR Curridabat						
CCDR Aserri						
CCDR San José						
CCDR Desamparados						
TOTAL POR VARIABLE						

*Fuente: Elaboración propia.***TABLA N°8***Benchmarking sobre Control Gerencial de Caja Chica.*

CCDR / VARIABLES	Control Gerencial de Caja Chica					
	Reglamento	Procedimiento	Manual	Ejecutado	Revisado por el superior	TOTAL
CCDR Curridabat						
CCDR Aserri						
CCDR San José						
CCDR Desamparados						
TOTAL POR VARIABLE						

Fuente: Elaboración propia.

TABLA N°9

Benchmarking sobre Proceso de Compras.

CCDR / VARIABLES	Proceso de Compras										
	Registro de Proveedores	Análisis y Recepción de los servicios o Trabajos Brindados	Asesoramiento Municipal	Comisión de Compras	Expedientes de Contrataciones Efectuadas	Reglamento	Procedimiento	Manual	Ejecutado	Rendición de Cuentas	TOTAL
CCDR Curridabat											
CCDR Aserrí											
CCDR San José											
CCDR Desamparados											
TOTAL POR VARIABLE											

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las variables a evaluar, se extraen de la anterior matriz las siguientes variables, subvariables y evaluadores que se describen a continuación:

- Variable: Controles Gerenciales.
- Subvariables: Contabilidad, Financiero, General, Inventario y Recursos Humanos.
- Evaluadores:

- 0 No posee.
- 1 Sí posee, pero no están por escrito.
- 2 Sí posee, las conoce todo el personal que las utiliza, pero no está por escrito.
Sí posee, las conoce todo el personal que las utiliza, se implementan, pero no está
- 3 por escrito.
- 4 Sí posee, la conoce el personal que las utiliza, las implementan y están por escrito.

- Variable: Comités o Subcomités Comunales de Deporte y Recreación.
- Subvariables: Reciben ingresos en el Comité Cantonal, Inventario se toma en cuenta con el del Comité Cantonal y Tarifa de Aprobada por el Comité Cantonal.

- Evaluadores:

- 0 No se realiza.
Sí se realiza, pero no de forma constante y minuciosa
- 1 (no se realiza anualmente).
- 2 Sí se realiza, de forma constante y minuciosa.

- Variable: Control Gerencial de Funcionamiento General.
- Subvariables: Reglamento, Procedimiento, Manual y Ejecutado.

- Evaluadores:

- 0 No posee.
- 1 Sí posee, pero al margen de la ley.
- 2 Sí posee y cumpliendo la ley.
- 3 Sí posee, cumpliendo la ley y se auditan anualmente.

Sí posee, cumpliendo la ley, se auditan anualmente y se ajustan según indicaciones
4 superiores.

- Variable: Control Gerencial de Manejo del Personal.
- Subvariable: Reglamento, Procedimiento, Manual y Ejecutado.
- Evaluadores

0 No posee.

1 Sí posee, pero al margen de la ley.

2 Sí posee y cumpliendo la ley.

3 Sí posee, cumpliendo la ley y se auditan anualmente.

Sí posee, cumpliendo la ley, se auditan anualmente y se ajustan según indicaciones
4 superiores.

- Variable: Control Gerencial de Recepción de Correspondencia.
- Subvariable: Reglamento, Procedimiento, Manual, Ejecutado y Revisado por el superior.
- Evaluadores:

0 No posee.

1 Sí posee, pero al margen de la ley.

2 Sí posee y cumpliendo la ley.

3 Sí posee, cumpliendo la ley y se auditan anualmente.

4 Sí posee, cumpliendo la ley, se auditan anualmente y se ajustan según indicaciones

superiores.

- Variable: Control Gerencial de Manejo de Inventario.
- Subvariable: Reglamento, Procedimiento, Manual, Ejecutado y Revisado por el superior.
- Evaluadores:
 - 0 No posee.
 - 1 Sí posee, pero al margen de la ley.
 - 2 Sí posee y cumpliendo la ley.
 - 3 Sí posee, cumpliendo la ley y se auditan anualmente.
Sí posee, cumpliendo la ley, se auditan anualmente y se ajustan según indicaciones superiores.
 - 4 superiores.
- Variable: Control Gerencial de Recepción de Caja Chica.
- Subvariable: Reglamento, Procedimiento, Manual, Ejecutado y Revisado por el superior.
- Evaluadores:
 - 0 No posee.
 - 1 Sí posee, pero al margen de la ley.
 - 2 Sí posee y cumpliendo la ley.
 - 3 Sí posee, cumpliendo la ley y se auditan anualmente.
Sí posee, cumpliendo la ley, se auditan anualmente y se ajustan según indicaciones superiores.
 - 4 superiores.

- Variable: Proceso de Compras.
- Subvariable: Registro de Proveedores, Análisis y Recepción de los servicios o Trabajos Brindados, Asesoramiento Municipal, Comisión de Compras, Expedientes de Contrataciones Efectuadas, Reglamento, Procedimientos, Manual, Ejecutado y Rendición de Cuentas.
- Evaluadores:
 - 0 No posee.
 - 1 Sí posee, pero al margen de la ley.
 - 2 Sí posee y cumpliendo la ley.
 - 3 Sí posee, cumpliendo la ley y se auditan anualmente.
Sí posee, cumpliendo la ley, se auditan anualmente y se ajustan según indicaciones superiores.
 - 4 superiores.

3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS

TABLA N°10

Variables o categorías de la investigación.

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Identifica la existencia de controles gerenciales actuales en el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Desamparados	Control Gerencial	“Una de las grandes ventajas del control gerencial es que permite, en las diferentes áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones a nivel general, a fin de determinar la acción necesaria” (Benavides, 2014, p.279).	Mecanismos que evalúan por medio de indicadores la gestión el actuar del personal de una empresa, con la idea de poder definir nuevos mecanismos o procedimientos a seguir.	Se encuentra en el Director Ejecutivo y en los miembros de la Junta Directiva. Se mide por medio de índices de gestión, tiempo de cumplimiento de acuerdos, etc.	Existe o no existe, se ejecuta o no se ejecuta, se aplica según ley o no se aplica según la ley	Cuestionario en las preguntas: 5, 10, 11, 18, 21 y 22. En el benchmarking matriz superior variable 1, 3, 4, 5, 6, 7 y 8.
Comparar los controles en los procesos de compra entre los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Desamparados, San José, Curridabat y Aserrí,	Proceso de compra	El análisis del proceso de compras tiene como objetivo último determinar cómo eligen los clientes una marca. Deberá, por tanto, establecer con claridad la forma en que se procede a efectuar la compra, los criterios de compra que utiliza el cliente, quien toma la decisión de comprar y quien puede influir en ella. Especialmente, se considerarán los canales habituales a través de los cuales el producto o servicio queda a disposición del consumidor ya que, el descubrimiento de posibles alternativas puede constituir una posibilidad estratégica de desarrollo de la marca. (Martín, 2005, p.85).	Proceso mediante el cual la empresa adquiere materia prima, implementos deportivos, equipo deportivo, suministros de limpieza y oficina, etc. En el caso de empresa pública es un poco más complejo, debido a que tiene que cumplir con la ley de contratación administrativa o procedimientos internos.	Un manual de procedimientos, un manual de control interno, un diagrama de flujo, una norma o una directriz.	mediante un benchmarking	Cuestionario en las preguntas: 6 y 9. En el benchmarking matriz superior 9.
Determinar los controles gerenciales, políticas o procedimientos para cumplir con la adecuada gestión de los recursos públicos, que actualmente se aplican del CCRD de Desamparados	Gestión de los recursos públicos	Esta preocupación por la buena gestión de los recursos públicos está justificada desde al menos, dos perspectivas. Desde un punto de vista moral o ético, al Sector Público se le pide la misma diligencia en la utilización de sus recursos que se le exige a los ciudadanos contribuyentes en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. Desde una segunda perspectiva, situacional de desequilibrios presupuestarios como las vividas desde los años ochenta en la mayoría de los países desarrollados, demandan una serie de ajustes que, como veremos al analizar las recomendaciones de organismos como el Fondo Monetarios Internacional y la Organización para la cooperación y Desarrollo Económico, pueden ir más allá de recortes en los gastos públicos y subidas en los ingresos fiscales, recomendado una mejor gestión del dinero público de forma que se consiga “hacer más con menos”. (Cansino, 2001, p.44).	Es la unión de oficios, actividades o diligencias que llevan consigo la toma de una decisión en una empresa, que tendrá siempre como fin economizar recursos a la empresa.	Eficiente y eficaz Ineficiente e ineficaz	Observación y entrevista de campo, que determine el adecuado o no uso de políticas	Cuestionario en las preguntas: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 15, 16 y 17. En el benchmarking matriz superior variable.
Analizar el cumplimiento de los procesos legales necesarios para la correcta ejecución de los procesos de compras y pagos del CCRD de Desamparados.	Procesos legales necesarios del proceso de compras	Definición de Proceso “Conjunto de trámites jurídicamente regulados para la sustanciación de una causa criminal o de un pleito de otra naturaleza y que concluyen con una sentencia judicial”. (Real Academia Española, 2019, Instrumental). Definición de legal “Adecuado o conforme a la ley”. (Real Academia Española, 2019, Instrumental).	Es todo lo que se necesita para realizar las actividades normales de la empresa de forma apegada a los lineamientos legales en el proceso de compras.	Ley de contratación administrativa Reglamento de Contratación Administrativa.	Observación y entrevista de campo, que determine el adecuado o no cumplimiento de la ley	Cuestionario en las preguntas: 1, 19 y 20 En el benchmarking matriz superior variable 9.

Fuente: Elaboración propia.

3.7. ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de datos se realizará por medio de las encuestas que se aplicarán a los diferentes ejecutantes de las gestiones administrativas de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica, así como la aplicación de una planilla de observación para los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica que se utilizarán de modelo, con el fin de generar una propuesta de valor apropiada para el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados.

Se utilizará la encuesta y la observación como parte del método de recolección de información, de tal forma que la información de primera mano y segunda nos ayudará a obtener resultados más apegados a la realidad de muchos Comités Comunes de Deporte y Recreación de Costa Rica. Por medio de la encuesta se analizarán datos estadísticos generales a siete Comités Cantonales de Deporte y Recreación del Gran Área Metropolitana y por medio de la observación se analizarán datos específicos, con la utilización del Benchmarking, de la operatividad de cuatro Comités Cantonales de Deporte y Recreación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. GENERALIDADES OBTENIDAS DE LAS ENCUESTAS

La siguiente información se recopiló de la aplicación del instrumento a cada uno de los 4 comités cantonales, se presentan los datos en tablas que seguidamente se grafican y se efectúa un análisis de los datos obtenidos.

TABLA N°11

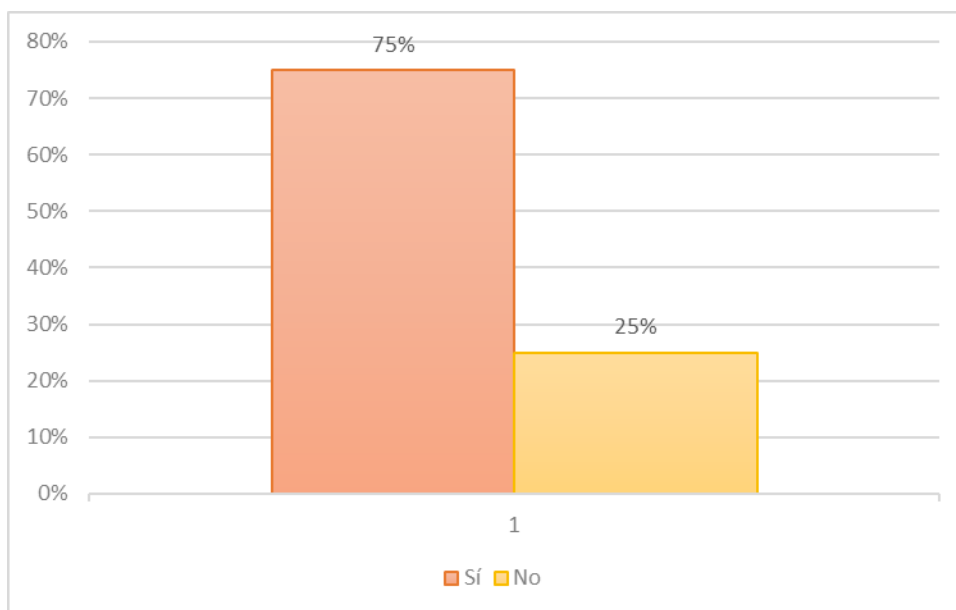
Utilización de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.

Utilización	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
Sí	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N°1.

Utilización de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°1 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 75% sí utilizan las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. Por lo que se entiende que la mayoría de los Comités Cantonales cumplen con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.

TABLA N°12

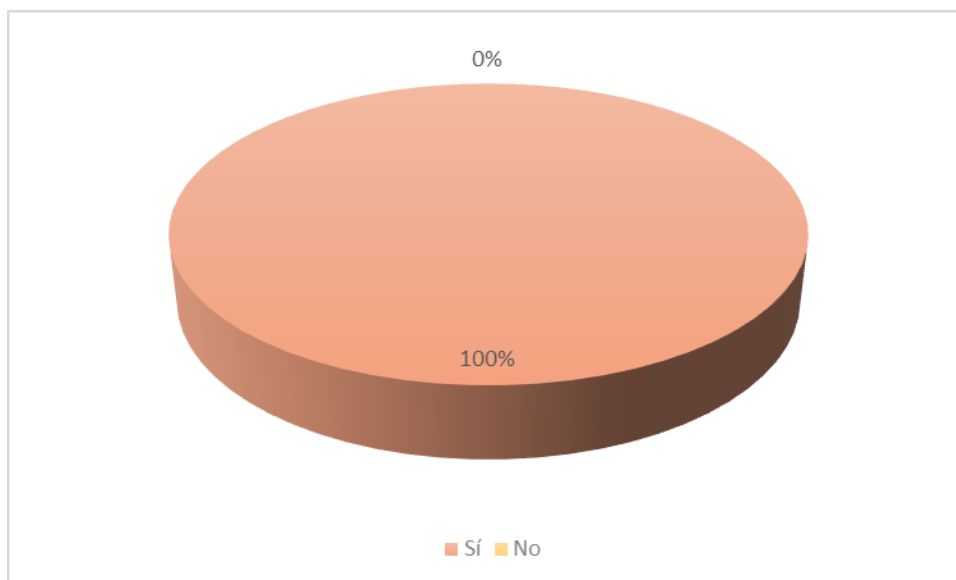
Reglamentación del Manejo de la Caja Chica.

Reglamentación	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
Sí	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N°2.

Reglamentación del Manejo de la Caja Chica.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°2 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 100% poseen Reglamentación para el Manejo de la Caja Chica. Se entiende que la mayoría de los Comités Cantonales poseen Reglamentación en el tema de Caja Chica.

TABLA N°13

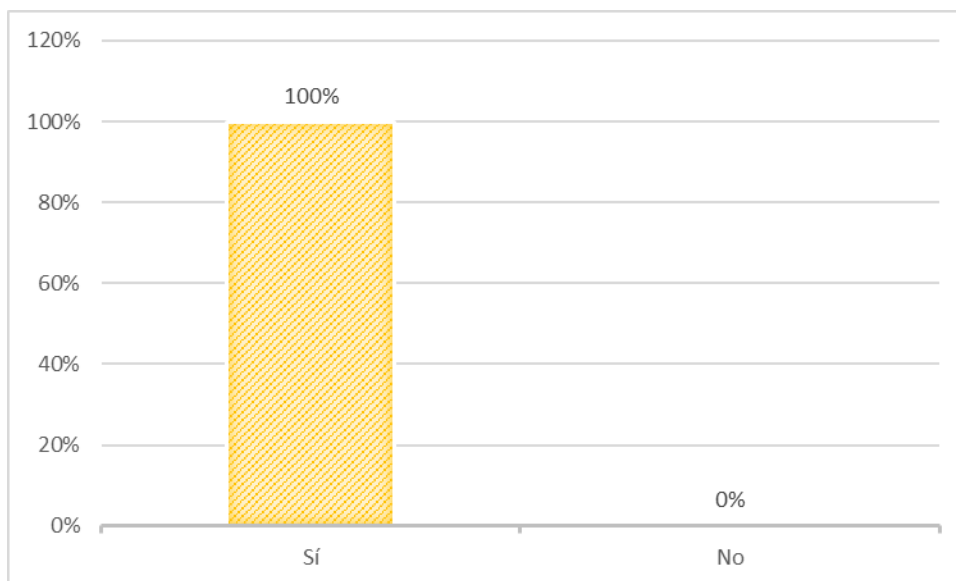
Reglamentación para el Funcionamiento General del Comité Cantonal.

Reglamentación	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
Sí	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N°3.

Reglamentación para el Funcionamiento General del Comité Cantonal.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°3 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 100% poseen Reglamentación para el Funcionamiento General del Comité Cantonal. Se concluye que la mayoría de los Comités Cantonales poseen Reglamentación en el Funcionamiento General de cada Comité Cantonal, en este caso este es el reglamento base que debe existir con la creación de los Comités Cantonales como tales.

TABLA N°14

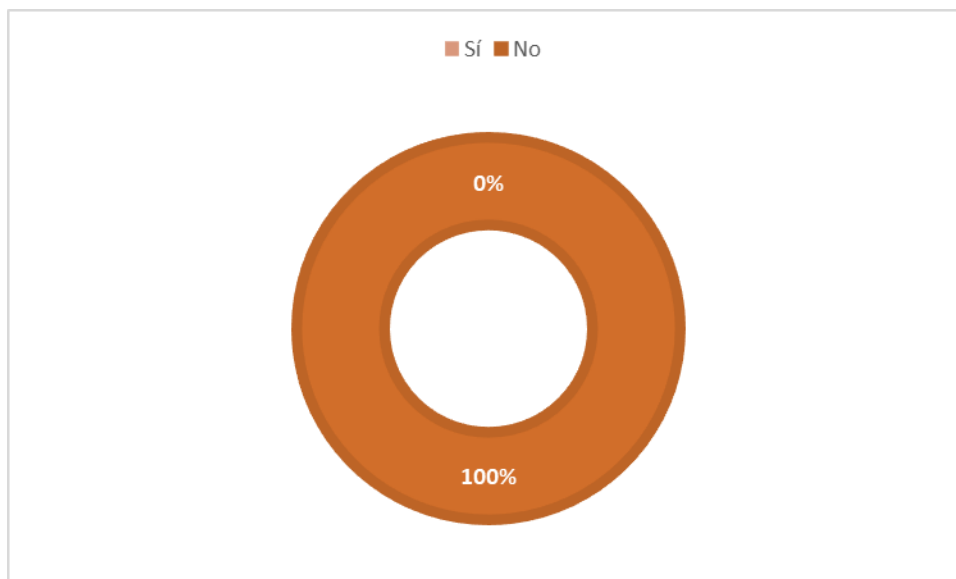
Reglamentación para el Manejo de Alquileres.

Reglamentación	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
Sí	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N°4.

Reglamentación para el Manejo de Alquileres.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°4 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 100% no poseen Reglamentación para el Manejo de Alquileres. Se entiende que la mayoría de los Comités Cantonales no poseen Reglamentación en el tema de Manejo de Alquileres, por lo que se concluye que existe desconocimiento en el proceder correcto para este tema.

TABLA N°15

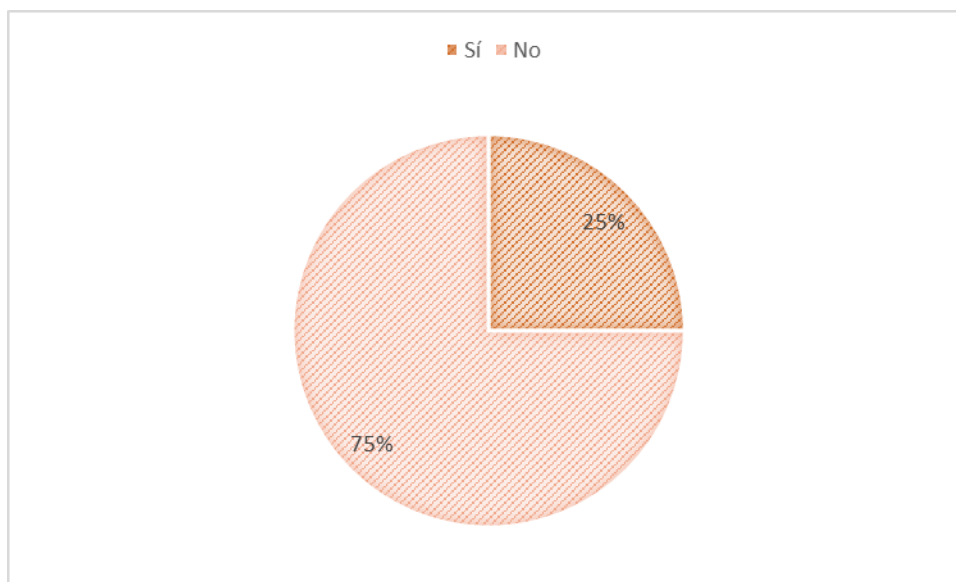
Reglamentación para el Manejo de Inventario.

Reglamentación	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
Sí	1	25%
No	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N°5.

Reglamentación para el Manejo de Inventario.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°5 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 75% no poseen Reglamentación para el Manejo de Inventario. Se determina que la mayoría de los Comités Cantonales poseen Reglamentación referente al manejo de inventarios.

TABLA N°16

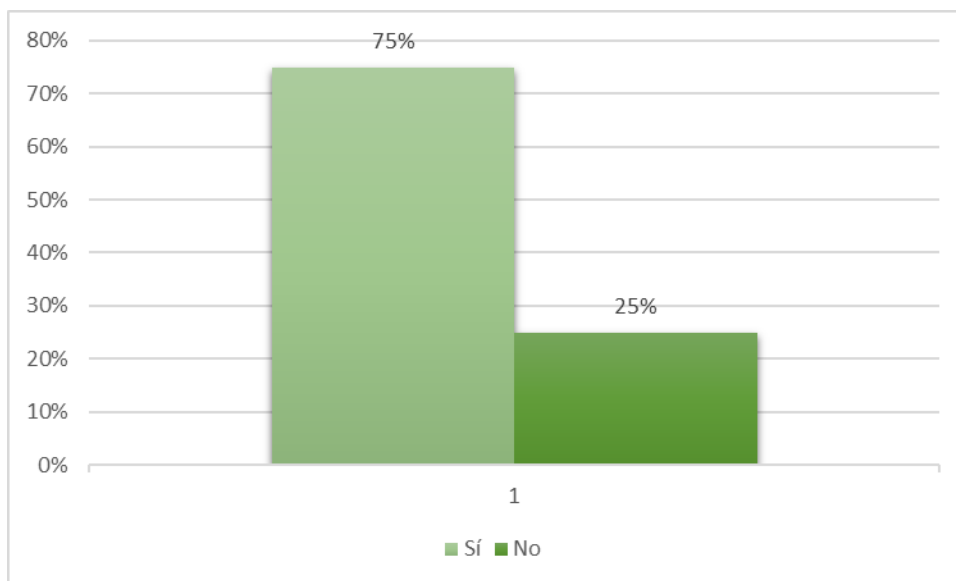
Reglamentación para el Manejo de Compras.

Reglamentación	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
Sí	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N°6.

Reglamentación para el Manejo de Compras.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°6 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 75% poseen Reglamentación para el Manejo de Compras. Se concluye que la mayoría de los Comités Cantonales poseen

Reglamentación en el tema de Manejo de Compras, en este caso este es el reglamento necesario para la elaboración de los procesos básicos.

TABLA N°17

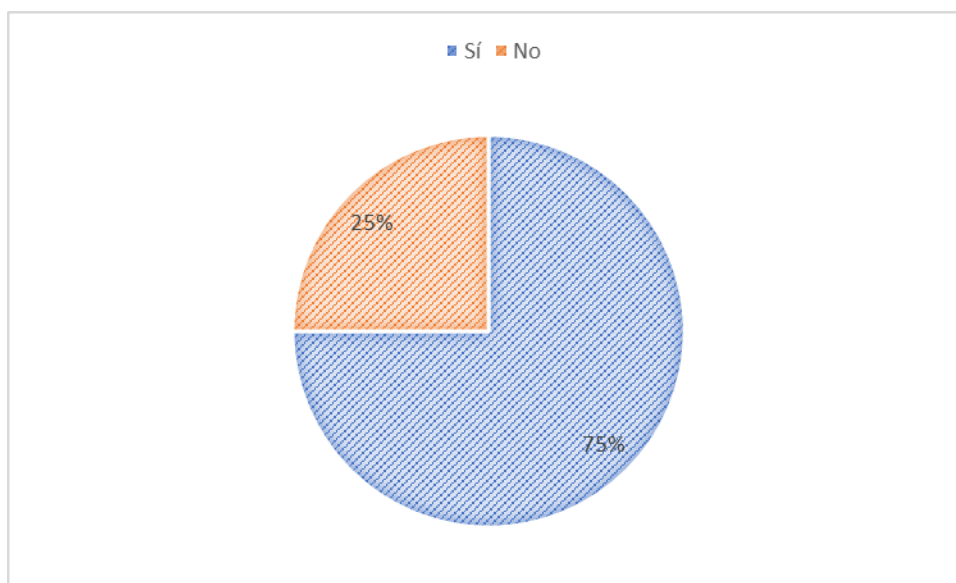
Reglamentación para la Recepción de Correspondencia.

Reglamentación	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
Sí	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N°7.

Reglamentación para la Recepción de Correspondencia.



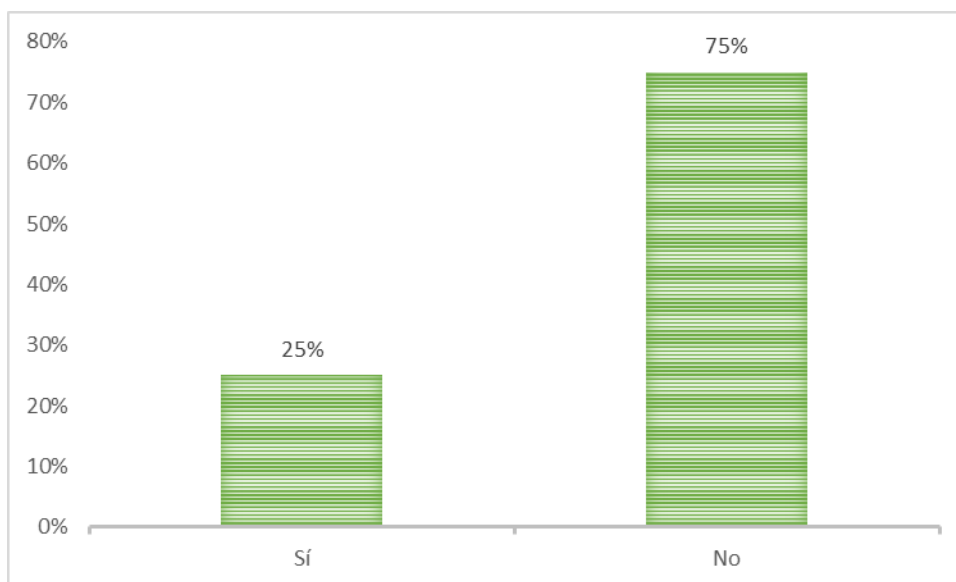
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°7 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 75% poseen Reglamentación para la Recepción de Correspondencia. Se determina que la mayoría de los Comités Cantonales poseen Reglamentación referente a la recepción de correspondencia.

TABLA N°18***Reglamentación para el Manejo del Personal.***

Reglamentación	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
Sí	1	25%
No	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

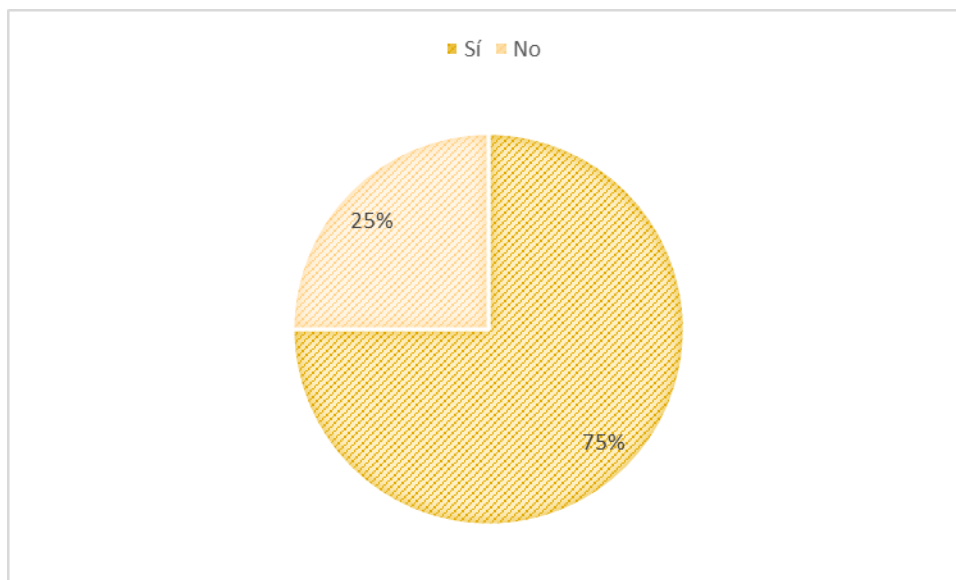
GRÁFICO N°8.***Reglamentación para el Manejo del Personal.***

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°8 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 25% poseen Reglamentación para el Manejo del Personal. En el caso del Manejo del Personal se determina que a pesar de ser uno de los más importante por el cumplimiento legal que debe de existir, la mayoría de los Comités Cantonales no cumplen con la tenencia de esta reglamentación.

TABLA N°19*Personal de Compras capacitada y con estudios mínimos.*

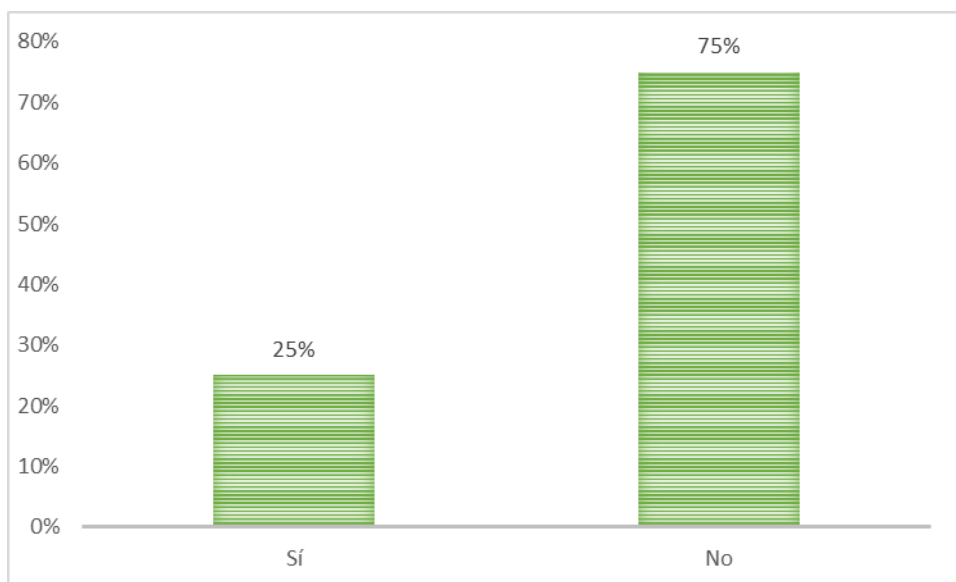
Compras	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
Sí	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

*Fuente: Elaboración propia.***GRÁFICO N°9.***Personal de Compras capacitada y con estudios mínimos.**Fuente: Elaboración propia.*

En el gráfico N°9 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 75% poseen Personal de Compras capacitada y con estudios mínimos. Se determina que la mayoría de los Comités Cantonales poseen personal de compras con estudios mínimos y están capacitados para ejercer ese trabajo.

TABLA N°20*Control extra para la adecuada gestión de los recursos públicos.*

Control extra	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
Sí	1	25%
No	3	75%
Total	4	100%

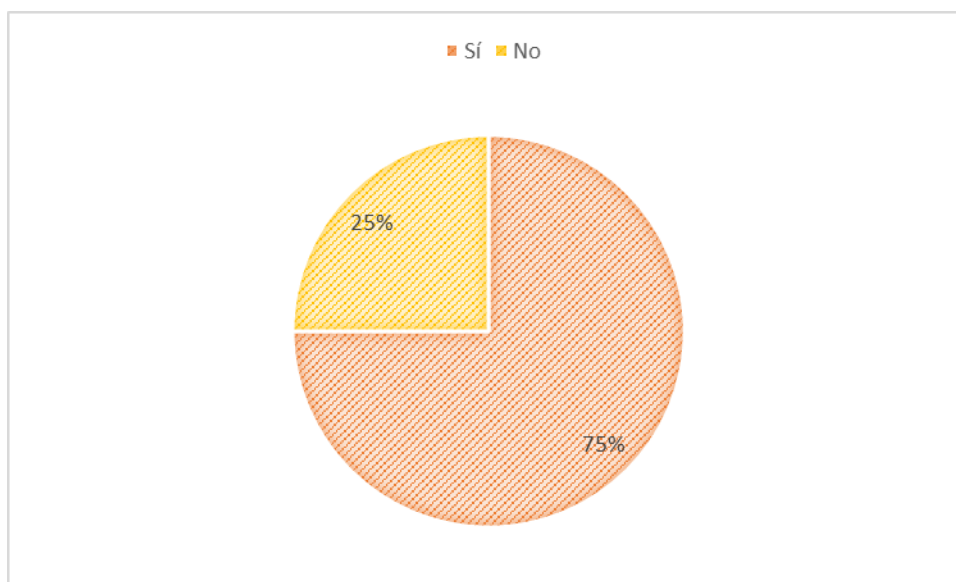
*Fuente: Elaboración propia.***GRÁFICO N°10.***Control extra para la adecuada gestión de los recursos públicos.**Fuente: Elaboración propia.*

En el gráfico N°10 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 25% poseen un control para la adecuada gestión de los recursos públicos. Se analiza en el gráfico que la mayoría de los Comités Cantonales no poseen un control extra para la adecuada gestión de los recursos públicos.

TABLA N°21***Reglamentación para recibir dinero extra.***

Reglamentación	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
Sí	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

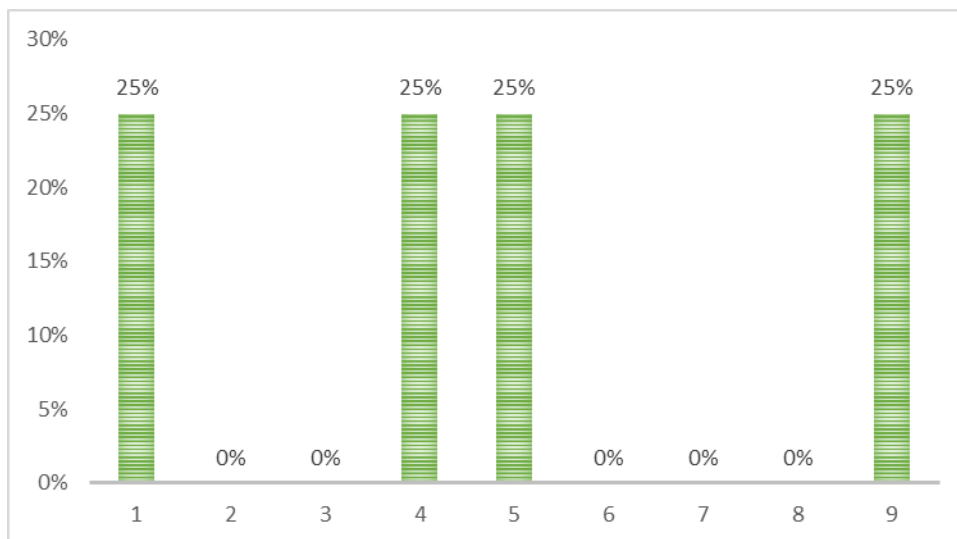
GRÁFICO N°11.***Reglamentación para recibir dinero extra.***

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°11 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 75% poseen reglamentación para recibir dinero extra de una entidad que no sea la Municipal. Se concluye que la mayoría de los Comités Cantonales poseen una política, directriz o reglamentación para recibir dinero extra.

TABLA N°22*Personal Administrativo total.*

Personal Administrativo	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
1	1	25%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	25%
5	1	25%
6	0	0%
7	0	0%
8	0	0%
Más de 9	1	25%
Total	4	100%

*Fuente: Elaboración propia***GRÁFICO N°12.***Personal Administrativo total.**Fuente: Elaboración propia.*

En el gráfico N°11 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 25% poseen más de 9 personas de personal administrativo en total, 25% posee 5 personas de personal

administrativo, 25% posee 4 personas de personal administrativo y el otro 25% cuenta con 1 persona de personal administrativo en total. Por lo que se determina que la mayoría de los Comités Cantonales poseen de un colaborador fijo a cinco como máximo.

TABLA N°23

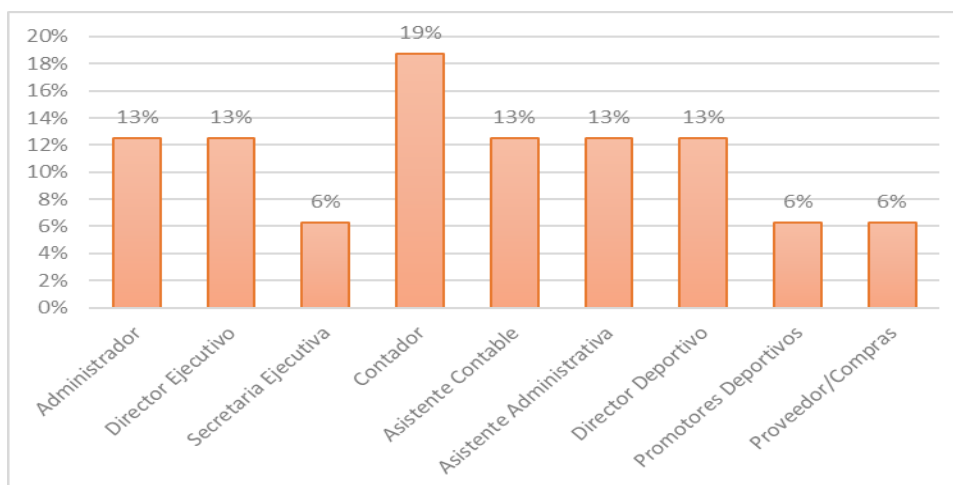
Tipo de personal administrativo.

Personal Administrativo	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
Administrador	2	13%
Director Ejecutivo	2	13%
Secretaria Ejecutiva	1	6%
Contador	3	19%
Asistente Contable	2	13%
Asistente Administrativa	2	13%
Director Deportivo	2	13%
Promotores Deportivos	1	6%
Proveedor/Compras	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N°13.

Tipo de personal administrativo.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°11 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 13% poseen Administrador, 13% poseen Director Ejecutivo, 6% posee Secretaria Ejecutiva, 19% poseen Contador, 13% poseen Asistente Contable, 13% Asistente Administrativa, 13% Director Deportivo, 6% Promotores Deportivos y 6% poseen personal en Proveeduría/Compras. Se concluye que los Comités Cantonales poseen, aunque sea en promedio un administrado, un director ejecutivo, un contador, un asistente contable, un asistente administrativo y un director deportivo.

TABLA N°24

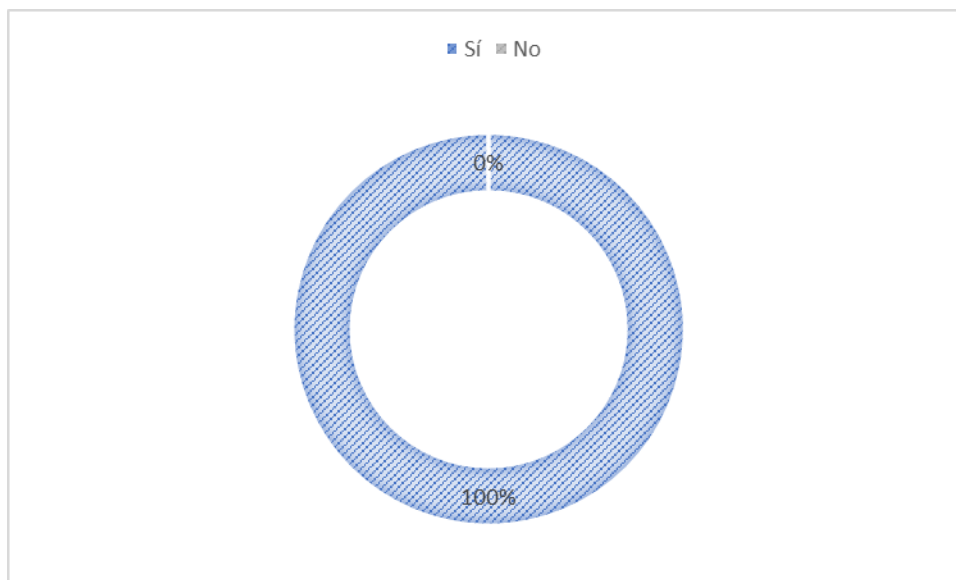
Convenios Firmados.

Convenios Firmados	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
Sí	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N°14.

Convenios Firmados.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°11 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 100% poseen Convenios Firmados. Por lo que se concluye que la mayoría de los Comités Cantonales poseen convenios firmados con alguna institución.

TABLA N°25

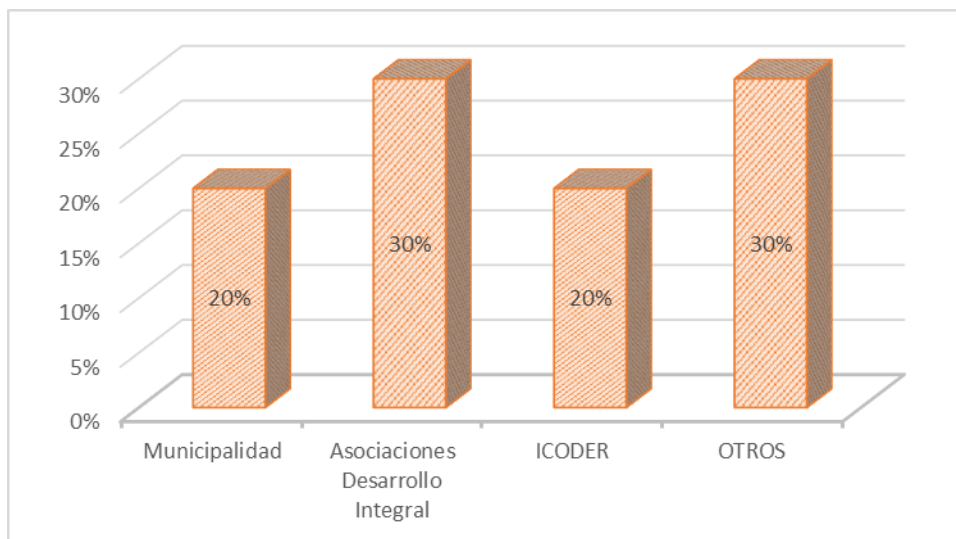
Tipos de Convenios Firmados.

Tipos de Convenios	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
Municipalidad	2	20%
Asociaciones Desarrollo Integral	3	30%
ICODER	2	20%
OTROS	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N°15.

Tipos de Convenios Firmados.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°11 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 20% poseen Convenios Firmados con la Municipalidad, 30% con Asociaciones de Desarrollo Integral, 20% con el ICODER y 30% otros convenios firmados. Se concluye que los Comités Cantonales poseen, aunque sea convenios firmados con Asociaciones de Desarrollo Integral y otras instituciones.

TABLA N°26

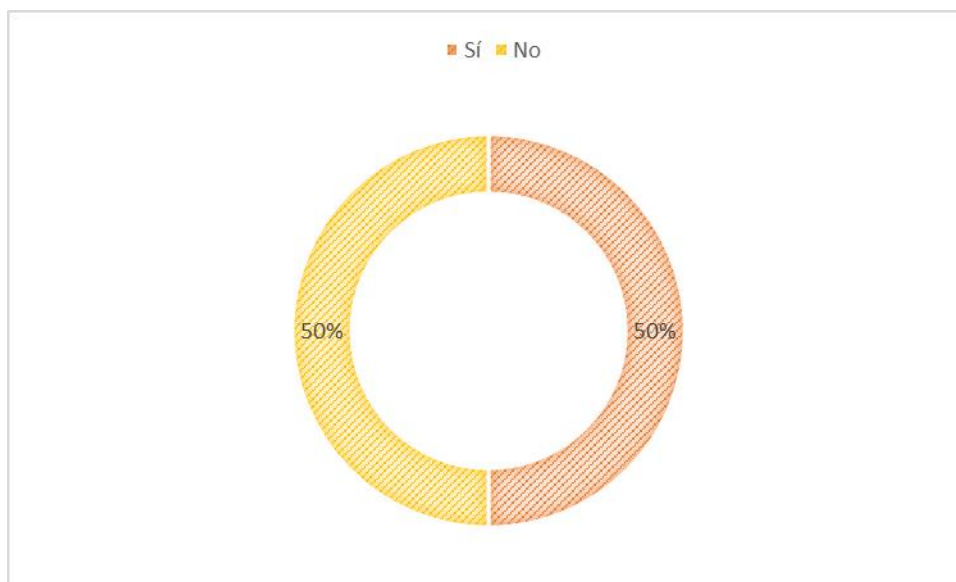
Pólizas Actualmente.

Pólizas	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
Sí	2	50%
No	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N°16.

Pólizas Actualmente.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°11 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 50% no poseen pólizas actualmente. Se determina que la mitad de los Comités Cantonales poseen pólizas actualmente.

TABLA N°27

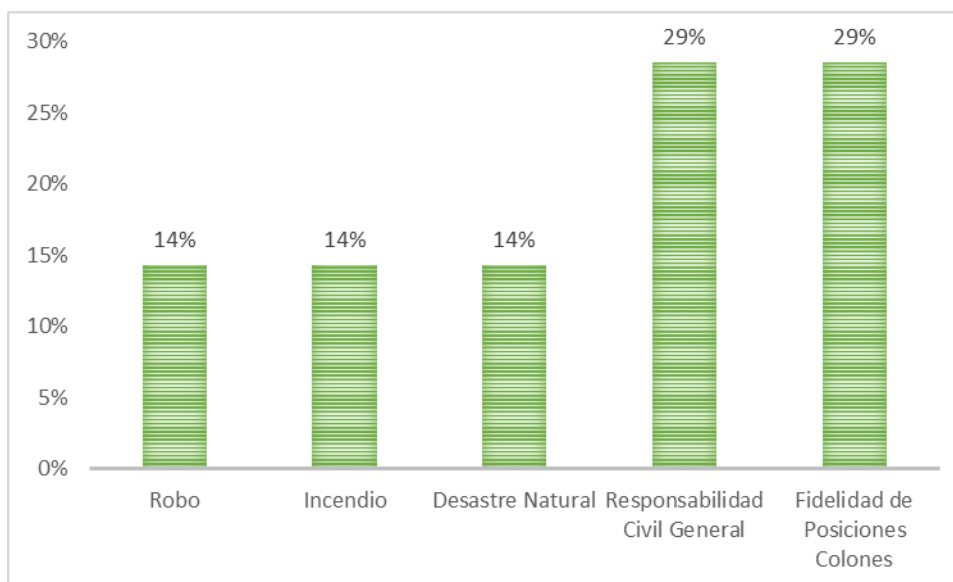
Tipo de pólizas que posee actualmente.

Tipo de pólizas	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
Robo	1	14%
Incendio	1	14%
Desastre Natural	1	14%
Responsabilidad Civil General	2	29%
Fidelidad de Posiciones Colones	2	29%
Total	7	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N°17.

Tipo de pólizas que posee actualmente.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°11 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 14% poseen pólizas de Robo, 14% poseen póliza de Incendio, 14% poseen póliza de Desastres Naturales, 29% poseen Responsabilidad Civil General y 29% poseen Fidelidad de Posiciones Colones. En su mayoría los Comités Cantonales poseen la Póliza de Responsabilidad Civil General y Fidelidad de Posiciones.

TABLA N°28

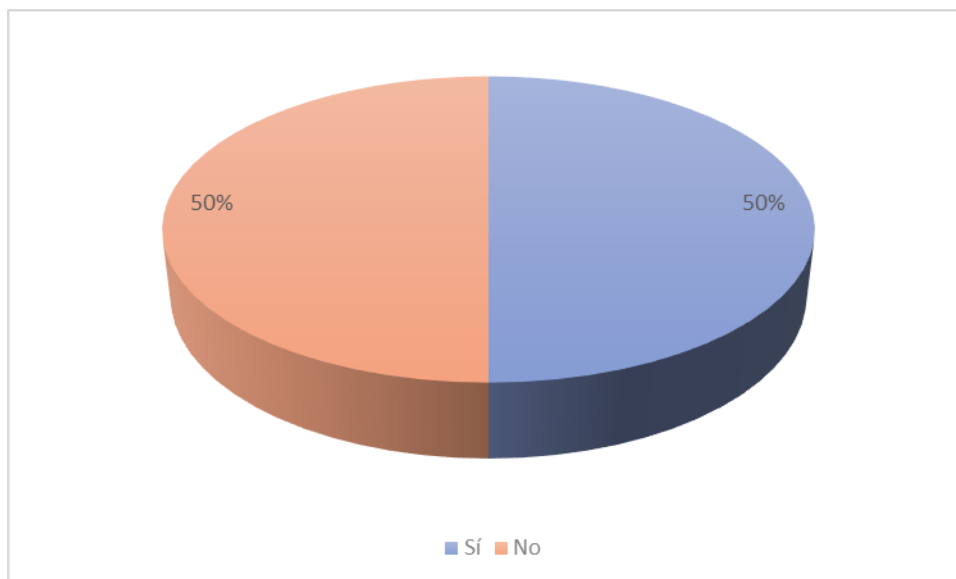
Personal posee Póliza de Fidelidad de Posiciones en Colones.

Póliza de Fidelidad	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
Sí	2	50%
No	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N°18.

Personal posee Póliza de Fidelidad de Posiciones en Colones.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°11 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 50% poseen la póliza de fidelidad de posiciones en colones.

TABLA N°29

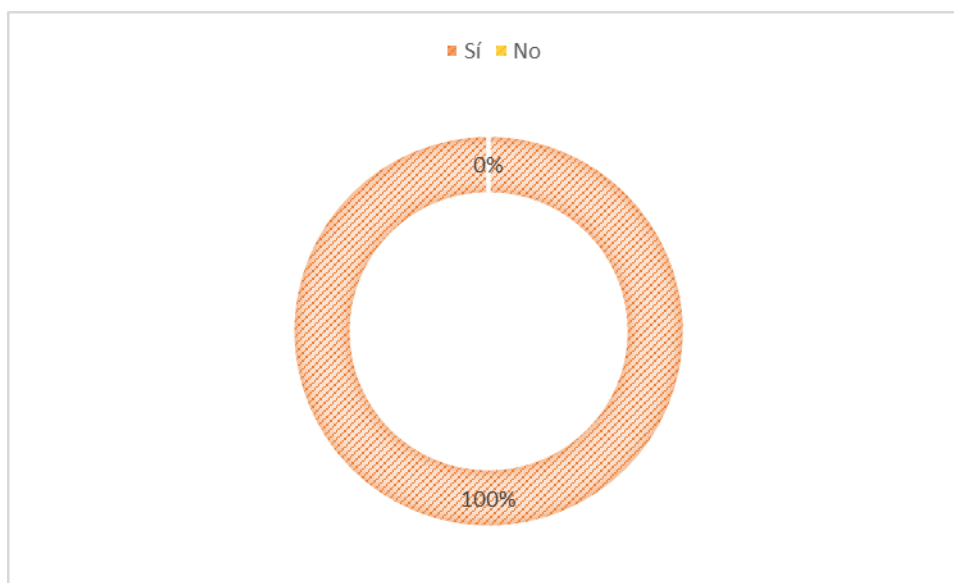
Entrega de informes al Concejo Municipal.

Entrega de Informes	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
Sí	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N°19.

Entrega de informes al Concejo Municipal.



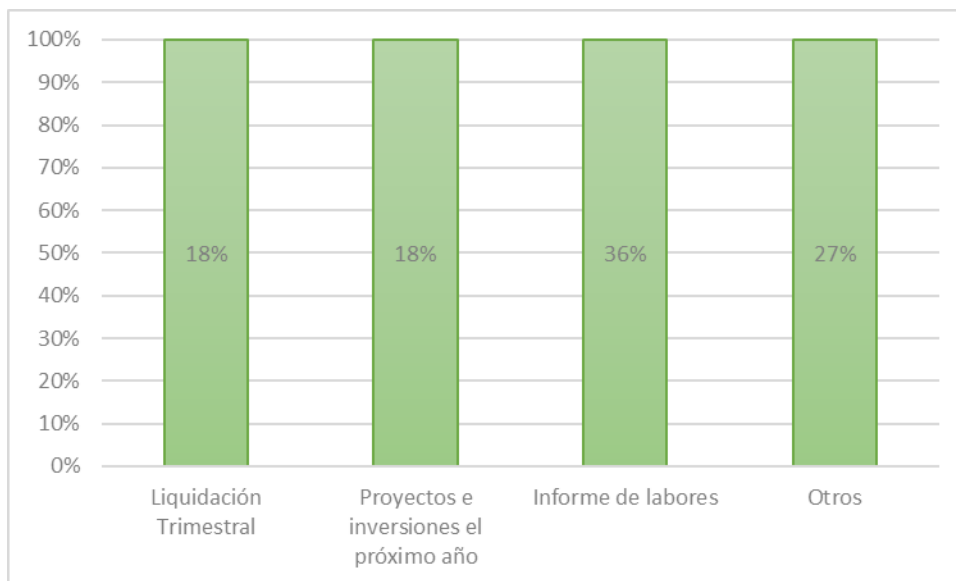
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°11 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 100% entregan informes al Concejo Municipal. Por lo que se determina que todos los Comités Cantonales entregan informes al Concejo Municipal.

TABLA N°30*Tipos de informes al Concejo Municipal.*

Tipos de Informes	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
Liquidación Trimestral	2	18%
Proyectos e inversiones el próximo año	2	18%
Informe de labores	4	36%
Otros	3	27%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N°20.*Tipos de informes al Concejo Municipal.*

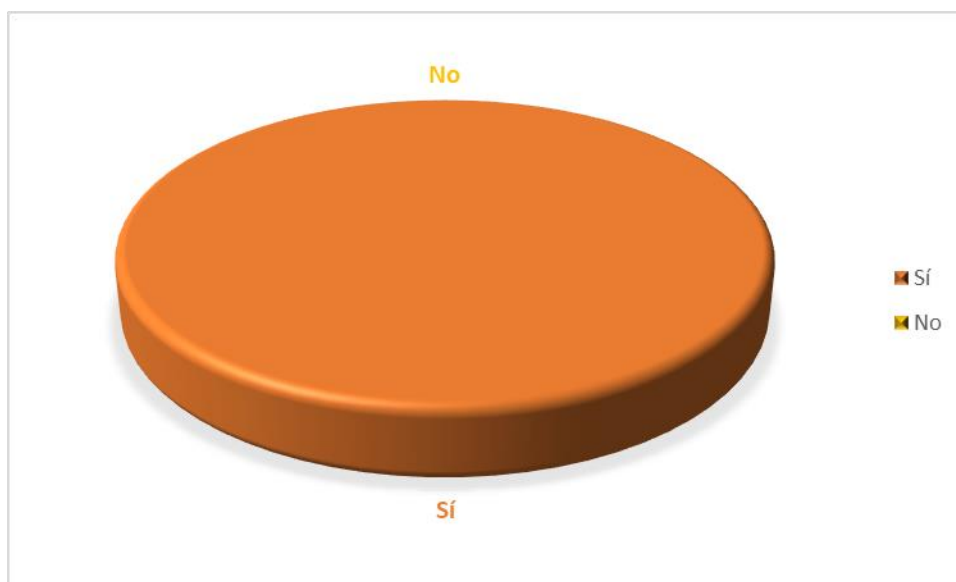
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°11 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 18% entregan informes de Liquidación Trimestral, 18% entregan informes de Proyectos e inversiones el próximo año, 36% entrega informes de labores y el 27% entrega otros informes.

TABLA N°31*Realización de Estados Financieros.*

Estados Financieros	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
Sí	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N°21.*Realización de Estados Financieros.*

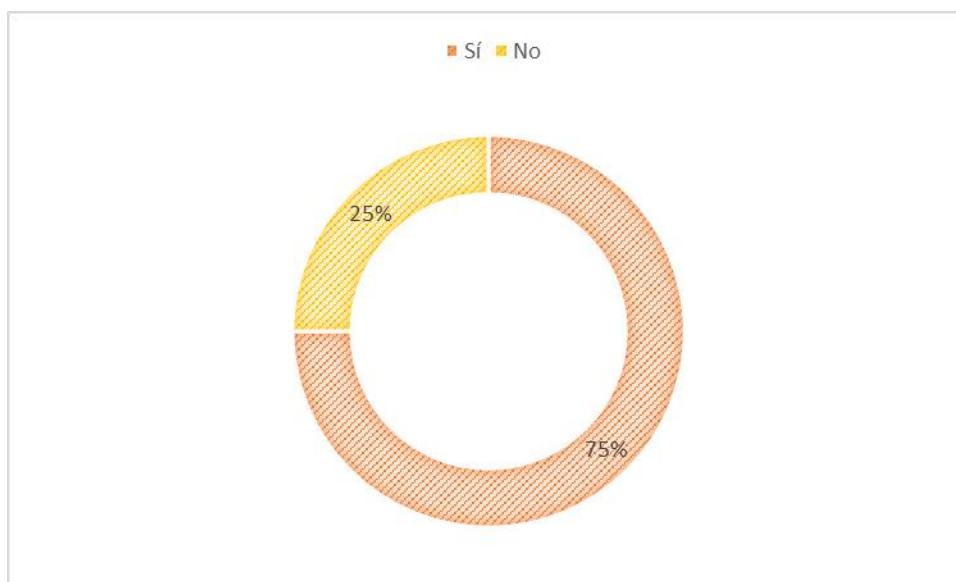
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°11 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 100% elaboran Estados Financieros.

TABLA N°32***Retroalimentación de Funcionarios a Junta Directiva.***

Retroalimentación	Entrevistados	
	Absoluto	Relativo
Sí	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N°22.***Retroalimentación de Funcionarios a Junta Directiva.***

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°11 demuestra que, de cada 4 Comités Cantonales, 75% de las Juntas Directivas toma en cuenta la retroalimentación de los funcionarios.

4.2. INFORMACIÓN RETOMADA POR LA HERRAMIENTA DEL BENCHMARKING

Observación y levantamiento de la información para la obtención de los datos en pro de la investigación del CCDR Desamparados.

La presente es la herramienta para evaluar desde el punto de vista de la observación del investigador para los Comités Cantonales de Deporte y Recreación que se van a tener en estudio son:

- ✓ Curridabat.
- ✓ San José.
- ✓ Aserrí.
- ✓ Desamparados.

Los Comités Cantonales de Deporte y Recreación que se seleccionaron presentan iguales condiciones legales pero diferentes presupuestarias y administrativas.

Esto porque a mayor presupuesto, se puede tener personal más capacitado y una estructura administrativa clara para el personal con políticas, manuales o procedimientos específicos. Uno de los objetos de estudio, San José, es sin duda uno de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica con mayor contenido presupuestario, por ende, mayor posibilidad de contener personal aún más capacitado para ejecutar con profesionalismo las actividades o pagar capacitación o asesoría legal o personal.

El otro objeto de estudio, Curridabat, es uno de los Comités Cantonales de Deportes y Recreación, que en los últimos años ha avanzado enormemente en su estructura administrativa y por ende en la ejecución de sus labores, esto debido a la visión de un presidente de ese Comité Comunal de Deporte y Recreación el cual era Administrador e Ingeniero de profesión. El tercer objeto en estudio, Aserri, es uno de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación que ha mejorado la ejecución de los recursos públicos que administra. Por último, Desamparados, es el centro en el cual se está realizando este estudio.

Las variables que se evaluarán, por medio de la observación, se definen con el objeto de brindar una herramienta que facilite la toma de decisiones de los funcionarios del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados.

4.2.1. Matriz de observación para aplicar el Benchmarking

TABLA N°33

Benchmarking sobre Controles Gerenciales.

CCDR / VARIABLES	Controles Gerenciales					
	Contabilidad	Financiero	General	Inventario	Recursos Humanos	TOTAL
CCDR Curridabat	3	3	3	3	3	15
CCDR Aserri	3	3	3	3	0	12
CCDR San José	3	3	3	3	3	15
CCDR Desamparados	0	0	0	0	0	0
TOTAL POR VARIABLE	4	4	4	4	4	20

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la Tabla N°33 de Benchmarking sobre Controles Gerenciales, se dividió en cinco controles: Contable, Financiero, General, Inventario y Recursos Humanos; la tabla fue de 0 a 4. En el caso del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Curridabat obtuvo una puntuación de 15 dado a que cuenta con Controles Gerenciales en Contabilidad, Financiero, General, Inventario y Recursos Humanos, sin embargo, no se encuentran por escrito y esto hace que le reste un punto a cada uno. El caso del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Aserri obtuvo una puntuación de 12 dado a que cuenta con Controles Gerenciales en Contabilidad, Financiero, General e Inventario, no se encuentran por escrito y esto hace que le reste un punto a cada uno; en el asunto del Control Gerencial en Recursos Humanos no posee ningún control. Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José logró una de las mejores puntuaciones, con 15, posee un punto menos en los Controles Gerenciales de Contabilidad, Financiero, General, Inventario y Recursos Humanos, por el motivo de que no posee dicho control por escrito. Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados obtuvo una puntuación de 0 debido a que no cuenta con ningún Control Gerencial.

TABLA N°34

Benchmarking sobre Comités o Subcomités Comunales de Deporte y Recreación.

CCDR / VARIABLES	Comités o Subcomités Comunales de Deporte y Recreación			
	Reciben ingresos en el Comité Cantonal	Incluye el inventario en el Comité Cantonal	Tarifas Aprobadas por el Comité Cantonal	TOTAL
CCDR Curridabat	2	2	2	6
CCDR Aserri	0	0	2	2
CCDR San José	2	2	2	6
CCDR Desamparados	0	0	1	1
TOTAL POR VARIABLE	2	2	2	6

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la Tabla N°34 de Benchmarking sobre Comités o Subcomités Comunales de Deporte y Recreación, se dividió en tres subvariables: reciben ingresos en el Comité Cantonal, se incluye el inventario en el Comité Cantonal y las tarifas son aprobadas por el Comité Cantonal; el rango de calificación fue de 0 a 2. En el caso del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Curridabat obtuvo una puntuación perfecta, es decir de 6, dado a que cuenta con Controles Gerenciales en reciben ingresos en el Comité Cantonal, se incluye el inventario en el Comité Cantonal y las tarifas son aprobadas por el Comité Cantonal. El caso del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Aserrí obtuvo una puntuación de 2 dado a que cuenta con la subvariable la cual es que las tarifas son aprobadas por el Comité Cantonal, en el asunto de reciben ingresos en el Comité Cantonal, se incluye el inventario en el Comité Cantonal no posee ningún control. Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José logró calificación perfecta de 6, dado a que cuenta con Controles Gerenciales en reciben ingresos en el Comité Cantonal, se incluye el inventario en el Comité Cantonal y las tarifas son aprobadas por el Comité Cantonal. Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados obtuvo una puntuación de 1 debido a que las tarifas son aprobadas por el Comité Cantonal pero no de forma minuciosa y constante, en el asunto sí reciben ingresos en el Comité Cantonal, se incluye el inventario en el Comité Cantonal no posee ningún control.

TABLA N°35***Benchmarking sobre Control Gerencial de Funcionamiento General.***

CCDR / VARIABLES	Control Gerencial de Funcionamiento General				
	Reglamento	Procedimiento	Manual	Ejecutado	TOTAL
CCDR Curridabat	4	4	0	4	12
CCDR Aserrí	4	0	0	4	8
CCDR San José	4	4	4	4	16
CCDR Desamparados	4	0	0	2	6
TOTAL POR VARIABLE	4	4	4	4	16

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la Tabla N°35 de Benchmarking sobre Control Gerencial de Funcionamiento General se dividió en cuatro subvariables: Reglamento, Procedimiento, Manual y Ejecutado; los parámetros de calificación son de 0 a 4. En el caso del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Curridabat obtuvo una puntuación de 12, dado a que cuenta con Controles Gerenciales de Funcionamiento General en Reglamento, Procedimiento y Ejecutado, con respecto al asunto del Manual, no cuenta con uno por lo que se le rebajo cuatro puntos. El caso del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Aserrí obtuvo una puntuación de 8, dado a que cuenta con Controles Gerenciales de Funcionamiento General en Reglamento, y Ejecutado, en este caso no posee procedimiento o manual por lo que se le rebajo ocho puntos. Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José logró calificación perfecta de 16, dado a que cuenta con Controles Gerenciales de Funcionamiento General en Reglamento, Procedimiento, Manuel, Procedimiento y Ejecutado. Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados obtuvo una puntuación de 6 debido a que a que cuenta con Controles Gerenciales de Funcionamiento General en Reglamento y Ejecutado, la parte de

Ejecutado no se audita anualmente ni sigue indicaciones superiores por lo que pierde dos puntos; en el asunto de Procedimiento y Manual, no se cuenta con uno por lo que se rebajan ocho puntos.

TABLA N°36

Benchmarking sobre Control Gerencial de Manejo del Personal.

CCDR / VARIABLES	Control Gerencial de Manejo del Personal				
	Reglamento	Procedimiento	Manual	Ejecutado	TOTAL
CCDR Curridabat	0	0	0	0	0
CCDR Aserri	0	0	0	0	0
CCDR San José	4	4	0	4	12
CCDR Desamparados	0	0	0	0	0
TOTAL POR VARIABLE	4	4	4	4	16

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la Tabla N°36 de Benchmarking sobre Control Gerencial de Manejo de Personal se dividió en cuatro subvariables: Reglamento, Procedimiento, Manual y Ejecutado; los parámetros de calificación son de 0 a 4. En el caso del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Curridabat obtuvo una puntuación de 0, dado a que no cuenta con Control Gerencial de Manejo de Personal en Reglamento, Procedimiento, Manual y Ejecutado. El caso del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Aserri obtuvo una puntuación de 0, dado a que no cuenta con Control Gerencial de Manejo de Personal en Reglamento, Procedimiento, Manual y Ejecutado. Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José logró calificación de 12, dado a que cuenta con un Control Gerencial de Manejo de Personal en Reglamento, Procedimiento y Ejecutado, no cuenta con Manual por lo que se le rebajan cuatro puntos.

Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados obtuvo una puntuación de 0, dado a que no cuenta con Control Gerencial de Manejo de Personal en Reglamento, Procedimiento, Manual y Ejecutado.

TABLA N°37

Benchmarking sobre Control Gerencial de Recepción de Correspondencia

CCDR / VARIABLES	Control Gerencial de Recepción de Correspondencia					
	Reglamento	Procedimiento	Manual	Ejecutado	Revisado por el superior	TOTAL
CCDR Curridabat	0	4	0	4	4	12
CCDR Aserrí	0	4	0	4	4	12
CCDR San José	0	4	0	4	4	12
CCDR Desamparados	0	0	0	0	0	0
TOTAL POR VARIABLE	4	4	4	4	4	20

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la Tabla N°37 de Benchmarking sobre Control Gerencial de Recepción de Correspondencia se dividió en cinco subvariables: Reglamento, Procedimiento, Manual, Ejecutado y Revisado por el superior; los parámetros de calificación son de 0 a 4. En el caso del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Curridabat obtuvo una puntuación de 12, dado a que cuenta con Control Gerencial de Recepción de Correspondencia en Procedimiento, Ejecutado y Revisado por el superior, con respecto al asunto del Reglamento y el Manual, no cuenta con uno por lo que se le rebajo ocho puntos. El caso del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Aserrí obtuvo una puntuación de 12, dado a que cuenta con Control Gerencial de Recepción de Correspondencia en Procedimiento, Ejecutado y Revisado por el superior, con respecto al asunto del Reglamento y el Manual, no cuenta con uno por lo que se le rebajó

ocho puntos. Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José logró calificación puntuación de 12, dado a que cuenta con Control Gerencial de Recepción de Correspondencia en Procedimiento, Ejecutado y Revisado por el superior, con respecto al asunto del Reglamento y el Manual, no cuenta con uno por lo que se le rebajó ocho puntos. Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados obtuvo una puntuación de 0 debido a que a que no cuenta con Control Gerencial de Recepción de Correspondencia en Reglamento, Procedimiento, Manual, Ejecutado y Revisado por el superior, por lo cual no obtiene todos los puntos.

TABLA N°38

Benchmarking sobre Control Gerencial de Manejo de Inventario.

CCDR / VARIABLES	Control Gerencial de Manejo de Inventario					
	Reglamento	Procedimiento	Manual	Ejecutado	Revisado por el superior	TOTAL
CCDR Curridabat	0	4	0	4	4	12
CCDR Aserrí	0	0	0	0	0	0
CCDR San José	0	4	0	4	4	12
CCDR Desamparados	0	0	0	0	0	0
TOTAL POR VARIABLE	4	4	4	4	4	20

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la Tabla N°38 de Benchmarking sobre Control Gerencial de Manejo de Inventario se dividió en cinco subvariables: Reglamento, Procedimiento, Manual, Ejecutado y Revisado por el superior; los parámetros de calificación son de 0 a 4. En el caso del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Curridabat obtuvo una puntuación de 12, dado a que cuenta con Control Gerencial de Manejo de Inventario en Procedimiento, Ejecutado y

Revisado por el superior, no cuenta con Control Gerencial de Manejo de Inventario en Reglamento y Manual. El caso del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Aserrí obtuvo una puntuación de 0, dado a que no cuenta con Control Gerencial de Manejo de Inventario en Reglamento, Procedimiento, Manual, Ejecutado y Revisado por el superior. Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José logró calificación de 12, dado a que cuenta con Control Gerencial de Manejo de Inventario en Procedimiento, Ejecutado y Revisado por el superior, no cuenta con Control Gerencial de Manejo de Inventario en Reglamento y Manual. Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados obtuvo una puntuación de 0, dado a que no cuenta con Control Gerencial de Manejo de Inventario en Reglamento, Procedimiento, Manual, Ejecutado y Revisado por el superior.

TABLA N°39

Benchmarking sobre Control Gerencial de Caja Chica.

CCDR / VARIABLES	Control Gerencial de Caja Chica					
	Reglamento	Procedimiento	Manual	Ejecutado	Revisado por el superior	TOTAL
CCDR Curridabat	4	0	0	4	4	12
CCDR Aserrí	4	0	0	4	4	12
CCDR San José	4	0	0	4	4	12
CCDR Desamparados	4	0	0	0	2	6
TOTAL POR VARIABLE	4	4	4	4	4	20

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la Tabla N°39 de Benchmarking sobre Control Gerencial Caja Chica se dividió en cinco subvariables: Reglamento, Procedimiento, Manual, Ejecutado y Revisado por el superior; los parámetros de calificación son de 0 a 4. En el caso del Comité Cantonal de

Deporte y Recreación de Curridabat obtuvo una puntuación de 12, dado a que cuenta con Control Gerencial Caja Chica en Reglamento, Ejecutado y Revisado por el superior, con respecto al asunto del Procedimiento y el Manual, no cuenta con uno por lo que se le rebajó ocho puntos. El caso del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Aserrí obtuvo una puntuación de 12, dado a que cuenta con Control Gerencial Caja Chica en Reglamento, Ejecutado y Revisado por el superior, con respecto al asunto del Procedimiento y el Manual, no cuenta con uno por lo que se le rebajó ocho puntos. Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José logró calificación puntuación de 12, dado a que cuenta con Control Gerencial Caja Chica en Reglamento, Ejecutado y Revisado por el superior, con respecto al asunto del Procedimiento y el Manual, no cuenta con uno por lo que se le rebajó ocho puntos. Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados obtuvo una puntuación de 6 debido a que cuenta con Control Gerencial Caja Chica en Reglamento y Revisado por el superior, pero no se auditan contantemente ni se ajusta a indicaciones superiores, por lo que se rebajan seis puntos, no cuenta con Control Gerencial Caja Chica en Procedimientos, Manual y Ejecuta, por lo que se rebajan ocho puntos.

TABLA N°40
Benchmarking sobre Proceso de Compras.

CCDR / VARIABLES	Proceso de Compras										
	Registro de Proveedores	Análisis y Recepción de los servicios o Trabajos Brindados	Asesoramiento Municipal	Comisión de Compras	Expedientes de Contrataciones Efectuadas	Reglamento	Procedimiento	Manual	Ejecutado	Rendición de Cuentas	TOTAL
CCDR Curridabat	4	4	4	0	4	4	0	0	4	4	28
CCDR Aserrí	2	4	4	0	1	0	0	0	0	4	15
CCDR San José	4	4	4	0	4	4	0	0	4	4	28
CCDR Desamparados	2	1	0	4	1	4	0	0	4	2	18
TOTAL POR VARIABLE	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la Tabla N°40 de Benchmarking sobre Proceso de Compras se dividió en once subvariables: Registro de Proveedores, Análisis y Recepción de los servicios o Trabajos Brindados, Asesoramiento Municipal, Comisión de Compras, Expedientes de Contrataciones, Efectuadas, Reglamento, Procedimiento, Manual, Ejecutado y Rendición de Cuentas, los parámetros de calificación son de 0 a 4. En el caso del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Curridabat obtuvo una puntuación de 28, dado a que cuenta con Proceso de Compras en Registro de Proveedores, Análisis y Recepción de los Servicios o Trabajos Brindados, Asesoramiento Municipal, Expedientes de Contrataciones Efectuadas, Reglamento, Ejecutado y Rendición de Cuentas, con respecto al asunto del Comisión de Compras, Procedimiento y Manual, no cuenta con uno por lo que se le rebajó doce puntos. El caso del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Aserrí obtuvo una puntuación de 15, dado a que cuenta con Proceso de Compras en

Análisis y Recepción de los Servicios o Trabajos Brindados, Asesoramiento Municipal y Rendición de Cuentas, en el caso de Registro de Proveedores obtiene la mitad de la puntuación debido a que no se audita anualmente ni se ajusta según indicaciones superiores, por lo que pierde dos puntos, en los Expedientes de Contrataciones Efectuadas se encuentran al margen de la ley, no se audita anualmente ni se ajusta a indicaciones superiores, por lo que pierde tres puntos; no cuenta con Comisión de Compras, Reglamento, Procedimiento, Manual ni es Ejecutado. Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José logró calificación puntuación de 28, dado a que cuenta con Proceso de Compras con Registro de Proveedores, Análisis y Recreación de los Servicios o Trabajos Brindados, Asesoramiento Municipal, Expedientes de Contrataciones Efectuadas, Reglamento, Ejecutado y Rendición de cuentas, con respecto al la Comisión de Compras, Procedimiento y Manual, no cuenta con uno por lo que se le rebajó doce puntos. Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados obtuvo una puntuación de 18 debido a que a que cuenta con Proceso de Compras en Comisión de Compras, Reglamento y Ejecutado, en el caso del Registro de Proveedores no se audita anualmente ni se ajusta a indicaciones superiores por lo que se rebaja dos puntos, en el Análisis y Recreación de los Servicios o Trabajos Brindados se encuentra al margen de la ley no se audita anualmente ni se ajusta a indicaciones superiores por lo que se rebaja tres puntos, en el Expediente de Contrataciones Efectuadas se encuentra al margen de la ley no se audita anualmente ni se ajusta a indicaciones superiores por lo que se rebaja tres puntos, en el caso de Rendición de Cuentas no se audita anualmente ni se ajusta a indicaciones superiores por lo que se rebajan dos punto, no cuenta con Proceso de Compras en Asesoramiento Municipal, Procedimiento y Manual por lo que se rebajan doce puntos.

4.2.2. RESULTADOS DEL BENCHMARKING

Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados:

Los Comités Cantonales de Deporte y Recreación son creados con el fin de mejorar la salud de los habitantes de cada cantón, los cuales reciben directamente fondos públicos de la Municipalidad respectiva para su funcionamiento. Desamparados fue el cantón que se utilizó para el benchmarking de esta investigación. Este órgano Municipal se encuentra con algunos problemas legales y administrativos en su funcionamiento.

Reglamentación vigente: Reglamento para el Funcionamiento del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, Reglamento de becas del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados (CCDRD), Reglamento Municipal para la Elección de los Miembros del Comité Cantonal de Deportes y Recreación del Cantón de Desamparados, Reglamento de caja chica del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados y Reglamento para el Funcionamiento del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados.

TABLA N°41*Calificación general del Comité de Desamparados en el benchmarking.*

VARIABLE	CALIFICACIÓN	TOTAL PUNTOS
Controles Gerenciales	0	20
Comités o Subcomités Comunales de Deporte y Recreación	1	6
Control Gerencial de Funcionamiento General	6	16
Control Gerencial de Manejo del Personal	0	16
Control Gerencial de Recepción de Correspondencia	0	20
Control Gerencial de Manejo de Inventario	0	20
Control Gerencial de Caja Chica	6	20
Proceso de Compras	18	40
TOTAL:	31	158
CALIFICACIÓN:		19,62

Fuente: Elaboración propia.

- *Variable Controles Gerenciales:* Dentro de esta variable se clasificó con una puntuación de 0 de 20, por lo que se determina que no posee ningún control gerencial.
- *Variable Comités o Subcomités Comunales de Deporte y Recreación:* Esta variable se cataloga con 1 punto de 6, esto porque conoce las tarifas de Comités y Subcomités Comunales de Deporte y Recreación, pero no de forma constante, es decir, anualmente, por esa razón se rebaja un punto. No reciben ingresos en el Comité Cantonal.
- No se incluye el inventario en el Comité Cantonal, por lo que se rebajan cuatro puntos.
- *Variable Control Gerencial de Funcionamiento General:* En este puesto se puede analizar la parte legal en reglamentos, procedimientos o manuales del Comité Cantonal de Deporte

y Recreación en forma General, por lo que se considera según los datos obtenidos que posee 6 puntos de 16. Esto basado en que este Comité cuenta con un Reglamento, que se ejecuta, pero no se audita anualmente según indicaciones superiores por lo que se rebaja dos puntos. No cuenta con un procedimiento o manual cumpliendo la ley, por lo que se pierde ocho puntos.

- *Variable Control Gerencial de Manejo del Personal:* En este caso recibe 0 puntos de 16. Ya que no cuenta con reglamento, procedimiento o manual referente al manejo del personal, por lo que no se ejecuta.
- *Variable Control Gerencial de Recepción de Correspondencia:* En este caso recibe 0 puntos de 20. Ya que no cuenta con reglamento, procedimiento o manual referente al manejo del personal, por lo que no se ejecuta.
- *Variable Control Gerencial de Manejo de Inventario:* En este caso recibe 0 puntos de 20. Ya que no cuenta con reglamento, procedimiento o manual referente al manejo del personal, por lo que no se ejecuta.
- *Variable Control Gerencial de Caja Chica:* En este punto se analiza la parte legal en reglamentos, procedimientos o manuales del Comité Cantonal de Deporte y Recreación en forma General, por lo que se considera según los datos obtenidos que posee 6 puntos de 20. Esto basado en que este Comité cuenta con un Reglamento y se da una revisión por parte del superior, pero no se audita anualmente no sigue indicaciones superiores por lo

que pierde dos puntos. No cuenta con un procedimiento, manual, ni se ejecutada el reglamento, por lo que pierde doce puntos.

- *Variable Control Gerencial de Compras:* Se clasificó para este Comité Cantonal de Deporte y Recreación con una puntuación de 18 de 40, debido a que existe una comisión de compras; existe un reglamento que se ejecuta. Este Comité posee un registro de proveedores, pero no se audita anualmente por lo que pierde dos puntos; se analiza y recibe los servicios y trabajos realizados pero no cumpliendo la ley debido a que no se hace por escrito por lo que pierde tres puntos; los expedientes de contrataciones efectuados se encuentran al margen de la ley perdiendo por ello tres puntos; se da la rendición de cuentas pero no se audita anualmente la misma perdiendo dos puntos. No posee procedimiento o manual ni recibe asesoramiento Municipal por lo que pierde doce puntos.

Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Aserrí:

Aserrí limita con Desamparados, Acosta, Alajuelita, León Cortés, Tarrazú y Parrita, posee siete distritos, 168 kilómetros cuadrados y treinta mil quinientos ochenta y ocho habitantes.

Reglamentación vigente: Reglamento autónomo de organización del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Aserrí y Reglamento de Caja Chica del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Aserrí.

TABLA N°42*Calificación general del Comité de Aserrí en el benchmarking.*

VARIABLE	CALIFICACIÓN	TOTAL PUNTOS
Controles Gerenciales	12	20
Comités o Subcomités Comunales de Deporte y Recreación	2	6
Control Gerencial de Funcionamiento General	8	16
Control Gerencial de Manejo del Personal	0	16
Control Gerencial de Recepción de Correspondencia	12	20
Control Gerencial de Manejo de Inventario	0	20
Control Gerencial de Caja Chica	12	20
Proceso de Compras	15	40
TOTAL:	61	158
CALIFICACIÓN:		38,61

Fuente: Elaboración propia.

- *Variable Controles Gerenciales:* Dentro de esta variable se clasificó con una puntuación de 12 de 20, debido a que el posee los cinco tipos de Control Gerencial, los cuales son Contabilidad, Financiero, General, Inventario y de Recursos Humanos, pero estos controles no se encuentran por escrito por lo que pierde cuatro puntos. No posee un Control Gerencial en Recursos Humanos.
- *Variable Comités o Subcomités Comunales de Deporte y Recreación:* Esta variable se cataloga con 2 puntos de 6, esto porque las tarifas son aprobadas por el Comité Cantonal anualmente. No recibe los ingresos de los Comités Comunales ni incluye el inventario del Comité Comunal en el inventario del Comité Cantonal esto da como conclusión la pérdida de cuatro puntos.

- *Variable Control Gerencial de Funcionamiento General:* En este punto se puede analizar la parte legal en reglamentos, procedimientos o manuales del Comité Cantonal de Deporte y Recreación en forma General, por lo que se considera según los datos obtenidos que posee 8 puntos de 16. Esto basado en que este Comité cuenta con un Reglamento y el mismo se ejecuta. No cuenta con procedimiento o manual cumpliendo la ley, perdiendo ocho puntos.
- *Variable Control Gerencial de Manejo del Personal:* En este caso recibe 0 puntos de 16. Ya que no cuenta con reglamento, procedimiento o manual referente al manejo del personal, por lo que no se ejecuta perdiendo los dieciséis puntos.
- *Variable Control Gerencial de Recepción de Correspondencia:* En este punto se analiza la parte legal en reglamentos, procedimientos o manuales del Comité Cantonal de Deporte y Recreación en forma General, por lo que se considera según los datos obtenidos que posee 12 puntos de 20. Esto basado en que este Comité cuenta con un Procedimiento el cual es el mismo que utiliza la Municipalidad de este cantón, este procedimiento se ejecuta y es revisado por el superior. No cuenta con un reglamento o manual cumpliendo la ley por lo que pierde ocho puntos.
- *Variable Control Gerencial de Manejo de Inventario:* En este caso recibe 0 puntos de 20. Ya que no cuenta con reglamento, procedimiento o manual referente al manejo del personal, por lo que no se ejecuta perdiendo veinte puntos.

- *Variable Control Gerencial de Caja Chica:* En este punto se puede analizar la parte legal en reglamentos, procedimientos o manuales del Comité Cantonal de Deporte y Recreación en forma General, por lo que se considera según los datos obtenidos que posee 12 puntos de 20. Esto basado en que este Comité cuenta con un Reglamento el cual se ejecuta y es revisado por el superior. No cuenta con procedimiento o manual perdiendo ocho puntos.
- *Variable Control Gerencial de Compras:* Se clasificó para este Comité Cantonal de Deporte y Recreación con una puntuación de 15 de 40, debido a que se analiza y recibe los servicios y trabajos realizados; recibe asesoramiento Municipal y dan la rendición de cuentas. No posee un registro de proveedores que no se audita anualmente perdiendo dos puntos; no existe una comisión de compras perdiendo cuatro puntos; los expedientes de contrataciones efectuados se encuentran al margen de la ley perdiendo tres puntos. No posee un Reglamento, Procedimientos, Manuales ni se ejecutan por lo que pierde dieciséis puntos.

Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Curridabat:

Curridabat es un cantón con cuatro distritos (Granadilla, Tirrases, Sánchez y Curridabat), limitado por Montes de Oca, Desamparados, con una superficie total de 15,95 kilómetros cuadrados. Posee un total de setenta y dos mil quinientos sesenta y cuatro habitantes (72.564). Este órgano Municipal se encuentra con mucho control en el área administrativa en general y específicamente con control directo en los Comités o Subcomités Comunales de Deporte y Recreación.

Reglamentación vigente: Reglamento para el funcionamiento del fondo de caja chica del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Curridabat, Reglamento de Organización y Funcionamiento del Comité de Deportes y Recreación del Cantón de Curridabat y Reglamento de Adquisición del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Curridabat.

TABLA N°43

Calificación general del Comité de Curridabat en el benchmarking.

VARIABLE	CALIFICACIÓN	TOTAL PUNTOS
Controles Gerenciales	15	20
Comités o Subcomités Comunales de Deporte y Recreación	6	6
Control Gerencial de Funcionamiento General	12	16
Control Gerencial de Manejo del Personal	0	16
Control Gerencial de Recepción de Correspondencia	12	20
Control Gerencial de Manejo de Inventario	12	20
Control Gerencial de Caja Chica	12	20
Proceso de Compras	28	40
TOTAL:	97	158
CALIFICACIÓN:		61,39

Fuente: Elaboración propia.

- *Variable Controles Gerenciales:* Dentro de esta variable se clasificó con una puntuación de 15 de 20, debido a que posee los cinco tipos de Control Gerencial, el cual es de Contabilidad, Financiero, General, Inventario y Recursos Humanos, pero estos controles no los poseen por escrito perdiendo cinco puntos.

- *Variable Comités o Subcomités Comunales de Deporte y Recreación:* Esta variable se cataloga con 6 de 6 puntos, esto porque recibe dinero, conoce las tarifas de Comités y Subcomités Comunales de Deporte y Recreación y el inventario del Comité Cantonal se toma en cuenta el inventario de los Comités y Subcomités Comunales de Deporte y Recreación.
- *Variable Control Gerencial de Funcionamiento General:* En este punto se analiza la parte legal en reglamentos, procedimientos o manuales del Comité Cantonal de Deporte y Recreación en forma General, por lo que se considera según los datos obtenidos que posee 12 puntos de 16. Esto basado en que este Comité cuenta con un Reglamento, procedimiento y además se ejecutan, pero no cuenta con manual perdiendo cuatro puntos por ello.
- *Variable Control Gerencial de Manejo del Personal:* En este caso recibe 0 puntos de 16. Ya que no cuenta con reglamento, procedimiento o manual referente al manejo del personal, por lo que no se ejecuta perdiendo los dieciséis puntos.
- *Variable Control Gerencial de Recepción de Correspondencia:* En este punto se analiza la parte legal en reglamentos, procedimientos o manuales del Comité Cantonal de Deporte y Recreación en forma General, por lo que se considera según los datos obtenidos que posee 12 puntos de 20. Esto basado en que este Comité cuenta con un procedimiento que ejecuta y es revisado por el supervisor. No cuenta con un reglamento o manual por eso pierde ocho puntos.

- *Variable Control Gerencial de Manejo de Inventario:* En este punto se puede analizar la parte legal en reglamentos, procedimientos o manuales del Comité Cantonal de Deporte y Recreación en forma General, por lo que se considera según los datos obtenidos que posee 12 puntos de 20. Esto basado en que este Comité cuenta con procedimiento que ejecuta y es revisado por el supervisor. No cuenta con un reglamento o manual perdiendo ocho puntos.
- *Variable Control Gerencial de Caja Chica:* En este punto se analiza la parte legal en reglamentos, procedimientos o manuales del Comité Cantonal de Deporte y Recreación en forma General, por lo que se considera según los datos obtenidos que posee 12 puntos de 20. Esto basado en que este Comité cuenta con un Reglamento que ejecuta y es revisado por el supervisor. No cuenta con procedimiento o manual cumpliendo la ley, como consecuencia pierde ocho puntos.
- *Variable Control Gerencial de Compras:* Se clasificó para este Comité Cantonal de Deporte y Recreación con una puntuación de 28 de 40, debido a que se posee un registro de proveedores actualizado que sigue instrucciones superiores; se analiza y recibe los servicios y trabajos realizados; se recibe asesoramiento Municipal; los expedientes de contrataciones efectuados se encuentran cumpliendo con indicaciones superiores y cuenta con reglamento el cual se ejecuta y se cumple rendición de cuentas. Además, este Comité no cuenta con comisión de compras, procedimiento o manual por lo cual pierde doce puntos.

Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José:

San José es uno de los cantones más grandes del país con un área de 44,62 kilómetros cuadrados y un total de trescientos nueve mil seiscientos setenta y dos habitantes (309.672); de los cuales más de la mitad corresponde a mujeres para un total de ciento sesenta mil veinticinco (160.025). Posee un total de once distritos los cuales son: El Carmen, Merced, Hospital, Catedral, Zapote, San Francisco, Uruca, Mata Redonda, Pavas, Hatillo y San Sebastián.

Reglamentación vigente: Reglamento para el uso de uniformes de los funcionarios del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José, Reglamento de organización y funcionamiento del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José, Reglamento de control de activos del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José, Reglamento Interno para la operación y mantenimiento del Sistema de Control Interno del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José, Reglamento para la adquisición y recepción de bienes, servicios y obras del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José, Reglamento de Asamblea Elección de Comités Comunales de Deporte y Recreación del Cantón Central de San José, Reglamento de Gastos de Alimentación del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de San José, Reglamento para el Otorgamiento del Aval a Torneos Deportivos del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de San José, Reglamento de Compras del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José, Reglamento para el Reconocimiento de la Dedicación Exclusiva y Disponibilidad en el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José, Reglamento de manejo de los fondos de caja chica del

Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José y Reglamento sobre rendición de cauciones del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José.

TABLA N°44

Calificación general del Comité de San José en el benchmarking.

VARIABLE	CALIFICACIÓN	TOTAL PUNTOS
Controles Gerenciales	15	20
Comités o Subcomités Comunales de Deporte y Recreación	6	6
Control Gerencial de Funcionamiento General	16	16
Control Gerencial de Manejo del Personal	12	16
Control Gerencial de Recepción de Correspondencia	12	20
Control Gerencial de Manejo de Inventario	12	20
Control Gerencial de Caja Chica	12	20
Proceso de Compras	28	40
TOTAL:	113	158
CALIFICACIÓN:		71,52

Fuente: Elaboración propia.

- *Variable Controles Gerenciales:* Dentro de esta variable se clasificó con una puntuación de 15 de 20, debido a que posee los cinco tipos de Control Gerencial, el cual es de Contabilidad, Financiero, General, Inventario y Recursos Humanos, pero estos controles no los poseen por escrito perdiendo cinco puntos por ello.
- *Variable Comités o Subcomités Comunales de Deporte y Recreación:* Esta variable se cataloga con 6 puntos de 6, esto porque recibe dinero, conoce las tarifas de Comités y Subcomités Comunales de Deporte y Recreación y el inventario del Comité Cantonal toma en cuenta el inventario de los Comités y Subcomités Comunales de Deporte y Recreación.

- *Variable Control Gerencial de Funcionamiento General:* En este punto se analiza la parte legal en reglamentos, procedimientos o manuales del Comité Cantonal de Deporte y Recreación en forma General, por lo que se considera según los datos obtenidos que posee 16 puntos de 16. Esto basado en que este Comité cuenta con un Manual, Procedimiento y Reglamento los cuales se ejecutan.
- *Variable Control Gerencial de Manejo del Personal:* En este punto se analiza la parte legal en reglamentos, procedimientos o manuales del Comité Cantonal de Deporte y Recreación en forma General, por lo que se considera según los datos obtenidos que posee 12 puntos de 16. Esto basado en que este Comité cuenta con un Reglamento y Procedimiento, los cuales se ejecutan. No cuenta con un manual cumpliendo la ley por lo que pierde cuatro puntos.
- *Variable Control Gerencial de Recepción de Correspondencia:* En este punto se analiza la parte legal en reglamentos, procedimientos o manuales del Comité Cantonal de Deporte y Recreación en forma General, por lo que se considera según los datos obtenidos que posee 12 puntos de 20. Esto basado en que este Comité cuenta con Procedimiento que se ejecuta y es revisado por el supervisor. No cuenta con un reglamento o manual por lo que pierde ocho puntos.
- *Variable Control Gerencial de Manejo de Inventario:* En este punto se puede analizar la parte legal en reglamentos, procedimientos o manuales del Comité Cantonal de Deporte y

Recreación en forma General, por lo que se considera según los datos obtenidos que posee 12 puntos de 20. Esto basado en que este Comité cuenta con Procedimiento que se ejecuta y es revisado por el supervisor. No cuenta con un reglamento o manual perdiendo ocho puntos por eso.

- *Variable Control Gerencial de Caja Chica:* En este punto se analiza la parte legal en reglamentos, procedimientos o manuales del Comité Cantonal de Deporte y Recreación en forma General, por lo que se considera según los datos obtenidos que posee 12 puntos de 20. Esto basado en que este Comité cuenta con un Reglamento que se ejecuta y es revisado por el supervisor. No cuenta con procedimiento o manual dando como consecuencia la pérdida de ocho puntos.
- *Variable Control Gerencial de Compras:* Se clasificó para este Comité Cantonal de Deporte y Recreación con una puntuación de 28 de 40, debido a que se posee un registro de proveedores actualizado que sigue instrucciones superiores; se analiza y recibe los servicios y trabajos realizado; se recibe asesoramiento Municipal; los expedientes de contrataciones efectuados se ajustan a indicaciones superiores; Reglamento que se ejecuta y cumple con la rendición de cuentas. No existe una comisión de compras por lo que pierde, ni procedimiento o un manual por lo que pierde doce puntos.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN

5.1. DE LOS RESULTADOS

De acuerdo con los resultados evaluados anteriormente se determina lo siguiente:

En la mayoría de los Comité Cantonal de Deporte y Recreación no existe una adecuada gestión administrativa en controles gerenciales por parte del personal administrativo o de las Juntas Directivas, para mejorar el uso y manejo de los recursos económicos, esto debido a que muchas veces este personal administrativo realmente no se encuentra capacitado para atender todas las funciones bajo su cargo.

Además, existe desconocimiento legal que pasa por la Junta Directiva de los Comités Cantonales, los funcionarios de los Comités Cantonales, llegado este desconocimiento hasta los funcionarios Municipales.

En el caso del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, como entidad pública, debe cumplir con todos los reglamentos, pronunciamiento, políticas y procedimientos establecidos por el gobierno central, pero en la mayoría de estos casos muchos son desconocidos para el personal, lo que permite identificar que es un desconocimiento generalizado por parte de las personas que están siendo electas para fungir en los cargos de toma de decisiones de los comités, sin ser Desamparados la excepción.

Por otro lado, tenemos al personal administrativo del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, el cual está saturado por la cantidad de trabajo y poco personal,

esto debido a que no existen departamentos divididos para desarrollar las actividades cotidianas, de lo contrario una persona ejecuta funciones de diferentes departamentos.

Si bien es real que no se necesita una fuerte estructura administrativa para cumplir con los objetivos y lineamientos legales, como en el caso del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Aserrí, los cuales utilizan como su mejor arma el asesoramiento, acompañamiento y capacitación municipal para cumplir con las directrices legales teniendo únicamente un funcionario de personal administrativo.

Un patrón de lo expuesto anteriormente es que el personal administrativo de oficina es de cuatro personas, las cuales deben recibir correspondencia, realizar concursos de contrataciones, enviar las respuestas de las decisiones de Junta Directiva, efectuar análisis, hacer órdenes de compra, recibir los pedidos, atender solicitudes de la comunidad en general, velar por la promoción del deporte y la recreación, elaborar estudios de todo lo pertinente a sus funciones, encargarse de la parte deportiva, entre otros.

Una de las averiguaciones más importantes y que nos responde a la pregunta, ¿Por qué no existe una adecuada gestión administrativa en los controles gerenciales por parte del Comité Cantonal de Deportes y Recreación del Cantón de Desamparados, para el uso y manejo de los recursos económicos y su adecuado control con base en la ley que los rige? Se pudo determinar con las encuestas y el benchmarking, ya que se identificó y ratificó la carencia de la aplicación de reglamentos, procedimientos, manuales o políticas para desarrollar de mejor forma algunas actividades propias de la administración, por ende, el desconocimiento a la ley

general de la administración pública, la ley de contratación administrativa, y el Código Municipal.

Por lo anteriormente expuesto, la presente investigación arroja las siguientes soluciones:

- ✓ Una posible solución para mejorar el problema expuesto previamente y ahorrando los escasos recursos económicos, es tomar de base los reglamentos, procedimientos, políticas, manuales o directrices que utilizan los otros Comités Cantonales de Deporte y Recreación analizados en el benchmarking y adecuarlos a las necesidades o exigencias del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados.

- ✓ En el caso de los reglamentos, el proceso para su aprobación es, primero crear un reglamento desde cero para el Comité Cantonal, segundo facilitar el reglamento recién creado a la Junta Directiva del Comité Cantonal, tercero cuando la Junta Directiva le realiza los cambios pertinentes y lo aprueban en actas, se le facilita al Concejo Municipal, cuarto el Concejo Municipal efectúa los cambios pertinentes y lo aprueba en actas, quinto se publica en el periódico oficial La Gaceta con el tiempo de apelaciones que la ley requiere, sexto en el caso que existan apelaciones se atienden y se cambian y séptimo se aprueba el mismo y se publica en el periódico oficial La Gaceta; en la mayoría de los casos se contrata a un abogado para que elabore el reglamento, pero si se toma de base un reglamento de otro Comité Cantonal, cualquier funcionario puede realizar los cambios sin necesidad de un abogado, por lo que se

ahorra el dinero del abogado. Se observa que es un largo proceso que ya otros Comités Cantonales de Deporte y Recreación han pasado.

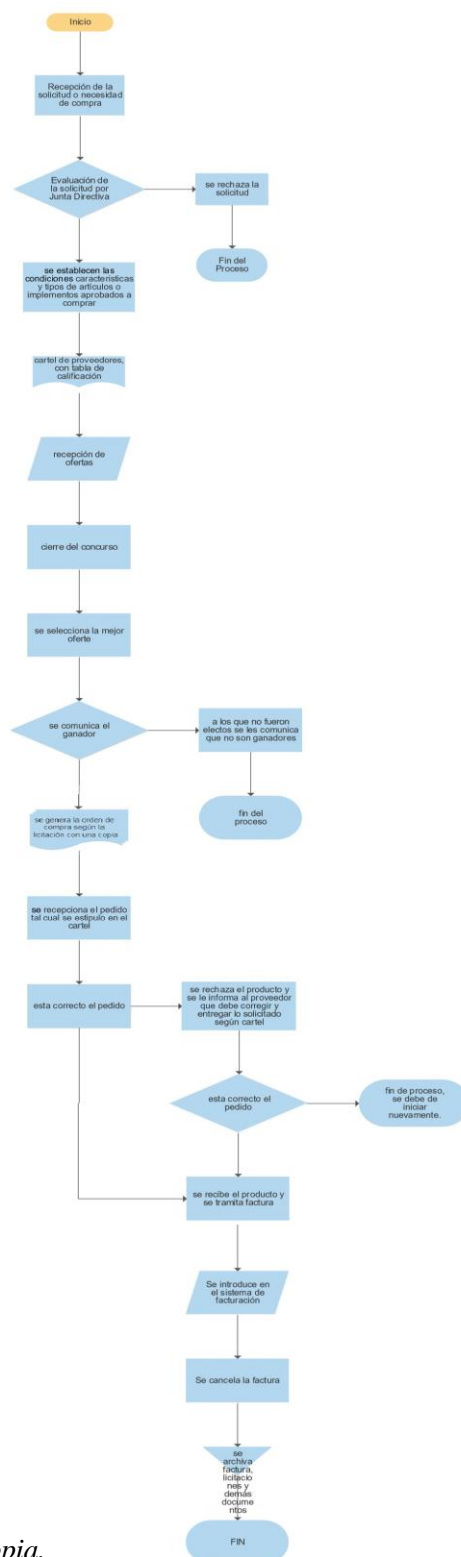
- ✓ Los procedimientos, las políticas, los manuales y las directrices no deben de pasar por el proceso tedioso de los reglamentos; las políticas se pueden aprobar para modificar tareas específicas pequeñas que no se encuentren reglamentadas por la ley.

- ✓ Los procedimientos son sumamente necesarios en tareas como la de adquisición de bienes, contratación de personal, conformación de planillas, presupuesto y aprobación del presupuesto ordinario, donaciones, creación, funcionamiento y liquidación de caja chica extraordinarias, liquidación presupuestaria, reintegro de caja chica, control de activos, inventario, entre otros. Esto debido a que la función principal de los procedimientos es convertir los artículos de la ley en pasos para cumplir con las leyes o reglamentos, lo que facilita su correcta ejecución debido a la fácil interpretación de los puntos que presenta.

- ✓ Se propone el que se siga el siguiente procedimiento para realización de compras, el cual está redactado según las normas, reglamentos y leyes que siguen los diferentes Comités Cantonales de Deporte y Recreación.

Figura N°1

Flujograma del Proceso de Compras.



Fuente: Elaboración propia.

- ✓ Se propone capacitar constantemente y de forma anual a los miembros de la Junta Directiva del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados. Se debe de capacitar en manejo de las actas, toma de acuerdos, contratación administrativa, aprobación de solicitudes, presupuesto, manejo de empresas públicas, partidas presupuestarias, presupuestos ordinarios, retenciones de ley, manejo de personal público, administración pública, entre otros. Esto puesto que al ser electos los miembros de la Junta Directiva del Comité Cantonal de Desamparados, por diferentes entes políticos, tales como Concejo Municipal, Unión Cantonal y Agrupaciones Deportivas; los requerimientos solicitados por la ley aparte de ser mínimos no contienen la tenencia de un grado académico, por lo que con el cambio de cada Junta Directiva del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, la misma se da cada dos años, sobre el camino se inicia un proceso de prueba y error, en el que los nuevos Miembros de la Junta Directiva del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados conocen poco a poco los lineamientos legales que deben de existir para cumplir con los objetivos. Este asesoramiento a los Miembros de la Junta Directiva del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados se puede brindar por medio de los funcionarios fijos del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados o bien por medio del Asesoramiento Municipal.

- ✓ Se propone capacitar constantemente a los funcionarios del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, ya sea por medio de asesoramiento o capacitación municipal o bien por medio de capacitaciones pagadas por el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados. Es preferible, utilizar el

asesoramiento o capacitación municipal, puesto que el personal Municipal se encuentra constantemente capacitado o en su efecto alertado de cambios efectuados en la ley, ya que poseen un departamento legal encargado de leer las nuevas directrices o pronunciamientos generadas por la Contraloría General de la República o la Procuraduría General de la República. Entonces con una directriz del Concejo Municipal o la Alcaldía Municipal se puede obtener los mismos asesoramientos, directrices o cambios en la forma de actuar que los departamentos que se encuentran dentro de la Municipalidad de Desamparados, aparte de ser la opción más económica en la que no se tiene que incurrir en gastos para capacitar al personal. La otra opción, es gastar en capacitar al personal, esta opción no está del todo mal el problema se efectúa en que dependiendo de la capacidad económica en la que se puede encontrar el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados se puede invertir en este rubro.

- ✓ Se propone buscar la forma de mejorar la relación existente entre el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados y la Municipalidad de Desamparados, esto con el fin de que exista un ambiente amigable de cooperación, asesoramiento y acompañamiento entre el ente superior que es la Municipalidad de Desamparados y el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados.

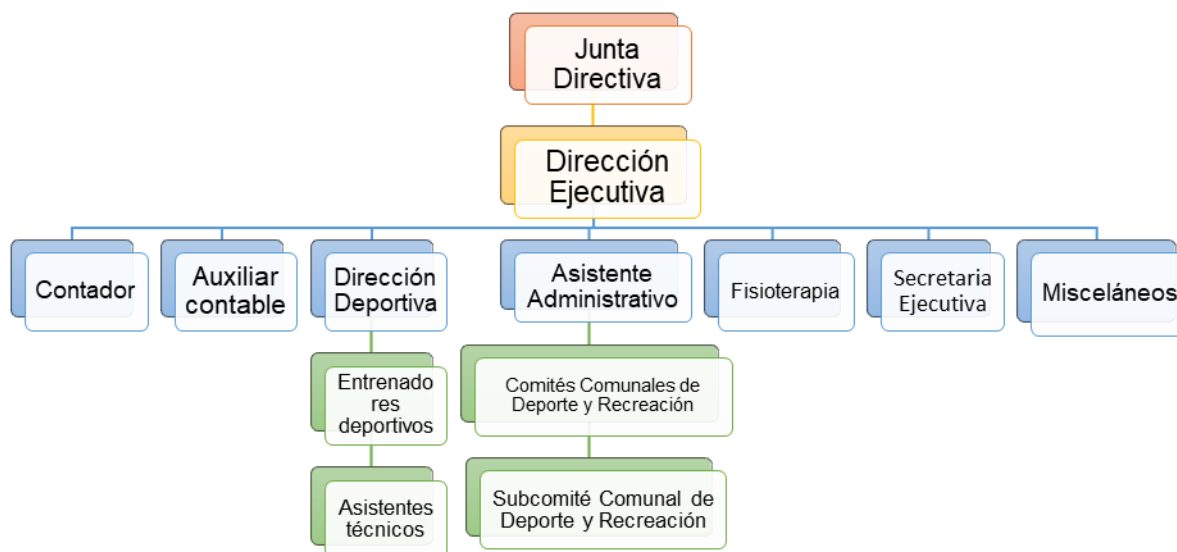
- ✓ Otra posible solución es la creación de una red de ayuda, colaboración o asesoramiento entre Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica, esto debido a que con esta red ayuda no solo al Comité Cantonal de Deporte y Recreación de

Desamparados, sino a todos los Comités Cantonales de Deporte y Recreación que se encuentran en la misma situación que Desamparados o aún en peores situaciones. Se conoce que cuando un Comité Cantonal de Deporte y Recreación necesita ayuda y le solicita a otro Comité Cantonal de Deporte y Recreación su ayuda este se la brinda, pero muchas veces estas consultas son cuando ya se encuentra en problemas o tiene que solucionar un inconveniente. La idea de la propuesta es de prevención principalmente, por ejemplo, si el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San Carlos se dio cuenta que debe de completar un formulario a fin de año, este Comité Cantonal puede informarle ya sea por medio de un correo o con un mensaje en un chat entre Comités Cantonales, por lo que el resto de los cantones conocerán la información y la completarán a tiempo.

- ✓ En el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados se da una particularidad especial, en el Plan Operativo Anual tienen como personal fijo administrativo a cinco personas, pero en la realidad poseen a cuatro personas, esto sucede debido a que en el año 2019 la Junta Directiva del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados tomo la decisión de rescindir del contrato de una persona, de la secretaria ejecutiva, esto lo sumamos con lo saturado que está el personal administrativo con sus funciones. Por esto la propuesta, será contratar a una persona fija como parte del personal administrativo en el puesto de secretaria ejecutiva, la cual vendrá a colaborar en funciones básicas al resto del personal. La finalidad de contratar a una persona más será para bajar un poco la saturación de

trabajo que tiene este personal fijo del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados.

- ✓ Se propone la utilización del siguiente organigrama para ordenar al personal a nivel interno, el cual está esta ordenado según la cantidad de funcionarios administrativos que se encuentran fijos y por servicios profesionales para el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados. De esta forma es más fácil percibir quien es la persona encargada a nival general y a nivel específico, por ejemplo, la Asistente Administrativa es la encargada directa de los Comités y Subcomités Comunales de Deporte y Recreación del Cantón de Desamparados; al igual la Dirección Deportiva es la encargada de verificar las funciones, actividades, entrenamientos, entre otros, que ejercen los entrenadores y asistentes contratados por el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados.

Figura N°2***Organigrama del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados***

Fuente: Elaboración propia.

- ✓ Se propone utilizar como base los manuales que utiliza la Municipalidad de Desamparados, por lo que se debe de investigar cuáles son los manuales existentes y cuáles son los aptos para el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados en materia de manejo de personal. En este caso es más beneficioso solicitarlo a la Municipalidad de Desamparados, puesto que las escalas salariales, nomenclatura de los puestos, días feriados, pago doble por feriado, funciones del personal, entre otros.

- ✓ Se propone una política en la que se aclare el proceder que se debe cumplir para realizar los alquileres, métodos de pago, tarifas, proceso de alquilar, días para alquilar, entre otros. Por lo que se determina que el método de pago será por medio de depósito a las cuentas del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados; las tarifas serán fijadas según lo que indica la Junta Directiva del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados durante una sesión las tarifas deberán quedar en actas y corresponderá a las tarifas 2020, los días que se fijarán los espacios de alquiler y los depósitos serán los días lunes y martes, es decir estos días se debe cumplir con todo el proceso de alquiler. El proceso de alquiler será: primero comunicarse con la persona encargada de los alquileres y verificar la disponibilidad del espacio deseado, una vez se verifique que el espacio está disponible se le da la aprobación al solicitante y se le consulta nombre con un apellido, número de teléfono (celular preferiblemente), equipos que van a jugar, tercero se le indican las particularidades del alquiler, es decir no se admiten bebidas alcohólicas, no se admiten objetos punzo cortantes, ni pleitos entre los equipos. Cuarto se le indica el costo del alquiler, según el horario y se le facilita al solicitante el número de cuenta. Quinto con la entrega en las oficinas del comprobante de pago y la comprobación de este en el banco, se aprueba el alquiler de esta. Sexta se realiza el rol con los recibos, el cual se rige semanalmente. Séptima se liquida, a la auxiliar contable los comprobantes de pago con su respectivo recibo.

- ✓ Se propone firmar contratos de trabajo con el personal fijo del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, utilizando de base los contratos utilizados por

la Municipalidad de Desamparados, puesto que estos contratos ya cumplieron un proceso de revisión, como se dice popularmente ya paso por la fase de prueba y error, ahorrando y facilitando al Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados tiempo y dinero.

- ✓ Se propone para la recepción de dinero extra la realización de una política en la cual se define cuáles serán las razones por las cuales se va a recibir dinero y los requisitos que debe cumplir la entidad que brinda el dinero. Además, se deberá firmar un convenio para la recepción de dinero extra que no provenga de la Municipalidad de Desamparados, definiendo en el mismo convenio el concepto por el cual se da el dinero, ya sea donación, patrocinio, entre otros; al Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, este convenio será firmado por el representante legal de la empresa que brinda el dinero y el Presidente del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, el cual es el representante legal.

- ✓ Se propone obtener pólizas con el Instituto Nacional de Seguros, específicamente las pólizas que se deben tener cuando se administra un espacio público como mínimo, como Responsabilidad Civil General, Robo, Incendio, Desastre Natural, entre otros. El objeto de hacer este trámite con el Instituto Nacional de Seguros es porque según la Ley de Contratación Administrativa se pueden hacer compras o adquisiciones directamente con otras entidades públicas del país sin necesidad de un cartel o licitación. Además, el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados

tiene la responsabilidad de exigirle a las personas pertinentes la póliza de fidelidad de posiciones en colones.

- ✓ Se propone buscar la forma de mejorar el control que debe tener el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados sobre los Comités y Subcomités Comunales de Deporte y Recreación del cantón de Desamparados. Por lo que se debe iniciar con una política aprobada en acta durante una sesión de la Junta Directiva, en la cual se indique que los Comités y Subcomités Comunales de Deporte y Recreación del cantón de Desamparados deberán informar por medio de una nota formal dirigida a la Junta Directiva del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados las tarifas anuales que fijarán por concepto de alquiler, estas tarifas el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados deberá de comunicarlas al Concejo Municipal de la Municipalidad de Desamparados. Otro control que deberá tener el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados es incluir en el inventario del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados el equipo que contiene cada Comité o Subcomité Comunal de Deporte y Recreación del cantón, por lo que es necesario una gira a todos los Comité o Subcomité Comunal de Deporte y Recreación del cantón, en dicha gira deberán acudir la asistente administrativa que es la encargada de los Comité o Subcomité Comunal de Deporte y Recreación del cantón y la auxiliar contable que es la encargada del inventario y de colocar las placas, por lo que en dichas visitas se levanta la lista de herramientas y maquinaria, al mismo tiempo se les colocará una placa con un número de identificación, con el cual pasará a ser parte del inventario del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados. Además,

para un mejor el control del dinero que manejan los Comité o Subcomité Comunal de Deporte y Recreación del cantón, la propuesta será recibir directamente el dinero proveniente de alquileres de las canchas bajo administración del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados y de los Comités o Subcomités Comunales de Deporte y Recreación del cantón directamente en el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados. El Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados será el encargado de coordinar el mantenimiento, los alquileres, entre otros directamente con los miembros de las Juntas Directivas de los Comités o Subcomités Comunales de Deporte y Recreación del cantón.

- ✓ Otra propuesta para poder mejorar el control de la recepción de dinero se propondrá reducir la cantidad de Comités o Subcomités Comunales de Deporte y Recreación del cantón, a un Comité Comunal de Deporte y Recreación por distrito, en el caso de los distritos que son muy amplios en longitud se colocará un Subcomité Comunal de Deporte y Recreación.

TABLA N°45

Lista de los actuales Comités y Subcomités Comunales de Deporte y Recreación del Cantón de Desamparados.

N°	NOMBRE
1	1-1 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación de Cucubres, Distrito Centro.
2	1-2 1 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación Lotto II, Distrito Centro.
3	1-3 1 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación Torremolinos, Distrito Centro.
4	2-0 Comité Comunal de Deporte y Recreación San Miguel, Distrito San Miguel.
5	2-1 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación La Capri, Distrito San Miguel.
6	2-2 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación Higuito, Distrito San Miguel.
7	2-3 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación El Llano, Distrito San Miguel.
8	2-4 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación Jericó, Distrito San Miguel.
9	2-5 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación El Manzano, Distrito San Miguel.
10	3 Comité Comunal de Deporte y Recreación San Juan de Dios.
11	4-0 Comité Comunal de Deporte y Recreación San Rafael Arriba.
12	5-0 Comité Comunal de Deporte y Recreación San Antonio.
13	5-1 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación Plazoleta, Distrito San Antonio.
14	6-0 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación Frailes.
15	6-1 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación Bustamante, Distrito Frailes.
16	6-2 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación La Violeta, Distrito Frailes.
17	7-0 Comité Comunal de Deporte y Recreación Patarrá, Distrito Patarrá.
18	7-1 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación Guatuso, Distrito Patarrá.
19	7-2 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación Quebrada Honda, Distrito Patarrá.
20	8-0 Comité Comunal de Deporte y Recreación San Cristóbal Norte.
21	8-1 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación San Cristóbal Sur, Distrito San Cristóbal.
22	8-2 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación La Guaría El Empalme, Distrito San Cristóbal.
23	9-0 Comité Comunal de Deporte y Recreación El Rosario, Distrito El Rosario.
24	9-1 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación Chirogres, Distrito El Rosario.
25	9-2 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación La Fila, Distrito El Rosario.
26	10-0 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación Fátima, Distrito Damas.
27	10-1 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación Dos Cercas, Distrito Damas.
28	10-2 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación San Lorenzo, Distrito Damas.
29	11-0 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación San Rafael Abajo.
30	11-1 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación Valencia, Distrito San Rafael Abajo.
31	6 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación Los Guido, Distrito San Miguel.
32	12-1 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación Guadarrama, Distrito El Rosario.
33	12-2 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación La Trinidad, Distrito El Rosario.
34	7 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación La Joya.
35	8 Subcomité Comunal de Deporte y Recreación La Pacaya.

Fuente: Elaboración propia.

TABLA N°46

Propuesta de Comités y Subcomités Comunales de Deporte y Recreación del Cantón de Desamparados.

N°	NOMBRE
1	Comité Comunal de Deporte y Recreación Central.
2	Comité Comunal de Deporte y Recreación San Miguel, Distrito San Miguel.
3	Subcomité Comunal de Deporte y Recreación San Miguel Sur, Distrito San Miguel.
4	Comité Comunal de Deporte y Recreación San Juan de Dios.
5	Comité Comunal de Deporte y Recreación San Rafael Arriba.
6	Comité Comunal de Deporte y Recreación San Antonio.
7	Comité Comunal de Deporte y Recreación Frailes.
8	Comité Comunal de Deporte y Recreación Patarrá.
9	Comité Comunal de Deporte y Recreación San Cristóbal Norte.
10	Comité Comunal de Deporte y Recreación El Rosario.
11	Comité Comunal de Deporte y Recreación Damas.
12	Comité Comunal de Deporte y Recreación San Rafael Abajo.
13	Comité Comunal de Deporte y Recreación de Gravilias.
14	Comité Comunal de Deporte y Recreación Los Guido.

Fuente: Elaboración propia.

- ✓ Se propone determinar cómo directriz o política el control que se debe tener con respecto al manejo o recepción de la correspondencia, por lo que se ingresará la correspondencia a la orden del día en orden de llegada según día, hora y minutos. Además, se deberá de colocar como política lo siguiente: cuando alguna agrupación solicite equipo, materiales o uniformes deberá presentar un presupuesto real del valor de este, esto con el fin de que la Junta Directiva del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, pueda observar cada solicitud con respecto al costo que tendrá a la hora de adquirirlo.

- ✓ Se propone crear un registro de proveedores actualizado el cual tendrá vencimiento cada dos años, el registro debe contener nombre de la empresa, razón social, número

de cédula jurídica o física, fecha que entrego el registro de proveedores completo en las oficinas (para fijar su vencimiento), productos que ofrece, correo electrónico, número de teléfono y recibido del funcionario encargado.

- ✓ Se propone confeccionar un acta de análisis y recepción de los servicios o trabajos brindados, en la cual se defina el trabajo o servicio que se brinda, número de licitación al cual pertenece, día que se analiza o recibe el trabajo brindado, persona que recibe, persona que entrega, calificación que se le brinda al servicio o trabajo brindado, entre otros aspectos importantes para el proceso de recepción.

- ✓ Se propone mantener contantemente los expedientes de contrataciones efectuadas completos y al día, con las notas originales, documento foliado de atrás hacia adelante, conteniendo nota de solicitud, nota de aprobación, cartel de licitación, ofertas presentadas por proveedores, calificación, orden de compra, acta de recepción y análisis de los servicios o trabajos brindados.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Las conclusiones de la presente investigación se detallan a continuación, objetivo específico con sus correspondientes conclusiones:

Objetivo específico:

- Identifica la existencia de controles gerenciales actuales en el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Desamparados.

Conclusión:

- En la actualidad el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados no poseen algún tipo de control gerencial de: contabilidad, financiero, general, inventario y recursos humanos.

Objetivo específico:

- Determinar los controles gerenciales, políticas o procedimientos para cumplir con la adecuada gestión de los recursos públicos, que actualmente se aplican del CCRD de Desamparados.

Conclusiones:

- Los controles gerenciales, políticas o procedimientos que deben existir para la adecuada gestión de los recursos públicos que actualmente se utilizan en el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados son inexistentes.

- El Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados no cuenta con herramientas o procedimientos apropiados para mejorar el proceso de compras, con el fin de ordenar la administración de recursos públicos.
- El Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados no cuenta con un plan de mejora administrativa, que utiliza la creación de procedimientos, políticas, reglamentos o manuales con el fin de mejorar la eficacia en las actividades o funciones diarias del personal.

Objetivo específico:

- Analizar el cumplimiento de los procesos legales necesarios para la correcta ejecución de los procesos de compras y pagos del CCRD de Desamparados.

Conclusiones:

- El Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados deberá mejorar la gestión que tiene en el proceso de compras, esto debido a que el reglamento de compras no se encuentra actualizado, debe mejorar el actual registro de proveedores, debe de hacer un análisis o recepción de los servicios o trabajos brindados por medio de licitaciones, debe actualizar los expedientes de contrataciones efectuadas cumpliendo con los requerimientos de la ley y crear un procedimiento para las compras.

- Entre mejor sean las relaciones entre el Comité Cantonal de Deporte y Recreación con la Municipalidad, el Concejo Municipal y la Alcaldía Municipal del cantón correspondiente mejorará el asesoramiento, acompañamiento, auditoría, entre otros.

Objetivo específico:

- Comparar los controles gerenciales en los procesos de compra entre los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Desamparados, San José, Curridabat y Aserrí, mediante un benchmarking.

Conclusión:

- El Proceso de Compras analizado con la herramienta del benchmarking, determina como las mejores puntuaciones a los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Curridabat y San José, seguido por el Comité Comunal de Deporte y Recreación de Desamparados y en el último lugar tenemos al Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Aserrí.

6.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones de la presente investigación se detallan a continuación, objetivo específico con sus correspondientes conclusiones:

Objetivo específico:

- Identifica la existencia de controles gerenciales actuales en el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Desamparados.

Recomendación:

- Desamparados, a través de su Comité Cantonal de Deporte y Recreación, le encajaría a la perfección los Controles Gerenciales en Contabilidad, Finanzas, General, Inventario y Recursos Humanos, que utiliza el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José y Curridabat, el cual obtuvo calificación perfecta en este rubro, por lo que se puede solicitar amablemente a los señores del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José y Curridabat los reglamentos, políticas o procedimientos que utiliza con esta variable de controles gerenciales con el fin de fiscalizar de mejor forma los recursos públicos que administra, además, de colocar esos controles gerenciales por escrito para un mejor entendimiento de los mismos.

Objetivo específico:

- Determinar los controles gerenciales, políticas o procedimientos para cumplir con la adecuada gestión de los recursos públicos, que actualmente se aplican del CCRD de Desamparados.

Recomendaciones:

- Utilizar como política general transmitida a todos los colaboradores del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados ejecutar cualquier actividad con la estrategia de mejora continua.
- Creación de una estructura gerencial en la cual impere la teoría del Justo a tiempo en el proceso de compras.
- Adquirir procedimientos principalmente en Compras, Inventario, Alquileres, recepción de Correspondencia, Manejo del Personal, Contrataciones por servicios profesionales, caja chica y supervisión de Comités o Subcomités Comunales de Deporte y Recreación.
- Utilizar el modelo de cinco s en todo el personal del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, de tal forma que se conozca a dónde se encuentra un documento o bien algún suministro.

Objetivo específico:

- Analizar el cumplimiento de los procesos legales necesarios para la correcta ejecución de los procesos de compras y pagos del CCRD de Desamparados.

Recomendaciones:

- El Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados deberá de actualizar el reglamento de compras y expedientes de contrataciones efectuadas convirtiéndolos en

expedientes administrativos, cumpliendo con la ley y creando un procedimiento para las compras.

- El Comité Cantonal de Deporte y Recreación Desamparados le encajaría a la perfección solicitar el manejo del registro de proveedores que tiene el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Curridabat y San José.
- Solicitar el registro de proveedores y el documento que utilizan para el análisis o recepción de los servicios o trabajos brindados por medio de licitaciones que utilizan los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de San José y Curridabat.

Objetivo específico:

- Comparar los controles gerenciales en los procesos de compra entre los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Desamparados, San José, Curridabat y Aserri, mediante un benchmarking.

Recomendaciones:

- Solicitar para su implementación, al Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José, sobre los Procedimientos que utiliza en el Manejo del Personal y los reglamentos en Reglamento de Gastos de Alimentación del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de San José y el Reglamento para el reconocimiento de la Dedicación Exclusiva y Disponibilidad en el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José.

- El Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados solicitar los procedimientos y cómo ejecutan el procedimiento, que utilizan los Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Curridabat, Aserrí y San José para su implementación, con el objeto de mejorar la recepción de notas dirigidas a Junta Directiva.
- Se deberá mejorar el manejo de su inventario en bodega, por lo que está en la obligación de solicitarle a los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Curridabat y de San José los procedimientos que utilizan, ejecutan y la forma en la que el supervisor analiza este rubro para su debida implementación.
- Es conveniente solicitar a los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Curridabat, Aserrí y San José la forma en la que auditan y ajustan su reglamento a indicaciones superiores, esto con el fin de mejorar el manejo del dinero que se encuentra en la caja chica que administra ese Comité Cantonal. Además, se debe de solicitar el Reglamento de manejo de los fondos de Caja Chica del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de San José, Reglamento para el funcionamiento del fondo de Caja Chica del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Curridabat o el Reglamento autónomo de organización del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Aserrí y Reglamento de Caja Chica del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Aserrí, con estos reglamentos se debe de mejorar el reglamento de Caja Chica del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados.

- Conviene pedir a los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de San José y de Curridabat, los procedimientos utilizados para un adecuado control y fiscalización de los recursos públicos que producen o administran los Comités o Subcomités Comunales de Deporte y Recreación y colocar los mismos por escrito.
- Solicitar a la Municipalidad de Desamparados, asesoramiento para el personal administrativo del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados, y tratarlo como si fuese un departamento más de la municipalidad, respaldado en que la ley impone este asesoramiento.
- El Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados le convendrá solicitar el procedimiento y manejo que le dan a los expedientes de contrataciones efectuadas a los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Curridabat y San José para su implementación.
- Capacitar constantemente al personal encargado en compras del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados.

REFERENCIAS

- Alvarado, A. (2014) *Administración y mejora continua en enfermería*. D. F., México: MacGraw-Hill.
- Arias, J., Villasis, M. y Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*. Volumen (63), 201-206.
- Arndt, P. (2015). *Just in Time: El Sistema de producción Justo a Tiempo*. Múnich, Alemania: Grin Verlag.
- Barrantes, R. (2014). *Investigación: Un camino al conocimiento*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Bautista, N., (2014). *Proceso de investigación cualitativa*. Bogotá, Colombia: Manual Moderno.
- Benavides, R. (2014). *Administración*. D.F., México: McGraw-Hill.
- Benassini, M. (2014). *Introducción a la investigación de mercados*. Juárez, México: Pearson Educación.
- Boxwell, R. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid, España: McGraw.Hill.
- Cansino, J. M. (2015). *Evaluar al Sector Público Español*. España: Universidad de Cádiz publicaciones Universidad de Sevilla.
- Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados. (2019) *Acerca*. San José, Costa Rica. Recuperado de <https://ccdrd.go.cr/?fbclid=IwAR3u4MU9lbu6xHJQ9yderVSNjC5DPBgcOtNSHjKiNpELUi m3nYOa3bk2E3Q>
- Companys, R. y Fonollosa, J (1999). *Nuevas técnicas de gestión de stocks: MRO Y JIT*. Barcelona, España: Marcombo.
- Contraloría General del República de Costa Rica. (2017) *Informe de Auditoría de Carácter Especial Acerca de la Actividad del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Paraíso*. Recuperado de https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2017/SIGYD_D_2017018988.pdf
- Cresweel, J. (2014). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Los Ángeles, Estados Unidos: Sage Publications.

- David, F. y David, F. (2017). *Conceptos de administración Estratégica*. Ciudad de México, México: Person.
- Duran, S; Crissien, J.; Viviescas, J. y García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe Colombiano. *Espacios*, 38 (13),24.
- Esteban, A., Madariaga, J., Narros, M., Olarte, C., Reinares, E. y Saco, M. (2008). *Principios de marketing*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Zapata, N. y Mendoza, C. (2014). *Metodología de la investigación*. D. F., México: McGraw-Hill.
- Hurtado, D. (2018). *Principios de Administración*. Medellín, Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- ICODER. (2016). *Instituto de Fomento y Asesoría Municipal IFAM. Código Municipal Comentarios, Jurisprudencia*. San José, Costa Rica. Recuperado de www.icoder.go.cr
- Iglesias, M. Lobato, F. y Tejedo, J. (2010). *Recursos Humanos y responsabilidad social corporativa*. Macmillan Iberia, S.A. ProQuest Ebook Central. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouhsp/detail.action?docID=3216248>.
- Ley N° 2740. (1961). *Reforma Constitución Política*. LA GACETA, Año MCMLXI, N°111, 17 de mayo 1961, San José, Costa Rica.
- Ley N° 2741. (1961). *Reforma Constitución Política*. Colección de Leyes y Decretos, Año MCMLXI, 12 de mayo 1961, Semestre 1, Tomo 1, Página 287.
- Ley N° 3656. (1966). *Ley Orgánica de la Dirección General de Educación Física y Deporte*. LA GACETA, Año MCMLXVI, N°5, 8 de enero 1966, San José, Costa Rica.
- Ley N° 6890. (1983). *Reforma al Código Municipal y otras Leyes*. LA GACETA, Año MCMLXXXIII, N° 180, 23 de septiembre 1983, San José. Costa Rica.
- Ley N° 7794. (1998). *Código Municipal*. LA GACETA, Año MCMXCVIII, N° 94, 18 de mayo 1998, San José. Costa Rica.
- Ley N° 7800. (2006). *Crea Instituto del Deporte y Recreación (ICODER) y su Régimen Jurídico*, LA GACETA, Año MCMXCVIII, N°103, 29 de mayo 1998, San José. Costa Rica.

Ley N° 8678. (2008). *Reforma de los artículos 164 y 170 del Código Municipal, Ley N° 7794, atribuciones a los Comités Cantonales de Deporte, Organizaciones Deportivas, Juntas de Educación de las Escuelas públicas y las Juntas Administrativas de Colegios Públicos*, LA GACETA, Año MMVIII, N°235, 4 de diciembre 2008, San José, Costa Rica.

Martín, M. (2005). *Arquitectura de marcas*.
Madrid, España: ESIC Editorial.

Moreno, J. (2011). *Introducción a la Contabilidad de las Entidades no Lucrativas*.
Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Münch, L. (2014). *Administración*.
Juárez, México: Pearson Educación.

Municipalidad de Aserri. (2019). *Página Principal*. Recuperado de:
<http://aserri.go.cr/>

Municipalidad de Curridabat. (2019). *Página Principal*. Recuperado de:
<http://www.curridabat.go.cr/#>

Municipalidad de Desamparados. (2019). *Datos Generales*. Recuperado de:
<https://www.desamparados.go.cr/es/el-canton/datos-generales>

Municipalidad de San José. (2019). *Página Principal*. Recuperado de:
<https://www.msj.go.cr/SitePages/home.aspx>

Nagel, J. (1995). *Capacitación en Gestión Conceptos y Acciones*.
Santiago, Chile: IICA Biblioteca Venezuela

Procuraduría General de la República. (2004) *Dictamen: 007 del 7 de enero 2004*. Recuperado de
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro_ficha.aspx?param1=PRD¶m6=1&nDictamen=12356&strTipM=T

Procuraduría General de la República. (2002). *Dictamen: 152 del 12 de junio 2002*. Recuperado de
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro_ficha.aspx?param1=PRD¶m6=1&nDictamen=11189&strTipM=T

Ramírez, D. (2018). *Contabilidad Administrativa*.
Ciudad de México, México: McGraw.Hill.

Real Academia Española. (2019). *Real Academia Española*. Madrid, España. Recuperado de
<https://www.rae.es/>

Reglamento para el Funcionamiento del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Desamparados. (2001). LA GACETA, Año MMI, N° 82, 30 de abril 2001, San José, Costa Rica.

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2019). *SINALEVI*. San José, Costa Rica. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/avanzada_pgr.aspx

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, L. y Strickland III (2018). *Administración estratégica*. D. F., México: McGraw-Hill.

Thompson, A., Strickland III, A, James, A., Sutton, C., Peteraf, M. y Gamble, J. (2018). *Administración estratégica Teorías y casos*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

Unión de Gobiernos Locales. (2013). *Código Municipal: CCDR*. San José, Costa Rica. Recuperado de www.icoder.go.cr/component/content/article/37-comites-cantonales-asociaciones-y-federaciones/156-codigo-municipal-ccdr

Weihrich, H., Cannice, M. y Koontz, H. (2017). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S. A.

Yugcha Verdesoto, L. (2014). *Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el control financiero de Liga Deportiva Cantonal Tisaleo*. (tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Zardini Filho, C., Smith, A., Walters, A. y Chiotis, S. (2018). *Finanzas públicas deportivas: un análisis del deporte del Reino Unido*. Reino Unido: EF Sports. Recuperado de <https://efdeportes.com/index.php/EFDeportes/article/view/55>

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 28 de febrero del 2020.

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

La suscrita Brenda Pamela Jiménez Arias con número de identificación 1-1490-0932 autora del trabajo de graduación titulado EVALUACIÓN DE CONTROLES GERENCIALES PARA LA ADECUADA GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR PARTE DEL COMITÉ CANTONAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE DESAMPARADOS, SAN JOSÉ, II SEMESTRE 2019, presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia; si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,


1-1490-0932
Brenda Pamela Jiménez Arias