



FLACSO
ARGENTINA

PROGRAMA DE DESARROLLO HUMANO

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO

**EL DEPORTE COMO INSTRUMENTO PARA PROMOVER
EL DESARROLLO HUMANO:
EL CASO DE LAS ESCUELAS INTEGRALES
DE INICIACIÓN DEPORTIVA EN COSTA RICA.**

Tesista: SERGIO GUSTAVO RIVERA JIMÉNEZ

Directora de Tesis: Dra. Blanca Rosa Gutiérrez Porras

Tesis para optar por el grado académico de Magister en Desarrollo Humano

Fecha: 8 de abril de 2022

DEDICATORIA

A Ramón, mi esposo, quien siempre me impulsó a terminar
este trabajo, a pesar de las tantas veces que desfallecí.

A nuestros hijos, ilusión de mi vida y ejemplares
maestros del amor familiar incondicional.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
TABLA DE ILUSTRACIONES.....	3
Introducción.....	4
1. Planteamiento del Problema.....	5
2. Estado del Arte.....	8
3. Consideraciones Teóricas.	9
3.1 El Desarrollo Humano.....	9
3.1.1 Funcionamientos.	10
3.1.2 Capacidades.	10
3.1.3 Agencia.	11
3.2 El deporte.....	11
3.3 Las alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD).	13
4. Estrategias y Técnicas Metodológicas.....	15
5. Resultados de la Investigación.	17
5.1 Fase de planificación del programa.	18
5.2 Fase de ejecución del programa.	21
5.3 Evaluación del programa.....	26
5.4 Incierta continuidad del programa.....	31
6. Conclusiones.....	32
7. Recomendaciones.	34
8. Referencias.	37
8.1 Entrevistas:.....	40

TABLA DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1. Relación del deporte con los ODS.....	9
Ilustración 2 Objetivo Central del Programa.....	19
Ilustración 3 Distribución de las escuelas integrales de iniciación deportiva según el tipo de comunidad.	25
Ilustración 4 Fotografía de evento del programa Escuela Iniciación Deportiva	26

Introducción

La presente investigación analiza el programa “Escuelas Integrales de Iniciación Deportiva”, que es una iniciativa novedosa de cooperación público-privada en Costa Rica, implementada en el año 2019.

En términos generales, este programa involucró a dos entidades públicas, a saber, el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) y el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER), que otorgaron recursos económicos y técnicos a varias entidades privadas (federaciones deportivas), escogidas y supervisadas por el ICODER, para desarrollar escuelas de iniciación en diferentes deportes para personas menores de edad que habitan en zonas rurales, territorios indígenas y sitios urbanos vulnerables; con el propósito de brindarles la oportunidad de vivir experiencias que difícilmente podrían experimentar en otras circunstancias y también generarles la oportunidad de integrarse en un futuro a la práctica del deporte organizado y federado (equipos de alto rendimiento y selecciones nacionales).

Varios conceptos convergen en el programa objeto de la presente investigación: el enfoque del Desarrollo Humano, la importancia que en los últimos años se le ha dado al deporte como una herramienta para cristalizar ese enfoque y varios de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, así como la utilización de alianzas público-privadas para el desarrollo para alcanzar las metas propuestas.

El desarrollo del tema inicia con el planteamiento del problema, que expondrá la hipótesis de trabajo y las preguntas que han guiado la investigación. Seguidamente, se analiza estado del arte, para conocer las más recientes posiciones existentes al respecto; y se exponen las consideraciones teóricas que definen los principales conceptos que enmarcan el análisis del caso: el enfoque del Desarrollo Humano, el deporte y las alianzas público-privadas para el desarrollo.

En cuanto a los aspectos prácticos del tema desarrollado, se presentarán y analizarán los resultados del programa, a partir del corpus documental y entrevistas a personas directamente involucradas en su ejecución: funcionarios del ICODER y el PANI e integrantes de las asociaciones y federaciones deportivas elegidas para ejecutar el programa.

Es importante destacar que la realización de esta investigación no habría sido posible sin la decidida y eficaz colaboración del Sr. Hernán Solano Venegas, quien fungió como Ministro del Deporte de Costa Rica en la época en que se ideó y ejecutó el programa, la Directora Nacional y personal del ICODER, y en especial varios representantes de las federaciones deportivas elegidas para la ejecución del programa, a todos los cuales es deseo

del autor expresar su gratitud y su reconocimiento.

Imprecedero es también el agradecimiento a la Dra. Blanca Rosa Gutiérrez Porras, directora de esta investigación, por sus siempre oportunos consejos y observaciones para la culminación exitosa de este trabajo.

1. Planteamiento del Problema.

Según el documento que cristalizó la propuesta del programa “Escuelas Integrales de Iniciación Deportiva”, ejecutado por primera (y hasta ahora única) vez en Costa Rica en el año 2019, al menos un 30% de la población estudiantil en Costa Rica carece de acceso a lecciones de Educación Física. Se indica también que se ha detectado una escasez de actividades, proyectos y programas deportivos permanentes en zonas vulnerables, lo que dificulta que las personas menores de edad disfruten de estilos de vida saludable, y repercute, entre otras cosas, en obesidad infantil, menor rendimiento académico, menor socialización e, incluso, en mayores índices de violencia estudiantil. (Benavides, 2019: p.p. 4-5).

Con base en esos hallazgos, y con el propósito de democratizar el deporte y la recreación:

“El ICODER en cooperación con el Patronato Nacional de la Infancia y las Entidades Deportivas busca crear una plataforma de desarrollo deportivo que brinde la posibilidad a zonas lejanas de contar con variedad de disciplinas deportivas donde tanto los niños y niñas como adolescentes puedan jugar, aprender y practicar diversos deportes por medio del conocimiento de los expertos que posee las entidades deportivas, promoviendo la formación integral y continua en cada una de las disciplinas seleccionadas.” (Benavides, 2019: 3).

La realización del proyecto fue posible en Costa Rica gracias a que existe una cantidad de organizaciones privadas de base asociativa (asociaciones y federaciones deportivas), que realizan una importante labor en organización, promoción y masificación del deporte a nivel nacional. La labor de estas entidades privadas debe ser apoyada, promocionada y fortalecida, por imperativo legal, por la entidad estatal creada para dictar las políticas nacionales al respecto, que es el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER).

En efecto, artículo 1 de la Ley de Creación de dicha institución pública dice, en lo que interesa, lo siguiente:

“(...) El fin primordial del Instituto es la promoción, el apoyo y el estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación, tanto convencional como adaptado, de las personas habitantes de la República, actividad considerada de interés

público por estar comprometida la salud integral de la población.

Para tal efecto, el Instituto debe orientar sus acciones, programas y proyectos a promover, fortalecer y garantizar la participación de las organizaciones privadas relacionadas con el deporte y la recreación, dentro de un marco jurídico regulatorio adecuado, en consideración de ese interés público, que permita el desarrollo del deporte y la recreación, así como de las ciencias aplicadas, en beneficio de las personas deportistas en particular y de Costa Rica en general.” (Costa Rica, Ley N° 7800, artículo 1)

Por su parte, el Patronato Nacional de la Infancia (PANI), es una institución pública de origen constitucional que tiene como misión “garantizar el ejercicio de los derechos de los niños, niñas y adolescentes mediante la ejecución de acciones de protección integral y su rol de rectoría técnica.” (PANI, 2020).

Para la ejecución del programa, el PANI y el ICODER aportaron en conjunto una suma mayor, en ese momento, a un millón de dólares (moneda de los Estados Unidos de América) y escogieron 14 federaciones deportivas que implementaron las escuelas de iniciación en 65 comunidades situadas en zonas rurales, zonas indígenas y zonas vulnerables, con la meta de incluir al menos a 3 495 personas menores de edad (ICODER, 2019).

El **objetivo principal** del presente trabajo consiste en analizar el programa citado, por medio de la consulta y análisis de documentación pertinente y de entrevistas a personas directamente involucradas en su desarrollo y ejecución, para determinar si el deporte puede constituirse en una herramienta que posibilite la aplicación del enfoque del Desarrollo Humano; en el sentido de brindar, a la población específica de que se trata, capacidades y funcionamientos que les permitan sentir que gozan de una mayor calidad de vida.

Otro aspecto que se procurará determinar es si el programa como tal es perfectible y replicable, de tal manera que permita desarrollar otras iniciativas similares de inversión de recursos públicos y de establecimiento de alianzas público-privadas en el ámbito del deporte con otras poblaciones, que promuevan en ellas sus potencialidades para vivir unas vidas productivas y creativas que les satisfagan.

En consecuencia, el presente trabajo tiene el propósito de responder las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Puede enmarcarse el programa “Escuelas Integrales de Iniciación Deportiva” realizado en el año 2019 en Costa Rica como una aplicación práctica del paradigma del Desarrollo Humano?

- ¿Cómo funcionó la experiencia de cooperación público-privada en las entidades públicas involucradas entre sí y entre ellas y las entidades privadas escogidas para ejecutar el programa?
- ¿Cuál fue el impacto del programa en las personas menores de edad que participaron en el programa, según los criterios del enfoque del Desarrollo Humano?
- ¿Qué enseñanzas pueden derivarse de este programa que puedan aplicarse a otros casos de cooperación público-privada para la utilización del deporte como instrumento para promover el Desarrollo Humano?

De conformidad con lo anterior, la **hipótesis** de la presente investigación es la siguiente: “El programa Escuelas integrales de iniciación deportiva, desarrollado en Costa Rica, en el año 2019, por el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, el Patronato Nacional de la Infancia y diferentes federaciones deportivas, es un ejemplo concreto de aplicación del enfoque del Desarrollo Humano a favor de personas menores de edad habitantes de zonas vulnerables, y puede ser replicado a favor de diferentes poblaciones”.

Para dar respuesta a las preguntas planteadas y demostrar la hipótesis planteada, se realizará una revisión documental de los antecedentes y demás fases de implementación del programa, incluyendo los documentos del acuerdo interinstitucional de las entidades públicas que lo diseñaron y los convenios, informes y liquidaciones de fondos de las entidades privadas ejecutoras de este. Parte importante de la investigación será también la consulta directa a los diferentes ejecutores del programa, es decir, las instituciones públicas y privadas involucradas.

Los hallazgos de este estudio de caso no solo serán novedosos en Costa Rica, puesto que no se conocen estudios similares existentes al respecto, sino que podrán servir de base para generar otros programas deportivos similares dirigidos a diferentes poblaciones (adultos mayores o personas con discapacidad, entre otros) o en diferentes campos de interés en los que sea deseable aplicar los criterios del enfoque de Desarrollo Humano.

“... es posible percibir que, en los últimos años, aunque todavía en grados insuficientes, la agenda del deporte ha ganado cierto peso en los discursos y decisiones de política pública en diferentes contextos latinoamericanos. Sin embargo, aún estamos lejos de contar con enfoques, estudios de caso y evidencias científicas comparadas. No disponemos, todavía, de una sólida tradición empírica de investigación de instituciones y políticas públicas en el área. Tampoco son visibles los estudios de carácter académico que impulsen generalizaciones de resultados y validez teórica. Esto impacta pobremente

en la calidad del debate y también en el propio desarrollo de las instituciones encargadas de diseñar, implementar y evaluar las políticas de deportes.” (Segura y Buarque, 2015: 10)

Las conclusiones que se obtengan servirán, además, para lograr un mejoramiento sustancial y tangible en la futura toma de decisiones de los poderes públicos en esta materia.

2. Estado del Arte

Desde principios del siglo XXI, cuando la Organización de las Naciones Unidas y otras entidades públicas y privadas empezaron a rescatar el valor social del deporte, a paso lento pero seguro se han venido generando documentos, políticas, instituciones y estrategias que lo reconocen como instrumento de desarrollo en general, y en especial como instrumento con enfoque de desarrollo humano.

El propósito del programa que se estudiará en esta investigación coincide con lo expresado por la ONU en su resolución 70/1 (“Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”), que estableció los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), que son un conjunto de 17 premisas y 169 metas en diversos ámbitos de importancia crítica para la humanidad, como la erradicación de la pobreza, la protección del planeta y lograr la prosperidad a más tardar al año 2030:

“37. El deporte es otro importante facilitador del desarrollo sostenible. Reconocemos que el deporte contribuye cada vez más a hacer realidad el desarrollo y la paz promoviendo la tolerancia y el respeto, y que respalda también el empoderamiento de las mujeres y los jóvenes, las personas y las comunidades, así como los objetivos en materia de salud, educación e inclusión social.” (ONU, 2015: 11)

Diversos estudios han confirmado lo antes afirmado, es decir, que el deporte puede convertirse en una herramienta para facilitar el cumplimiento de los ODS.

“La interrelación de los ODS y la sensibilidad hacia la repercusión del deporte como componente fundamental del cambio tiene importantes implicaciones para nuestro entendimiento del futuro impacto que puede suponer la utilización del deporte para promover los derechos humanos y el empoderamiento. Si bien puede existir una tendencia a considerar la generación de bienestar como una cuestión de desarrollo personal, también podemos visualizar cómo las comunidades de personas implicadas y enérgicas pueden cambiar los sistemas y normas sociales que comprometen los derechos humanos y disminuyen la salud y el bienestar de las poblaciones.” (Gary, J.M. y Rubin, N. S., sf.: 4)

Una publicación de la Secretaría General Iberoamericana (2019: 47) ha concluido que el deporte impacta al menos ocho de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible. En la ilustración 1 no solo se detallan los objetivos relacionados, sino que el tamaño de cada rectángulo responde a la cantidad de metas de cada objetivo que son directamente alcanzables por medio del deporte.

Ilustración 1. Relación del deporte con los ODS.



Nota. Adaptado de “Gráfico 4. Representación gráfica por la relación directa del deporte y las ODS”, de Secretaría General Iberoamericana. “El Deporte como herramienta para el Desarrollo Sostenible. Parte 1”. 2019, p. 17. Disponible en https://issuu.com/segibpdf/docs/segib_cid_deporte_y_ods_-_librillo_1

3. Consideraciones Teóricas.

Para el estudio de caso contenido en la presente investigación, es necesario manejar algunos conceptos básicos como el Desarrollo Humano, el deporte como instrumento para promover el Desarrollo Humano y la importancia de las alianzas público-privadas para el desarrollo.

3.1 El Desarrollo Humano.

El enfoque del Desarrollo Humano surgió a finales de siglo XX como una forma diferente de valorar el nivel de desarrollo de los países. En esa época, el progreso de los países se medía únicamente con la variable del crecimiento económico y disponibilidad del Producto Interno Bruto (PIB), que no es necesariamente un sinónimo del bienestar y de la satisfacción de las necesidades básicas de sus habitantes.

“El pensamiento de Amartya Sen sentó las bases de la teoría del desarrollo humano y propuso una concepción distinta para medir y abordar el desarrollo. El enfoque superó

la visión economicista centrada en el tener (dinero y mercancías), por una visión holística centrada en el ser y hacer del ser humano (bienestar y capacidades) en el cual la participación de las instituciones juega un papel determinante en el desarrollo” (Picazo Palencia, Esteban y otros, 2011: 259)

De conformidad con lo anterior, el enfoque del Desarrollo Humano se concentra en promover que las personas tengan más libertad y más oportunidades para vivir la vida que valoran.

“El desarrollo humano consiste, fundamentalmente, en tener más posibilidades de elección. Se trata de ofrecer oportunidades a las personas sin insistir en que las aprovechen. Nadie puede garantizar la felicidad humana y las elecciones que hacen las personas son sus propias decisiones. El proceso de desarrollo (desarrollo humano) debería proporcionar al menos un ambiente en el que las personas, individual y colectivamente, desarrollen plenamente sus potencialidades y tengan una oportunidad razonable de vivir unas vidas productivas y creativas que les satisfagan.” (PNUD, 2015: 1)

El desarrollo de un país se visualiza, entonces, a partir del bienestar producido por una expansión de las libertades reales de que disfrutan sus habitantes y ya no como el reflejo de una simple operación matemática relacionada con los mercados.

Esta expansión de libertades es, de acuerdo con el enfoque de Desarrollo Humano, la conjugación de tres diferentes conceptos:

3.1.1 Funcionamientos: Aquellos “logros” o estados de bienestar alcanzados por las personas. “Pueden abarcar desde cosas tan elementales como estar suficientemente alimentado, tener buena salud, evitar posibles enfermedades y mortalidad prematura, entre otras, hasta realizaciones más complejas como ser feliz, tener dignidad, participar en la vida de la comunidad.” (Vethencourt, 2018: 13).

3.1.2 Capacidades: A diferencia de los funcionamientos, que pueden caracterizarse como resultados o situaciones actuales, efectivamente medibles y existentes, las capacidades consisten en la posibilidad de elegir entre diferentes posibilidades de alcanzar el bienestar.

“En el fondo, la noción de capacidad permite mostrar que hay una importante diferencia entre “hacer x” por una parte, y por la otra “‘hacer x’ habiendo elegido x” (Sen, 1998: 66). De este modo, si el término “funcionamientos” permite evaluar fácticamente la situación de una persona en función del conjunto de estados o acciones constitutivos de su bienestar, por su parte, el

término de “capacidad” permite evaluar la libertad de los individuos en función de las alternativas reales que poseen para elegir efectivamente la forma de vida que desearían vivir (Sen, 1995: 82).” (Vethencourt, 2018: 16)

3.1.3 Agencia: Viene a ser la cristalización en la práctica de la capacidad de elegir, ya sea tomando iniciativas, iniciando procesos e innovando.

“..., el término “agencia” refleja al individuo como factor de “iniciativa individual”, capaz de emprender acciones en el plano personal y en el de su comunidad, y a la vez, como factor de “eficacia social”, libre de participar en actividades económicas, sociales y políticas.” (Vethencourt, 2018: 16)

Muchos pueden ser los aspectos que las personas toman en cuenta como “valiosos” y “satisfactorios” en su vida. Por ejemplo, el Índice de Desarrollo Humano, elaborado anualmente por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), compara el desarrollo de los países con base en tres dimensiones específicas: la esperanza de vida, la educación y el ingreso *per cápita*. De ahí en adelante, las actividades que califican como posibles instrumentos para promover y concretar este enfoque pueden ser infinitas. Una de ellas, como se pretende demostrar en esta investigación, es el deporte.

3.2 El deporte.

Entendido como un concepto amplio que abarca las más variadas formas de actividad física que contribuyen al buen estado físico, al bienestar mental y a la interacción social, el deporte es considerado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y sus organismos adscritos como uno más de los medios que facilitan a las personas el logro de una vida sana y plena, como lo propone el enfoque del Desarrollo Humano, y además ha sido calificado como “fundamental” para el desarrollo de las personas menores de edad:

“El deporte es mucho más que un lujo o una forma de entretenimiento. El acceso al deporte y la participación en el mismo es un derecho humano y es básico para que los individuos de cualquier edad lleven una vida sana y plena. El deporte, desde el juego y la actividad física hasta el deporte de competición organizado, tiene un papel importante en todas las sociedades. El deporte es fundamental para el desarrollo del niño. Enseña valores básicos tales como la cooperación y el respeto; mejora la salud y reduce el riesgo de desarrollar enfermedades; es una importante fuerza económica que proporciona empleo y contribuye al desarrollo local; y une a los individuos y las comunidades, superando barreras culturales y étnicas.” (UNICEF, 2003: 7)

Esta visión no es nueva. En 1968, cuando ni siquiera habían sido formulados los

conceptos que hoy conforman el paradigma del Desarrollo Humano, la siguiente definición incluye, en forma premonitoria, muchos de sus aspectos principales:

“... la práctica del deporte tiene como finalidad el desarrollo de las facultades físicas y morales del hombre, para tener una mejor posibilidad de ser útil a sí mismo y a la sociedad de la que forma parte, en el transcurso de su vida; que la actividad inmediata es crear un cuerpo sano, disciplinándolo y educándolo; que la finalidad mediata es lograr hombres con un mejor sentido de la relación humana, para lograr un mejor entendimiento entre los pueblos y la naciones y cimentar debidamente el entendimiento humano para lograr metas de paz y de desarrollo.” (Cantón Moller y Vázquez Romero, 1968: 22)

Aunque el derecho humano al deporte alguna vez fue denominado como “el derecho olvidado”, la ONU ha considerado de gran importancia revertir esa situación y por ello la Asamblea General, en Resolución N° 67/296 del 23 de agosto de 2013, proclamó el 6 de abril de cada año como “Día Internacional del Deporte para el Desarrollo y la Paz”, entre cuyos fundamentos citó “que el deporte, como instrumento para la educación, el desarrollo y la paz, puede promover la cooperación, la solidaridad, la tolerancia, la comprensión, la inclusión social y la salud en los planos local, nacional e internacional.” (ONU, 2013: 1)

Este reconocimiento del deporte como fuente de bienestar de las personas y sus comunidades, ha generado una muy antigua tradición en la mayoría de los países del mundo de destinar fondos públicos a sus diversas manifestaciones: el deporte escolar, el deporte universitario, el deporte de alto rendimiento y la construcción de infraestructura deportiva, entre otras. Al respecto, apunta Real Ferrer:

“Por muchas razones, y al igual que otrora la educación o la sanidad, el deporte ha dejado de ser una cuestión que pueda dejarse en exclusiva en manos de la dinámica social. Refiriéndonos a nuestra órbita cultural y económica, la línea maestra de las relaciones entre el deporte y el Estado consiste en que éste asume y respeta la organización espontánea del movimiento deportivo, pero no abdica de establecer y aplicar su propia política deportiva encauzando aquellas cuestiones que considera de relevancia comunitaria.” (Real Ferrer, 1991: 163)

La ONU justifica desde varios puntos de vista la importancia de invertir recursos públicos en el deporte, entre ellos, el aspecto meramente económico:

“Al fomentar el deporte y las actividades económicas basadas en el deporte, es posible iniciar un “círculo virtuoso” en el que se generen nuevas formas de actividad, que necesiten bienes y servicios adicionales, creen trabajo y contribuyan al desarrollo

económico. Aquí, la provisión de asistencia financiera y técnica, como por ejemplo la capacitación de entrenadores o la asistencia en aspectos técnicos para la fabricación de bienes deportivos, son muy beneficiosos y suponen el empujón necesario para iniciar el ciclo.” (ONU, 2013: 15)

En el mismo documento se resalta la importancia de que este apoyo estatal se cristalice por medio de alianzas con los actores sociales, entre ellos, el sector privado, conformado principalmente, para este caso específico, por organizaciones sin fines de lucro de base asociativa como asociaciones y federaciones deportivas:

“El sector deportivo proporciona una oportunidad importante para establecer estas nuevas alianzas para el desarrollo. Además, las alianzas son una manera especialmente eficaz de trabajar con el deporte, dado que el mundo del deporte es, por definición, un mundo de alianzas, incorporando a distintos actores de la comunidad, los sectores público y privado y las organizaciones deportivas de distintas escalas.” (UNICEF, 2003: 21)

Este tema, de la colaboración público-privada en el deporte es el que se desarrollará en el siguiente apartado.

3.3 Las alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD).

Los programas diseñados para cumplir con los fines propios de la administración pública no siempre pueden ser llevados a cabo por entidades estatales. Algunas veces, porque se trata de proyectos específicos, limitados en el tiempo, cuya ejecución no amerita contratar servidores públicos a tiempo completo. Otras veces, porque el sector privado cuenta con la experiencia y los conocimientos necesarios para garantizar la consecución de los fines previstos con menores inconvenientes burocráticos, pero carece de los recursos económicos que sí tienen las instituciones públicas. También son usuales los casos en los que el sector privado cuenta con los fondos para realizar actividades de interés público y son las instituciones públicas las que no los tienen, por lo que las entidades privadas los llevan a cabo como parte de su responsabilidad social corporativa.

En un principio, las experiencias de trabajo conjunto entre entidades públicas y privadas se limitaron a actividades en las que el sujeto privado pudiera obtener alguna ganancia económica por su participación. Tal es el caso de la concesión de servicios públicos o la contratación de empresas para la realización de obra pública. Sin embargo, la historia más reciente muestra cada vez mayor inclinación hacia la participación protagónica de organizaciones sin fines de lucro en la ejecución de programas de corte social financiados por

fondos públicos.

“El financiamiento es el aspecto central que incide en la CPP¹ en el ámbito de los servicios sociales, según lo destacan los diversos actores participantes del estudio y se deriva de aquellos casos vinculados directamente a la provisión de servicios sociales.” (Cunill-Grau y Leytón, 2017: 4).

En efecto, las organizaciones sin fines de lucro suelen tener buenas ideas y los conocimientos necesarios para abordar aquellos problemas que originaron su creación, pero es común que el dinero del que disponen nunca sea suficiente para alcanzar todas sus metas.

Las entidades públicas, por su parte, generalmente están limitadas por excesivas reglamentaciones, carencia de personal suficientemente capacitado, e incluso por falta de tiempo y voluntad para enfocarse en temas muy específicos, a pesar de que cuenten con recursos económicos que, en no pocas ocasiones, quedan ociosos o subejecutados por los problemas antes indicados.

“Cabe resaltar que una alianza y la participación del sector privado en la provisión de servicios sociales no implican la desaparición del Estado sino más bien un llamado a que este se dedique a su rol como ente facilitador y regulador de dichos servicios” (Guerrero, Sugimaro y Cueto, 2010: 35)

Este tipo de alianzas no requieren necesariamente una participación igualitaria de las partes. Lo más importante es que las obligaciones de cada una queden plasmadas en forma clara y específica en un contrato o un convenio que establezca con claridad las actividades a realizar, las responsabilidades de cada una, los objetivos perseguidos y la forma de evaluar y fiscalizar su cumplimiento.

La experiencia aconseja, además, que las relaciones de cooperación público-privada sean el producto de un diseño de consenso previo entre las partes y que no se limiten al corto plazo:

“De acuerdo con Furneaux y Ryan (2014, p.1115), mientras los estados continúen suscribiendo la visión de que su rol es simplemente el de comprar servicios a OSFL² es muy difícil que la retórica de la colaboración se convierta en una realidad. Diversos autores plantean que para obtener mejores resultados es necesario que los actores públicos y privados tengan un compromiso común y alineamiento de objetivos y estrategias (Coleman et al., 2006; Gazley & Brudney, 2007; Dickinson & Neal, 2012; Mitchell et al., 2015; Díaz-Gibson et al., 2015) así como que establezcan relaciones de

¹ Cooperación público-privada

² Organizaciones sin fines de lucro.

largo plazo, pues los lazos previos y los valores compartidos ayudan a que la cooperación sea exitosa y a que propenda a la innovación social (Zhang et al., 2009; Xu & Morgan, 2012; Windrum, 2014; Shier & Handy, 2016). También advierten sobre la importancia de invertir al comienzo del proceso de CPP en la puesta en común de visiones, generación de confianza y desarrollo de competencias entre los integrantes de los equipos para asegurar mejores resultados en las etapas siguientes del ciclo de vida de la CPP (Schmid y Almor-Bad, 2016).” (Cunill-Grau y Leytón, 2017: 6).

En lo que al deporte se refiere, se han identificado al menos dos modelos de participación estatal (Gamero, 2003: 126). El más extendido es el centralizado, en el que toda la estructura deportiva pública depende de un ministerio o secretaría con competencia nacional. El otro modelo consiste en crear instituciones específicas, con independencia funcional o territorial específica a las que se les otorgan competencias sobre el tema.

En cualquiera de los casos, estas entidades estatales fundamentan su interacción con las entidades privadas en las facultades que la doctrina reconoce al Estado en general: a) estimulación de la actividad (asignación de fondos públicos, incentivos fiscales), al dar por sentado que es beneficiosa para la población; b) garantía de que la actividad sea practicada con apego a la legalidad vigente, en especial en lo relativo a seguridad de las instalaciones, salud de los deportistas, etc.; c) prestación de servicios para atender necesidades deportivas (construcción de instalaciones, formación de educadores físicos, entrenadores, etc.); y d) orientación de la actividad deportiva en general, mediante políticas, programas y proyectos a realizar en conjunto con dichas entidades (Gamero, 2003: 164-165).

Como se expondrá más adelante, el caso en estudio conjuga los tres conceptos antes desarrollados, a saber: el deporte utilizado para promover bienestar en la población y la unión de esfuerzos de entidades públicas y privadas para lograr resultados de mejoramiento de la calidad de vida de la población, que es el propósito del enfoque del Desarrollo Humano.

4. Estrategias y Técnicas Metodológicas.

Según lo expuesto en los apartados precedentes, la presente investigación es un estudio de caso descriptivo y exploratorio cuyo objetivo es analizar el programa “Escuelas Integrales de Iniciación Deportiva”, implementado en el año 2019 en Costa Rica, para determinar si el deporte puede constituirse en un instrumento para promover el Desarrollo Humano. La estrategia metodológica aplicada es la perspectiva cualitativa, ya que se pretende comprender y contextualizar una realidad específica existente.

Como lo indican reconocidos autores especializados en el tema, una vez que ha quedado definido el objeto de estudio (“el caso”), toda la atención investigativa se concentra en

comprenderlo en su especificidad y no tanto en buscar generalizaciones, por lo que existe mucha amplitud y flexibilidad en el uso de técnicas de recolección y análisis de datos:

“El predominio de las perspectivas no estándar en los EC (estudios de caso) se basa en diversos factores:

- a) tratándose de una o pocas unidades, el enfoque predominante en los EC es el análisis en profundidad; la búsqueda no se orienta hacia el establecimiento de regularidades empíricas sino hacia la comprensión del caso en su unicidad.
- b) resulta difícil realizar inferencias generalizantes a partir de una sola (o muy pocas) unidades, y c) los estudios se llevan a cabo, en la mayoría de los casos, en el escenario natural donde los actores se relacionan dando lugar a los fenómenos que se intenta estudiar.” (Marradi, Archenti y Piovani, 2007: 238).

La técnica de recolección de datos utilizada incluye, principalmente, la recolección y el análisis documental (fuentes secundarias), así como entrevistas en profundidad. Por razones legales, de protección de datos de las personas menores de edad, no fue posible contar con listas de contacto de las personas beneficiarias del programa y sus familias para conocer de primera mano sus impresiones al respecto, pero las propias entidades involucradas, que sí hicieron esa labor, facilitaron la información recopilada, por lo que es posible afirmar que, dentro de las limitaciones existentes, sí ha sido posible contestar la tercera pregunta de la presente investigación, relacionada con este aspecto.

La recolección y el análisis documental proveyeron la información necesaria para comprender cuál fue la visión de la administración pública para diseñar el programa, elegir las asociaciones y federaciones que lo ejecutarían, los deportes que serían parte del programa, las comunidades destinatarias del programa y los fondos públicos que serían asignados al mismo.

Una parte importante del corpus documental de la investigación está constituido por las normas jurídicas vigentes en Costa Rica: la Constitución Política de Costa Rica, la Convención Internacional de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia, la Ley del Deporte de Costa Rica y su reglamento, así como normativa vigente sobre derechos de la niñez y la adolescencia. Se incluyen también los convenios firmados entre las partes; los informes realizados, y liquidaciones de fondos, así como los instrumentos de evaluación que fueron aplicados.

Todo este corpus documental tiene la ventaja de que es documentación auténtica, confiable y disponible, por tratarse de documentos públicos, cuyo acceso está garantizado por la normativa jurídica vigente.

El análisis realizado, en relación con el corpus documental citado, es un análisis de contenido intensivo y externo, pues de cada documento fue posible extraer mucha información de gran importancia para dar respuesta a las preguntas de investigación y consecuentemente a la hipótesis planteada; y, principalmente en lo que se refiere a la legislación, los convenios e informes de cumplimiento y evaluación, se tuvo en cuenta también su contexto de producción, atendiendo a las circunstancias sociales, políticas, económicas, culturales e históricas en las que surgieron.

Como complemento a la información documental recolectada y analizada, se utilizó también la **entrevista en profundidad** a una cantidad específica de personas que estuvieron vinculadas con las diferentes etapas de planeamiento, ejecución y evaluación del primer año de vigencia del programa.

Tal y como se acepta en la teoría metodológica, las entrevistas en profundidad no conforman una muestra específica o estadísticamente determinada, sino que su utilidad consiste en aprovechar la experiencia específica que cada uno de los entrevistados tiene y puede relatar en relación con el problema investigado, a fin de ponerlo en contexto. En ese sentido, la muestra seleccionada fue intencional o teórica (no representativa estadísticamente), pero sí directamente relacionada con los objetivos de la investigación, ya que los entrevistados demostraron poseer información y opinión, de primera mano, en relación con el tema investigado.

Las entrevistas realizadas fueron focalizadas, semiestructuradas, individuales y directas, e incluyeron al Ministro de Deportes de Costa Rica, las funcionarias directamente encargadas del programa en el ICODER y en el PANI y a representantes de las entidades deportivas involucradas en su ejecución. Fue muy importante contar con su criterio y experiencia por el papel protagónico que desempeñaron en la decisión de realizar el programa y de llevarlo a cabo, así como por las observaciones y sugerencias para su mejoramiento futuro.

5. Resultados de la Investigación.

Una vez analizado el corpus documental y demás elementos de la investigación, es posible tener por demostrada la hipótesis de investigación y en consecuencia afirmar que el programa “Escuelas Integrales de Iniciación Deportiva”, desarrollado por federaciones deportivas de Costa Rica con recursos provistos por el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) y el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) en el año 2019, es un buen ejemplo del deporte como herramienta para promover el desarrollo humano, específicamente en población menor de edad de 6 a 17 años en zonas vulnerables, como se detallará a continuación.

5.1 Fase de planificación del programa.

Según la investigación realizada, la idea de establecer escuelas de iniciación deportiva para poblaciones vulnerables fue concebida por el Ministro de Deportes de Costa Rica, Sr. Hernán Solano Venegas, al inicio de su gestión en mayo de 2018 (Entrevista al Sr. Hernán Solano Venegas, 2021).

Al saberse designado para tal cargo, que incluye presidir el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación de Costa Rica, órgano superior jerárquico del ICODER, su preocupación consistía era que las instituciones públicas tienen comprometido su presupuesto en las actividades que tradicionalmente realizan, por lo que todo tipo de iniciativa novedosa o diferente obtiene siempre respuesta negativa, fundamentada en la inexistencia o la escasez de fondos disponibles para ello.

En principio, el ministro les propuso la idea a tres diferentes instituciones que, según su experiencia, podrían contar con mayor disponibilidad de recursos económicos que el ICODER, a saber: el Patronato Nacional de la Infancia (PANI), que sí la acogió; al Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), que es la institución encargada de canalizar los recursos estatales de lucha contra la pobreza en Costa Rica; y al Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU). Estas dos últimas instituciones no mostraron interés en realizarlo para sus poblaciones meta.

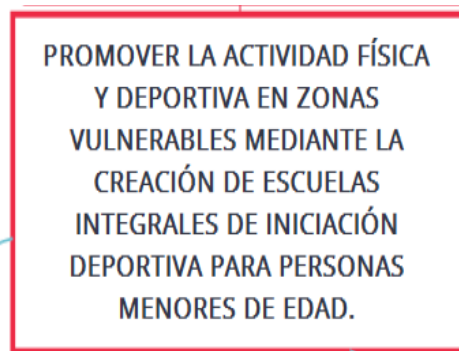
Una vez que el PANI confirmó que contaba con fondos que podía destinar al proyecto, por un monto cercano a un millón de dólares (moneda de los Estados Unidos de América) el Departamento de Rendimiento Deportivo del ICODER elaboró un documento que sentó sus bases. (Benavides, 2019: 17 p.)

Para el planteamiento de los objetivos antes descritos, se elaboró en el documento citado un árbol de problemas en el que se definió como problema central: “ESCASEZ DE OPORTUNIDADES DEPORTIVAS Y RECREATIVAS PERMANENTES PARA PERSONAS MENORES DE EDAD EN ZONAS DE VULNERABILIDAD”. Como causas de ese problema se citaron los recursos limitados para el deporte y la recreación (carencia de personal técnico capacitado, ausencia de espacios y poca permanencia de los recursos) y ausencia de programas deportivos y recreativos permanentes (poca concientización sobre la importancia de la práctica deportiva y escasa regionalización deportiva a nivel nacional). Como consecuencias de lo anterior, se indicaron las siguientes: que las personas menores de edad se encuentren en desigualdad de oportunidades para practicar deporte y recreación (poco interés de las personas menores de edad por la práctica deportiva y recreativa y desconocimiento de las personas menores de edad de las diferentes disciplinas deportivas) y personas menores de

edad con desarrollo deportivo limitado (desarrollo psicomotor limitado y personas menores de edad con pocas habilidades para relacionarse adecuadamente con pares). (Benavides, 2019: 6).

Como respuesta a los problemas planteados, en el mismo documento de diseño del programa se propuso un árbol de objetivos centrado en lo siguiente:

Ilustración 2 Objetivo Central del Programa



PROMOVER LA ACTIVIDAD FÍSICA
Y DEPORTIVA EN ZONAS
VULNERABLES MEDIANTE LA
CREACIÓN DE ESCUELAS
INTEGRALES DE INICIACIÓN
DEPORTIVA PARA PERSONAS
MENORES DE EDAD.

NOTA: Benavides Vargas, Seidy (2019), p. 7.

En palabras de Ericka Moraga Hernández, socióloga de la Gerencia Técnica del PANI:

“En cuanto al enfoque del proyecto, una de las grandes cosas que estábamos tratando de resolver es la poca accesibilidad que tienen muchas personas menores de edad, aun con todas las normativas y todo lo que se ha hecho, en cuanto a recreación y actividad física. Muchos de estos niños viven en comunidades que no tienen las oportunidades. En términos de este enfoque de Desarrollo Humano, la accesibilidad hay que crearla.” (Entrevista con Éricka Moraga, 2022).

Como fundamento legal del proyecto se citó el artículo 73 del Código de Niñez y Adolescencia de Costa Rica que, en su primer párrafo, dice:

“Las personas menores de edad tendrán derecho a jugar y participar en actividades recreativas, deportivas y culturales, que les permitan ocupar provechosamente su tiempo libre y contribuyan a su desarrollo humano integral, con las únicas restricciones que la ley señale. Corresponde en forma prioritaria a los padres, encargados o representantes, darles las oportunidades para ejercer estos derechos.” (República de Costa Rica, 1998: artículo 73).

El mismo documento (Benavides, 2019: 9), señala que el objetivo general y los objetivos específicos del programa serían los siguientes:

“Objetivo general

Promover la actividad física y deportiva en zonas vulnerables mediante la creación de escuelas integrales de iniciación deportiva para personas menores de edad.

Objetivos específicos y componentes

1. Orientar a las personas menores de edad sobre su derecho al acceso a la práctica de diversas disciplinas deportivas y recreativas.
2. Promover el ingreso y la permanencia de las personas menores de edad a la práctica de diversas disciplinas deportivas como medio para su desarrollo integral.
3. Promover la participación de los atletas en programas sistemáticos como lo son Juegos estudiantiles, juegos nacionales, procesos de selecciones y ligas nacionales que desarrollan las entidades.”

Estos propósitos concuerdan, a su vez, con el Plan Nacional de Actividad Física y Salud 2011-2021 (MIDEPLAN y Ministerio del Deporte, 2011: 18), uno de cuyos objetivos específicos es “Facilitar el acceso a programas de actividad física, deporte, educación física y recreación a todos los grupos poblacionales, especialmente a los más limitados, con el fin de reducir las brechas de inequidad.”

El criterio utilizado para elegir las entidades deportivas que llevarían a cabo el programa fue contar con un historial de correcto manejo y liquidación de los fondos públicos otorgados en años anteriores por el ICODER (entrevista con Seidy Benavides, 2020). Es una antigua tradición en el deporte costarricense que el ICODER destine anualmente parte de sus recursos económicos (fondos públicos) a este tipo de entidades privadas que promueven el deporte y la recreación para el desarrollo de sus programas, lo que se materializa con la firma de un convenio y la obligación consecuente de demostrar el correcto uso de dichos fondos en los fines para los que fueron establecidos.

Una vez que el proyecto les fue expuesto a sus personeros, fueron 14 las entidades que se comprometieron a ejecutarlo:

1. Federación Central de Ajedrez
2. Federación Costarricense de Atletismo
3. Federación Costarricense de Baloncesto
4. Federación Costarricense de Balonmano
5. Federación Costarricense de Paradeportes
6. Federación de Rugby Costa Rica
7. Federación Costarricense de Taekwondo
8. Federación Costarricense de Tenis

9. Federación Costarricense de Tenis de Mesa
10. Federación Costarricense de Voleibol
11. Federación Promotora de Patinaje y Deportes Afines
12. Federación Cheer and Dance (Porrismo)
13. Liga de Futsal
14. Unión Femenina de Fútbol

En cuanto a las 65 comunidades en las que se ejecutaría el programa, el criterio utilizado para elegir las fue determinar las que tuvieran una mayor vulnerabilidad, según el índice de desarrollo social que elabora el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) de Costa Rica. (Entrevista con Seidy Benavides, 2020).

“... a partir del principio de la solidaridad nacional, el Estado está llamado a enfocar sus políticas y programas en impulsar y promover la igualdad de oportunidades para todos los grupos poblacionales y en todas las áreas geográficas del país, basado en la premisa de que todas las personas tienen derecho al desarrollo humano integral. Por eso, el Índice de Desarrollo Social es un instrumento que contribuye a operativizar ese enfoque en todo el territorio nacional, ordenando todos los distritos del país y así priorizar las zonas más rezagadas con el fin de reducir las brechas económicas y sociales que aquejan a nuestra población.” (MIDEPLAN, 2017: 13)

Elegidas las organizaciones deportivas que llevarían a cabo el programa y las comunidades que se beneficiarían de las escuelas integrales de iniciación deportiva, el siguiente paso fue la firma de un convenio de transferencia de fondos entre el PANI y las entidades deportivas privadas. A cada una de ellas, el PANI les transfirió una idéntica cantidad de dinero para la implementación y desarrollo del proyecto.

5.2 Fase de ejecución del programa.

Para cumplir el primer objetivo específico propuesto en el plan elaborado en el ICODER y aprobado por el PANI (“Orientar a las personas menores de edad sobre su derecho al acceso a la práctica de diversas disciplinas deportivas y recreativas”), se establecieron, entre otras, las siguientes metas a cumplir por cada entidad privada involucrada (Benavides, Seidy, 2019: 9-12).

- Involucrar a cinco actores sociales de cada comunidad (Centros educativos, comités cantonales de deportes, municipalidad, por ejemplo).
- Realizar visitas de motivación a cinco centros educativos de la comunidad, presentar a un atleta referente de la disciplina en cada uno y realizar una exhibición del deporte en cada centro educativo.

- Lograr la inscripción de al menos 15 personas en cada escuela integral de iniciación deportiva.

En lo referido al segundo objetivo específico incluido en el plan institucional (“Promover el ingreso y la permanencia de las personas menores de edad a la práctica de diversas disciplinas deportivas como medio para su desarrollo integral”), las metas planteadas fueron las siguientes:

- Entregar a cada comunidad en la que se desarrolle una escuela integral un *kit* básico para la práctica de ese deporte.
- Realizar en cada escuela deportiva una capacitación y un festival con participación de al menos 50 personas.
- Lograr que al final de cada mes se mantengan en las escuelas al menos el 80% de las personas menores de edad que iniciaron el programa.

Para el tercer objetivo específico establecido en el plan preestablecido (“Promover la participación de los atletas en programas sistemáticos como lo son Juegos estudiantiles, juegos nacionales, procesos de selecciones y ligas nacionales que desarrollan las entidades”), se establecieron metas globales, entre ellas: lograr que 100 personas menores de edad participantes del programa se integraran a los procesos de competencia de las entidades deportivas (ligas menores); que 100 personas menores de edad participantes en el programa se integraran a los procesos de Juegos Estudiantiles organizados por el Ministerio de Educación Pública; que 100 personas menores de edad participantes en el programa se integraran a los procesos de Juegos Nacionales organizados por el ICODER; que al menos una persona menor de edad participante en cada escuela deportiva se integre a una selección nacional; y que al menos 15 personas menores de edad participantes en cada escuela se mantuvieran practicando el deporte de manera sistemática.

Dentro del esquema antes explicado, en el que el PANI otorgó los fondos necesarios para realizar el proyecto y el ICODER definió sus parámetros técnicos, el peso de la ejecución correspondió a las entidades deportivas elegidas.

Si bien el presidente de la Federación Costarricense de Ajedrez y el gestor deportivo de las Federaciones Costarricenses de Patinaje y Cheer and Dance criticaron la carencia de una adecuada planificación previa del programa por parte de las instituciones públicas promotoras, así como la ausencia de una mayor interacción previa con las entidades privadas que lo ejecutarían (entrevistas con Jonathan Carvajal y Jonathan Flores, 2021), en términos generales el programa pudo desarrollarse durante el año 2019 sin mayores contratiempos, y sus resultados finales son los que se exponen en el siguiente cuadro:

Tabla 1 Resumen de Resultados Programa “Escuelas Integrales Iniciación Deportiva”

DEPORTE	N° de escuelas	Hombres	Mujeres	Total	Promedio personas por escuela	CALIFICACIÓN
Ajedrez	10	177	154	331	33,10	0,64
Atletismo	5	85	70	155	31,00	0,72
Baloncesto	10	351	132	483	48,30	0,83
Balonmano	15	283	186	469	31,27	0,96
Futbol Femenino	10	0	415	415	41,50	0,96
Futsal	15	361	106	467	31,13	0,77
Paradeportes	5	154	119	273	54,60	0,96
Patinaje	5	55	117	172	34,40	0,90
Porrismo	5	38	82	120	24,00	0,90
Rugby	7	85	73	158	22,57	0,93
Tae Kwon Do	5	137	118	255	51,00	0,83
Tenis de campo	5	79	38	117	23,40	0,92
Tenis de mesa	8	90	50	140	17,50	0,82
Voleibol	5	119	94	213	42,60	0,85
	110	2014	1754	3768	34,74	0,86

Elaboración propia, a partir de informes elaborados por las entidades deportivas participantes y valorados por el ICODER (los números en color rojo corresponden a informes preliminares).

De acuerdo con la memoria institucional del Patronato Nacional la Infancia (2020: p.p. 29-30), las comunidades costarricenses en las que se llevaron a cabo las escuelas integrales de iniciación deportiva fueron las siguientes:

- **Atletismo:** Cabécar y Batán (Limón) / Altos de San Antonio Boruca y El Roble (Puntarenas) / Los Chiles Alajuela.
- **Ajedrez:** Talamanca, Pococí y Siquirres (Limón) / Salitre y Garabito (Puntarenas)/ Brasilito y Liberia / Alajuelita / San Francisco Heredia / Purrá (Goicoechea).
- **Baloncesto:** Bribri, Namaldi, Tobías Vaglio y Cieneguita (Limón) / Conte y Chacarita (Puntarenas) / Upala.
- **Balonmano:** Bribri (Suretka), Limón centro y Siquirres (Limón) / Conte y Barranca (Puntarenas) / Pital San Carlos y Juan Viñas Cartago.
- **Tenis:** Bajo Chirripó (Turrialba) / Limón centro (Limón) / Coto Brus, Buenos Aires, Térraba y Corredores (Puntarenas)

- **Tenis de mesa:** Cabécar y Guápiles (Limón) / Ngäbe Puerto Jiménez (Puntarenas) / Venado (San Carlos) / San Rafael (Coronado) / Guararí (Heredia) / Alajuelita.
- **Taekwondo:** Palmeras, Namaldi y Cieneguita (Limón) / Esparza, Salitre Y Mojón (Puntarenas) / Matambú (Hojancha) / Bo Cristo Rey, Puerto Viejo (Sarapiquí).
- **Patinaje:** Bribri y Pococí (Limón) / Puntarenas, Golfito y Montes de Oro (Puntarenas)
- **Porrismo:** Nairi Awari (Bribri) y Guápiles (Limón) / Térraba, Parrita y Jacó (Puntarenas)
- **Paradeportes:** Talamanca y Limón centro / Sabalito y Puntarenas centro / Higuito (Desamparados)
- **Fútbol Femenino:** Palmeras, Bribri, La Betania y Limón Centro (Limón) / La Casona, Boruca, La Cuesta, Osa, Cóbano y Jicaral (Puntarenas).
- **Futsal:** Limón, Bribri y Matina (Limón) / Ngäbe Conte y Fray Casiano (Puntarenas) / Los Chiles / Carmen Lyra (Turrialba) / Tres Ríos (La Unión) / León XIII (Tibás) / Guararí (Heredia) / Las Cañas (Alajuela) / Pavas (San José) / Carrillo / Birrisito (Paraíso) / Upala / Nicoya.
- **Rugby:** Namaldi y Moín (Limón) / Ngeregue y Garabito (Puntarenas) / Los Chiles (Alajuela).
- **Voleibol:** Namaldi y Cieneguita (Limón) / Boruca, Santa Teresa Cóbano (Puntarenas) / Zarcero.

De la información anterior, se puede determinar que el total de comunidades beneficiadas con el programa fue 69, o sea, cuatro comunidades más de las que originalmente se habían planeado. Algunas de ellas albergaron más de una escuela integral de iniciación deportiva. La mayor parte se ubicó en zonas rurales, como se aprecia en el siguiente gráfico.

Ilustración 3 Distribución de las escuelas integrales de iniciación deportiva según el tipo de comunidad.



NOTA: Elaboración propia a partir de la información contenida en PANI, Memoria Institucional 2019-2020, p.p. 29-30

A continuación, algunos hallazgos relevantes que se pueden extraer de la información anterior:

- La participación total de personas menores de edad superó en un 7% la estimación inicial del proyecto.
- Las Federaciones de Balonmano y Fútbol lograron establecer 15 escuelas cada una con el mismo monto destinado a cada una de las entidades deportivas ejecutoras del proyecto.
- La Liga de Fútbol Femenino, a pesar de la natural limitación a un solo género de su población meta, logró colocarse como una de las cuatro organizaciones que benefició a más de 400 participantes menores de edad en el programa.
- La Federación Paradeportes, que también contaba con una población meta menor que las demás (personas menores de edad con discapacidad), logró el promedio más alto de participantes por escuela realizada.
- La mitad de las entidades deportivas ejecutoras del proyecto obtuvo una calificación igual o superior a 90% en el cumplimiento de los objetivos.
- Solo tres de las entidades deportivas ejecutoras del proyecto obtuvieron una calificación menor a 80% en el cumplimiento de objetivos, donde el 64% otorgado a la Federación Central de Ajedrez fue la menor calificación.

Ilustración 4 Fotografía de evento del programa Escuela Iniciación Deportiva



Nota: Disponible en PANI, Memoria Institucional (2020), p. 29

5.3 Evaluación del programa.

Ni el PANI ni el ICODER realizaron un documento final de evaluación del programa en su conjunto. Lo que existe es una recopilación de informes finales dirigidos por el ICODER a cada Federación ejecutante del programa en forma individual, con un resumen del porcentaje alcanzado en cada una de las metas y actividades a las que se había obligado contractualmente con el PANI.

Seidy Benavides, metodóloga deportiva encargada de la fiscalización técnica por parte del ICODER, sí realizó su propia evaluación del proyecto y compartió sus conclusiones (Entrevista a Seidy Benavides, 2020):

- Se trató de un proyecto con objetivos, con metas, con indicadores por deporte.
- Se contó con un presupuesto fijo.
- Siempre hubo interés y participación. No fue necesario cerrar ninguna escuela por falta de niños.
- A pesar de que las federaciones son muy competitivas y se preocupan mucho por el alto rendimiento, todas trabajaron muy bien con el programa y se identificaron mucho con el proyecto.
- Es un proyecto 100% inclusivo. Esto significa que, a pesar de que había una

Federación de Paradeportes que está especializada en población con discapacidad, si en alguna de las otras disciplinas llegaba una persona menor de edad con alguna discapacidad se le recibía y se integraba.

- Se llevaron diferentes disciplinas deportivas a zonas lejanas donde, de verdad, no hay nada.
- La creciente masificación de la disciplina, según lo han manifestado las propias federaciones, con más cantidad de practicantes, de afiliados y hasta de patrocinadores, así como captación de talentos.
- Se entregó el mejor material deportivo que existe en la disciplina.
- La capacitación en las comunidades: a cada comunidad se asistió y se capacitó a personas del lugar como instructores.
- Se contribuyó al mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios.
- El programa fue fuente de empleo para muchas personas.
- Mayor involucramiento de las familias, que se organizaban para llevar a los chicos a las prácticas y a los festivales y para cubrir aspectos extra que no estuvieran previstos por la escuela.

La misma funcionaria del ICODER (Benavides, 2020. Entrevista), estableció, como parte de su evaluación final del proyecto, las siguientes debilidades:

- El cambio constante en el personal de contacto del PANI, que fiscalizaba el proyecto sin mayor conocimiento de este, lo que implicaba estar retrocediendo constantemente para explicarles de qué se trataba.
- Nula o poca participación del PANI en las actividades desarrolladas en el proyecto.
- Falta de claridad en el presupuesto asignado.
- Errores del PANI en la elaboración de convenios con las federaciones, entre ellos, por ejemplo: copiar en algunos convenios los cuadros correspondientes a otro convenio.
- Actores locales poco interesados en ciertos casos.
- Falta de instalaciones deportivas adecuadas en ciertos casos.
- Falta de entrenadores en muchas zonas.
- Resistencia a recibir diferentes deportes.
- Zonas de poco o difícil acceso, lo que implicó gastos extraordinarios por hospedaje o transporte especializado.

Consultados sobre su evaluación personal del programa, algunos representantes de las

federaciones deportivas que ejecutaron el proyecto consideraron que faltó una correcta planificación y mayor comunicación previa con las entidades públicas promotoras. No obstante, cuestionados acerca de si esas observaciones implicaban que el programa había sido un fracaso o un desperdicio de recursos, reconocieron que no fue así y que existían aspectos positivos. En palabras del presidente de la Federación Costarricense de Ajedrez:

“Ese proyecto fue una maravilla. Para mí, como dirigente, hubo un antes y un después con este proyecto, sobre todo al trasladarme a los lugares y ver la realidad que viven. Recuerdo la chispa en la mirada de un niño que había sido separado de su familia para su protección y vivía en una casa de cuidado: en el 2019 estuvo en el programa y ya en el 2020 participó en las eliminatorias de Juegos Nacionales de Ajedrez. El país debería invertir más recursos específicamente en esto.” (Entrevista con Jonathan Carvajal, 2021).

Por su parte, el gestor deportivo de las Federaciones Costarricenses de Patinaje y Cheer and Dance (porrismo), que admite haber recomendado a dichas entidades que no se involucraran en el proyecto, precisamente por la poca planificación que, en su criterio, se evidenciaba cuando recibieron la propuesta, también fue claro en cuanto al impacto positivo que tuvo en la población menor de edad beneficiaria:

“No todo fue negativo. El tema positivo fue que, por lo menos en esas comunidades, se dieron a conocer nuestras disciplinas. Yo prefiero que esas personas hubieran invertido un año en conocer nuestro deporte a que lo hubieran invertido en otras cosas, porque eran jóvenes, niños o adolescentes a los que se les estaba dando una oportunidad de invertir su tiempo en algo positivo como la recreación. Mi crítica es a nivel administrativo por las dificultades que tuvimos, pero jamás voy a decir que no se aportó un granito de arena en el desarrollo de estos chicos. Me da lástima que no se pudo dar una continuidad y seguimiento en cuanto a lo que pudo llegar a dárseles.” (Entrevista con Jonathan Flores, 2021).

En ese mismo sentido, el Ministro del Deporte, gestor de la idea, lamentó que el Patronato Nacional de la Infancia “no se enamoró del proyecto”, pues, a pesar de que recibió una muy amplia exposición institucional positiva ante la población, solo se limitó a aportar los fondos y luego a exigir las correspondientes liquidaciones de los recursos. De hecho, no hubo el más mínimo interés de parte del PANI de aportar los fondos para una segunda edición del programa, lo que dejó al ICODER y a las asociaciones y federaciones deportivas participantes con la incógnita de cómo darle continuidad (entrevista con Hernán Solano Venegas, 2021).

Al respecto, Ericka Moraga Hernández, socióloga de la Gerencia Técnica del PANI,

que fue la tercera fiscalizadora técnica designada por esa institución para ese proyecto, resaltó que, en los estándares del PANI, este fue un “megaproyecto”. Explicó que los proyectos más grandes del PANI han tenido, a lo sumo, entre 300 y 500 beneficiarios, y que se realizan en una o pocas comunidades, mientras que en este caso se trataba de más de 3 000 beneficiarios con una “cobertura país”. Agregó también que la inversión realizada en este proyecto no puede medirse únicamente por los montos económicos aportados por las instituciones involucradas, sino que deben sumarse los esfuerzos y demás aportes de las contrapartes. (Entrevista con Ericka Moraga, 2022)

Una de las principales críticas realizadas al programa se refiere a la prácticamente nula participación del PANI en su desarrollo y ejecución. Otra crítica, acerca del papel desempeñado por esa institución, se refiere a los obstáculos, criterios equivocados y exceso de requisitos, injustificados en criterio de los entrevistados, para liquidar los fondos recibidos (entrevistas con Jonathan Carvajal y Jonathan Flores, 2021).

Entre los logros y anécdotas que ilustran con amplitud cómo el programa aquí estudiado es un buen ejemplo de que el deporte puede ser utilizado como herramienta para promover el desarrollo humano de los habitantes de un país; y en este caso específico de personas menores de edad habitantes de zonas vulnerables de Costa Rica, al brindarles oportunidades de conocer, practicar y, en algunas ocasiones, integrarse a equipos de alto rendimiento en disciplinas deportivas que, de otra manera, no hubiesen podido practicar, con la consecuente ampliación de sus capacidades y funcionamientos, algunas de las personas entrevistadas citaron los siguientes:

- Costa Rica es el primer país que acercó a los pueblos indígenas a la disciplina deportiva del porrismo (entrevista con Laura Alán, 2021).
- Un Gran Maestro Nacional de Ajedrez concedió la derrota ante una participante de una de estas escuelas en una partida simultánea (entrevistas con Hernán Solano y Jonathan Carvajal, 2021).
- Dos participantes de las escuelas de Balonmano se integraron a selecciones nacionales juveniles (entrevista con Hernán Solano, 2021).
- Padres de familia de participantes en las escuelas de Taekwondo lograron que se les incluyera, extraoficialmente y sin utilización de los fondos públicos destinados a personas menores de edad, como parte de los aprendices de los fundamentos de la disciplina mientras esperaban a sus hijos e hijas (entrevista con Hernán Solano, 2021).
- En un festival de porrismo, se acercó un líder comunal, un alto jefe de comunidad

indígena, y dijo: “yo no creía en porrismo”. Eso, porque tenían idea de que el porrismo era solo para las chicas y que el deporte por excelencia es el fútbol. Sin embargo, agregó: “yo quiero saber cómo se puede continuar con esto. Tengo más comunidades de mi zona que quieren el proyecto”. (Entrevista con Laura Alán, 2021).

En términos generales, los personeros del ICODER y de las federaciones y asociaciones deportivas que ejecutaron el programa en el año 2019, coincidieron por separado, en las entrevistas realizadas al efecto, en que fue una experiencia provechosa, con un impacto positivo en la población menor de edad beneficiaria de las diferentes escuelas integrales de iniciación deportiva implementadas, de lo cual todas las partes entrevistadas aseguraron tener suficientes y contundentes evidencias, que por razones de protección de identidad a las personas menores de edad beneficiarias no pudieron compartir.

Finalmente, también existió consenso en el sentido de que los defectos, errores y omisiones que se presentaron en el primer año podrían ser corregidos en pro de su continuidad, y que el programa como tal puede ser fácilmente replicado en otras poblaciones meta y no solo con personas menores de edad.

Cuestionadas al respecto, las personas entrevistadas manifestaron algunas sugerencias para corregir en futuras ediciones algunos de los defectos hallados en su primer año de implementación:

- Realizar una mayor planificación previa en la que entidades públicas y privadas participen “horizontalmente” en la definición del proyecto, así como en sus prioridades y sus metas, sin que, como en este caso, se evidencie una relación “vertical”, con el ICODER y el PANI “arriba” y las entidades deportivas (sin las cuales no hubiera sido posible el programa) “abajo”. (Entrevista con Jonathan Flores, 2021).
- Realizar una distribución de fondos no igualitaria sino equitativa entre las entidades deportivas ejecutoras del programa. Es decir, entregar a cada federación los fondos necesarios para la realización de las escuelas planificadas previamente, tomando en cuenta las diferencias de costos entre las escuelas realizadas en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica y las realizadas en zonas más alejadas, así como los costos de los materiales a utilizar. (Entrevista con Jonathan Flores, 2021).
- Lograr que las entidades públicas (PANI e ICODER) tengan una mayor comprensión de las dinámicas y procesos internos de las entidades deportivas privadas ejecutoras del programa, con una mayor comunicación acerca del “papeleo” esperado y los requisitos de liquidación de los fondos recibidos. (Entrevista con Jonathan Carvajal, 2021).

- Apoyar más a las entidades deportivas ejecutoras del proyecto en sus procesos administrativos internos, incluso con la asignación de más recursos económicos para ese aspecto. (Entrevista con Hernán Solano, 2021).
- Eliminar la incertidumbre acerca de la continuidad del proyecto. (Entrevista con Laura Alán, 2021).

5.4 Incierta continuidad del programa.

Según la metodóloga del Área de Rendimiento Deportivo del Área de Deporte del ICODER, quien fue la directa responsable de la elaboración técnica del proyecto y decoordinar en forma personal la relación del ICODER con las entidades deportivas y con el PANI, desde el principio existía plena conciencia de que el financiamiento acordado era para un año de ejecución. Sin embargo, considera que el plazo mínimo debería ser de tres años de permanencia en una misma comunidad, para tener el tiempo suficiente para consolidar el programa, formar nuevos instructores locales que puedan hacerse cargo de este y generar las sinergias necesarias en cada comunidad para que el programa sea sostenible con recursos propios (entrevista con Seidy Benavides, 2020).

Por su parte, los representantes de las federaciones deportivas entrevistados para esta investigación coincidieron en que los menores de edad beneficiarios del programa y sus familiares eran siempre muy insistentes en solicitar que les confirmaran si el programa iba a continuar el año siguiente, y que, ante la incertidumbre por respuesta, lamentaban el hecho de haber iniciado un proceso que no tenía certeza de continuar. (Entrevistas con Laura Alán, Jonathan Carvajal y Jonathan Flores, 2021).

La fiscalizadora técnica del PANI manifiesta haber realizado gestiones para asegurar la continuidad del programa, sin resultados positivos:

“Como fiscalizadora técnica, yo presentaba las estadísticas, y donde podía yo decía: vean qué montón de beneficiarios, 3 000 y tanto de beneficiarios tuvo este proyecto en ese período. Lo normal aquí es que los proyectos sean de 300 y tantos beneficiarios, hasta 500 beneficiarios. Además, normalmente se hacen en una localidad. Aquí estamos hablando de una “cobertura país”. Aun así, se dijo: “no hay presupuesto para escuelas deportivas”. Y yo: pero ¿cuál fue el criterio técnico? ¿por qué no? Nunca lo supe.” (Entrevista con Éricka Moraga, 2022).

De conformidad con lo investigado, el ICODER no hizo esfuerzo alguno por obtener fondos para procurar la continuidad del programa. La pandemia del COVID-19, que afectó al mundo desde finales del año 2019, dejó en suspenso la pregunta acerca de cómo continuar el

programa en el 2020 e incluso en el 2021, pues este tipo de programas de interacción personal presencial fueron suspendidos o prohibidos en forma tajante por razones sanitarias, pero ante la vuelta a la “normalidad” en el corto o mediano plazo, es válido plantear la posibilidad de su reanudación. En una reflexión final, la fiscalizadora del PANI manifestó en la entrevista realizada para esta investigación:

“Las estructuras a veces no están totalmente sensibilizadas con estos temas. Si entendiéramos todo lo que aporta la actividad física... porque no es solo tener el acceso. La recreación y la actividad física son una llave que me posibilita acceder a otros derechos. Un niño que tiene actividad física tiene procesos cognitivos diferentes, se apropia más de muchas herramientas que tiene, como factores de resiliencia de la violencia y muchas problemáticas que vive, mejorar la convivencia, ahora que hay tanta violencia. Si esto fuera desde las primeras etapas del crecimiento, imagínese qué sería que una persona menor de edad tenga una hora de actividad física ahora entre tantas pantallas. Sería mucho. Para mí, es un derecho clave para posibilitar otras cosas que queremos en la calidad de vida de las personas menores de edad.

6. Conclusiones.

A diferencia de la visión que imperaba hasta hace relativamente pocos años, el deporte es reconocido actualmente como un instrumento idóneo para implementar políticas públicas con enfoque de Desarrollo Humano, es decir, con el objetivo de que las personas tengan diferentes opciones reales y alcanzables para vivir la vida que valoran.

Como respuesta a la primera pregunta de investigación planteada en el presentetrabajo, es posible afirmar que, en el caso específico de las escuelas integrales de iniciación deportiva implementadas en Costa Rica en el año 2019, el cumplimiento de las premisas del enfoque del Desarrollo Humano queda evidenciado en forma amplia, pues la posibilidad de acceso por parte de personas menores de edad a la práctica de deportes que, de otra manera, no hubieran estado a su alcance, produce a su favor una ampliación no solo de sus opciones de elección al respecto, sino que incluso puede tener efectos a futuro, al brindarles también la oportunidad de integrarse al deporte organizado en el nivel local (juegos deportivos nacionales), en el nivel nacional (campeonatos nacionales) e incluso en el nivel internacional (selecciones nacionales).

Es cierto que el enfoque del Desarrollo Humano fija sus indicadores prioritarios en temas como salud, educación y disponibilidad de dinero, pero existe una cantidad casi infinita de otros posibles funcionamientos y capacidades que se pueden enmarcar en este paradigma, entre los cuales es posible citar el deporte, con todos sus beneficios personales y sociales

comprobados y reconocidos por instituciones nacionales e internacionales.

Para determinar la respuesta a la segunda pregunta de investigación que inspiró el presente trabajo, es necesario tomar en cuenta que la evidencia recolectada y analizada permite afirmar que el proyecto denominado “Escuelas Integrales de Iniciación Deportiva” nació de una manera bastante espontánea, poco planificada, más que nada como una idea interesante, y con un sustento económico precario, pues se decidió implementarlo cuando solo se contaba con recursos para el primer año y no para un plazo que garantizara una continuidad que permitiera valorar de mejor manera sus resultados.

No obstante, ha quedado demostrado también que la idea en sí (que, por cierto, no evidenció en su planificación un conocimiento expreso del enfoque del Desarrollo Humano), resultó ser una muy buena experiencia de cooperación público-privada en la que organizaciones sin fines de lucro de base asociativa (federaciones deportivas), que de por sí ya tenían experiencia demostrada en el desarrollo de proyectos en conjunto con el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER), pudieron dar a conocer su deporte en diferentes lugares, principalmente zonas definidas como vulnerables; y brindar al mismo tiempo a sus beneficiarios (personas menores de edad) no solo la oportunidad de conocer y practicar esas, en ocasiones, novedosas disciplinas deportivas, sino también, en algunos casos, de trascender el ámbito local para proyectarse a nivel nacional e internacional.

La investigación evidenció también que la relación entre el ICODER y el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) dentro del esquema de cooperación público-privada analizado fue desigual e individual, sin un verdadero trabajo en equipo, con un PANI que no dio muestras de apreciar en su verdadera dimensión el valor del programa (que benefició directamente a su población meta), que no se involucró de manera directa en su ejecución, y que se limitó, en un primer momento, únicamente a entregar los fondos necesarios para su desarrollo; y, en un segundo momento, a recibir las correspondientes liquidaciones de dichos fondos, poniendo para ello algunas trabas burocráticas injustificadas e innecesarias, según la percepción de algunos de los personeros de las organizaciones deportivas ejecutoras del proyecto.

Si bien la presente investigación no logró contar con evidencia directa, emanada de los propios beneficiarios menores de edad, sobre el impacto del programa, que es lo que se buscaba determinar con la tercera pregunta de investigación; tanto el ICODER como el PANI y los representantes de las federaciones ejecutoras del programa aseguraron contar con prueba directa que corrobora que el programa fue un éxito y el impacto muy positivo, evidenciado no solo por la amplia participación de personas menores de edad en las escuelas, sino también por las expresas solicitudes de los mismos menores y sus familiares para que continuara el

programa.

Sobre este mismo tema, también quedó demostrado que, en general, a pesar de los inconvenientes propios de un proyecto que careció de una planificación más apegada a los lineamientos propios de este tipo de actividades, el resultado final del primer (y hasta el momento único) año de ejecución fue muy positivo, pues se vio beneficiada no solo la población menor de edad a la cual debían ser destinados los fondos públicos provistos por el Patronato Nacional de la Infancia, sino que, dentro de esa misma población, se vieron beneficiadas también poblaciones específicas de género femenino (prácticamente la mitad) y población menor de edad con discapacidad (poco más de un 7% del total de menores participantes en el programa).

Lo anterior permite concluir, en concordancia con lo planteado en la cuarta pregunta de investigación, que el programa en estudio es perfectamente replicable no solo dentro del mismo ICODER, con otras poblaciones y no solo con población menor de edad; sino también por diferentes instituciones públicas como el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) y el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), que originalmente fueron invitados a unirse al proyecto y declinaron el llamado. Incluso, es posible pensar también en el alcance y el impacto que programas similares al aquí estudiado podrían tener en ámbitos como la cultura, por ejemplo, donde podrían implementarse escuelas integrales de iniciación en las artes.

Las posibilidades de acción e impacto de este tipo de alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD) son amplias, no solo por la cantidad de instituciones públicas, instituciones privadas, públicos meta y actividades que pueden conjugarse, sino porque si se agrega en sus fases de planificación e implementación el enfoque del Desarrollo Humano, con su visión de ampliación de opciones para que las personas cuenten con mayores posibilidades de apropiarse de aquellos funcionamientos y capacidades que les permitan vivir la vida que valoran, el bienestar general de la población se verá sensiblemente incrementado.

7. Recomendaciones.

Aunque en el desarrollo de la presente investigación se ha manifestado una calificación favorable al programa “Escuelas Integrales de Iniciación Deportiva”, realizado por el ICODER y el PANI en el año 2019 en Costa Rica, es importante exponer también las siguientes recomendaciones que podrían mejorar su ejecución en próximas ediciones que lleguen a acordarse entre las partes involucradas:

- **Continuar el programa.** No fueron pocos los recursos económicos y humanos invertidos por el PANI, el ICODER y las Federaciones Deportivas en la ejecución de

la única edición realizada hasta el momento. Los resultados fueron altamente satisfactorios y los beneficiarios y sus familias solicitaron su continuación desde antes de que finalizara esa primera edición. No continuar con el programa podría catalogarse como un desperdicio de recursos públicos y un serio retroceso en los logros alcanzados en el primer año, en la credibilidad de las instituciones públicas involucradas y en el futuro del deporte costarricense.

- **Mejorar la planificación de las futuras ediciones.** La presente investigación evidenció que la primera (y hasta ahora única) edición del programa fue posible gracias a una “carrera contra el tiempo” en la que, a partir de la disponibilidad de fondos anunciada por el PANI, el ICODER debió iniciar “desde cero” la definición de las comunidades receptoras de las escuelas, los objetivos por cumplir, las metas por alcanzar, las actividades por realizar y las Federaciones que las ejecutarían. Asegurada la disponibilidad de los fondos necesarios para su ejecución, la etapa de planificación debería ser más pausada, más consensuada con las diferentes partes involucradas (más “horizontal” y menos “vertical”).
- **Incluir el enfoque del Desarrollo Humano y los Objetivos del Desarrollo Sostenible en la planificación del programa.** A simple vista, podría resultar paradójica esta recomendación si previamente se afirmó que el programa “Escuelas Integrales de Iniciación Deportiva” es un buen ejemplo del deporte como herramienta para lograr el desarrollo humano de ciertas poblaciones. Lo cierto es que ha quedado evidenciado en la presente investigación que dicho resultado se obtuvo **a pesar** de que no quedó demostrado un conocimiento expreso de los principios del Desarrollo Humano ni los Objetivos del Desarrollo Sostenible en su planificación. Una inclusión consciente de estos elementos mejoraría sobremedida la definición de parámetros de planificación, ejecución y evaluación del programa y sus consecuentes resultados.
- **Mejorar la comunicación entre las partes.** Según lo evidenciaron varios de los representantes de las federaciones deportivas ejecutoras del programa, estas entidades privadas tuvieron poca o ninguna participación en su planificación y en la determinación de sus parámetros iniciales, pero se les exigió el cumplimiento de esos elementos con formalismos a los que no estaban acostumbrados, lo cual generó fricciones que pudieron haberse evitado. De la misma manera, el hecho de que los convenios de manejo de fondos públicos se firmaran únicamente entre el PANI y cada federación en forma individual, sin incluir al ICODER, generó una invisibilización jurídica de esta última entidad, que debió haber plasmado en ellos su rol protagónico y

sus consecuentes responsabilidades.

- **Un mayor protagonismo del PANI.** En la investigación quedó en evidencia que el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) no mostró involucramiento de peso en la planificación y ejecución del programa y que solo se limitó, primero, a entregar la mayor parte de los fondos necesarios para que se pudiera llevar a cabo y, luego, a exigir y revisar las correspondientes liquidaciones. Por tratarse de un programa dirigido a brindar capacidades y funcionamientos novedosos a una población de absoluto interés del PANI (personas menores de edad), el interés institucional (no solo de uno pocos de sus funcionarios) debió ser palpable y evidente, a tal punto que los fondos para una segunda y subsiguientes ediciones deberían haber estado más que asegurados.

8. Referencias.

- Benavides Vargas, Seidy (2019). “Escuelas Integrales de Iniciación Deportiva”, documento no publicado. Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación. 17 p.
- Cantón Moller, Miguel, y Vázquez Romero, Adolfo (1968). “Derecho del Deporte”. México D. F., Editorial La Esfinge S. A. 141 p.
- Casorla, Luis María (1992). “Derecho del Deporte”. Madrid, Editorial Tecnos, primera edición. 440 p.
- Cunill-Grau, Nuria, y Leytón, Cristian (2017). “La cooperación entre actores estatales y organizaciones sin fines de lucro en el campo social ¿Cómo y cuándo propiciarla?” En: Revista Espacios. Caracas, Venezuela. Vol. 38. N° 57. P. 24. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n59/a17v38n59p24.pdf>
- Decreto Ejecutivo N° 28922-C (2000). “Reglamento General a la Ley de Creación del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.” San José de Costa Rica. Disponible en: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param_1=NRTC&nValor1=1&nValor2=31003&nValor3=76948&strTipM=TC
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF (2003). “Deporte para el Desarrollo y la Paz. Hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.” Informe del Grupo de Trabajo Interinstitucional de Naciones Unidas sobre el Deporte para el Desarrollo y la Paz. Madrid, UNESCO. 34 p. Disponible en: <https://www.unicef.es/sites/unicef.es/files/Deporte06.pdf>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF (2007). “Implementation Handbook for the Convention of the Rights of the Child”. Fully Revised third edition. Ginebra, Suiza. 787 p. Disponible en: <https://www.unicef.org/lac/media/22071/file/Implementation%20Handbook%20for%20the%20CRC.pdf>
- Gamero Casado, Eduardo (2003). “Modelos Deportivos en Latinoamérica”. En: Bermejo, José; Gamero, Eduardo; y Palomar, Alberto (2003). “Poderes Públicos y Deporte”. Sevilla, Consejería de Turismo y Deporte. 295 p.
- Gary, J.M. y Rubin, N. S., (sf.). “**El deporte promueve el desarrollo humano y el bienestar: componentes psicológicos de la sostenibilidad.**” En: Crónica ONU. Disponible en: <https://www.un.org/es/chronicle/article/el-deporte-promueve-el-desarrollo-humano-y-el-bienestar-componentes-psicologicos-de-la#>
- Guerrero, Gabriela; Sugimaru, Claudia; Cueto, Santiago (2010). Alianzas público-privadas a favor de la primera infancia en el Perú: Posibilidades y riesgos de su aplicación”. Lima:

- GRADE, 128 pp. Disponible en: <https://www.grade.org.pe/publicaciones/857-alianzas-publico-privadas-a-favor-de-la-primera-infancia-en-el-peru-posibilidades-y-riesgos-de-su-aplicacion/>
- Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, ICODER (2019). “3.495 MENORES DE 65 COMUNIDADES SE FORMARÁN EN DIFERENTES DISCIPLINAS DEPORTIVAS.” Disponible en: <https://www.icoder.go.cr/noticias/673-3-495-menores-de-65-comunidades-se-formaran-en-diferentes-disciplinas-deportivas>
- Marradi, Alberto; Archenti, Nélica y Piovani, Juan Ignacio (2007). “Metodología de las Ciencias Sociales”. Buenos Aires, Emecé Editores. 328 p.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN (2018). “Índice de Desarrollo Social 2017” San José, Costa Rica, recurso en línea, 126 p. Disponible en: https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/BXb_ILDRwqVI_zHV3NadQ
- Ministerio de Salud y Ministerio de Deporte y Recreación (2011). “Plan Nacional de Actividad Física y Salud 2011-2021”. 1ª. Edición. San José de Costa Rica: 38 p. Disponible en: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/sobre-ministerio/politicas-y-planes-en-salud/planes-en-salud/1164-plan-nacional-de-actividad-fisica-y-salud-2011-2021/file>
- Organización de las Naciones Unidas, ONU (2013). “Resolución N° 67/296, que proclama el 6 de abril como Día Internacional del Deporte para el Desarrollo y la Paz.” Disponible en: <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/67/296>
- Organización de las Naciones Unidas, ONU (2015). Resolución N° 70/1: “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.” Aprobada por la Asamblea General el 25 de setiembre de 2015. 40 p. Disponible en: <https://undocs.org/es/A/RES/70/1>
- Organización de las Naciones Unidas, ONU (2016). Sitio web del Día Internacional del Deporte para el Desarrollo y la Paz. Disponible en: <http://www.un.org/es/events/sportday/> (26/06/2017).
- Patronato Nacional de la Infancia, PANI (2020). “Conózcenos”. San José, Costa Rica. Disponible en: <https://pani.go.cr/sobre-el-pani>
- Patronato Nacional de la Infancia, PANI (2020). “Memoria Institucional PANI 2019-2020). 45 p. Disponible en: <https://pani.go.cr/wpcontent/uploads/2021/11/PANI-MEMORIA-2019-2020-1.pdf>
- Pereira, Gustavo (2006). “Capacidades individuales y capacidades colectivas”. En: Revista Sistema, N° 195. Montevideo, Universidad de la República. 23 p. Disponible en: https://www.academia.edu/178904/Capacidades_individuales_y_capacidades_colectivas
- Picazzo Palencia, Esteban; Gutiérrez Garza, Esthela; Infante Bonfiglio, José María; Cantú

- Martínez, Pedro César. “La teoría del desarrollo humano y sustentable: hacia el reforzamiento de la salud como un derecho y libertad universal”. En: Estudios Sociales, vol. 19, núm. 37, enero-junio, 2011, pp. 254-279 Coordinación de Desarrollo Regional Hermosillo, México Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41716750009>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (2016). “Sobre el Desarrollo Humano”. Disponible en: <http://hdr.undp.org/es/content/sobre-el-desarrollo-humano>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (2015). “¿Qué es el Desarrollo Humano?”. Disponible en: <http://hdr.undp.org/en/node/2228>
- Real Ferrer, Gabriel (1991). “Derecho Público del Deporte”. Madrid, Edit. Civitas. 532 p.
- República de Costa Rica. Ley N° 7800 (1998). “Creación del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación y del Régimen Jurídico de la Educación Física, el Deporte y la Recreación.” Disponible en: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param_1=NRTC&nValor1=1&nValor2=26290&nValor3=78197&strTipM=TC
- República de Costa Rica. Ley N° 7739 (1998). “Código de la Niñez y la Adolescencia.” Disponible en: http://www.pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC¶m2=1&nValor1=1&nValor2=43077&strTipM=TC&lResultado=4&strSelect=s_el
- Segura M. Trejo, Fernando y Buarque de Hollanda, Bernardo (2015). “El Estudio del Deporte y las Políticas Públicas.” Revista Gestión y Política Pública. Volumen Temático 2015: Políticas Públicas del Deporte. México D. F., Centro de Investigación y Docencia Económicas. p.p. 3-25. Disponible en: <http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojs/cide/index.php/gypp/article/view/117>
- Vethencourt, Fabiola (2018). “Capacidades, funcionamientos y agencia como eslabones de un círculo virtuoso en la concepción del desarrollo de Sen.” En: Phelan, Mauricio (compilador) y otros. El círculo virtuoso de las capacidades en el desarrollo humano. Caracas, Universidad Central de Venezuela, Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. 150 p. Disponible en: https://www.academia.edu/37995889/El_c%C3%ADrculo_virtuoso_de_las_capacidades_en_el_desarrollo_humano

8.1 Entrevistas:

Alán Berríos, Laura. Presidenta de la Federación Costarricense de Cheer and Dance (Porrismo).
Plataforma Zoom. 9 de octubre de 2021.

Benavides Vargas, Seidy. Metodóloga deportiva, Departamento de Rendimiento Deportivo,
Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación. Presencial. 22 de enero 2020.

Carvajal Gorgona, Jonathan. Presidente de la Federación Central de Ajedrez de Costa Rica.
Plataforma Zoom. 12 de octubre de 2021.

Flores Jiménez, Jonathan. Gestor deportivo de las Federaciones Costarricenses de Patinaje y
Cheer and Dance (Porrismo). Plataforma Zoom. 12 de octubre de 2021.

Moraga Hernández, Éricka. Socióloga de la Gerencia Técnica del Patronato Nacional de la
Infancia y fiscalizadora técnica del programa. Plataforma Teams. 18 de marzo de 2022.

Solano Venegas, Hernán. Exministro de Deportes de Costa Rica. Plataforma Zoom. 9 de
octubre de 2021.