

**UNIVERSIDAD NACIONAL**

**SECCIÓN REGIONAL HUETAR NORTE Y CARIBE**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Tema:**

**ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA ASEGURAR LA  
SOSTENIBILIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL PROYECTO  
“CONSTRUCCIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS DE LA ASOCIACIÓN  
DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA VICTORIA, LLAVE EN MANO”, EN EL  
DISTRITO HORQUETAS DEL CANTÓN DE SARAPIQUÍ Y SU IMPACTO  
SOCIAL DURANTE EL PERÍODO 2022-2031**

**Memoria de seminario trabajo de graduación, sometido a consideración del  
tribunal examinador, como requisito parcial para optar al grado de  
Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera**

**Estudiantes:**

**Bonilla Varela Emma Marjorie**

**Castro Salazar Anyi María**

**Rodríguez Brenes Karla Lorena**

**Rodríguez Rodríguez Vanessa**

**Responsable Académico**

**MBA. Fabián Arce Soto.**

**Campus Sarapiquí**

**Heredia Costa Rica**

**Sarapiquí, 2020**

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis principalmente a Dios por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A la memoria de mi padre Víctor Manuel Bonilla Contreras, quien partió a la presencia de Dios en pleno proceso del desarrollo de esta tesis, quien, a pesar de no estar aquí físicamente, siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí, gracias por tu apoyo y siempre confiar en mí, en que lograría alcanzar la meta, sé que en cielo estás orgulloso de mí. A mi madre, por ser uno de los pilares más importantes de mi vida y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, mi corazón te pertenece mami. A mi hijo Dereck, regalo de Dios eres tú para mí, eres mi motor de vida, gracias por tu amor, compañía, tolerancia, ánimo en este largo proceso, por cada momento en familia sacrificado para ser invertido en el desarrollo de esta tesis, gracias por entender que el éxito demanda algunos sacrificios y del resultado de estos, bendiciones de parte de Dios vendrán a nuestras vidas como recompensa de tanta dedicación, tanto esfuerzo y fe en esta causa. Te amo hijo.

En estas líneas quiero agradecer a profesores de la Universidad Nacional y todas las personas que hicieron posible esta investigación y que de alguna manera estuvieron conmigo en los momentos difíciles, alegres y tristes. Estas palabras son para ustedes.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a mis amigas Anyi, Karla y Vanessa, por apoyarme cuando más las necesité, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, siempre las llevo en mi corazón.

Emma Bonilla Varela

## **Dedicatoria**

Esta licenciatura se la dedico primeramente a Dios, el único que merece gloria y alabanza, quien me amó primero, me ha dado fuerzas, salud y sabiduría para culminar esta etapa de mi vida, a mis hijos Andy y Samuel y a mi esposo Alex, por su amor y apoyo, por entender el tiempo que sacrificamos en familia, por animarme a luchar por mis sueños; a mis amados abuelos quienes siempre han estado a mi lado en cada etapa de mi vida, muy especialmente a mi abuelito Jorge Salazar Badilla, quien ha sido mi papito de corazón, mi ejemplo de lucha, valentía y esfuerzo.

A mi mamá y mis hermanas (os), que creyeron en mí, mis pastores quienes siempre me tienen en sus oraciones; a Vane, Kar y Emita mis cómplices de esta aventura formativa, con quienes he compartido mis tristezas, frustraciones y alegrías.

Anyi Castro Salazar.

## **Dedicatoria**

Esta tesis la dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados, ser una profesional. A mis padres Carlos y Liliana, por la paciencia, el apoyo y el aliento; siempre enseñándome que las cosas se hacen con excelencia y que en todo debo dar lo mejor de mí misma. A mi hermana Dunia por ser mi amiga y consejera, por alentarme a no rendirme y siempre escucharme y apoyarme. Me la dedico a mí, por no rendirme y lograr sacar lo mejor en momentos no tan buenos, siempre con la esperanza y confiada de que todo saldría bien. Finalmente quiero dedicar esta tesis a mis amigas de tesis, gracias chiquillas por el esfuerzo y la paciencia, las quiero mucho.

Karla Rodríguez Brenes

## **Dedicatoria**

A Dios por completamente todo. A mi esposo Saúl por apoyarme siempre, sacrificarnos juntos y animarme cuando lo necesité. A mis padres Luis y Marta por tenerme siempre en sus oraciones, por sus consejos, enseñarme con el ejemplo el valor del esfuerzo para alcanzar los retos propuestos. A mis hermanos Wagner, Osvaldo y Laura, por ser parte y estar presentes en diferentes momentos y formas durante todo mi proceso de formación. A mis compañeras Karla, Anyi y Emma que juntas hemos superado 10 años de carrera (trabajando y estudiando) y que hoy culminamos nuestra licenciatura.

Vanessa Rodríguez Rodríguez

## **Agradecimiento**

Agradecemos a Dios por darnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad y por permitirnos culminar con éxito este proceso de preparación profesional; a la Universidad Nacional, a los miembros de la Asociación de Desarrollo Integral La Victoria, a los vecinos de la comunidad, diseñadora del proyecto, lectores y a todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

# ÍNDICE

Dedicatoria .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento.....	vi
ÍNDICE .....	vii
Índice de Tablas.....	x
Índice de figuras .....	xi
Definiciones y abreviaturas .....	xii
Resumen Ejecutivo .....	14
Introducción.....	22
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>24</b>
<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>24</b>
<b>1.1 Planteamiento y descripción del problema .....</b>	<b>25</b>
1.1.1 Interrogante de la investigación .....	27
1.1.2 Justificación de la investigación .....	27
1.1.3 Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial, (enfoque, ámbito, área, moneda).....	29
<b>1.2 Objetivos de la investigación .....</b>	<b>30</b>
1.2.1 Objetivo general.....	30
1.2.2 Objetivos específicos .....	30
<b>1.3 Modelo de análisis .....</b>	<b>31</b>
1.3.1 Relaciones e interrelaciones (gráfico del modelo) .....	31
1.3.2 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables .....	32
<b>1.4 Estrategia de investigación aplicada .....</b>	<b>38</b>
1.4.1 Tipo de investigación .....	38
<b>1.4.1.1 Investigación Descriptiva .....</b>	<b>40</b>
1.4.2 Fuentes de investigación.....	40
<b>1.4.2.1 Fuentes primarias .....</b>	<b>41</b>
<b>1.4.2.2 Fuentes secundarias.....</b>	<b>42</b>
1.4.3 Población .....	43

<b>1.4.3.1 Definición y caracterización de la población de estudio</b> .....	43
<b>1.4.3.2 Población de la Comunidad de la Victoria</b> .....	43
<b>1.4.3.3 Población Profesional de otros proyectos</b> .....	44
1.4.4 Diseño muestral.....	44
1.4.5 Recopilación de los datos .....	45
<b>1.4.5.1 Métodos, técnicas e instrumentos utilizados procedimientos aplicados (explicar los diseños detalladamente por el equipo investigador) y presentación</b> .....	45
2.4.6 Análisis e interpretación de la información.....	47
<b>1.5 Alcances y limitaciones</b> .....	47
1.5.1 Alcances.....	47
1.5.2 Limitaciones.....	48
<b>CAPÍTULO II</b> .....	49
<b>MARCO REFERENCIAL</b> .....	49
<b>2.1 Generalidad de la institución y/o empresa, y desarrollo específico del área o departamento de investigación</b> .....	50
2.1.1 Asentamiento La Victoria .....	50
<b>2.1.1.1 Reseña Histórica</b> .....	50
2.1.2 Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria.....	50
<b>2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente</b> .....	53
<b>CAPÍTULO III</b> .....	55
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	55
<b>3.1 Aspectos Financieros</b> .....	56
3.1.1 Estados Financieros.....	56
3.1.2 Balance General .....	59
3.1.3 Estado de Resultados o de ganancias y pérdidas .....	59
3.1.4 Análisis Financiero .....	60
3.1.5 Análisis Vertical.....	60
3.1.6 Análisis Horizontal .....	61
3.1.7 Presupuestos .....	61
3.1.8. Excedentes.....	62
<b>3.2 Aspectos Administrativos</b> .....	62
3.2.1 Planeación .....	63



<b>3.2.1.1 Conceptos Básicos de la planeación</b> .....	64
3.2.2 Organización .....	65
3.2.3 Dirección .....	66
3.2.4 Control y evaluación.....	66
<b>3.3 Sostenibilidad e Impacto</b> .....	66
3.3.1 Sostenibilidad Financiera .....	66
3.3.2 Estudio de precios .....	67
<b>3.3.2.1 Precios o tarifas en proyectos de servicios públicos</b> .....	68
3.3.3 Sostenibilidad Social.....	68
<b>3.4. Descripción del Proyecto “Llave en Mano”</b> .....	68
3.4.1 Funcionamiento del Proyecto .....	70
3.4.2 El Ciclo del Proyecto.....	71
<b>IV CAPÍTULO</b> .....	73
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	73
CAPÍTULO V.....	120
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	120
<b>ANEXOS</b> .....	127
<b>Referencias bibliograficas</b> .....	162

## Índice de Tablas

Tabla 1 .....	77
Tabla 2 .....	78
Tabla 3 .....	80
Tabla 4 .....	84
Tabla 5 .....	87
Tabla 6 .....	92
Tabla 7 .....	96

## Índice de figuras

Figura 1. Resumen del propósito general y especial de los estados financieros.....	57
Figura 2. Edad de las personas a las que se les aplicó el cuestionario. ....	99
Figura 3. Sexo de las personas a las cuales se les aplicó es cuestionario. ....	100
Figura 4. Disciplinas deportivas de mayor preferencia de las personas a las que se les aplicó el cuestionario de consulta. ....	101
Figura 5. Pregunta para determinar el conocimiento que tienen las personas consultadas en relación con el proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano” .....	102
Figura 6. Disposición de las personas consultadas a cubrir un costo económico por el uso de las instalaciones del proyecto en mención. ....	103
Figura 7. Consultada sobre el monto en colones que estarían dispuestas a pagar las personas consultadas por el uso de la plaza de fútbol de las instalaciones del proyecto deportivo de la ADI La Victoria.....	104
Figura 8. Consulta sobre el monto máximo en colones que estarían dispuestas a pagar las personas consultadas por el uso de la pista de atletismo de las instalaciones del proyecto deportivo de la ADI La Victoria.....	104
Figura 9. Consulta sobre el monto máximo en colones que estarían dispuestas a pagar las personas consultadas por el uso de la cancha de voleibol de playa considerada a futuro en las instalaciones del proyecto deportivo de la ADI La Victoria. ....	105
Figura 10. Consulta sobre la cantidad de días a la semana que las personas consultadas estarían dispuestas a hacer uso de las instalaciones deportivas de la ADI La Victoria. ...	106
Figura 11. Consulta sobre los días durante la semana que las personas consultadas estarían dispuestas a hacer uso de las instalaciones deportivas de la ADI La Victoria. ...	107
Figura 12. Consulta sobre el horario en el que estarían dispuestas las personas a hacer uso de las instalaciones deportivas de la ADI La Victoria. ....	108
Figura 13. Estimación de gastos anuales del 2022 al 2031.....	113
Figura 14. Estimación del ingreso correspondiente al 2% sobre el impuesto de la Renta girado por DINADECO. ....	116
Figura 15. Estimación del ingreso en diferentes escenarios desde el 2022 al 2031.....	119

## Definiciones y abreviaturas

**Asociación:** es la acción de unir una persona con otra para que colabore en algún trabajo.

**Asociación de Desarrollo Integral:** se constituye en un territorio determinado, cuyos límites están claramente identificados en su estatuto. Son de carácter privado, pero de interés público, por tanto, pueden realizar todo tipo de actividad en procura del beneficio para sus comunidades, siempre y cuando no se infrinja ninguna legislación.

**Junta Directiva:** coordina el funcionamiento ordinario de la entidad y es elegida por la asamblea según los criterios que marquen los estatutos.

**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y la Calidad de Vida:** el objetivo general de la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida es contribuir con el crecimiento (mejoramiento de la calidad de vida, producción y bienestar) de la sociedad costarricense y de la región Centroamericana.

**Municipalidad:** es la corporación estatal que tiene como función administrar una ciudad o una población, organismo cantonal que administra los intereses locales.

**Ley:** Regla o norma establecida por una autoridad superior para regular, de acuerdo con la justicia, algún aspecto de las relaciones sociales.

**Reglamentos:** conjunto ordenado de reglas o preceptos dictados por la autoridad competente para la ejecución de una ley, para el funcionamiento de una corporación, de un servicio o de cualquier actividad.

**Estatuto:** reglamento, ordenanza o conjunto de normas legales por las que se regula el funcionamiento de una corporación o asociación.

**CONADECO:** Confederación Nacional de Asociaciones de Desarrollo.

**ADI:** Asociación de Desarrollo Integral.

**DINADECO:** Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. Es una institución pública descentralizada del Ministerio de Gobernación y Policía, creada mediante Ley 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad, del 7 de abril de 1967, para apoyar los procesos de trabajo que impulsa el movimiento comunal en todo el país.

**CCDR SARAPIQUÍ:** Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Sarapiquí.

**INDER:** El Instituto de Desarrollo Rural, es la institución del Estado encargada de liderar el desarrollo de las comunidades rurales de Costa Rica, responsable de ejecutar las políticas de desarrollo rural del Estado, cuya finalidad es mejorar las condiciones de vida de la población, mediante la articulación de esfuerzos y recursos de los actores públicos y privados, que tome en cuenta las dimensiones del desarrollo social, económico, ambiental, cultural e infraestructura.

**IAFA:** Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia.

## **Resumen Ejecutivo**

La presente investigación busca analizar las condiciones necesarias para procurar la sostenibilidad administrativa y financiera del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, en el distrito Horquetas del cantón de Sarapiquí y su impacto social durante el período 2022-2031, el cual es propuesto por la Asociación de Desarrollo Integral (ADI La Victoria) ante la Dirección Nacional de Desarrollo Comunal (DINADECO). Su ubicación se pretende en las propiedades de uso comunal ubicadas en la comunidad de La Victoria.

ADI La Victoria está integrada por una Junta Directiva de 7 miembros y 2 fiscales. Según el artículo 58 del Reglamento a la Ley 3859, éstas deben esforzarse por el mejoramiento integral de las condiciones de vida de su población, estimular el desarrollo social, así como coordinar con las municipalidades y otros entes que faciliten el desarrollo de distintos proyectos en su comunidad, entre otros.

La estrategia de investigación se fundamenta en la utilización de una metodología mixta que combina tanto la utilización de un enfoque cualitativo y cuantitativo, mezclando técnicas, métodos, entre otros.

Para llevar a cabo este análisis administrativo y financiero, fue necesario contar con acceso a la documentación, estados financieros de ADI La Victoria, entrevistas realizadas a la diseñadora del proyecto, al vicepresidente y al tesorero de ADI La Victoria, a un miembro del consejo de CONADECO, al presidente del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Sarapiquí (CCDR Sarapiquí), a un profesional de la Escuela de Movimiento Humano de la UNA, al administrador del Estadio Nacional, a un operario de mantenimiento de canchas de fútbol y el cuestionario aplicado a la muestra de vecinos de la comunidad La Victoria para determinar las preferencias deportivas de la población, costo económico dispuestos a pagar, cantidad de veces a visitar en la semana, entre otros.

Para efectos de comparación y obtener datos de los costos de mantenimiento, operación y vigilancia actual, se consideró las instalaciones del Parque Recreativo Municipal de Puerto Viejo, el cual es administrado por el CCDR Sarapiquí. Por lo anterior para efectos de análisis financiero se considera realizar análisis vertical y horizontal a los estados financieros de ADI La Victoria en los años 2017-2018 y el CCDR Sarapiquí en los años 2018-2019.

En ADI La Victoria el ingreso por concepto de “actividades fiesta” es el más significativo pues representa un 73% de los ingresos de 2018. En el 2018 se incorpora un nuevo ingreso por concepto de alquileres de mobiliario y local comercial que representan juntos un 17%.

En el año 2017 se tuvo como ingreso el monto que corresponde al fondo girado por el Estado a las asociaciones de desarrollo, que proviene de los recursos del estimado del 2% del impuesto sobre la renta, que significó el 38,40% de sus ingresos en ese año. No fue la misma situación en el año 2018, ya que ese ingreso se percibió en el año 2019.

Los ingresos por concepto de alquiler de salón disminuyen de un año a otro en 80%, mientras que aparecen dos nuevos tipos de alquiler (mobiliario y local comercial) que permiten que se refleje un 100% de aumento en esas cuentas. En general se refleja una disminución del 18% sobre el total de los ingresos percibidos en los años 2017-2018.

Los egresos de mayor representación en ambos años son los servicios públicos, las actividades sociales, la compra de materiales de construcción y las comisiones bancarias.

En cuanto al CCDR Sarapiquí, este percibe recursos del gobierno local, siendo éste su principal fuente de ingresos, que durante el 2018 representó un 98% de los ingresos y al 31 de octubre del 2019 presentó un 94%, por concepto de

alquiler de esas instalaciones, el CCDR Sarapiquí, percibió un ingreso de ₡1.600.000,00 que representa un 2% de los ingresos totales al 31 de octubre de 2019.

Por otro lado, los gastos de mayor relevancia en los estados financieros del CCDR Sarapiquí se encuentran en la cuenta denominada “Servicios”, en donde entre los siete diferentes tipos, los servicios de gestión y apoyo registran mayores gastos, 29% para el año 2018 y 35% para los meses de enero a octubre 2019, eso indica un incremento de un 5%. Estos servicios de gestión y apoyo corresponden a los servicios contratados por el CCDR Sarapiquí para llevar a cabo la promoción y ejecución de los programas deportivos y recreativos en el cantón, así como el pago de los servicios de mantenimiento y vigilancia en las instalaciones del Parque Recreativo Puerto Viejo.

Al realizarse el análisis documental y aplicación de entrevista a la diseñadora técnica del proyecto, se concluye que la propuesta planteada por la empresa tiene como objetivos la construcción de una plaza de fútbol 11 con medidas oficiales y graderías, una pista de atletismo, servicios sanitarios y camerinos, un área para ventas de comida “Soda”, área de parqueo, construcción de una bodega y el acondicionamiento de zonas verdes y que por otro lado, las instalaciones administradas por el CCDR Sarapiquí cuenta con área de parqueo, casa de vigilancia, skate park, gimnasio deportivo con cancha en concreto habilitada para futsal, voleibol y baloncesto, pista recreativa de atletismo con una distancia de 600 metros lineales, servicios sanitarios, área amplia de zonas verdes y jardines, máquinas de ejercicio al aire libre y un área de juegos infantiles. Durante el año 2018, los gastos por la operación del Parque Recreativo Puerto Viejo sumaron un total de ₡ 11.491.523,01.

Por su parte, el impacto social de un proyecto busca sobrepasar la rentabilidad monetaria, ya que con este proyecto se pretende que los jóvenes y adultos cuenten con alternativas para pasar tiempo de ocio.



Como se mencionó líneas arriba, se aplicó cuestionario de consulta a los vecinos de la comunidad de La Victoria, el cual se obtuvo mediante aplicación de fórmula estadística, en donde el grado de confianza es de 95%, y la muestra de 264 personas. Dicho cuestionario contiene 11 preguntas relacionadas con el uso de las instalaciones deportivas, y fue aplicado a personas mayores de 12 años. De la aplicación de la encuesta se obtuvo los siguientes principales resultados:

1. Se obtuvo que de las personas que respondieron las preguntas planteadas, un 54% fueron hombres y 46% mujeres.

2. La disciplina deportiva de mayor preferencia es el fútbol, y seguidos del fútbol, en orden descendente se encuentra el voleibol, ciclismo de montaña, atletismo, futsal, baloncesto, taekwondo, boxeo, BMX y “skate boarding”.

3. Únicamente el 27% manifestó conocer sobre el proyecto de Instalaciones Deportivas que está gestionando la ADI La Victoria, mientras que el restante 73% de las personas no tienen conocimiento.

4. Se obtuvo que 220 personas, que representan el 83,3%, están dispuestas a pagar por el uso de las instalaciones deportivas, mientras que 44 personas que representan un 16,7% no están dispuestas a cubrir un costo económico por el uso de las instalaciones deportivas.

5. Un 35,2% y 34,5% de las personas indicaron que estarían dispuestas a pagar ₡1.000 y ₡500, por el uso de la cancha de fútbol, respectivamente. Un 6,4% de las personas están dispuestas a pagar ₡2.000, mientras que un 23,9% mencionan no interesarles el fútbol.

6. Un 38.6% de las personas indicaron que estarían dispuestas a pagar ₡500, el 26,9% están dispuestas a pagar ₡1.000 y un 4,2% están dispuestas a pagar ₡2.000 por el uso de la pista de atletismo.

7. Un 40% de las personas consultadas respondieron que están dispuestas a pagar ₡500 y un 6% está dispuesto a pagar ₡2.000. Lo anterior por el uso de la cancha de voleibol de playa.

8. Un 69% de las personas consultadas mencionó que haría uso de las instalaciones de 1 a 2 días por semana, un 29% haría uso de las instalaciones de 3

a 5 días a la semana y un 3% mencionó que haría uso de las instalaciones más de 5 días a la semana.

9. Los días de mayor visitación a las instalaciones serían los viernes, sábados y domingos. Los miércoles y jueves, en asistencia disminuida, mientras que los días que menos cantidad de personas visitarían las instalaciones deportivas son los lunes y martes.

Para finalizar se presenta la propuesta de sostenibilidad financiera, en la cual, como se mencionó anteriormente, se tomó como referencia la infraestructura estimada a la fecha, los gastos registrados por el CCDR Sarapiquí para el mantenimiento y vigilancia del Parque Recreativo Puerto Viejo y su infraestructura; también los resultados de los cuestionarios de consulta aplicados a la población muestra de la comunidad de La Victoria, las tarifas de los servicios públicos para el 2019 de la Municipalidad de Sarapiquí e información brindada por expertos de la materia. De igual forma se ordenó de acuerdo con el clasificador por objeto del gasto del Sector Público de la Dirección General de Presupuesto Nacional del Ministerio de Hacienda, para su mejor interpretación. Los datos de valor presente (2019) se calcularon, bajo supuestos y estimaciones de las referencias con las que se cuenta, más el valor actual de la inflación, que corresponde a un 2,5% según el Banco Central de Costa Rica.

Se calcularon gastos de operación y mantenimiento de las instalaciones en La Victoria al 2019, sumando un total de ₡ 20.168.500,00, y se elaboró proyección de gastos para los siguientes 10 años en estudio. Ver figura 13. Estimación de gastos anuales 2022 al 2031.

De igual manera, se calcularon los ingresos, los cuales tienen como base las respuestas obtenidas durante la aplicación del cuestionario de consulta a los vecinos y la manifestación expresa del aporte económico que realizará la ADI La Victoria. Ver figura 14. Planteándose además escenarios con el -20%, -30% y -40% de asistencia, arrojando que en el último escenario planteado es el que soporta la

sostenibilidad del proyecto en mención y dado que se logra contabilizar la cantidad de personas que hace uso de la plaza de fútbol, y que debe existir un programa de uso de la misma, se estima que en un escenario del -40% del factor asistencia del escenario optimista, y según frecuencia de uso obtenida del cuestionario de consulta, reflejado en la figura No.11 se considera necesario estimar un total de 842 asistencias; de tal forma que permita a la organización programar actividades deportivas a las que como mínimo asistan 50 personas por cada actividad. De lo anterior es considerable que se establezca 1 partido de fútbol en horario nocturno cada día de la semana, agregando 1 partido más los viernes, 6 partidos más los sábados y 3 partidos más los domingos, para un total de 17 partidos a la semana. El proyecto no sería sostenible desde el primer año, en el escenario de -50% de asistencia.

Se concluye que la inclusión de la comunidad en la toma de decisiones es un reto para todos los vecinos, lo cual va a generar un mayor impacto y mejores resultados de los proyectos, ADI La Victoria carece de una misión y visión; además no cuenta con estructura administrativa, la definición de las áreas deportivas a incluir en el proyecto se tuvo que definir anteriormente mediante la consulta pública a los vecinos que eventualmente harían uso de las instalaciones. El CCDR Sarapiquí, cuyos ingresos corresponden al aporte anual que les brinda La Municipalidad de Sarapiquí, logra mantener sus servicios de manera gratuita. Sin embargo, este no es el caso de ADI La Victoria pues, en un escenario optimista, deberá alquilar las instalaciones para poder mantenerlas y obtener ingresos de aproximadamente ₡42.000.000,00 al año, durante los 10 años en estudio, para cubrir los gastos del año, que suman en promedio ₡23.500.000,00.

Se recomienda a ADI La Victoria promover el apoyo de los vecinos de la comunidad, con el fin de buscar mayores resultados, retos y compromisos. La ADI La Victoria tiene la necesidad de desarrollar una estrategia, un reto que involucra la creación de una misión y visión, así como cumplir con los requerimientos financieros necesarios para su efectivo funcionamiento.

Es necesario que para que la Junta Directiva de la ADI se haga cargo de la administración del proyecto, y pueda mejorar en su gestión comunitaria, se promuevan capacitaciones en temas como roles, responsabilidades, temas financieros, control interno, interpretación de leyes y reglamentos, trabajo en equipo y gestión deportiva.

Se recomienda a la ADI La Victoria utilizar el clasificador por objeto del gasto emitido por el Ministerio de Hacienda para el sector público, en sus procesos de formulación presupuestaria y registro contable, con el objetivo de generar información oportuna, relacionada con el gasto público, así como las herramientas para el análisis fiscal y la toma de decisiones en el ámbito económico.

Se recomienda establecer alianzas estratégicas con el CCDR Sarapiquí, con el fin de obtener el apoyo de la administración, tomando en consideración la experiencia con la que cuenta esta instancia; así como lograr alguna partida presupuestaria dentro de su presupuesto, con el fin de cubrir económicamente algunas disciplinas deportivas y lograr una mejor proyección hacia la comunidad y alrededores.

Es necesario que, para asegurar una proyección adecuada hacia la comunidad, así como un buen uso y aprovechamiento de los recursos, se valore contratar a un promotor deportivo que se encargue de promover y organizar actividades deportivas que le permitan al comité adquirir ingresos y desarrollar actividades.

Para lograr sostener financieramente el proyecto es necesario asegurar ingresos por concepto de uso de cancha de fútbol, uso de pista de atletismo, ingreso por concepto de alquiler de soda e ingreso establecido por la ADI La Victoria. Según lo indicado en el análisis de la estimación de ingresos, tomando en consideración que el escenario de -40% es el que soporta la sostenibilidad del proyecto en mención y que se logra contabilizar la cantidad de personas que hacen uso de la plaza de fútbol y que debe existir un programa de uso, se estima que en un

escenario del -40% del factor asistencia del escenario optimista y según frecuencia de uso obtenida del cuestionario de consulta, reflejado en la figura No.10 se considera necesario estimar un total de 842 asistencias, de tal forma que permita a la organización programar actividades deportivas, en donde como mínimo asistan 50 personas por cada actividad. De lo anterior es considerable que se establezca 1 partido de fútbol en horario nocturno cada día de la semana, agregando 1 partido más los viernes, 6 partidos más los sábados y 3 partidos más los domingos, para un total de 17 partidos a la semana.

Se recomienda buscar alianzas estratégicas con la empresa privada, las cuales podrían aportar en el patrocinio de eventos que permitan una mejor proyección y asistencia al proyecto, todo dentro de la normativa permitida y aceptada por la ADI.

Asegurarse que las instalaciones generen ingresos; así como asegurar por medio de un compromiso para futuras Juntas Directivas el porcentaje de aporte económico de la ADI La Victoria al proyecto.

Considerar que a partir del undécimo año se deberán estimar gastos por concepto de mantenimiento de obra gris por mantenimiento correctivo.

## **Introducción**

Las finanzas en toda empresa u organización son las partes más delicadas de las operaciones, por esto es que estudiar las finanzas y la administración como una sola función, ayuda de una manera más general a obtener información necesaria para una buena organización de las funciones a realizarse.

Actualmente existen muchos proyectos de instalaciones deportivas en el país que pasado un tiempo han cerrado sus puertas, una de las razones principales, corresponde a que las personas encargadas de poner a funcionar el proyecto no tienen conocimiento referente para evaluar si el proyecto es factible, si la población aceptara el proyecto o servicio propuesto, si es viable, si se conocen los factores administrativos y financieros, y finalmente, si el proyecto es sostenible o no. Es por ello que el presente trabajo tiene como finalidad ayudar a la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, en adelante ADI La Victoria, con un plan de sostenibilidad administrativa y financiera para un gran proyecto de impacto social en la comunidad denominado “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”.

Vivimos en un mundo tan acelerado que es de suma importancia incentivar a las nuevas generaciones a la práctica del deporte, la sana convivencia, se nota como cada día las personas buscan más salud, mejor calidad de vida, es por ello que se debe establecer espacios para la práctica deportiva y actividades recreativas para la población.

Con el objetivo de obtener información, se analizará la situación administrativa, financiera de ADI La Victoria para poder determinar las fortalezas y debilidades y así considerar medidas para la toma de decisiones, además se efectuará un análisis en el Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Sarapiquí, en adelante CCDR, con el propósito de conocer su situación como una opción para fortalecer a ADI La Victoria.

Asimismo, se realizará un análisis documental, entrevistas semiestructuradas, aplicación de un cuestionario de consulta, ya que, es de suma importancia elaborar un plan de sostenibilidad financiera para el proyecto antes

mencionado, para ello debemos identificar las características del proyecto y como estas podrían causar un impacto social positivo en el distrito de Horquetas y sus alrededores y así proveer de un insumo adecuado con información fehaciente a la asociación de desarrollo, para su gestión.

**CAPÍTULO I**  
**ASPECTOS METODOLÓGICOS**



## **CAPÍTULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1.1 Planteamiento y descripción del problema**

El cantón de Sarapiquí posee cinco distritos en su división territorial, el de mayor extensión territorial y población es el distrito de Horquetas, el cual cuenta con más de siete mil hogares. En segundo lugar, se ubica el distrito de Puerto Viejo con cinco mil, seguido por La Virgen con tres mil, y finalmente Llanuras del Gaspar y Cureña con quinientos hogares en conjunto; para una población total de 57 147 personas en todo el cantón, donde el distrito de Horquetas posee el 43% de esa población, lo anterior según censo del Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2011. La población total proyectada correspondiente al 2019 es de 80 895 personas en todo el cantón, según el fichero cantonal publicado por el Tribunal Supremo de Elecciones, para las elecciones Municipales 2020.

La comunidad conocida como La Victoria pertenece al centro de población del Asentamiento Campesino Horquetas, tierras cedidas por el antiguo Instituto de Tierras y Colonización, ahora Instituto de Desarrollo Rural, en adelante Inder (según datos de la reseña histórica del Inder). Como parte del desarrollo de dicha comunidad, en su etapa de ordenamiento agrario se destinaron algunos predios para obras comunales, los cuales se traspasaron a la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria (en adelante ADI La Victoria) para su debido uso y aprovechamiento. De acuerdo al libro de afiliados, actualmente se cuenta con una Asamblea General de 151 afiliados

Pese al desarrollo que ha tenido dicha comunidad, gracias a la gestión de la ADI La Victoria y diferentes entes estratégicos del distrito, aún se muestran algunos vacíos en temas sociales tales como el desempleo, la delincuencia y el consumo de sustancias ilícitas que afectan directamente al desarrollo de la comunidad. Es por ello que, tomando en consideración lo anterior y que la ADI La Victoria aún cuenta con un terreno en desuso, de 17828 m<sup>2</sup> según plano catastrado H-2074143-2018 (ver anexo 1); por lo que nace en una Asamblea General Ordinaria la idea de

proponer un proyecto con un enfoque de crecimiento integral para las personas que residen en el distrito y alrededores. En dicha asamblea los vecinos reiteran sobre la necesidad de crear espacios para el deporte y la recreación que permitan proyectar a la comunidad de una forma positiva. Por lo que el tema se retoma nuevamente en la siguiente asamblea y se acuerda dar inicio con las gestiones pertinentes para desarrollar un proyecto deportivo en la comunidad.

Para el proyecto se cuenta con el terreno, acuerdos de ADI La Victoria y los planos de infraestructura; sin embargo, no se cuenta con la institución o entes que fungirán como fuentes de financiamiento debido a la cantidad significativa de recursos económicos que se requieren y a la debilidad del proyecto por la inexistencia de una propuesta de administración post construcción.

Se considera necesario crear un plan de sostenibilidad financiera que permita fortalecer el producto que se presenta como proyecto ante las instituciones o entes que apoyan este tipo de iniciativas, despejando cualquier duda sobre la sostenibilidad en el tiempo de dicha obra.

De acuerdo con los datos del Ministerio de Salud, a nivel de la provincia de Heredia, Sarapiquí es el cantón con más carencia de acceso a la vida saludable, lo que representa la existencia de una necesidad básica insatisfecha. El cantón cuenta con escasos espacios para la práctica deportiva, la recreación y la actividad física, lo cual es una de las razones por las que el cantón no desempeña un papel fundamental en la mejora de la salud y formación de atletas, pese a la participación que ha logrado tener en eventos de interés nacional como los Juegos Deportivos Nacionales y otros campeonatos organizados por las federaciones deportivas, y el aporte que realiza el Comité Cantonal de Deportes y Recreación (en adelante CCDD Sarapiquí), las Asociaciones Deportivas, organizaciones comunales y promotores deportivos que invierten recursos económicos y tiempo para aprovechar las instalaciones existentes. Por otra parte es considerable que los resultados no son los idóneos, y que podrían mejorar si se tiene un área y programas para fortalecer la formación deportiva, la actividad física y recreativa en la comunidad de La Victoria, lo que beneficiaría a todo un distrito y cantón, así como a las comunidades

de otros cantones que, por su cercanía, puedan tener acceso a las instalaciones deportivas planteadas mediante el proyecto denominado “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, para el distrito de Horquetas del cantón de Sarapiquí, (en adelante Proyecto Deportivo La Victoria). Por lo anterior, la inexistencia de un Plan de Sostenibilidad para el proyecto se muestra como una amenaza, ya que sin una proyección adecuada dicha inversión no se aprovecharía de manera eficiente.

### **1.1.1 Interrogante de la investigación**

¿Cuáles son las condiciones necesarias para asegurar la sostenibilidad administrativa y financiera del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, en el distrito de Horquetas del cantón de Sarapiquí, y su impacto social durante el período 2022-2031?

### **1.1.2 Justificación de la investigación**

En la actualidad vivimos en una sociedad en la que cada vez la juventud y la niñez se ven inmersas en la influencia de una serie de corrientes e ideologías que pueden ser dañinas para sus vidas, o influir de manera negativa en su futuro, esto debido a la falta de espacios y actividades recreativas y deportivas que les permitan desarrollarse en un ambiente sano.

La realidad científica ha señalado que muchos de los síntomas que sufren las personas asociados a la depresión pueden ser manejados y controlados de mejor manera si se complementan con ejercicio físico, los síntomas de la ansiedad también pueden ser aplacados a través del deporte.

Por lo que se considera necesario que en el cantón de Sarapiquí se desarrollen nuevos programas, proyectos y actividades que brinden beneficios

psicológicos y sociales, resultados positivos a la población en general y que puedan ser sostenibles en el tiempo, evitando el deterioro o el final operativo de estos.

Al considerarse que el plan de estudios ofertado por el Campus Sarapiquí de La Universidad Nacional está enfocado en la preparación de profesionales en el área de administración de la gestión financiera, y que integralmente desarrolla habilidades de gerencia en la organización y toma de decisiones, como estudiantes de este plan, se ha decidido analizar el proyecto que está desarrollando la ADI La Victoria.

Esta asociación ha invertido recursos públicos con el fin de proponer un proyecto ambicioso y de impacto comunal a gran escala, denominado “Proyecto deportivo La Victoria”, una vez que se apruebe y sea construido por las instituciones competentes, beneficiaría a todo el cantón de Sarapiquí, pues no se tiene en el distrito algo igual al proyecto encaminado por la ADI La Victoria.

Sin embargo, no se tiene certeza de que la ADI La Victoria sea el único ente en la zona con la posibilidad de administrar el funcionamiento de dicho proyecto, por lo que es necesario evaluar la situación administrativa y financiera actual de la ADI La Victoria y del CCDR Sarapiquí, como dos posibles opciones administrativas del proyecto.

Lo anterior siempre en procura de ofrecer a dicha asociación las herramientas administrativas y financieras necesarias para reforzar la estructura del proyecto que va ser presentado ante instituciones y entes gubernamentales, garantizando la sostenibilidad en el tiempo, que permita conocer los posibles escenarios y prever situaciones de riesgo posterior a la construcción de las instalaciones deportivas, como por ejemplo, la operación y mantenimiento físico de la infraestructura. Se espera que el insumo de esta investigación contribuya a la sostenibilidad administrativa – financiera del proyecto en el corto y mediano plazo,

Para mayor conocimiento en la evaluación del proyecto, se toman como ejemplo de inoperancia e inconsistencia otros proyectos de construcción de instalaciones deportivas en el país que han sido sufragadas por entes estatales y

que por la inexistencia de un instrumento y estructura organizacional para asegurar un eficiente manejo de la operación y mantenimiento, han caído en el abandono o total deterioro.

Ejemplo de ellos son las instalaciones deportivas de San Carlos (pista de patinaje, atletismo y canchas de voleibol de playa) y Polideportivo Rogelio Alvarado en Guápiles, donde según Grajales (2016), para el año 2015 se giró ₡1.300.000,00 (mil trescientos millones de colones), tomados de fondos públicos con el objetivo de llevar a cabo los Juegos Deportivos Nacionales en la zona norte. Resultado de lo anterior, seis meses después del evento, los vecinos de la localidad no podían disfrutar de las instalaciones por presentar inconsistencias. El caso del cantón de Pococí es semejante, según caribbeanactual.com (2018), pese a que la Municipalidad asumió la administración y mantenimiento de las instalaciones, estas se han convertido en potreros, mantienen basura acumulada y estructuras sin mantenimiento.

Son estas las razones por la que se desea proveer seguridad de inversión a los entes que fungirán como fuentes de financiamiento. Así como la certeza a la comunidad de que la idea que nació en el seno de la ADI La Victoria será sostenible financiera y operativamente en el tiempo y que contribuirá al desarrollo social.

### **1.1.3 Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial, (enfoque, ámbito, área, moneda)**

**Delimitación temporal:** Periodo 2022-2031.

**Delimitación espacial:** Se realizará en el cantón de Sarapiquí, distrito de Horquetas, específicamente en la comunidad de La Victoria.

**Delimitación institucional y/o empresarial:** Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria.

**Enfoque:** Establecer cuáles son las condiciones necesarias para procurar la sostenibilidad administrativa y financiera del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, en el distrito de Horquetas del cantón de Sarapiquí, y su impacto social durante el período 2022-2031.

**Ámbito:** Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Integral La Victoria.

**Área:** Financiera, administrativa, deportiva y social.

**Moneda:** Colones costarricenses (CRC).

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar las condiciones necesarias para procurar la sostenibilidad administrativa y financiera del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, en el distrito de Horquetas del cantón de Sarapiquí, y su impacto social durante el período 2022-2031.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Evaluar la situación administrativa y financiera actual de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria y del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Sarapiquí.
2. Identificar las características del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”.

3. Identificar las características que debe tener el proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, para causar impacto social positivo en el distrito de Horquetas y sus alrededores.
4. Elaborar un Plan de Sostenibilidad Financiero para el proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”.

### **1.3 Modelo de análisis**

#### **1.3.1 Relaciones e interrelaciones (gráfico del modelo)**

El modelo de análisis consiste en realizar la evaluación de la situación administrativa y financiera actual de la ADI La Victoria, la identificación de las características del proyecto “Proyecto deportivo La Victoria”, la identificación de las características que podrían generar un positivo impacto social, así como la elaboración de un Plan de Sostenibilidad financiera para el proyecto, lo anterior en el distrito de Horquetas y sus alrededores.

### 1.3.2 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

<p><b>Objetivo general:</b> Analizar las condiciones necesarias para procurar la sostenibilidad administrativa y financiera del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, en el distrito de Horquetas del cantón de Sarapiquí, y su impacto social durante el período 2022-2031.</p>				
<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>1. Evaluar la situación administrativa y financiera actual de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria y del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Sarapiquí.</p>	<p><b>Variable:</b></p> <p>Concepto central del objetivo.</p> <p>1. Análisis administrativo-financiero.</p>	<p><b>Conceptualización:</b></p> <p>Definición de la variable con base en un autor.</p> <p>Hitt, Black y Porter (2006), definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional" (p.8)</p>	<p><b>Operacionalización:</b></p> <p>Cómo se va a utilizar en la investigación y cuáles son los indicadores que la describen, con base en un autor.</p> <p>A través del análisis documental determinar las fortalezas y debilidades administrativas de la</p>	<p><b>Instrumentalización:</b></p> <p>Indicar los instrumentos estadísticos que se utilizan para obtener la información.</p> <p>1. Análisis documental de la organización.</p>



		<p>El Análisis Administrativo se define como el examen exhaustivo de los planos organizativo, dinámico, funcional, estructural y comportamental en una empresa u organización para detectar situaciones anómalas y proponer las soluciones que sean necesarias. Recuperado de <a href="http://www.webscolar.com/el-analisis-administrativo">http://www.webscolar.com/el-analisis-administrativo</a>.</p> <p>Según Gitman y Zutter (2012), el análisis de estados financieros normalmente se refiere al cálculo de razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado de la</p>	<p>Asociación Desarrollo Integral de la Victoria.</p> <p>Interpretar qué ocurre en las finanzas de la Asociación, considerar medidas para la toma de decisiones financieras.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Análisis de estados financieros.</li> <li>3. Entrevista a un miembro de la Asociación.</li> <li>4. Entrevista a representante de CONADECO.</li> <li>5. Entrevista a miembro del Comité Cantonal de Deporte y Recreación de Sarapiquí.</li> </ol>
--	--	--	--	--

		<p>empresa, el análisis de razones es la forma más usual de análisis financiero. Ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la empresa (p.61).</p>		
<p>2. Identificar las características del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”.</p>	<p>1. Análisis del proyecto</p>	<p>1. Según el Reglamento General a la Ley de la Creación del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación y del Régimen Jurídico de la Educación Física el deporte y la recreación (1998), en el artículo 1, inciso h) denomina como instalación deportiva y recreativa a las “unidades o conjuntos de espacios o estructuras, naturales o</p>	<p>Descripción detallada de las características del proyecto.</p>	<p>1. Análisis documental del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, en el distrito de Horquetas del</p>

		creadas por el hombre, cuya finalidad es propiciar la realización de actividades deportivas y recreativas”.		cantón de Sarapiquí. 2. Entrevista diseñadora del proyecto.
3. Identificar las características que debe tener el proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, para causar impacto social positivo en el Distrito de Horquetas y sus alrededores.	1. Impacto social	1. Según Novella (2017), se entiende como Impacto Social “las consecuencias sufridas en agrupaciones humanas por parte de actividades que alteran los modos de vida, de trabajo, de juego, de relacionarse; alteran también necesidades, aspectos culturales, afectando en las normas, costumbres, tradiciones, creencias y valores” (p.3).	Determinando como se mejoran los niveles de vida de los posibles beneficiarios.	1. Entrevista a expertos en la materia. 2. Análisis y entrevistas de expertos de casos de éxito.

<p>4. Elaborar un Plan de Sostenibilidad Financiero para el proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”.</p>	<p>1. Sostenibilidad</p>	<p>Según Rosa Zlachevsky, (2007)” La sostenibilidad es la capacidad de continuar brindando los beneficios generados por el proyecto durante un período prolongado después de terminada la operación. La sostenibilidad sería así la continua prestación de servicios o intervenciones iniciados por el proyecto, la continuación de acciones locales iniciadas por su estímulo, y posteriores servicios o intervenciones resultado del desarrollo de la capacidad local; podría verse afectada negativamente por supuestos erróneos sobre respuestas de los</p>	<p>1. Levantamiento de las necesidades a suplir y la capacidad de brindar los servicios en el plazo determinado.</p>	<p>1. Elaboración de un plan de sostenibilidad financiero. 2. Aplicar cuestionario de consulta en la comunidad, para estudio de precios.</p>
--	--------------------------	---	--	--

		beneficiarios, evaluaciones posteriores de sus necesidades, o sobre la eficiencia de los sistemas de prestación de servicios” (p.4)		
--	--	---	--	--

## **1.4 Estrategia de investigación aplicada**

### **1.4.1 Tipo de investigación**

La investigación es un proceso donde el profesional puede ampliar su conocimiento, Hernández, Fernández y Baptista (2014) describen la investigación como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. La investigación debe ser dinámica, cambiante y evolutiva, esto quiere decir que se deben recoger datos actualizados y veraces con el fin de que el nuevo conocimiento tenga relación con la realidad de la actualidad.

Al tener definido el problema de investigación, es posible establecer el tipo de investigación que se va a llevar a cabo, así como los alcances que puede tener en el proceso investigativo. Este estudio se planteará en forma de investigación descriptiva, de enfoque mixto, en el cual el estudio tiene que dar tanto una ilustración de los hechos como una comprensión de ellos.

El objetivo de recopilar información de la ADI La Victoria, la forma de llevar a cabo sus procesos administrativos y financieros, la legislación que la regula y la información del proyecto llave en mano, es para generar un plan de sostenibilidad del proyecto, en un periodo comprendido entre el 2022-2031.

Los fundamentos que justifican la utilización de una metodología mixta que combinan tanto la utilización de un enfoque cualitativo y cuantitativo son descritos por Chen (2006) y Johnson *et al.* (2006) de la siguiente forma:

Los métodos de investigación mixta son las integraciones sistemáticas de los métodos de investigación cuantitativos y cualitativos en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Estos pueden ser conjuntados de tal manera que aproximen cuantitativo y cualitativo, converjan sus estructuras y procedimientos originales (forma pura de investigación

mixta). Alternativamente estos métodos pueden ser adaptados y lidiar con los costos del estudio (forma modificada de la investigación mixta). (Como se citó en Barrantes R. 2016, p.100)

Cuando se utiliza la metodología mixta de investigación, los investigadores pueden combinar técnicas, métodos, aproximaciones, lenguaje cualitativo y cuantitativo dentro de una misma investigación, por lo que se define cada enfoque. Según Pita y Pértegas (2002):

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada. (p.1)

El enfoque cuantitativo aspira a “delimitar” intencionalmente la información medir con precisión las variables del estudio, se utiliza para afirmar las ideas formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

Como lo mencionan Bonilla y Rodríguez (1997):

La investigación cualitativa se interesa por captar la realidad social “a través de los ojos” de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto. El investigador induce las propiedades del problema estudiado a partir de la forma como “orientan e interpretan su mundo los individuos que se desenvuelven en la realidad que se examina”. (p.243-310)

Para el desarrollo de la investigación se requiere trabajo en equipo, revisión de literatura, recolección de datos, tener conocimiento en la implementación de metodologías para la sostenibilidad en el tiempo del “Proyecto deportivo La Victoria”, para que en el mediano y largo plazo el proyecto no fracase.

#### **1.4.1.1 Investigación Descriptiva**

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. El objetivo principal es saber el por qué y para qué se está realizando.

La investigación descriptiva, según Tamayo (1998, como se citó en Moreno 2005): “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente” (p.180).

A través del alcance de investigación descriptivo se pretende visualizar la manera de responder a la pregunta de investigación planteada, obtener datos reales que ayuden en la formación del insumo de sostenibilidad del “Proyecto deportivo La Victoria”.

#### **1.4.2 Fuentes de investigación**

En todo proceso de investigación es necesario recurrir a diversas fuentes que faciliten la obtención de datos e información relevante con respecto al tema tratado y al problema fundamentado. En algunos casos las fuentes pueden ser ya existentes, o el propio investigador puede sustentar la investigación en instrumentos para la obtención de la información requerida.



Las fuentes corresponden a la información que se puede ubicar en libros de texto, tesis, publicaciones, pruebas de grado, artículos especializados, proyectos de investigación.

Ahora bien, se debe tomar en cuenta que cualquiera que sea la naturaleza del estudio o investigación, una vez que los propósitos han sido establecidos claramente, se plantea el problema de qué tipo de datos se requieren para llevarlo a cabo, como van a ser obtenidos y que procedimientos y cuidados van a seguir para lograr que esos datos sean pertinentes y de buena calidad. Esta fase es vital en cualquier investigación estadística, por ser aquella en la que se obtiene la materia prima con la cual se realizará el análisis acerca del problema que interesa y sobre el cual descansarán, en última instancia, las conclusiones, recomendaciones y decisiones que se tomen.

Por lo tanto, todo el material utilizado para obtener la información necesaria para lograr el fin de la investigación constituye los diferentes tipos de fuentes existentes.

#### **1.4.2.1 Fuentes primarias**

Se define a las fuentes primarias según Bounocore (2010) como: “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, monografías, artículos de revistas, manuscritos. Se les llama también fuentes de primera mano” (p.229).

Son aquellas fuentes que contienen información original, nueva y de primera mano. Lo que quiere decir que la misma contiene información original, que por primera vez ha sido publicada y que no ha sido interpretada, filtrada o evaluada por nadie más.

Se utilizaron como fuentes primarias para efectos de la investigación:

- Material de primera mano
- Plan anual de trabajo

- Entrevistas
- Cuestionarios
- Encuestas
- Observación
- Monografía institucional
- Instrumentos
- Caracterización institucional
- Expedientes

Considerando que dichas fuentes nos proporcionan datos de primera mano, para el caso que nos compete analizaremos los estados financieros, estatutos y documentación suministrada por la ADI La Victoria, y aplicaremos entrevistas a los miembros de la Junta Directiva de dicha asociación, así como una entrevista a la diseñadora del proyecto, expertos en las áreas de estudio y expertos en casos de éxito similares al proyecto en cuestión.

#### **1.4.2.2 Fuentes secundarias**

Bounoçoore (2010) las define como aquellas que “contienen datos o información reelaborados sintetizados” (p.229).

Son aquellas que contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Estas no tienen como objetivo principal el ofrecer información, sino más bien indicar qué fuente o documento nos la puede proporcionar. En otras palabras, están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos.

Como fuentes secundarias se consultarán:

- Libros
- Páginas de internet
- Periódicos
- Tesis

- Artículos de revistas
- Páginas web

Para la actual investigación se tomarán como fuentes secundarias el expediente del “Proyecto deportivo La Victoria”, así como noticias y reportajes de casos de éxito, fracaso de instalaciones deportivas, libros, páginas de internet, bibliotecas virtuales, legislación vigente, estatutos y documentos legales de la Asociación de Desarrollo.

### **1.4.3 Población**

#### **1.4.3.1 Definición y caracterización de la población de estudio**

Según Malhotra (2004), “la población es el total de todos los elementos que comparten un conjunto de características comunes y comprenden el universo del propósito del problema de investigación” (p.314).

Además, según Hernández (2012), cuando se habla de una población se hace referencia al conjunto de personas que viven en un determinado lugar o incluso en el planeta en general, todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

#### **1.4.3.2 Población de la Comunidad de la Victoria**

La población está constituida por 839 adultos, según la investigación de Vásquez Hernández Ana Patricia, Dobles Villegas María Teresa y Luna Angulo Manuel titulada “Descripción de la Colonia Victoria: Estadística sobre escolaridad, capacitación, empleo, recreación y seguridad ciudadana” (investigación no publicada).

#### **Población de la Asociación de Desarrollo Integral La Victoria**

Oscar Rodríguez Alvarado vecino de la comunidad La Victoria de Horquetas de Sarapiquí Urbanización San Marcos, actualmente vicepresidente y Olman López

Cortes, vecino de La Victoria, extesorero, ambos miembros de la ADI La Victoria la cual está constituida por una Junta Directiva y sus afiliados.

#### 1.4.3.3 Población Profesional de otros proyectos

Ricardo Chacón Chaves, exfutbolista, licenciado en administración de empresas, es el nuevo Gerente General del Estadio Nacional, tras ser nombrado el pasado 26 de noviembre de 2014 por la Junta Administradora de ese inmueble.

<b>Población</b>	ADI La Victoria	Estadio Nacional	CONADECO	Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y la Calidad de Vida.	Proyecto “Construcción de instalaciones Deportivas Asociación de Desarrollo Integral La Victoria, llave en mano”
<b>Puesto</b>	Vicepresidente y Tesorero	Gerente General	Funcionario de CONADECO	Profesional en Movimiento Humano	Diseñadora del Proyecto

#### 1.4.4 Diseño muestral

De acuerdo con lo indicado por la Master Ana Patricia Vásquez Hernández, la muestra que se procederá a encuestar es de 264 personas (ver anexo 13).

El cálculo mediante la siguiente información:

- Población: N=839 personas adultas
- Nivel de confianza: 95%
- Error: d = 5%
- Valor de la normal estándar:  $Z_t = 1,96$
- Proporción desconocida, por tanto se tomará  $p = 0,5$  y por tanto  $q = 1 - p = 0,5$

La fórmula utilizada para el cálculo de la muestra fue la de proporción:

$$n = \frac{\left(\frac{Z_t * \sqrt{p * q}}{d}\right)^2}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_t * \sqrt{p * q}}{d}\right)^2} = 263,51 \approx 264 \text{ personas}$$

#### **1.4.5 Recopilación de los datos**

##### **1.4.5.1 Métodos, técnicas e instrumentos utilizados procedimientos aplicados (explicar los diseñados detalladamente por el equipo investigador) y presentación**

El método para la recopilación de los datos se desarrolla a través de la selección de estrategias idóneas, con el fin de alcanzar los objetivos planteados en la investigación, es un proceso crucial que requiere orden y prudencia, el investigador puede utilizar diversas técnicas de recolección de información para obtener datos pertinentes y útiles.

Como lo menciona Latorre (1996):

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, entre los cuales se encuentra la entrevista, encuesta, cuestionarios, la observación, entre otros, para las cuales se requieren informantes o participantes que tengan el conocimiento y experiencia que el investigador precisa. (p 212).

Las técnicas de recolección de datos elegidos como herramientas en este proceso de investigación están constituidas principalmente por el análisis documental, la revisión documental, la entrevista y el cuestionario, análisis de casos de éxito relacionados con la construcción y sostenibilidad de áreas deportivas y/o recreativas en Costa Rica.

## **Análisis Documental**

Según Rivera (2016), el Análisis Documental (AD), está encaminado a representar un documento y su contenido, obteniendo un subproducto que sirve como intermediario al momento de realizar la búsqueda del original.

Entre los documentos a utilizar se encuentran los expedientes, oficios, planos, estados financieros, libros de actas, estatutos y documentación suministrada por la ADI La Victoria, además, el expediente del “Proyecto deportivo La Victoria”, así como noticias y reportajes de casos de éxito/fracaso de instalaciones deportivas y legislación vigente que rige la ADI La Victoria, entre otros. Todos estos suministrarán información importante y contribuirán a que se tomen decisiones razonables en relación al proyecto de investigación.

## **Entrevista**

La entrevista se caracteriza por ser una de las técnicas más utilizadas en la investigación cualitativa, a través de ella se recaban datos útiles para resolver la pregunta central de la investigación.

### **Entrevista Semiestructurada**

Este tipo de entrevista posee mayor flexibilidad, está compuesta por dos partes: una entrevista cerrada compuesta por un cuestionario (preguntas estructuradas), y una entrevista abierta formada por un diálogo abierto (preguntas espontáneas), esto permite profundizar o aclarar aspectos relevantes para el propósito del estudio.

## **Cuestionario**

Se considera el principal método de recolección de información del enfoque cuantitativo, es una técnica útil en el proceso del acercamiento a la realidad por estudiar, consta de una serie de preguntas que pueden ser contestadas sin

intervención del investigador, su función es obtener en las respuestas la información requerida, comprende preguntas cerradas, abiertas o utilizar la combinación de ambas.

La información que se obtiene de este instrumento, facilita la recolección de datos para análisis estadísticos, los cuales permitirán establecer y tomar decisiones, en este caso sobre las tarifas y precios por el uso de las instalaciones deportivas. Entre los tipos de cuestionario se ha considerado que, para esta investigación, se aplicará el tipo de cuestionario cerrado, donde se formularán preguntas estructuradas, con únicas respuestas y el informante exclusivamente otorgará la información que se solicita en el documento.

### **Hoja de Cotejo**

Para Barrantes (2013) la lista de cotejo consiste en “en una matriz de doble entrada en la que se anota en las filas los conceptos o aspectos que voy a observar y en las columnas, la nota que otorgo a esa observación” (p.261).

### **2.4.6 Análisis e interpretación de la información**

La información recopilada se analizará e interpretará por medio de métodos financieros, gráficos y redacción de las entrevistas, las cuales permitirán identificar qué características debe tener el proyecto para causar un impacto social y la elaboración del Plan de Sostenibilidad Financiera.

## **1.5 Alcances y limitaciones**

### **1.5.1 Alcances**

Con el análisis administrativo y financiero de la ADI La Victoria y la descripción del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, se pretende realizar un insumo

que sea aplicado para mantener la sostenibilidad de este en el periodo de tiempo 2022-2031.

### **1.5.2 Limitaciones**

El factor tiempo es uno de las limitantes para la realización de esta investigación, dado que la obtención de información de fuentes primarias requiere que las personas de la ADI La Victoria brinden documentos o entrevistas y en su mayoría estas personas laboran.



**CAPÍTULO II**  
**MARCO REFERENCIAL**

## CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

### 2.1 Generalidad de la institución y/o empresa, y desarrollo específico del área o departamento de investigación

#### 2.1.1 Asentamiento La Victoria

##### 2.1.1.1 Reseña Histórica

Bajo el marco de la Ley 2825 “Ley de Tierras y Colonización”, el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), mediante el acuerdo de Junta Directiva, en el artículo N° 2 de la Sesión número 1939-75 celebrada el 22 de diciembre de 1975, aprueba la compra de la finca de Horquetas; dicha propiedad fue traspasada a nombre del Instituto de Desarrollo Agrario; ahora Instituto de Desarrollo Rural (Inder) el día 22 de Diciembre de 1975 e inscrita ante el Registro Público de la Propiedad el día 24 de Noviembre de 1976, con un área de 7 640 926,18 m<sup>2</sup>, con un costo total de ₡1 000,00 (mil colones exactos); cancelados con recursos propios del Instituto.

El asentamiento ubicado en la provincia de Heredia, Cantón Sarapiquí, distrito Horquetas, dirección exacta del Rancho Roberto 13.3 kilómetros hacia el Norte y 3.5 kilómetros hacia el Este del Súper Cisneros, en sus inicios se dividió en 113 parcelas cada una con área entre las 9 a 10 hectáreas, así mismo se creó el Centro de Población de La Victoria, el cual fue dividido en una cantidad de 136 lotes para vivienda y en el cual se destinaron varios predios para el uso comunal.

#### 2.1.2 Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria

Como lo indica el Reglamento a la Ley N°3859 sobre Desarrollo de La Comunidad, en su “**Artículo 11** - Las asociaciones para el desarrollo de la comunidad son organismos comunitarios de primer grado, con una circunscripción territorial determinada”. Es por ello que en el marco de la Ley 3859 “Ley sobre

Desarrollo de la Comunidad, del 7 de abril de 1967”, nace un 27 de marzo de 1977 La Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, con la participación de 168 afiliados, según su acta constitutiva.

De acuerdo al libro de afiliados, actualmente se cuenta con una Asamblea General de 151 afiliados, y los siguientes nombramientos de Junta Directiva y Fiscalía según su personería jurídica (ver anexo 2), inscrita en el Registro Público de Asociaciones de Desarrollo, registrada bajo el código 426, los cuales vencen nombramientos el 5 de julio del 2021, se detalla su conformación:

### **Junta Directiva**

Presidente: Emma Bonilla Varela

Vicepresidente: Oscar Rodríguez Alvarado

Tesorero: Flory María Díaz Díaz

Secretario: Estibaliz Picado Pacheco

Vocal 1: Douglas de la Trinidad Rivera Araya

Vocal 2: Yessica Torres Chavarría

Vocal 3: Marvin Rodríguez Alvarado

Nota: en el momento de hacer la investigación el tesorero era el señor Olman López Cortés, por lo que fue a él quien se le aplicó la entrevista.

### **Fiscalía**

Fiscal 1: Omar García Rosales

Fiscal 2: William Antonio Calvo Céspedes

Según el Artículo 58 del Reglamento a la Ley N°3859, las Finalidades de las Asociaciones de Desarrollo son:

- a) “Estimular la cooperación y participación activa y voluntaria de la población, en un esfuerzo total para el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad.

- b) Luchar por el mejoramiento integral de las condiciones de vida de la población, organizando y coordinando los esfuerzos y habilidades de los habitantes de la zona respectiva.
- c) Realizar proyectos de educación, formación y capacitación comunitaria, dentro de una estrategia de desarrollo socioeconómico y cultural.
- d) Llevar a cabo procesos de planificación comunitaria con una amplia participación de los vecinos en todas sus etapas.
- e) Promover el desarrollo de proyectos económicos y sociales que faciliten el mejoramiento de las condiciones de vida de los vecinos, por medio de fomento de empresas productivas a nivel comunitario.
- f) Participar plenamente en los planes de desarrollo local, regional y nacional, coordinando su acción con las municipalidades, agencias del Estado y organismos internacionales, que faciliten el desarrollo de los distintos proyectos en la comunidad.
- g) Promover la participación de la población en organizaciones apropiadas para el desarrollo, tales como cooperativas, corporaciones, grupos juveniles, asociaciones cívicas y culturales, mutuales, fundaciones otras de servicio a la comunidad: y
- h) Las demás que les asignen la Ley, el Reglamento y sus propios estatutos”.

ADI La Victoria desde sus inicios se ha enfocado en trabajar en pro del desarrollo de las áreas de salud, alumbrado público, mejoras de caminos, electrificación, creación de áreas de esparcimiento, acueducto entre otros. Además, ha donado terreno para la construcción del Centro de Educación y Centro Infantil de Nutrición y Atención Integral (CEN SINAI), Equipos Básicos de Atención Integral de Salud (EBAIS), Red de Cuido y Casa del Adulto Mayor.

Esta asociación recibe un aporte económico anual de la Dirección Nacional de Desarrollo de La Comunidad (DINADECO), correspondiente al 2% del Impuesto sobre de la Renta, girado por la Tesorería Nacional; esto con el fin de fomentar el desarrollo de sus proyectos y actividades. Además, para la recaudación de fondos

realizan actividades como fiestas comunales, bingos, corridas de toros, partidos de fútbol, patines y alquiler del salón comunal para eventos privados.

## **2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente**

ADI La Victoria cuenta con cédula jurídica N° 3-002-056944 y se rige en el marco del Reglamento a la Ley N°3859 sobre Desarrollo de La Comunidad, y según el “**Artículo 11** - Las asociaciones para el desarrollo de la comunidad son organismos comunitarios de primer grado, con una circunscripción territorial determinada. Son entidades de interés público, aunque regidas por las normas del derecho privado, y como tales, están autorizadas para promover o realizar un conjunto de planes necesarios para desarrollar social, económica y culturalmente a los habitantes del área en que conviven, colaborando para ello con el Gobierno, las municipalidades y cualesquiera organismos públicos y privados. De esta misma forma se incorporan a las estrategias y planes de desarrollo regional y a la descentralización”.

Para el caso que compete según el “**Artículo 12** - Las asociaciones de desarrollo de la comunidad serán de dos tipos:

- a) Integrales: son asociaciones que representan a personas que viven en una misma comunidad y para constitución es necesario que se reúnan por lo menos cien de ellas, mayores de quince años”.

Se menciona únicamente el inciso a) ya que este es el tipo que le compete a la ADI citada.

Además, cuenta con estatutos reformados y actualizados en Asamblea Extraordinaria, del domingo 7 de marzo del 2010, en donde según el “**Artículo 2.** -- Objetivos y finalidad de la Asociación: a) Promover el Desarrollo económico, social y cultural de la comunidad, colaborando para ello con el gobierno, las instituciones autónomas, la municipalidad o cualquier organismo cuyas actividades contribuyan al desarrollo de la comunidad, mediante la alianza

estratégica con otras organizaciones, b) Lograr la participación activa de los vecinos e informarles de los planes y programas formulados a efecto de conseguir su participación. c) A partir de esta reforma, para lograr mejor sus objetivos, podrá establecer negocios comerciales, (empresas, sociedades anónimas) para generar recursos y buscar así su autosuficiencia. Su finalidad será según lo indica el Artículo 58 del Reglamento”.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presentará la información general que sustenta teóricamente los aspectos a desarrollar en la investigación, con el fin de dar claridad a las variables planteadas, introduciendo primeramente los aspectos administrativos y financieros, y posteriormente la información referente al “Proyecto deportivo La Victoria”.

### **3.1 Aspectos Financieros**

En toda organización o empresa las finanzas son de suma importancia para su buen funcionamiento, el éxito de los proyectos que se deseen emprender, van en función de una buena administración de las finanzas. Toda la información que se obtenga al respecto se convertirá en una herramienta de competencia que ayudará a la salud financiera de la entidad.

Según Gitman y Zutter (2012), la gestión de las finanzas y la toma de buenas decisiones a largo plazo proviene de la forma en cómo se administra el dinero y sus inversiones, considera que es un arte y una ciencia, que, si se hace bien, será la llave del éxito empresarial (p.359).

Las finanzas se apoyan de la gestión contable, de derecho y económica, de tal manera que se busca optimizar el manejo de los recursos de la empresa, para que en el proceso se obtengan beneficios de capital social, a los trabajadores y a quienes sean impactados directamente en la sociedad.

Por lo tanto, se puede decir que la administración financiera conlleva un sistema de teorías, técnicas y procedimientos, que tiene bajo su responsabilidad la preparación e integración de los estados financieros, el desarrollo de políticas contables y estimaciones prudentes, según la situación actual del entorno.

#### **3.1.1 Estados Financieros**

Los estados financieros son documentos que recopilan información sobre las finanzas de la empresa, reflejan una visión general de esta. Podemos decir,



además, que son informes que prepara el departamento de contabilidad de forma periódica, que permiten diagnosticar la situación financiera de una organización.

Cualquier empresa reúne diferentes tipos de información financiera, sea de sus ventas, de sus costos, de las deudas que tiene o de la cantidad de efectivo que posee. Genera diferentes tipos de informes para los usuarios que estén interesados en conocer todos los resultados de la operación y de la situación económica de la empresa, cada informe debe satisfacer el interés común de evaluar los logros o fracasos financieros de la empresa. Los estados financieros deben tener al menos cuatro características: ser concisos, claros, neutrales y de muy fácil consulta. Los estados financieros son de propósito general y especial, de acuerdo al tipo de usuario para el que se prepare y de los objetivos para los que se genere la presentación de los estados financieros. Con el fin de aclarar cada propósito de los estados financieros general y especial, se presenta la siguiente información.

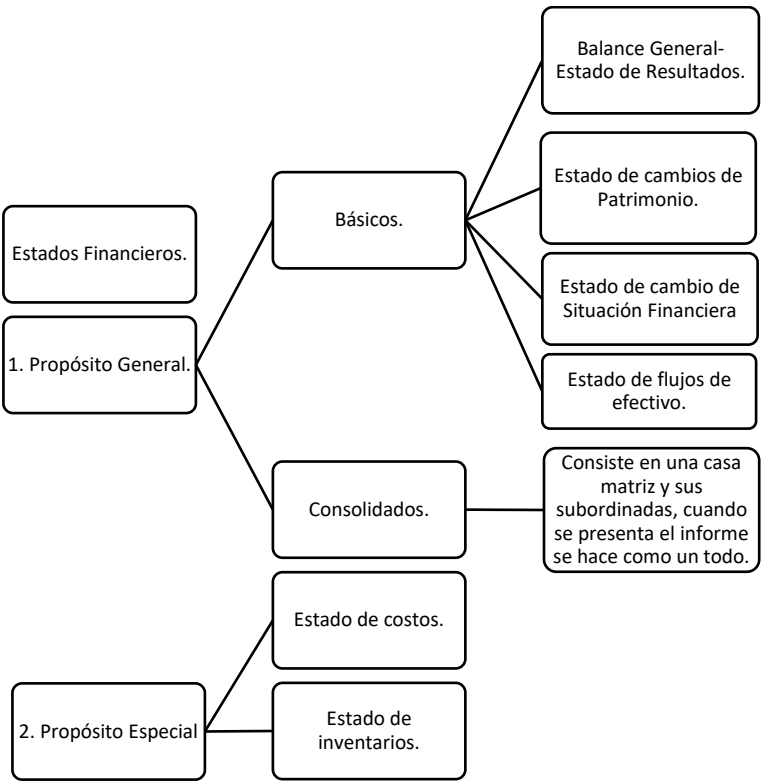


Figura 1. Resumen del propósito general y especial de los estados financieros.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que los estados financieros deben cumplir con la aplicación de las Normas Internacionales de la Información Financiera (NIIF), emitidas por la IASB, por sus siglas en inglés de *International Accounting Standards Board*, el objetivo de las NIIF es universalizar la contabilidad en todos los países en que fueron aprobados.

Además, es importante que la información que se presente en los estados financieros de una entidad por varios periodos sea, ya que estos tratan de identificar tendencias en la situación financiera de la entidad, el rendimiento y los flujos de efectivo, mediante el estudio y análisis de información contenidos en ellos. Por consiguiente, se requiere que, en la medida de lo posible, las mismas políticas se apliquen de un año a otro para la preparación del conjunto de los estados financieros.

Cuando se ha finalizado el proceso contable, se genera como producto de este, el estado financiero, que como se indicó anteriormente es la representación estructurada de la situación y avance financiero de la empresa por un periodo determinado. Se busca proveer información cuantitativa de los resultados de sus operaciones, capital contable y sus fuentes de financiamiento e inversión, los cuales son necesarios para la toma de decisiones económicas y operativas.

Los estados financieros también muestran los resultados del manejo de los recursos de la entidad, por lo que para satisfacer ese objetivo deben proveer información sobre el desarrollo de:

- Los activos
- Los pasivos
- El capital contable
- Los ingresos y costos o gastos
- Los cambios en el capital contable
- Los flujos de efectivo o, en su caso, los cambios en la situación financiera

### 3.1.2 Balance General

Representa la situación de los activos y pasivos de una empresa, así como también el estado de su patrimonio. Es decir, presenta la situación financiera de un negocio, en un momento dado.

Las divisiones principales del balance general son:

1. **El Activo:** Representa los bienes y derechos de la empresa, dentro de este concepto de bienes están el efectivo, los inventarios, los activos fijos, las cuentas por cobrar, las inversiones en papeles del mercado, las valorizaciones, etc.
2. **El Pasivo:** Representa las obligaciones totales de la empresa, en el corto plazo, o largo plazo, cuyos beneficiarios son por lo general personas o entidades diferentes de los dueños de la empresa. Pueden ser obligaciones bancarias, proveedores, las cuentas por pagar, etc.
3. **El Patrimonio:** Representa la participación de los propietarios en el negocio, y resulta de restar, del total del activo, el pasivo con terceros. También se denomina capital contable o capital social y superávit. El balance es estático, muestra la situación de la empresa en un momento determinado. Es como una fotografía instantánea, la cual puede cambiar de un momento a otro, pero no es acumulativo.

### 3.1.3 Estado de Resultados o de ganancias y pérdidas

El estado de resultado es también conocido como el estado de ganancias y pérdidas, está compuesto por ingresos y gastos. El estado de resultados común comprende el período de un año, que termina en una fecha determinada, por lo general al treinta y uno de diciembre de cada año. Consiste en clasificar los ingresos y los gastos de manera que podamos conocer el resultado de nuestra actividad

comercial, tanto antes como después del pago de intereses y de impuestos. Podríamos decir que se utiliza para saber cuánto hemos ganado en un negocio y se compone de los siguientes rubros: ventas, costos de ventas, gastos de operación, depreciaciones, impuestos y utilidades (bruta, antes de impuestos y neta).

### **3.1.4 Análisis Financiero**

La adecuada interpretación de los resultados reflejados numéricamente en cada uno de los documentos contables sirve para la toma de decisiones. Surge como una herramienta que desarrolla una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, el análisis financiero se aplica o se desarrolla en una organización para saber cómo se encuentra la empresa financieramente bien puede ser a corto, mediano o largo plazo, estos estudios deben realizar la organización periódicamente, para conocer su situación y ante todo podría prevenir posibles riesgos.

No importa la actividad comercial que se ejerza, toda empresa debe realizar los análisis financieros, ya que es a través de ellos, que los responsables toman decisiones, determinan las áreas que impactan en el crecimiento económico de la organización, permitiendo así, la definición de estrategias en el manejo financiero tanto a lo interno como a lo externo de la organización.

### **3.1.5 Análisis Vertical**

Es una técnica para realizar un análisis financiero y consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser un balance general o un estado de pérdidas y ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, además indica qué tanto ha crecido o disminuido la participación de ese rubro dentro del mismo estado. Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo. Este análisis permite medir variables importantes como la liquidez,

solventia, estabilidad, rentabilidad, entre otros y representa gráficamente los porcentajes de la información plasmada en los estados financieros.

El análisis vertical tiene como objetivo determinar qué porcentaje representa cada cuenta en el total; para ello se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total y luego se procede a multiplicar por cien: “La esencia es determinar qué porcentaje de ventas está siendo consumido por el ítem y cuánto de los activos totales de la empresa son reclamados por los propietarios y cuánto está obligado a los acreedores” (Yindenaba, 2017, en Puerta, Vergara y Huertas, 2018, p.91).

### **3.1.6 Análisis Horizontal**

El análisis horizontal busca determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro y, por lo tanto, requiere del total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados, así mismo, de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para períodos diferentes.

El cálculo de este análisis se realiza con la diferencia de dos o más años para tener como resultado valores absolutos y con porcentaje, tomando un año base para poder tener datos relevantes que analizar.

### **3.1.7 Presupuestos**

El presupuesto es un sistema integral que ayuda a minimizar el riesgo y se encuentra en todas las etapas del proceso administrativo. Se extiende para reflejar de forma cuantitativa los objetivos fijados por la empresa. El presupuesto sirve, además, para el establecimiento de metas claras, de estrategias y la elaboración de planes para su ejecución y el cual se encuentra íntimamente relacionado con la planificación financiera.

En los procesos de presupuesto pueden destacarse diferentes propósitos, se puede mencionar que estos inicialmente buscan planear los resultados de las empresas en términos de dinero y tiempo para lograr los resultados de las operaciones eficientemente.

La dirección espera que la función presupuestal, asignada al responsable, proporcione los siguientes elementos:

- a) Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- b) El soporte para la asignación de recursos.
- c) La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- d) Información relevante de las oportunidades o de los riesgos venideros.
- e) Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.

Según Charles (2010) “La herramienta de planeación más importante en el momento de implementar una estrategia es el presupuesto, que es una expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la gerencia, y ayuda a la coordinación cuando esta es necesaria para la ejecución del plan” (p.10).

### **3.1.8. Excedentes**

El término excedentes se refiere a la ganancia que se genera de las actividades o proyectos que no tienen fines de lucro, principalmente es utilizado en el cooperativismo. Sin embargo, se puede indicar que esta ganancia es la diferencia entre los ingresos y gastos. En proyectos de infraestructura, se pueden destinar a la mejora continua de determinados programas o de estos proyectos.

## **3.2 Aspectos Administrativos**

Para comprender sobre administración se debe hacer referencia a su historia. La administración se ha practicado desde mucho tiempo atrás; la necesidad de organizar diferentes procesos en la evolución del ser humano fue el motivo de su origen. Adam Smith planteó las ventajas económicas que las organizaciones y

sociedades, obtendrían a partir de la división y la separación del trabajo en tareas específicas.

La administración científica, por su parte, destaca a Frederick W. Taylor como el pionero, ya que utilizó los métodos de ingeniería aplicados a la administración, buscó generar un cambio en la mentalidad de los trabajadores y de los gerentes al definir parámetros claros para manejar la eficiencia de la producción.

Por otra parte, para Henry Fayol la administración es algo diferente a la contabilidad, identificó las cinco funciones que se desempeñan en una organización: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Los procesos administrativos en una empresa u organización se relacionan con una serie de actos regidos por reglas, políticas y estatutos, con la finalidad de que las actividades o funciones sean coordinadas de forma eficiente y eficaz, para maximizar los recursos con que cuenta la organización. Este proceso administrativo se da a través de diferentes etapas interrelacionadas entre sí, y gracias a este ciclo sucesivo de etapas o fases se practica la administración.

Las funciones administrativas orientan a la organización al cumplimiento del propósito por el cual fue creada, además estimulan la innovación, el progreso y fomentan el desarrollo de una cultura gerencial y empresarial. Los principios aplicados a la administración pueden ser utilizados en todo tipo de organizaciones, llámense públicas o privadas, grandes o pequeñas.

Según lo anterior se amplía sobre las cinco funciones administrativas.

### **3.2.1 Planeación**

Es la primera de las etapas del proceso administrativo, en ella las personas encargadas del funcionamiento de la organización deben elaborar los planes con la mayor precisión posible, se define qué se va a hacer, se establecen objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos. Además, la planeación proporciona dirección, reduce incertidumbre, minimiza el desperdicio y la redundancia y establece los estándares utilizados para controlar.

### **3.2.1.1 Conceptos Básicos de la planeación**

#### **Misión**

Es parte de un conjunto de declaraciones de dirección de una organización que forman parte de ella. Es lo que pretende cumplir en el entorno en que se desenvuelve y responde a la pregunta ¿cuál es el propósito de mi existencia?

Aznar (2017) la definen como:

La misión en el ámbito de una empresa, organización o institución supone la definición de los máximos objetivos que esta pretende alcanzar; viene a ser su razón de ser y contribuye a la enunciación objetiva de su personalidad, de su identidad. Esta misión no puede estar aislada del entorno en el que se lleva a cabo y de los medios de los que se pretende dotar. (p.4)

#### **Visión**

La visión, por su parte, es el objetivo a alcanzar. Está vinculada a la acción de interpretación del entorno físico, el arte de ver lo invisible; es el rumbo que orienta las decisiones estratégicas. Tiene que ver con el cómo se quiere ver la organización en un determinado tiempo.

En la visión se encierra la proyección deseada, por tanto, debe ser realista y no ilusoria, poseer características ambiciosas y comprensivas de los criterios que se deben seguir para alcanzar su finalidad.

#### **Objetivos**

Los objetivos proyectan a la empresa en el corto, mediano y largo plazo; son los logros que se pretenden alcanzar, tienen una conexión como la razón de ser de la entidad.

Un objetivo se propone y se ejecuta según los beneficios esperados, tanto en el ámbito personal como empresarial.



## **Procedimientos**

El procedimiento administrativo involucra una secuencia de pasos a efectuar, un orden a seguir. Los procedimientos sirven para prevenir actos fraudulentos, son vías que debe seguir la administración. Por ello, este modo de ejecutar la tramitología tiene que ir amparado ante la ley.

## **Capacitación**

La capacitación es el conjunto de actividades didácticas que sirven para proporcionar conocimiento a las personas para que a través del entrenamiento estas puedan prepararse para asumir puestos y responsabilidades.

### **3.2.2 Organización**

La organización como la fase del proceso administrativo establece una estructura organizacional que proporciona pautas a seguir. Es la etapa donde se divide el trabajo y se coordinan los recursos disponibles, tanto elementos humanos como materiales que se encuentran dentro de la organización.

En esta fase se delegan responsabilidades, se asigna autoridad y se definen las jerarquías; además se utilizan métodos, procesos y sistemas para ejecutar actividades. Su importancia radica en lograr eficientemente las metas y evitar ineficiencia en las actividades, con el fin de reducir los costos e incrementar la productividad.

La grafica conocida como organigrama, representa de forma esquemática como se encuentra dividida una entidad y sus respectivos niveles jerárquicos, esta estructura contribuye a las relaciones dentro de la organización y el flujo de información oportuna.

### **3.2.3 Dirección**

Es la guía y el acompañamiento en el accionar de los miembros o grupos de personas en la empresa. Su propósito es que todos los integrantes puedan llevar a cabo los planes señalados; la misión es mantener la motivación de los involucrados en el cumplimiento de los objetivos y que exista una buena comunicación.

### **3.2.4 Control y evaluación**

Dentro del proceso administrativo es trascendental controlar y evaluar. La función principal del control radica en garantizar que las operaciones reales coincidan con lo programado dentro de la fase del planeamiento. Todas las organizaciones, sean públicas o privadas, tienen que contar con patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados y regular las actividades. A través del proceso de control se pueden realizar correcciones de errores detectados, un proceso de retroalimentación en la administración, entre los elementos básicos del control se pueden citar:

- a) Establecer normas y métodos para medir el rendimiento.
- b) Medir resultados.
- c) Determinar si los resultados corresponden a los parámetros.
- d) Tomar medidas correctivas.

El control es un medio para alcanzar un objetivo preestablecido; la evaluación, por su parte, tiene como objetivo analizar conductas, datos de rendimientos y medir el grado de eficiencia y eficacia.

## **3.3 Sostenibilidad e Impacto**

### **3.3.1 Sostenibilidad Financiera**

Según Zlachevsky (2007): "La sostenibilidad es la capacidad de continuar brindando los beneficios generados por el proyecto durante un período prolongado después de terminada la operación" (p.4). Así, se entiende la sostenibilidad

financiera como el resultado de la gestión financiera que tenga el proyecto para asegurar el cumplimiento de los objetivos y su permanencia en el tiempo.

Analizar la sostenibilidad de un proyecto en el tiempo permite evaluar financieramente los resultados, realizando un planteamiento de sus excedentes sobre la diferencia entre los ingresos, costos de operación, gastos de mantenimiento, inversión y otros. Además, como parte de este análisis, se debe considerar su impacto social, lo cual tendrá un valor adicional a la sostenibilidad, medible y de gran importancia en el tiempo; lo anterior para determinar si vale la pena destinar recursos a la ejecución del proyecto.

### **3.3.2 Estudio de precios**

Para garantizar la manera adecuada para fijación de precios, Miranda (2012) indica que el estudio de precios tiene que ver con las distintas modalidades que toma el pago de los servicios a través de precios, tarifas o subsidios. Usualmente, y bajo modalidades como el estudio de mercado, el precio suele aparecer como resultante del juego entre la oferta y la demanda. Sin embargo, para el caso que compete, la modalidad adecuada a utilizar es la de “precios o tarifas en proyectos de servicios públicos”, la cual desvirtúa la premisa de utilizar los criterios de oferta y demanda, ya que estos limitan la posibilidad de disfrute por parte de quienes no tienen la capacidad de pago deseada.

También se debe considerar que la mayoría de los recursos que se utilizan para la construcción de proyectos comunales provienen del pago de los impuestos por parte de los contribuyentes del Estado. Es decir, las autoridades tienen la obligación de distribuir equitativamente el uso de sus recursos públicos y velar por el bienestar del pueblo aplicando criterios de eficiencia.

### **3.3.2.1 Precios o tarifas en proyectos de servicios públicos**

Las tarifas establecidas en los proyectos, que son propiedad de entes públicos principalmente y que sus servicios están dirigidos a la comunidad, se pueden establecer consultando las capacidades de pago de las comunidades y/o los usuarios, sin tomar en cuenta el análisis de la oferta y la demanda, como se indicó anteriormente.

Una opción es establecer las tarifas, de manera que permitan subsidiar, por parte de los usuarios de mayor ingreso, a aquellos con menores posibilidades de pago. Esto tratando de buscar a través de las tarifas un equilibrio entre la adecuada prestación de servicios y la garantía de su sostenibilidad.

Es entendible que el precio que se establezca debe ser suficiente para al menos alcanzar un punto de equilibrio entre los ingresos y los gastos o, en el mejor escenario, generar excedentes que se puedan reinvertir y mejorar el proyecto. Se busca garantizar la sostenibilidad del proyecto, aun cuando se ha propuesto un proyecto sin fines de lucro.

### **3.3.3 Sostenibilidad Social**

La palabra social proviene del latín *socialitis*, que significa es “perteneciente o relativo a la sociedad” (Real Academia Española [RAE], 2018), por lo que corresponde al alcance que tenga el proyecto sobre las personas y cuánto beneficie a su comportamiento en el tiempo, partiendo del término de sostenibilidad según Zlachevsky (2007), mencionado líneas arriba.

## **3.4. Descripción del Proyecto “Llave en Mano”**

Actualmente, para muchas organizaciones públicas o privadas, la ejecución de un proyecto de infraestructura se ha vuelto un tanto complejo por todo lo que esto conlleva. Es por ello que actualmente muchas entidades han adoptado dentro

de sus contrataciones el término “Contrato llave en mano”, en el que el contratista es el responsable tanto del diseño (si el cliente lo solicita) como de la construcción de la obra. Es decir; realiza todos los trabajos necesarios para la ejecución de la obra u objeto contractual, por un precio acordado en un periodo determinado.

Se debe tomar en consideración que, si bien es cierto en este modelo el contratista debe realizar todo el proceso necesario para la ejecución de la obra, el cliente debe ser muy claro al momento de realizar la contratación e indicar si es necesario que el mismo contratista diseñe la infraestructura requerida, o por otra parte el cliente aportará los diseños necesarios y especificaciones técnicas.

Además, se deben tener claros los aspectos como la obtención de permisos y licencias para la construcción, los cuales pueden ser aportados por el cliente, o por el contratista, de acuerdo con el contrato establecido.

Los principales aspectos que se deben tener en consideración al momento de establecer un contrato modalidad llave en mano son los siguientes:

- **Diseño del proyecto:** En principio, es responsabilidad del contratista la elaboración de los diseños; sin embargo, estos, al igual que las especificaciones técnicas, hojas de cotizaciones y presupuesto, pueden ser aportados por el cliente.
- **El lugar de la construcción:** Es indispensable que el lugar en donde se va a realizar la obra cumpla con los requisitos de ley establecidos (planos catastrados, curvas de nivel, estudios de suelos etc.); además que tenga acceso al predio y disponibilidad de los servicios públicos requeridos para la ejecución de la obra.
- **Plazo de ejecución:** Es una obligación principal del contratista cumplir con la fecha de finalización o, si la obra es asumida por etapas, las fechas de terminación sucesivas. Tomando en consideración que se pueden presentar situaciones fortuitas, es responsabilidad del contratista justificar su atraso o no finalización y solicitar un plazo razonable para su conclusión.

### 3.4.1 Funcionamiento del Proyecto

En relación con la definición de un proyecto, Miranda (2012) afirma:

Se constituye en la unidad operativa del desarrollo (nacional, regional, local, institucional o empresarial) y se expresa como medio para la solución de problemas o aprovechamiento de oportunidades; para atender necesidades sentidas de la población, como mecanismo para la concertación y gestión de recursos; para la coordinación de acciones interinstitucionales en actividades de interés común y, desde luego, como instrumento de control de gestión que permita verificar la eficacia social de los planes y programas. (p.7)

Dadas las características propias de los bienes o servicios que prestan, los beneficios que aportan, los objetivos y fines con los que son elaborados, los proyectos de inversión se pueden clasificar en: proyectos de interés social, proyectos productivos, proyectos de infraestructura, proyectos-programas y estudios básicos (Miranda, 2012).

- **Proyectos de interés social:** Son los destinados a satisfacer necesidades de una comunidad mediante la oferta de servicios. Ejemplo, proyectos de salud, educación, vivienda, cultura, recreación y deporte.
- **Proyectos productivos:** Su fin es transformar materia prima o insumos para producir bienes o prestar servicios destinados a atender las necesidades de consumo de los clientes. Ejemplo, proyecto de transformación Industrial, proyectos agrícolas o agroindustria.
- **Proyectos de infraestructura:** Su propósito principal es proporcionar las condiciones necesarias para el desarrollo económico. El producto de este proyecto sirve de instrumento para que las comunidades y los agentes económicos desencadenen actividades productivas que mejoren sus ingresos y condiciones de vida, y proporcionen efectos económicos positivos hacia otros grupos sociales. Ejemplo, carreteras, puentes y sistemas de electrificación.
- **Proyectos-Programas:** Orientados a producir o fortalecer capacidades. Por ejemplo, proyecto de capacitación, campañas de vacunación, ofertas culturales y deportivas masivas.

- **Estudios básicos:** Permiten identificar nuevas opciones de inversión en beneficio de las comunidades. Por ejemplo, investigaciones básicas enfocadas en el desarrollo de productos o servicios de beneficio social, como el caso de alimentos, vacunas y medicinas.

### 3.4.2 El Ciclo del Proyecto

El ciclo del proyecto señala las diferentes etapas que recorre el proyecto desde que se concibe una idea hasta que se materializa en una obra o acción concreta, estas etapas son: la preinversión, la inversión o ejecución, la etapa de funcionamiento u operación y la evaluación ex post (Miranda, 2012, p.4).

- **Preinversión:**

En esta etapa se realiza todos los estudios precisos y necesarios para tomar una decisión formal de canalizar o no recursos hacia algún proyecto en particular; tomando como premisa que la idea nace bajo una necesidad o carencia identificada. De acuerdo con cada proyecto se deben tomar en consideración aspectos o evaluaciones de diferente índole como los estudios técnicos, estudios organizacionales, estudios jurídicos, estudios del entorno y mercado, estudios institucionales, estudios ambientales y estudios financieros.

#### **Perfil del proyecto**

Un perfil de proyecto debería cumplir con los siguientes aspectos, necesarios para conocer y aprobar su ejecución:

- a) Nombre o título del proyecto.
- b) Identificación del agente promotor del proyecto y la motivación del mismo.
- c) Antecedentes, reseña geográfica y socioeconómica del ámbito donde se ubicará el proyecto.
- d) Justificación o problema que enfrenta.
- e) Objetivos del proyecto, referenciando planes, programas nacionales, sectoriales, regionales, locales o empresariales que sean pertinentes.
- f) Descripción del proyecto.

- g) Población beneficiada.
  - h) Participación y aporte institucional.
  - i) Resultados de todos los estudios realizados en la etapa de preinversión.
  - j) Proyecciones y análisis financieros.
  - k) Conclusiones y recomendaciones.
- 
- **Inversión o ejecución:** En esta etapa se involucran en recursos humanos, financieros, logísticos y físicos con el propósito de garantizar los medios idóneos para el cumplimiento de los objetivos. En esta etapa la Gerencia es uno de los aspectos más importantes ya que debe tener la capacidad para planear, ejecutar, controlar y fiscalizar el proyecto.
  - **Funcionamiento u operación:** Corresponde a una actividad permanente y rutinaria encaminada a la prestación del servicio, en la cual se cumple el objetivo social buscado por el proyecto.
  - **Evaluación ex post:** Es sumamente necesario realizar evaluaciones periódicas, con el fin de validar los estudios e instrumentos planteados en la primera etapa, además eso permite tomar decisiones precisas para el mejoramiento continuo del proyecto.



**IV CAPÍTULO**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADO**

El análisis de la información es un proceso cíclico requerido en la muestra cualitativa que demanda validación e interpretación; es una síntesis de los datos obtenidos para confrontar las perspectivas de los diferentes participantes de nuestro estudio. En este capítulo se compararán las entrevistas realizadas a la diseñadora del proyecto (ver anexo 3), al vicepresidente (ver anexo 4) y al tesorero de la ADI La Victoria (ver anexo 5), al miembro del consejo de CONADECO (ver anexo 6), al presidente del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Sarapiquí (ver anexo 7), a un profesional de la Escuela de Movimiento Humano de la UNA (ver anexo 8), además del administrador del Estadio Nacional (ver anexo 9) y el cuestionario aplicado a la muestra de vecinos de la comunidad La Victoria (ver anexo 10).

### **Situación administrativa y financiera de la ADI La Victoria y del CCDR Sarapiquí.**

Para el análisis administrativo se corroboró entre otros documentos el libro de actas oficial de ADI La Victoria, el cual se encuentra debidamente autorizado y sellado por DINADECO desde el pasado 04 de agosto del 2015, y del cual se tienen llenos 58 folios, correspondientes a la Acta N°65 de la Asamblea Extraordinaria del 7 de mayo del 2016, Acta N°66 de la Asamblea ordinaria del 23 de julio del 2016, Acta N°67 de la Asamblea general ordinaria del 29 de octubre del 2016, Acta N°68 de la Asamblea general ordinaria del 24 de junio del 2017, Acta N°69 de la Asamblea general ordinaria del 14 de julio del 2018 y Acta N°70 de la Asamblea general del 8 de junio del 2019. En las últimas seis asambleas, el promedio de asistencia fue de 52 personas, que representa únicamente el 6% de la población, tomando como base que la comunidad de La Victoria cuenta con una población de 839 personas adultas, según un artículo no publicado denominado “Descripción de la Colonia Victoria: Estadística sobre escolaridad, capacitación, empleo, recreación y seguridad ciudadana”.

La Asociación cuenta con un libro de Junta Directiva que se encuentra debidamente autorizado y sellado por DINADECO desde el pasado 11 de octubre

del 2018, del cual se tienen llenos 39 folios, correspondientes a las actas 920, 922 al 936, 939 al 942. No hay evidencia de las sesiones 921, 937 y 938.

Por otro lado, de las entrevistas aplicadas a los miembros de la Junta Directiva la ADI, el representante de CONADECO y del CCDR Sarapiquí, se obtuvo conocimiento de que la ADI La Victoria no ha recibido capacitaciones por medio de ninguna entidad. El señor Oscar Rodríguez Alvarado, vicepresidente de La ADI de La Victoria, menciona la ausencia de DINADECO en estos programas de capacitación, una respuesta similar a la otorgada por el señor Olman López Cortés, extesorero de la ADI La Victoria. Esto pese a que según el señor Juan Pablo Barquero Sánchez, miembro de CONADECO, existe un promotor por región que se encarga de acompañar las gestiones administrativas de las Asociaciones de Desarrollo; aunque también reconoció que la capacidad instalada en la organización no es suficiente para atender la totalidad de Asociaciones de Desarrollo Integrales de nuestro país.

En relación con los lineamientos legales con los cuales se rigen las acciones de la ADI, el señor Rodríguez Alvarado indica que se orientan con los documentos que DINADECO les aporta, pero indica no conocerlos.

Al consultarle sobre la estructura administrativa de la ADI, su misión, visión y valores, el señor Rodríguez Alvarado indicó que no se cuenta con una estructura administrativa y que lo más parecido a esto es una contadora que presta servicios profesionales. También se refirió a que no hay misión, visión ni valores establecidos; sin embargo, esto no ha sido impedimento para que la Junta Directiva desarrolle proyectos, como la organización de fiestas comunales, las cuales según el señor Rodríguez Alvarado se hacen dos veces al año.

Por otro lado, en relación con el cumplimiento de los estatutos que señalan el estado en el que deben permanecer los libros financieros, el señor López Cortés, extesorero de la ADI, mencionó que los libros actualmente se encuentran atrasados y que se hacen esfuerzos para actualizarlos con la nueva contadora, ya que por una decisión de la Junta Directiva decidieron prescindir de los servicios de la anterior, ya que al ser de San José se les complicaba el trabajo y la actualización de documentación.

Además, el señor López Cortés manifestó que los recursos económicos que perciben desde la ADI son distribuidos en dos cuentas bancarias, y cada egreso se gestiona con firmas mancomunadas en los cheques. Es decir, el tesorero hace y firma el cheque, y además lo firma quien ocupe el cargo en la presidencia, cuando esté debidamente aprobado por la Junta Directiva. Estos ingresos y egresos se ven reflejados en el libro de Caja General, el cual se encuentra debidamente autorizado y sellado por DINADECO desde el 03 de enero del 2011.

Tomando en consideración lo indicado en el Formulario de Declaración de Informe Económico Anual del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2018, los datos y montos coinciden con lo reflejado en el libro general, no así su suma general. Además, algunos datos se encuentran escritos a mano y tachados, cuando el documento se encuentra digitado a computadora; pese a lo anterior, el documento fue avalado por DINADECO. El total de ingresos del periodo es de ¢4.918.177,29 según los libros y la suma de los detalles del formulario; sin embargo, la suma de este es de ¢4.156.363,05.

El balance de situación del periodo de enero a diciembre del 2018 muestra que la ADI La Victoria mantiene un total de ¢698.895.836,66 en activos, distribuidos en activos corrientes (bancos) por un monto de ¢27.356.66 que se refleja en el formulario de declaración y activos no corrientes (terrenos, mobiliarios y equipo) por un monto de ¢698.868.480,00.

Tabla 19

Nombre: Listado de cuentas anuales (Balance de situación) ADA La Victoria

A.D.I. LA VICTORIA DE HORQUETAS DE SARAPIQUI				
Listado de cuentas anuales (BALANCE DE SITUACION)				
EJERCICIO 12/2018 PERIODO ENERO DICIEMBRE (COLONES)				
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>	
<b>A) ACTIVO CORRIENTE</b>		27,356.66	<b>A) PASIVO CORRIENTE</b>	
I- CAJA GENERAL		0.00		
II- BANCOS				
1 BANCO NACIONAL DE C.R.		27,356.66		
2 BANCO DE COSTA RICA		0.00	<b>C) PATRIMONIO</b>	
<b>B) ACTIVO NO CORRIENTE</b>		698,868,480.00	FINCA 145580	
TERRENOS			FINCA 145581	
FINCA 145580		116,250,000.00	FINCA 145582	
FINCA 145581		10,936,800.00	FINCA 145583	
FINCA 145582		37,854,800.00	FINCA 145584	
FINCA 145583		159,180,800.00	FINCA 159392	
FINCA 145584		28,227,200.00		
FINCA 159392		346,181,880.00		
MOBILIARIO Y EQUIPO		237,000.00	I EXCESO DE INGRESOS/EGRESOS ACUMULADOS	
			II EXCESO DE INGRESOS /EGRESOS DEL PERIODO	
			-1,301,058.74	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>698,895,836.66</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	
			<b>698,895,836.66</b>	

Fuente: ADI La Victoria.

A partir de la información suministrada por la ADI La Victoria se entiende que cuenta con las siguientes fincas: 145580, 145581,145582, 145583, 145584, 159392, inscritas en el Registro Nacional. Estas se dividen de la siguiente manera: finca 145580 es el campo ferial utilizado para las fiestas populares y alquiler del inmueble para eventos sociales; con dichas actividades ADI La Victoria genera ingresos económicos utilizados en los diferentes compromisos de la organización. La finca 145581 se encuentra contiguo a la Escuela Juan Santamaría y es un área libre para construir proyectos futuros de la organización; en la finca 145582 se encuentra la oficina de la Unión Zonal de Asociaciones del Distrito de Horquetas y oficina del Comité de Deportes Local. Por su parte, en la finca 145583 se encuentra ubicada la plaza de deportes de la comunidad La Victoria; la finca 145584 se encuentra contiguo al CEN-CINAI, es un área libre para construir proyectos futuros

de la organización; y finalmente, en la finca 159392 se encuentra el EBAIS y un Skate-Park.

Seguidamente se elabora la comparación entre los estados de resultados de los periodos 2017 y 2018, con sus respectivos análisis vertical y horizontal. El análisis vertical busca evidencia qué tanto representa cada cuenta específica dentro del total de la cuenta general.

Tabla 2

*Nombre: Análisis financiero vertical. ADI La Victoria*

<b>ANÁLISIS FINANCIERO VERTICAL</b>				
<b>ADI LA VICTORIA DE HORQUETAS DE SARAPIQUI</b>				
<b>Estado de Resultados</b>				
<b>PERIODOS 2017-2018</b>				
<b>INGRESOS</b>	<b>ACUMULADOS AL MES DE DICIEMBRE 2017</b>	<b>Porcentual</b>	<b>ACUMULADOS AL MES DE DICIEMBRE 2018</b>	<b>Porcentual</b>
INGRESOS MH SIGAF	C 2,307,773.28	38.40%		
ALQUILER DE SALÓN	C 948,500.00	15.78%	C 190,000.00	3.86%
ALQUILER DE MOBILIARIO			C 33,500.00	0.68%
INGRESOS ACTIVIDADES FIESTA	C 2,576,100.00	42.87%	C 3,603,277.29	73.26%
OTROS INGRESOS	C 30,000.00	0.50%	C 276,400.00	5.62%
ALQUILER DE LOCAL COMERCIAL			C 815,000.00	16.57%
EFFECTIVO	C 146,698.00	2.44%		
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>C 6,009,071.28</b>		<b>C 4,918,177.29</b>	
<b>GASTOS GENERALES</b>				
SERVICIOS PÚBLICOS	C 509,162.00	8.25%	C 610,447.72	9.82%
TRIBUTOS	C -		C 8,000.00	0.13%
DEVOLUCIONES DE DEPÓSITO	C -		C 23,313.00	0.37%
LIMPIEZA DE SALÓN	C 185,000.00	3.00%	C 40,000.00	0.64%
PAPELERÍA DE OFICINA	C 44,200.00	0.72%	C 9,380.00	0.15%
ACTIVIDADES SOCIALES	C 818,638.00	13.26%	C 2,230,280.00	35.86%
POLIZA INS	C 75,214.00	1.22%	C 29,224.00	0.47%
DONACIONES	C 24,750.00	0.40%	C 200,000.00	3.22%
SERVICIO PROFESIONALES	C 455,000.00	7.37%	C 2,110,000.00	33.93%
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	C 883,000.00	14.30%	C 687,474.77	11.05%
SERVICIOS DE TRANSPORTE	C -		C 50,000.00	0.80%
SERVICIOS DE CHAPIA	C 318,160.00	5.15%	C 105,000.00	1.69%
VIÁTICOS	C 351,365.00	5.69%	C 61,100.00	0.98%
PRODUCTOS DE LIMPIEZA	C 217,905.00	3.53%		
GASTOS ASAMBLEA	C 74,575.00	1.21%		
MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN	C 780,839.00	12.65%		
IMPUESTOS MUNICIPALES	C 54,746.16	0.89%		
CAJA CHICA	C 220,300.00	3.57%		
COMISIONES BANCARIAS	C 1,160,434.50	18.80%	C 55,016.54	0.88%
<b>TOTAL GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS</b>	<b>C 6,173,288.66</b>		<b>C 6,219,236.03</b>	
<b>TOTAL EXCESO DE EGRESOS / INGRESOS</b>	<b>C (164,217.38)</b>		<b>C (1,301,058.74)</b>	

Fuente: Elaboración propia

Según lo anterior, el ingreso por concepto de “actividades fiesta” es el más efectivo pues representa un 73% de los ingresos de 2018; además, muestra un incremento de 30% en relación con el año anterior. En el 2018 se incorpora un nuevo ingreso por concepto de alquileres de mobiliario y local comercial que representan juntos un 17%. Por otro lado, el alquiler del salón, que durante el 2017 representó un 16% de los ingresos, durante el 2018 únicamente representó un 4%.

En el año 2017 se tuvo como ingreso el monto que corresponde al fondo girado por el Estado a las asociaciones de desarrollo, el cual se financia con el 50% de los recursos del estimado del 2% del impuesto sobre la renta que se destina, según lo que señala el artículo 19 de la ley No. 3859 y su reglamento. Este aporte no se refleja en el año 2018, debido a que fue girado a ADI La Victoria durante los primeros 6 meses del año 2019.

Los egresos de mayor representación en ambos años son los servicios públicos, las actividades sociales, la compra de materiales de construcción y las comisiones bancarias. Esta última incluye el gasto generado por la cancelación de un préstamo que se había adquirido con un vecino de la comunidad.

Seguidamente, en el análisis horizontal se observan los datos del estado de resultados de manera horizontal, lo cual permite ver las diferencias de un año a otro, en este caso los porcentajes positivos significan aumentos, mientras que los porcentajes negativos son disminuciones.

Tabla 3

Nombre: Análisis financiero horizontal. ADI La Victoria

ANÁLISIS FINANCIERO HORIZONTAL				
ADI LA VICTORIA DE HORQUETAS DE SARAPIQUI				
Estado de Resultados				
PERIODOS 2017-2018				
INGRESOS	ACUMULADOS AL MES DE DICIEMBRE 2018	MES DE DICIEMBRE 2017	Variación Absoluta	Porcentual
INGRESOS MH SIGAF		₡ 2,307,773.28	₡ (2,307,773.28)	-100%
ALQUILER DE SALÓN	₡ 190,000.00	₡ 948,500.00	₡ (758,500.00)	-80%
ALQUILER DE MOBILIARIO	₡ 33,500.00		₡ 33,500.00	100%
INGRESOS ACTIVIDADES FIESTA	₡ 3,603,277.29	₡ 2,576,100.00	₡ 1,027,177.29	40%
OTROS INGRESOS	₡ 276,400.00	₡ 30,000.00	₡ 246,400.00	821%
ALQUILER DE LOCAL COMERCIAL	₡ 815,000.00		₡ 815,000.00	100%
EFFECTIVO		₡ 146,698.00	₡ (146,698.00)	-100%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>₡ 4,918,177.29</b>	<b>₡ 6,009,071.28</b>	<b>₡ (1,090,893.99)</b>	<b>-18%</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>				
SERVICIOS PÚBLICOS	₡ 610,447.72	₡ 509,162.00	₡ 101,285.72	20%
TRIBUTOS	₡ 8,000.00	₡ -	₡ 8,000.00	100%
DEVOLUCIONES DE DEPÓSITO	₡ 23,313.00	₡ -	₡ 23,313.00	100%
LIMPIEZA DE SALÓN	₡ 40,000.00	₡ 185,000.00	₡ (145,000.00)	-78%
PAPELERÍA DE OFICINA	₡ 9,380.00	₡ 44,200.00	₡ (34,820.00)	-79%
ACTIVIDADES SOCIALES	₡ 2,230,280.00	₡ 818,638.00	₡ 1,411,642.00	172%
POLIZA INS	₡ 29,224.00	₡ 75,214.00	₡ (45,990.00)	-61%
DONACIONES	₡ 200,000.00	₡ 24,750.00	₡ 175,250.00	708%
SERVICIO PROFESIONALES	₡ 2,110,000.00	₡ 455,000.00	₡ 1,655,000.00	364%
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	₡ 687,474.77	₡ 883,000.00	₡ (195,525.23)	-22%
SERVICIOS DE TRANSPORTE	₡ 50,000.00	₡ -	₡ 50,000.00	100%
SERVICIOS DE CHAPIA	₡ 105,000.00	₡ 318,160.00	₡ (213,160.00)	-67%
VIÁTICOS	₡ 61,100.00	₡ 351,365.00	₡ (290,265.00)	-83%
PRODUCTOS DE LIMPIEZA		₡ 217,905.00	₡ (217,905.00)	-100%
GASTOS ASAMBLEA		₡ 74,575.00	₡ (74,575.00)	-100%
MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN		₡ 780,839.00	₡ (780,839.00)	-100%
IMPUESTOS MUNICIPALES		₡ 54,746.16	₡ (54,746.16)	-100%
CAJA CHICA		₡ 220,300.00	₡ (220,300.00)	-100%
COMISIONES BANCARIAS	₡ 55,016.54	₡ 1,160,434.50	₡ (1,105,417.96)	-95%
<b>TOTAL GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS</b>	<b>₡ 6,219,236.03</b>	<b>₡ 6,173,288.66</b>	<b>₡ 45,947.37</b>	<b>1%</b>
<b>TOTAL EXCESO DE EGRESOS / INGRESOS</b>	<b>₡ (1,301,058.74)</b>	<b>₡ (164,217.38)</b>	<b>₡ (1,136,841.36)</b>	<b>692%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, en el año 2018 no se percibió el ingreso por concepto de los recursos del estimado del 2% del impuesto sobre la renta que el Estado gira a todas las asociaciones de desarrollo; por lo tanto, se refleja una disminución de 100%. Los ingresos por concepto de alquiler de salón disminuyen de un año a otro en 80%, mientras que aparecen dos nuevos tipos de alquiler (mobiliario y local comercial) que permiten que se refleje un 100% de aumento en esas cuentas. En general se refleja una disminución del 18% sobre el total de los ingresos percibidos en los años 2017-2018.



En relación con los gastos, el aumento que se observa en las cuentas de “actividades sociales” en un 172% se debe a la planificación de actividades por parte de la ADI para los vecinos; “servicios profesionales”, que aumentó en 364%, corresponde a la contratación de los servicios de ingeniería para la elaboración del proyecto en estudio. En general los gastos muestran un aumento de 1% entre los años 2017-2018; sin embargo, al comparar el exceso de egresos/ ingresos, se registra un aumento en la pérdida de 692%, pasando de una pérdida de - ¢164.217,38 a -¢1.301.058,74.

Por otra parte, dentro del cantón de Sarapiquí existe el CCDR Sarapiquí, el cual administra un Parque Recreativo que se está tomando como referencia para el presente análisis. La adquisición de datos obtenida desde el CCDR Sarapiquí, en una encuesta aplicada al Presidente Alexander Sequeira Valverde, arroja que actualmente esta figura sí cuenta con una estructura administrativa conformada por dos puestos administrativos; un gestor deportivo y recreativo, el cual posee un perfil de bachiller universitario en administración de empresas, y un auxiliar administrativo con formación en gestión de oficinas o similar, además cuenta con formación en carreras relacionadas al deporte o recreación. También avanzan en la presentación de un estudio y asignación de funciones para la apertura de más plazas administrativas, deportivas y recreativas para la institución.

El señor Sequeira menciona que la principal fuente de ingreso del CCDR Sarapiquí corresponde al aporte del 3% brindado por la Municipalidad en cumplimiento al artículo 179 del Código Municipal. También informa que ese monto podría aumentarse, pero debe justificarse ante la Municipalidad de Sarapiquí para su aprobación. Este recurso debe presupuestarse y establecerse en un plan operativo anual que inicia desde el 1 de enero y finaliza el 31 de diciembre de cada año. Sobre el planteamiento y ejecución de este presupuesto, debe brindarse informes a la Contraloría General de la República y al Concejo Municipal de Sarapiquí.

Los ingresos también se alimentan de los recursos percibidos como intereses en cuentas bancarias y los ingresos percibidos por concepto de alquiler de instalaciones deportivas y recreativas que se encuentren bajo la administración del

CCDR Sarapiquí, como por ejemplo la cancha sintética de San Ramón de La Virgen, la plaza sintética y el polideportivo de La Virgen centro, la plaza y polideportivo Puerto Viejo, así como el gimnasio del Parque Recreativo Puerto Viejo.

El señor Sequeira señala que existen otras instalaciones deportivas que deben administrar, sin embargo, no ha sido posible intervenirlas a la fecha, según su criterio, debido a que no se cuenta con la cantidad de personal administrativo necesario para brindar cobertura a esas instalaciones. Para poder administrar exitosamente las instalaciones deportivas que están fuera del distrito de Puerto Viejo se respaldan en los Comités Comunales de Deporte y Recreación, los cuales coordinan en sus comunidades y se encargan de supervisar y administrar el uso de las instalaciones.

Se cuenta actualmente con 45 Comités Comunales en todo el cantón; sin embargo, solo dos de ellos administran instalaciones deportivas o recreativas, donde el CCDR Sarapiquí asigna una cuenta bancaria para el ingreso de recursos por comunidad. Esta cuenta bancaria se abrió a nombre del CCDR Sarapiquí y ahí se depositan los recursos adquiridos por concepto de ingreso de alquiler en las instalaciones. Cuando esa comunidad requiere usar los recursos en el mantenimiento de las instalaciones, se ejecuta la contratación de servicio o compra de bienes y se rebaja de esa cuenta bancaria. Con estos Comités Comunales se está buscando alinear sus necesidades a los recursos del CCDR Sarapiquí, con el fin de unificar esfuerzos y lograr mayor alcance de los programas.

El CCDR Sarapiquí cuenta al mismo tiempo con los servicios contables de un profesional con experiencia en la gestión municipal, que además de registrar los gastos, realiza las conciliaciones, balances y demás; también actualiza la información presupuestaria permitiendo al CCDR Sarapiquí visualizar los saldos disponibles en cada cuenta presupuestaria.

Según un análisis documental realizado en el CCDR Sarapiquí (ver anexo 11), se evidencia la vinculación directa entre la Municipalidad de Sarapiquí y ese Comité. Sus actividades y ejecución se rigen por las leyes de la República y reglamentos internos, así como la generación de informes de ejecución

presupuestaria de forma trimestral y de evaluación semestral a la Contraloría General de la República.

A continuación, se muestra el comportamiento del estado de resultados del periodo de enero a diciembre del año 2018 y de enero al 31 de octubre de 2019. Se registra y se presenta la información brindada por el CCDR Sarapiquí mediante un análisis vertical de la siguiente manera:

Tabla 4

Nombre: Análisis financiero vertical. Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Sarapiquí

ANÁLISIS FINANCIERO VERTICAL				
Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Sarapiquí				
Estado de Resultados				
PERIODO: 2018-2019				
	ACUMULADOS AL MES DE DICIEMBRE 2018	Porcentaje	ACUMULADOS AL 31 DE OCTUBRE DE 2019	Porcentaje
<b>INGRESOS</b>				
<b>INGRESOS Y RESULTADOS POSITIVOS POR VENTAS</b>				
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	₡ 23.000,00	0,02%		
VENTA DE SERVICIOS	₡ 23.000,00			
<b>INGRESOS DE LA PROPIEDAD</b>				
RENTA DE INVERSIONES Y COLOCACIÓN DE EFECTIVO	₡ 580.670,00	0,59%	₡ 801.630,00	1,02%
INTERESES POR TITULOS Y VALORES DE COSTO AMORTIZADO	₡ 580.670,00		₡ 801.630,00	
ALQUILERES Y DERECHOS SOBRE BIENES	₡ 1.548.300,00	1,57%	₡ 1.664.440,00	2,12%
ALQUILERES	₡ 1.548.300,00		₡ 1.664.440,00	
<b>TRANSFERENCIAS</b>				
<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>	₡ 96.653.570,00	97,82%	₡ 75.616.370,25	96,53%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PRIVADO INTERNO			₡ 1.600.000,00	2,04%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PUBLICO INTERNO	₡ 96.653.570,00	97,82%	₡ 74.016.370,25	94,49%
<b>OTROS INGRESOS Y RESULTADOS POSITIVOS</b>			₡ 250.940,00	0,32%
INGRESOS Y RESULTADOS POSITIVOS VARIOS			₡ 250.940,00	
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>₡ 98.805.540,00</b>		<b>₡ 78.333.380,25</b>	
<b>GASTOS</b>				
<b>GASTOS DEL FUNCIONAMIENTO</b>				
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	₡ 18.443.910,00	33,49%	₡ 15.919.600,00	30,21%
REMUNERACIONES BÁSICAS	₡ 11.927.430,00	21,66%	₡ 10.436.370,00	19,80%
REMUNERACIONES EVENTUALES			₡ 125.650,00	0,24%
INCENTIVOS SALARIALES	₡ 2.571.430,00	4,67%	₡ 1.754.860,00	3,33%
CONTRIBUCIONES PATRONALES AL DESARROLLO Y LA SEGURIDAD SOCIAL	₡ 1.312.660,00	2,38%	₡ 1.190.160,00	2,26%
CONTRIBUCIONES PATRONALES A FONDOS DE PENSIONES Y A OTROS FONDOS DE CAPITALIZACIÓN	₡ 2.632.390,00	4,78%	₡ 2.412.560,00	4,58%
<b>SERVICIOS</b>	₡ 21.940.099,00	39,84%	₡ 26.765.580,00	50,79%
SERVICIOS BÁSICOS	₡ 641.970,00	1,17%	₡ 1.356.750,00	2,57%
SERVICIOS COMERCIALES Y FINANCIEROS	₡ 72.380,00	0,13%	₡ 508.820,00	0,97%
SERVICIOS DE GESTIÓN Y APOYO	₡ 16.093.490,00	29,23%	₡ 18.192.400,00	34,52%
GASTOS DE VIAJES Y TRANSPORTE	₡ 2.679.000,00	4,87%	₡ 4.076.160,00	7,73%
SEGUROS, REASEGUROS Y OTRAS OBLIGACIONES	₡ 1.410.009,00	2,56%	₡ 1.437.920,00	2,73%
CAPACITACIÓN Y PROTOCOLO			₡ 494.450,00	0,94%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	₡ 1.043.250,00	1,89%	₡ 699.080,00	1,33%
<b>MATERIALES Y SUMINISTROS CONSUMIDOS</b>	₡ 13.709.990,00	24,90%	₡ 9.766.530,00	18,53%
PRODUCTOS QUÍMICOS Y CONEXOS	₡ 1.660.960,00	3,02%	₡ 2.041.950,00	3,87%
ALIMENTOS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS	₡ 1.104.710,00	2,01%	₡ 1.549.860,00	2,94%
MATERIALES Y PRODUCTOS DE USO EN LA CONSTRUCCIONES Y MANTENIMIENTO	₡ 142.900,00	0,26%	₡ 712.110,00	1,35%
HERRAMIENTAS, REPUESTOS Y ACCESORIOS	₡ 63.200,00	0,11%	₡ 95.960,00	0,18%
ÚTILES, MATERIALES Y SUMINISTROS DIVERSOS	₡ 10.738.220,00	19,50%	₡ 5.366.650,00	10,18%
<b>CARGOS POR PROVISIONES Y RESERVAS TÉCNICAS</b>			₡ 250.940,00	0,48%
CARGOS POR LITIGIOS Y DEMANDAS			₡ 250.940,00	0,48%
<b>CONSUMOS DE BIENES DISTINTOS DE INVENTARIOS</b>	₡ 970.940,00	1,76%		
CONSUMO DE BIENES NO CONCESIONADOS	₡ 970.940,00	1,76%		
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>₡ 55.064.939,00</b>		<b>₡ 52.702.650,00</b>	
<b>AHORRO Y/O DESAHOORRO DEL PERIODO</b>	<b>₡ 43.740.601,00</b>		<b>₡ 25.630.730,25</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Según lo anterior es evidente que la cuenta de ingreso de mayor importancia es la denominada “Transferencias corrientes del sector público interno”, que durante el 2018 representó un 98% de los ingresos y al 31 de octubre del 2019 presentó un 94%. Este ingreso corresponde al aporte que le gira la Municipalidad de Sarapiquí al CCDR Sarapiquí cada año. Además, para el periodo del 2019 se inicia con un proceso de regulación en los Comités Comunales de Deporte y Recreación que administran instalaciones del CCDR y esto ha generado que los recursos obtenidos por estos Comités Comunales, por concepto de alquiler de esas instalaciones, se depositen en las cuentas bancarias a nombre del Comité Cantonal, permitiendo que al 31 de octubre de 2019 se registre un ingreso de ₡1.600.000,00 que representa un 2% de los ingresos totales.

Estos recursos deben ejecutarse en el mantenimiento de las mismas instalaciones de donde provienen. De igual manera, el CCDR Sarapiquí también administra instalaciones deportivas y recreativas. De ellas algunas están abiertas al público de manera gratuita y otras son alquiladas, lo que ha permitido que se perciban ingresos por concepto de alquiler por ₡1.664.440,00 durante el 2019, y que además ha generado un aumento de un 0,56% del año 2018 al 2019 en este rubro.

Por otro lado, los gastos que durante los doce meses del 2018 se registraron por ₡55.000.000,00 alcanzaron los ₡53.000.000,00 en el periodo de enero a octubre de 2019, con solo una diferencia de 4% para ser similares. Los gastos de mayor relevancia se encuentran en la cuenta denominada “Servicios”, en donde entre los siete diferentes tipos, los servicios de gestión y apoyo registran mayores gastos, 29% para el año 2018 y 35% para los meses de enero a octubre 2019, eso indica un incremento de un 5%.

Estos servicios de gestión y apoyo corresponden a los servicios contratados por el CCDR Sarapiquí para llevar a cabo la promoción y ejecución de los programas deportivos y recreativos, como, por ejemplo, la contratación de instructores de aeróbicos, entrenador de taekwondo, baloncesto, voleibol, boxeo, atletismo, entre otros. Los gastos por concepto de remuneraciones se encuentran en segundo lugar de relevancia entre los gastos registrados en ambos años, eso representa un 34%

durante el 2018 y 30% de enero a octubre 2019. El CCDR Sarapiquí cubre únicamente remuneraciones a dos personas, uno de perfil profesional y otro cuyo nivel es técnico.

A continuación, se analizan los datos del estado de resultados de manera horizontal.

Tabla 5

Nombre: Análisis financiero horizontal. Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Sarapiquí

ANÁLISIS FINANCIERO HORIZONTAL				
Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Sarapiquí				
Estado de Resultados				
PERIODO: 2018-2019				
	ACUMULADOS AL 31 DE OCTUBRE DE 2019	ACUMULADOS AL MES DE DICIEMBRE 2018	ANÁLISIS HORIZONTAL	
			Variación Absoluta	Porcentual
<b>INGRESOS</b>				
<b>INGRESOS Y RESULTADOS POSITIVOS POR VENTAS</b>				
<b>VENTA DE BIENES Y SERVICIOS</b>		₡ 23.000,00	₡ (23.000,00)	-100%
VENTA DE SERVICIOS		₡ 23.000,00	₡ (23.000,00)	-100%
<b>INGRESOS DE LA PROPIEDAD</b>			₡ -	
<b>RENTA DE INVERSIONES Y COLOCACIÓN DE EFECTIVO</b>	₡ 801.630,00	₡ 580.670,00	₡ 220.960,00	38%
INTERESES POR TÍTULOS Y VALORES DE COSTO AMORTIZADO	₡ 801.630,00	₡ 580.670,00	₡ 220.960,00	38%
<b>ALQUILERES Y DERECHOS SOBRE BIENES</b>	₡ 1.664.440,00	₡ 1.548.300,00	₡ 116.140,00	8%
ALQUILERES	₡ 1.664.440,00	₡ 1.548.300,00	₡ 116.140,00	8%
<b>TRANSFERENCIAS</b>				
<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>	₡ 75.616.370,25	₡ 96.653.570,00	₡ (21.037.199,75)	-22%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PRIVADO INTERNO	₡ 1.600.000,00		₡ 1.600.000,00	
TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PÚBLICO INTERNO	₡ 74.016.370,25	₡ 96.653.570,00	₡ (22.637.199,75)	-23%
<b>OTROS INGRESOS Y RESULTADOS POSITIVOS</b>	₡ 250.940,00		₡ 250.940,00	
INGRESOS Y RESULTADOS POSITIVOS VARIOS	₡ 250.940,00		₡ 250.940,00	
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	₡ 78.333.380,25	₡ 98.805.540,00	₡ (20.472.159,75)	-21%
<b>GASTOS</b>				
<b>GASTOS DEL FUNCIONAMIENTO</b>				
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	₡ 15.919.600,00	₡ 18.443.910,00	₡ (2.524.310,00)	-14%
REMUNERACIONES BÁSICAS	₡ 10.436.370,00	₡ 11.927.430,00	₡ (1.491.060,00)	-13%
REMUNERACIONES EVENTUALES	₡ 125.650,00		₡ 125.650,00	
INCENTIVOS SALARIALES	₡ 1.754.860,00	₡ 2.571.430,00	₡ (816.570,00)	-32%
CONTRIBUCIONES PATRONALES AL DESARROLLO Y LA SEGURIDAD SOCIAL	₡ 1.190.160,00	₡ 1.312.660,00	₡ (122.500,00)	-9%
CONTRIBUCIONES PATRONALES A FONDOS DE PENSIONES Y A OTROS FONDOS DE CAPITALIZACIÓN	₡ 2.412.560,00	₡ 2.632.390,00	₡ (219.830,00)	-8%
<b>SERVICIOS</b>	₡ 26.765.580,00	₡ 21.940.099,00	₡ 4.825.481,00	22%
SERVICIOS BÁSICOS	₡ 1.356.750,00	₡ 641.970,00	₡ 714.780,00	111%
SERVICIOS COMERCIALES Y FINANCIEROS	₡ 508.820,00	₡ 72.380,00	₡ 436.440,00	603%
SERVICIOS DE GESTIÓN Y APOYO	₡ 18.192.400,00	₡ 16.093.490,00	₡ 2.098.910,00	13%
GASTOS DE VIAJES Y TRANSPORTE	₡ 4.076.160,00	₡ 2.679.000,00	₡ 1.397.160,00	52%
SEGUROS, REASEGUROS Y OTRAS OBLIGACIONES	₡ 1.437.920,00	₡ 1.410.009,00	₡ 27.911,00	2%
CAPACITACIÓN Y PROTOCOLO	₡ 494.450,00		₡ 494.450,00	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	₡ 699.080,00	₡ 1.043.250,00	₡ (344.170,00)	-33%
<b>MATERIALES Y SUMINISTROS CONSUMIDOS</b>	₡ 9.766.530,00	₡ 13.709.990,00	₡ (3.943.460,00)	-29%
PRODUCTOS QUÍMICOS Y CONEXOS	₡ 2.041.950,00	₡ 1.660.960,00	₡ 380.990,00	23%
ALIMENTOS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS	₡ 1.549.860,00	₡ 1.104.710,00	₡ 445.150,00	40%
MATERIALES Y PRODUCTOS DE USO EN LA CONSTRUCCIONES Y MANTENIMIENTO	₡ 712.110,00	₡ 142.900,00	₡ 569.210,00	398%
HERRAMIENTAS, REPUESTOS Y ACCESORIOS	₡ 95.960,00	₡ 63.200,00	₡ 32.760,00	52%
ÚTILES, MATERIALES Y SUMINISTROS DIVERSOS	₡ 5.366.650,00	₡ 10.738.220,00	₡ (5.371.570,00)	-50%
<b>CARGOS POR PROVISIONES Y RESERVAS TÉCNICAS</b>	₡ 250.940,00		₡ 250.940,00	
CARGOS POR LITIGIOS Y DEMANDAS	₡ 250.940,00		₡ 250.940,00	
<b>CONSUMOS DE BIENES DISTINTOS DE INVENTARIOS</b>		₡ 970.940,00	₡ (970.940,00)	-100%
CONSUMO DE BIENES NO CONCESIONADOS		₡ 970.940,00	₡ (970.940,00)	-100%
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	₡ 52.702.650,00	₡ 55.064.939,00	₡ (2.362.289,00)	-4%
<b>AHORRO Y/O DESAHORRO DEL PERIODO</b>	₡ 25.630.730,25	₡ 43.740.601,00	₡ (18.109.870,75)	-41%

Fuente: Elaboración propia.

Las transferencias corrientes del sector público interno, que anteriormente se mencionó que corresponde a los aportes que gira la Municipalidad de Sarapiquí, están sujetos a los ingresos que esta perciba, pues el Código Municipal establece que se debe girar como mínimo un 3% de sus ingresos al CCDR Sarapiquí. Sin embargo, se debe tener en cuenta que durante el año se proyecta una transferencia por trimestre, y según información brindada por el CCDR Sarapiquí, de enero al 31 de octubre de 2019 se han registrado tres transferencias únicamente; falta el giro de recursos del cuarto trimestre del año. Por tal razón, al 31 de octubre de 2019, se refleja una disminución de un 23%. Los gastos registrados en la cuenta de “Servicios” aumentan en 22% mientras que los gastos registrados en la cuenta “materiales y suministros consumidos” disminuyen en 29%.

Es importante mencionar que el CCDR Sarapiquí no es una entidad con fines de lucro, por lo que los recursos que se denominan como ahorro o desahorro del periodo no son necesariamente considerados como una ganancia o pérdida, sino más bien como recursos que se utilizaron o no en el año. Por lo tanto, considerándose que el análisis horizontal arroja una disminución de un 41%, significa que, al 31 de octubre de 2019, se han ejecutado ₡18.000.000,00 más que durante todo el año 2018.

### **Análisis del Proyecto**

La Asociación de Desarrollo Integral ha logrado desde su constitución a la fecha, la construcción de espacios comunales para llevar a cabo actividades de participación comunal, que asimismo permiten la generación de recursos para su mantenimiento y otras proyecciones de la organización.

Tomando en consideración el aumento de la población de la comunidad con las resientes urbanizaciones de bien social, se percibe la necesidad de crear espacios para que principalmente los niños y jóvenes no permanezcan ociosos, y no lleguen a verse inmersos en el consumo de drogas y hechos delictivos que están afectando a nuestra sociedad. Es por ello que la Asociación desea promover la participación de las personas en el ámbito deportivo y recreativo.



Por lo cual, en el seno de la Junta Directiva nace la idea de promover un proyecto deportivo, el cual fue aprobado como parte del Plan de trabajo en la Asamblea General por los asociados. Para dicho proyecto la ADI La Victoria ha dispuesto el terreno inscrito con el plano catastrado H-00077824-1992, con una medida de 31.471,08 m<sup>2</sup>, inscrito en el Registro Nacional mediante la matrícula 4-159392-000.

Según una entrevista realizada a la Ingeniera Barrientos, diseñadora del proyecto, su primer acercamiento con la Junta Directiva de la ADI fue a través de la antigua presidenta Corina Hernández Ramírez, quien realizó la gestión para entrar en contacto con la empresa constructora, quién les asesoraría en la creación de un proyecto que permitiera atacar esas necesidades e impulsar talentos deportivos en la comunidad y cantón en general.

Entre las gestiones recomendadas por la señora Barrientos se destaca realizar un anteproyecto que contara con diseños y especificaciones, y simultáneamente ir aprobando las etapas para la estimación del presupuesto, el cual lograría definir los alcances. Se debe tomar en consideración que la decisión de ajustar el presupuesto a ¢145.000.000,00 obedeció al interés de la Asociación de presentar dicho anteproyecto ante DINADECO, siempre tomando en consideración que su presentación ante dicha entidad no garantiza su aprobación y posible ejecución.

Al tener el terreno segregado, los miembros de la Junta Directiva junto con la constructora fueron desarrollando la visión de las instalaciones deportivas. Lo visionado era la pista y cancha con medidas oficiales, área para cuerpo arbitral, soda, servicios sanitarios, área para practicar voleibol de playa, graderías, área para parqueo y cerrado con malla.

En el transcurso del tiempo se han ido realizando ajustes en el diseño; el ingreso de nuevos miembros ha retrasado las gestiones del proyecto y en la etapa en que se encuentra no se tiene la estimación presupuestaria para el mantenimiento de las instalaciones deportivas.

Como se encuentra en la documentación del proyecto, la propuesta planteada por la empresa se resume en la construcción de:

1. Plaza de fútbol 11 con medidas oficiales y graderías.
2. Pista de atletismo.
3. Servicios sanitarios y camerinos
4. Área para ventas de comida "Soda".
5. Área de parqueo
6. Construcción de una bodega
7. Acondicionamiento de zonas verdes.

Es importante mencionar que a pesar que este proyecto se viene trabajando desde hace aproximadamente dos años, según los datos arrojados a través de la encuesta aplicada a la muestra (264 personas) de la comunidad de La Victoria, Horquetas de Sarapiquí y sus alrededores -en donde se consulta sobre su conocimiento en relación al proyecto "Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano"- el 73,5% de los encuestados manifiestan no tener conocimiento del mismo, contra un 26,5% que indico si conocerlo, según la figura N° 5.

En las revisiones documentales realizadas, se encontró relación entre una de las instalaciones administradas por el CCDR Sarapiquí y el proyecto presentado por ADI La Victoria. El CCDR Sarapiquí tiene bajo su administración el Parque Recreativo Municipal Puerto Viejo, ubicado 300 metros este y 300 metros sur de la Municipalidad de Sarapiquí. Este parque se encuentra inscrito con el plano catastrado H-0966062-2004, con una medida total de 64.307,82 m<sup>2</sup>, inscrito en el Registro Nacional mediante la matrícula 4-198094-000, de los cuales 30.000 m<sup>2</sup> están asignados al Parque Recreativo y el restante del área se dispone para la construcción de más áreas deportivas. Este parque dispone de las siguientes áreas:

1. Área de parqueo.

2. Casa de vigilancia.
3. Skate park.
4. Gimnasio deportivo con cancha en concreto habilitada para futsal, voleibol y baloncesto.
5. Pista recreativa de atletismo con una distancia de 600 metros lineales.
6. Servicios sanitarios.
7. Área amplia de zonas verdes y jardines.
8. Máquinas de ejercicio al aire libre.
9. Área de juegos infantiles.

Los gastos que se registraron para mantenimiento y vigilancia del Parque Recreativo Puerto Viejo durante el año 2018 fueron los siguientes:

Tabla 6

*Nombre: Gastos de mantenimiento y vigilancia del Parque Recreativo Municipal Puerto Viejo.*

<b>Gastos del mantenimiento y vigilancia del Parque Recreativo Municipal Puerto Viejo. Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018</b>	
<b>Nombre de la cuenta presupuestaria</b>	<b>Total de egresos 2018</b>
Servicio de agua y alcantarillado	₪ 129.292,97
Servicio de energía eléctrica	₪ 178.663,88
Otros servicios de gestión y apoyo	₪ 655.500,00
Mantenimiento de edificios y locales	₪ 505.961,95
Mantenimiento de Instalaciones y otras obras	₪ 166.606,94
Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo de producción	₪ 112.388,13
Mantenimiento y reparación de otros equipos	₪ 15.000,30
Combustibles y lubricantes	₪ 734.474,68
Productos farmacéuticos y medicinales	₪ 42.970,50
Tintas, pinturas y diluyentes	₪ 50.456,51
Alimento para animales	₪66.399,99
Materiales y productos metálicos	₪ 16.630,00
Materiales y productos eléctricos, telefónicos y de cómputo	₪ 66.902,65
Materiales y productos de plásticos	₪ 32.143,09
Otros materiales y productos de uso en la construcción	₪ 10.255,01
Repuestos y accesorios	₪ 63.197,09
Útiles y materiales de limpieza	₪ 221.667,87
Maquinaria y equipo diverso	₪ 773.011,45
Servicios Generales	₪7.650.000,00
<b>Total</b>	<b>₪11.491.523,01</b>

Fuente: Elaboración propia.

Según lo anterior, y con la información suministrada por el CCDR Sarapiquí, en la cuenta “Servicios Generales” se registró el gasto por concepto de honorarios pagados a dos personas, las cuales se contrataron mediante un concurso de licitación para mantenimiento y vigilancia diurna y nocturna, dos personas respetivamente, permitiéndole al Parque Recreativo permanecer abierto en un horario de 6:00 a.m. a 9:00 p.m. En la cuenta denominada “Otros servicios de gestión y apoyo” se registró la contratación de servicios adicionales para llevar a cabo con éxito el mantenimiento de las instalaciones, de tal manera que se desarrollaran actividades de apoyo al encargado de mantenimiento.

La distribución de los gastos para el mantenimiento y vigilancia del Parque Recreativo Puerto Viejo permite visualizar que estas dos cuentas representan el 72% de los gastos registrados. En relación con los gastos de maquinaria y equipo que representan el 7% de los gastos totales, incluye la compra de una motosierra, motoguadaña y bomba de espalda para fumigar, lo cual no incluye la compra del tractor de chapea que se usa actualmente para el mantenimiento de las zonas verdes, ya que, según registros, en el año 2016 se adquirió un “Giro Cero Husqvarna Modelo HUZ254” por un costo de compra de ₡2.507.500,00.

Además, el Parque cuenta con servicio de iluminación que se encuentra conectado al alumbrado público de la Cooperativa de Electrificación Rural de San Carlos COOPELESCA R.L., lo cual es resultado de la suscripción de un convenio entre la empresa de electrificación y La Municipalidad de Sarapiquí. Por lo tanto, los gastos registrados en la cuenta “Servicio de energía eléctrica” no incluye la iluminación de las zonas verdes, únicamente contempla el consumo del gimnasio deportivo que es utilizado al menos dos veces a la semana en horario nocturno para la práctica del baloncesto, voleibol, futsal u otras actividades, con una duración en promedio de tres horas cada día; es decir, aproximadamente 6 horas de consumo eléctrico a la semana. Durante el tercer y cuarto trimestre no se registraron gastos en esa cuenta debido a que la Municipalidad de Sarapiquí brindó apoyo al CCDR Sarapiquí en el pago de ese servicio.

## **Impacto Social**

Los proyectos son la respuesta a una necesidad que no ha sido satisfecha. En el caso del proyecto en análisis, no se trata de uno de índole privado donde solo interesan los efectos directos de rentabilidad financiera, sino que se gestiona la inversión de fondos públicos con el objetivo de beneficiar a la sociedad en general. Más que buscar una rentabilidad monetaria, se pretende que los jóvenes y adultos cuenten con alternativas para pasar tiempo de ocio.

Son innumerables los beneficios que conlleva hacer actividad física, las personas que practican deporte ya sea de forma regular o irregular, por ocio o de profesión, le aportan bienestar a su cuerpo, mejoran el ánimo, centran los pensamientos en la actividad que se está realizando y se distraen de los problemas y conflictos que se estén presentando. Por su parte, las comunidades se están viendo obligadas a destinar recursos para contar con espacios donde los jóvenes puedan pasar tiempo de esparcimiento.

Actualmente, la sociedad está inmersa en la problemática de las drogas, existe una tendencia de aumento en el consumo de sustancias ilícitas en menores de edad. Datos como los que ha recopilado el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA), durante los últimos años, muestran que se ha pasado de 1195 consumidores de menos de dieciocho años de edad a 5126 para el 2015; esto se ha convertido en un problema de salud pública. Según la quinta Encuesta Nacional Sobre Consumo de Sustancias Psicoactivas en Población Secundaria, Costa Rica 2018, aplicada a 7071 jóvenes informantes, entre edades de 11 a los 22 años, el consumo de alcohol en adolescente pasó de 19.5% en el 2015 a un 27% en el 2018, las edades de primera ocasión de consumo variaron de 14 años, según la encuesta 2015, a 12 años.

De acuerdo con estas investigaciones (IAFA, 2019, párr. 1-6), la abundancia y variedad de drogas y el incremento en la disposición de bebidas alcohólicas en nuestro país es un hecho que coadyuva en el inicio del consumo por parte de segmentos de poblaciones nuevas.

La inversión del Estado en la problemática de las drogas genera costos elevados. Durante el año 2011 el IAFA ejecutó un presupuesto de \$6.941.776,56 (seis millones novecientos cuarenta y un mil setecientos setenta y seis con 56/100 dólares americanos), correspondientes a los costos atribuibles a la entrega de servicios de desintoxicación, consulta ambulatoria y de seguimiento ofrecidos en todos sus centros de atención integral ubicados en el país, además de los brindados por el Centro Nacional de Atención Integral para Personas Menores de Edad en consulta de valoración ambulatoria y residencial. El total general de atenciones durante 2011 fue de 45.340.

En Costa Rica se destina gran cantidad de recursos económicos en tratar de resolver y revindicar a las personas que ya están inmersas en el consumo de sustancias ilícitas. De acuerdo con la información brindada por la Licda. Yorleni Ramírez Alvarado, jefa de la unidad de investigación del IAFA, el costo económico para el Estado Costarricense por atención de un joven en uno de los programas de rehabilitación es de 12.000.000 (doce millones), el cual consiste en un internamiento en el centro de atención por un lapso de 3 meses, en el que el joven es atendido por profesiones en las áreas de salud ocupacional, psicología, médicos generales y profesores de enseñanza de diferentes especialidades. Los jóvenes que reciben el beneficio cuentan con áreas de esparcimiento, gimnasio para realizar ejercicios, también reciben una alimentación saludable, entre otras cosas.

La página oficial de IAFA muestra estadísticas del total de pacientes atendidos anualmente, quienes tienen trastornos asociados al consumo de sustancias psicoactivas, por la droga principal indicada en la primera atención del año, para los años del 2014 al 2018.

Tabla 7

*Nombre: Pacientes atendidos en IAFA, por droga principal, 2014-2018*

Droga principal	2014	2015	2016	2017	2018
Alcohol	8,410	7,163	7,571	10,744	6,519
Marihuana	4,338	4,040	3,824	4,850	4,675
Crack	1,516	1,379	1,585	1,667	2,646
Cocaína	684	754	864	842	1,361
Tabaco	639	709	594	836	640
Med. Tranquilizantes	61	42	45	73	97
Ketamina	3	2	2	5	71
Tramadol			3	8	21
Med. Opioides	38	17	17	14	19
Disolventes vol.	26	16	10	6	18
(Met)anfetaminas	1	1		2	13
Opio				20	11
Prod. Alucinógenos	8	14	33	31	9
Heroína	5		4	2	7
Med. Estimulantes	6	5	1	3	5
Otras drogas	80	721	49	137	22
Indeterminada	3,165	5,065	5,848	2,320	7,151
Total	18,980	19,928	20,450	21,560	23,285

Fuente: IAFA, 2019, párr.1

El cantón de Sarapiquí no se encuentra exento del ambiente cargado de violencia, drogas y vulnerabilidad social, factores de riesgos que están haciendo que las personas se aíslen socialmente en sus casas y desarrollen hábitos de sedentarismo. El incremento de habitantes en este municipio subió un 12% entre el 2015-2019, mientras que el promedio del país fue 4.9%, según Josué Bravo y Esteban Oviedo, en el reportaje de La Nación, publicado el 7 de abril 2019; Sarapiquí es el cantón de mayor crecimiento poblacional en Costa Rica.

Además, es uno de los cantones que más bonos de vivienda ha recibido en los últimos diez años. La comunidad de La Victoria es evidencia de esa información; el complejo habitacional Don Sergio es la más reciente modalidad en beneficios vivienda con casa de segunda planta, este complejo favorece a 91 familias para un



total de 225 personas. El aumento de habitantes en la zona hace necesario crear espacios de recreación.

El gobierno local invierte recursos para contar con áreas de esparcimiento y recreación, tal es el caso del Parque Recreativo Municipal que administra el CCDR Sarapiquí, el cual nace como estrategia para dar respuesta a la problemática de las drogas que enfrenta el cantón. Ha desarrollado iniciativas de actividades deportivas con las que se pretende ayudar a combatir en parte esa situación. Este proyecto que ya fue ejecutado, fue tomado como referencia y comparado con las instalaciones deportivas de ADI La Victoria.

El Parque Recreativo se encuentra a disposición de los habitantes del cantón. Se puede observar gran cantidad de personas haciendo uso de este espacio, familias compartiendo en las zonas verde, personas haciendo ejercicios en las diversas maquinas, jóvenes y adultos practicando diferentes disciplinas deportivas. Es por tal motivo que se compara con las instalaciones deportivas de la ADI La Victoria, ya que ambos son espacios para la recreación de las familias, para brindar talleres y capacitaciones en coordinación institucional, llevar a cabo actividades culturales, para que los niños (as) y jóvenes de la comunidad tengan un espacio seguro y puedan divertirse sanamente. Además, para la recreación del adulto mayor, para atender planes de contingencia en caso de emergencia, entre otros; así como el rol del deporte en el desarrollo social y económico del cantón, porque se considera un beneficio por ahorro de costos a la sociedad.

Un ejemplo de proyectos de éxito en el país es el caso del Estadio Nacional de Costa Rica, y según la encuesta aplicada al gerente sobre temas sociales, se informa sobre el apoyo que se brinda a programas específicos como los Juegos Nacionales, los cuales tiene como fin promover la práctica del deporte y democratizar el acceso y participación de los adolescentes y jóvenes del país a experiencias de competencia deportiva. Con ello se fomentan valores y hábitos de responsabilidad, respeto, convivencia y ciudadanía. Otra actividad es a beneficio de la Asociación Lucha Contra el Cáncer Infantil (ALCCI) llamada 90 Minutos por la Vida. “Uno de los propósitos de realizar dicha actividad es poder comprar equipos, tratamientos y poder brindar hospedaje y alimentación a los niños que atraviesan

esta difícil enfermedad, pues en Costa Rica cada tres días aparece un nuevo caso de cáncer infantil”, señaló la ALCCI.

También están las actividades que realiza la Asociación Obras del Espíritu Santo en conjunto con el PANI, como lo son la fiesta de navidad llamada ¡Jesús a tus niños los cuida tu iglesia! en la que participan 35,000 niños en alto riesgo social de todo el territorio nacional. Lo anterior sin que medie cobro por concepto de alquiler alguno.

En los comentarios aportados por la Msc. Nidra Rosabal Vitoria, profesora en la carrera de turismo de la UNA en el Campus Sarapiquí y especialista en ciencias del movimiento humano, resalta la importancia del servicio, el cual se debería brindar para alcanzar una mayor calidad de vida y mejorar los indicadores de la salud física y mental de sus habitantes. “Es importante que la Junta Directiva de ADI La Victoria no se centre solamente en actividades lucrativas, mejoramiento de infraestructura y demás servicios esenciales para la comunidad, sino también en la posibilidad de desarrollar espacios para la recreación”.

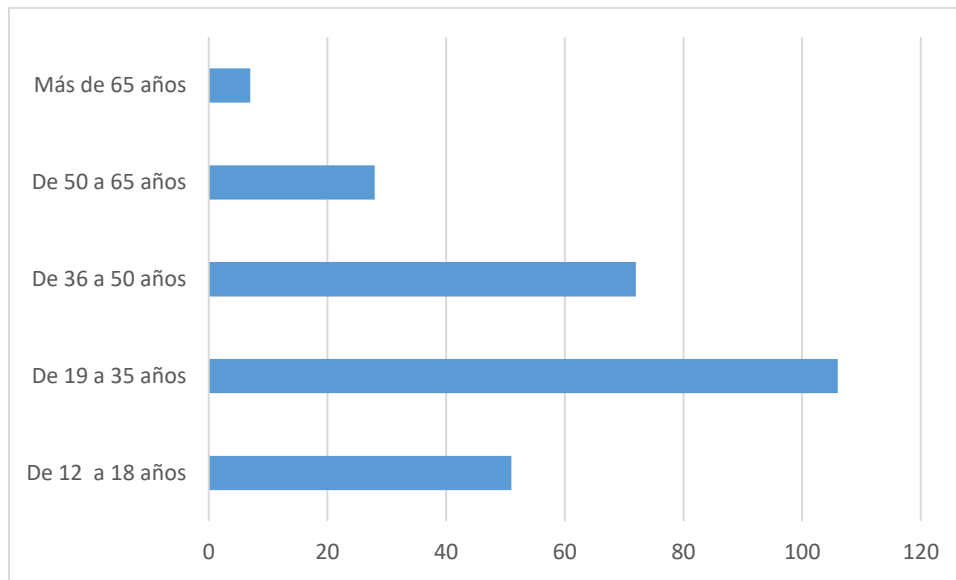
Para la Msc. Rosabal, la edad más recomendable en la que una persona debe iniciar a practicar alguna disciplina deportiva a nivel recreativo y competitivo, debe ser “desde los 3 años, ya que esto ayuda mucho a que los niños socialicen. Si pensamos que ese es el momento crucial del desarrollo motor es donde se le enseña al ser humano como moverse, un tema importante para evitar la obesidad, ya Costa Rica tiene un índice de obesidad muy alto en estos momentos”. Además, señala que los grupos etarios de mayor participación en áreas deportivas son los niños, luego los adolescentes y jóvenes, posteriormente los adultos.

#### **Análisis de los resultados obtenidos durante la aplicación del cuestionario de consulta.**

Según se mencionó anteriormente, mediante aplicación de fórmula estadística, en donde el grado de confianza es de 95%, se obtuvo como muestra un total de 264 personas para tales efectos se les consultó a los vecinos de la comunidad de La Victoria, Horquetas de Sarapiquí y sus alrededores (ver anexo 13). Se incluyeron 11 preguntas relacionadas con el uso de las instalaciones

deportivas, aplicadas a personas mayores de 12 años de edad. Para la aplicación de este cuestionario de consulta se utilizó la plataforma digital denominada “formularios de google” y por ese medio se recolectaron las respuestas (ver anexo 10).

A continuación, se brinda un análisis de la interpretación gráfica y comentada sobre las respuestas obtenidas para cada pregunta.

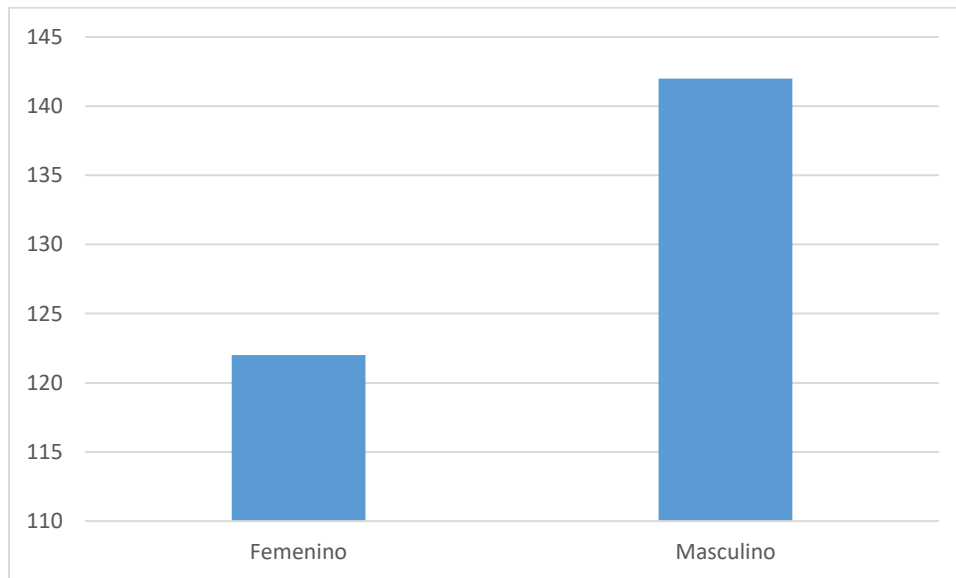


*Figura 2.* Edad de las personas a las que se les aplicó el cuestionario.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado mediante plataforma digital formulario de Google 2019.

En orden de mayor a menor participación, en el grupo de edad entre los 19 a 35 años se contó con la respuesta de 106 personas, eso significó un 40% de la población total de la muestra. En el grupo entre los 36 y 50 años de edad se contó con la respuesta de 72 personas, lo cual significó un 27% de la población total de la muestra. En el grupo entre los 12 y 18 años de edad se contó con la respuesta de 51 personas, eso significó un 19% de la población total de la muestra. En el grupo entre los 50 y 65 años de edad se contó con la respuesta de 28 personas, lo cual significó un 11% de la población total de la muestra. Por último, en el grupo de edad

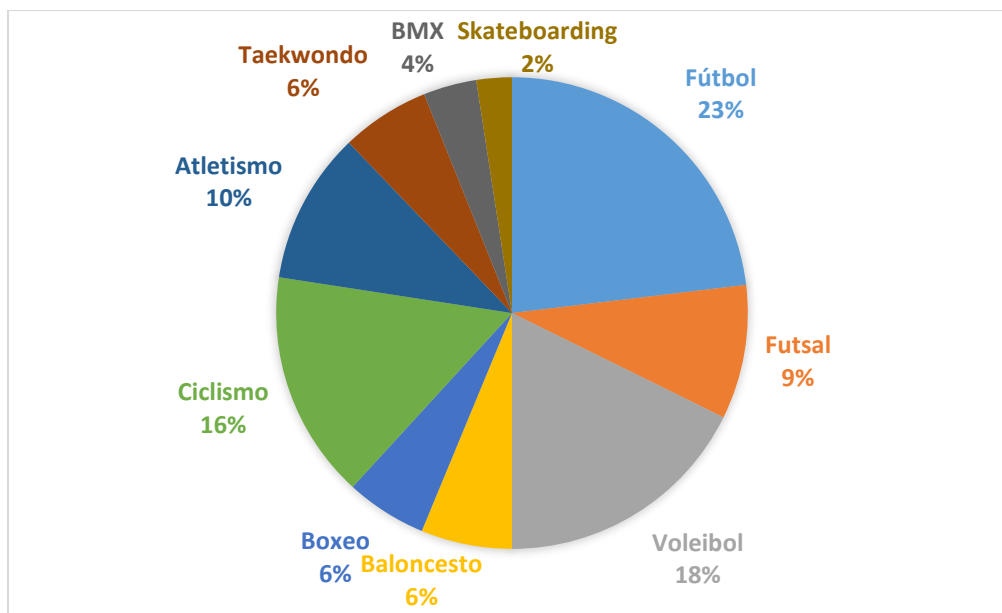
mayor de 65 años se contó con la respuesta de 7 personas, lo cual significó un 3% de la población total de la muestra.



*Figura 3. Sexo de las personas a las cuales se les aplicó es cuestionario.*

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado mediante plataforma digital formulario de Google 2019.

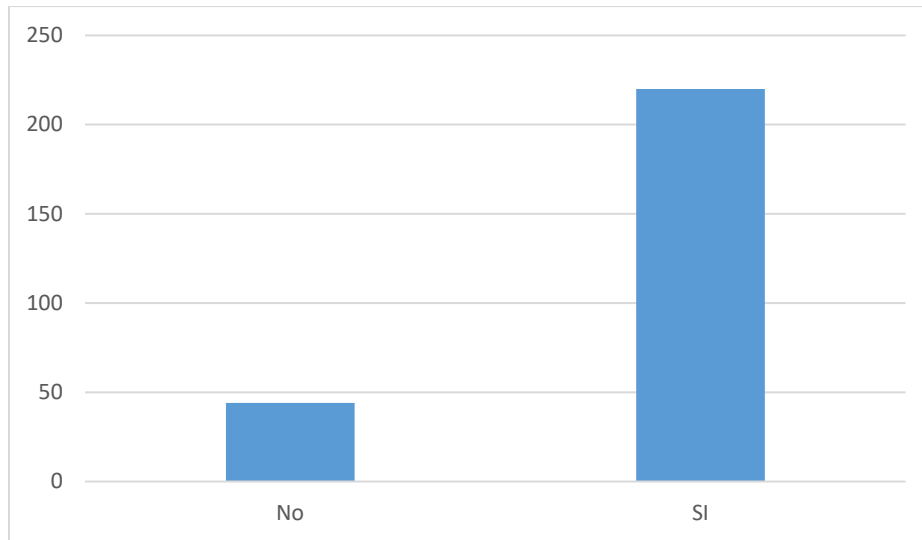
Durante la aplicación del cuestionario de consulta se obtuvo que la mayoría de personas que respondieron las preguntas planteadas corresponden al género masculino, por lo que representan un 54%; el restante 46% corresponde al género femenino.



*Figura 4.* Disciplinas deportivas de mayor preferencia de las personas a las que se les aplicó el cuestionario de consulta.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado mediante plataforma digital formulario de Google 2019.

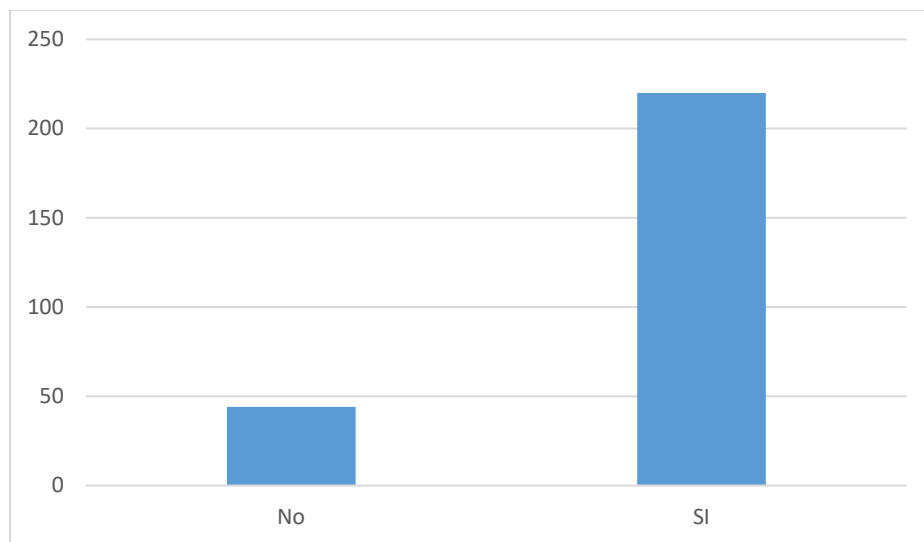
Con el objetivo de conocer sobre las disciplinas deportivas de mayor preferencia de las personas de la comunidad La Victoria y alrededores se incluyó en el cuestionario de consulta la interrogante sobre el deporte que más le gusta practicar. Las personas consultadas podían responder todas las disciplinas deportivas, si fuese el caso. Con el análisis de las respuestas brindadas, se obtiene que la disciplina deportiva de mayor preferencia es el fútbol, en donde se registra un total de 133 respuestas, seguidamente y en orden descendente se encuentra el voleibol, con 102 respuestas, ciclismo de montaña con 90 respuestas, atletismo con 60 respuestas, futsal con 53 respuestas, baloncesto con 36 respuestas, taekwondo con 35 respuestas, boxeo con 32 respuestas, BMX con 21 respuestas y “skate boarding” en donde se registra un total de 14 respuestas.



*Figura 5.* Pregunta para determinar el conocimiento que tienen las personas consultadas en relación con el proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado mediante plataforma digital formulario de Google 2019.

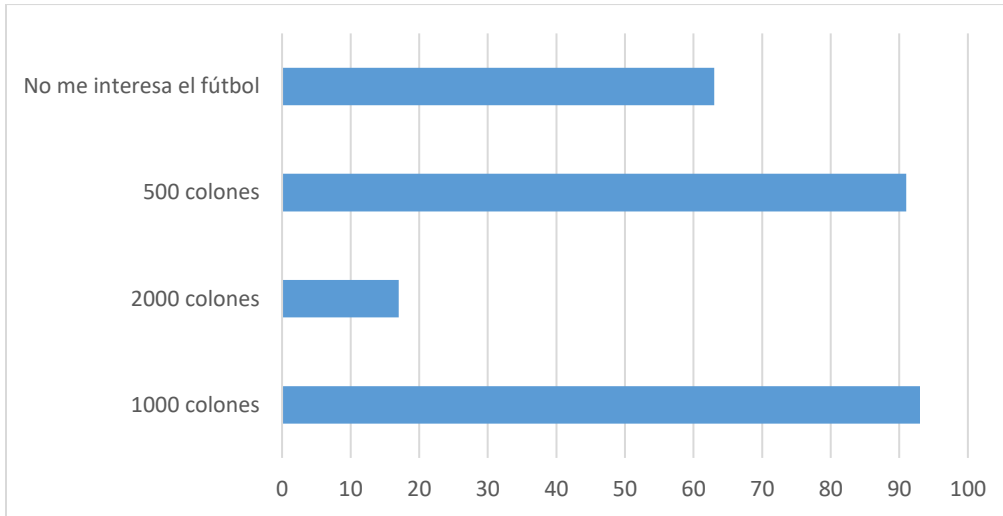
De acuerdo con los resultados obtenidos en el cuestionario de consulta, únicamente el 27% manifiesta conocer sobre el proyecto de Instalaciones Deportivas que está gestionando la ADI La Victoria, mientras que el restante 73% de las personas no tienen conocimiento.



*Figura 6. Disposición de las personas consultadas a cubrir un costo económico por el uso de las instalaciones del proyecto en mención.*

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado mediante plataforma digital formulario de Google 2019.

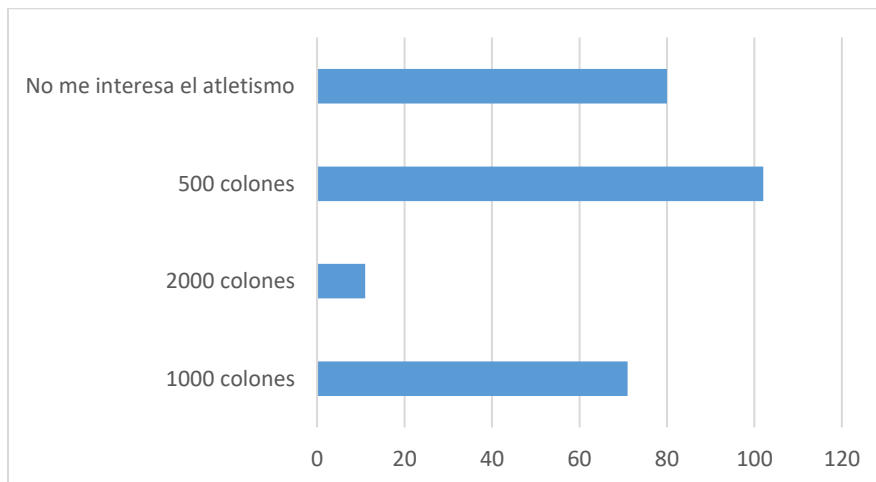
Con base en las respuestas obtenidas del cuestionario de consulta, se obtiene que 220 personas, que representan el 83,3%, están dispuestas a pagar por el uso de las instalaciones deportivas, mientras que 44 personas que representan un 16,7% no están dispuestas a cubrir un costo económico por el uso de las instalaciones deportivas.



*Figura 7.* Consultada sobre el monto en colones que estarían dispuestas a pagar las personas consultadas por el uso de la plaza de fútbol de las instalaciones del proyecto deportivo de la ADI La Victoria.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado mediante plataforma digital formulario de Google 2019.

La mayoría de las personas que respondieron esta pregunta, indicaron que estarían dispuestas a pagar ₡1.000 y ₡500, lo que representa un 35,2% y 34,5%, respectivamente. Un 6,4% de las personas están dispuestas a pagar ₡2.000, mientras que un 23,9% mencionan no interesarles el fútbol.

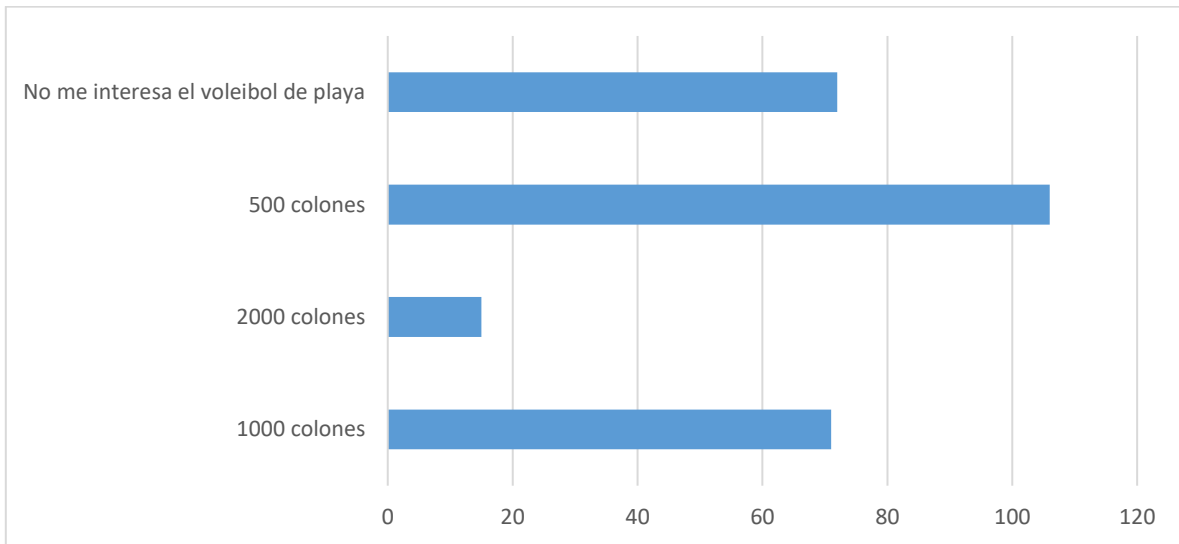


*Figura 8.* Consulta sobre el monto máximo en colones que estarían dispuestas a pagar las personas consultadas por el uso de la pista de atletismo de las instalaciones del proyecto deportivo de la ADI La Victoria.



Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado mediante plataforma digital formulario de Google 2019.

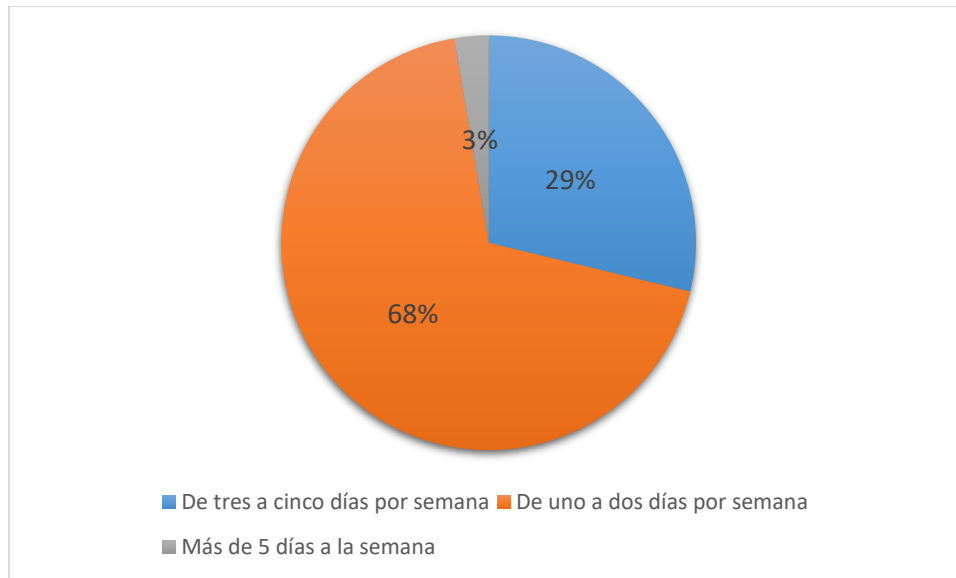
La mayoría de las personas que respondieron esta pregunta indicaron que estarían dispuestas a pagar ₡500, lo cual representa un 38,6%. Un 30,3% de las personas mencionan no interesarles el atletismo, el 26,9% están dispuestas a pagar ₡1.000 y un 4,2% están dispuestas a pagar ₡2.000.



*Figura 9.* Consulta sobre el monto máximo en colones que estarían dispuestas a pagar las personas consultadas por el uso de la cancha de voleibol de playa considerada a futuro en las instalaciones del proyecto deportivo de la ADI La Victoria.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado mediante plataforma digital formulario de Google 2019.

Para el caso de voleibol de playa, la mayoría de las personas consultadas respondieron que están dispuestas a pagar ₡500, lo cual representan un 40%. Los resultados obtenidos arrojan igualdad entre la cantidad de personas que estarían dispuestas a pagar ₡1.000 y las personas a las que no les interesa el voleibol de playa, lo que representando un 27% cada respuesta. El restante 6% está dispuesto a pagar ₡2.000.



*Figura 10.* Consulta sobre la cantidad de días a la semana que las personas consultadas estarían dispuestas a hacer uso de las instalaciones deportivas de la ADI La Victoria.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado mediante plataforma digital formulario de Google 2019.

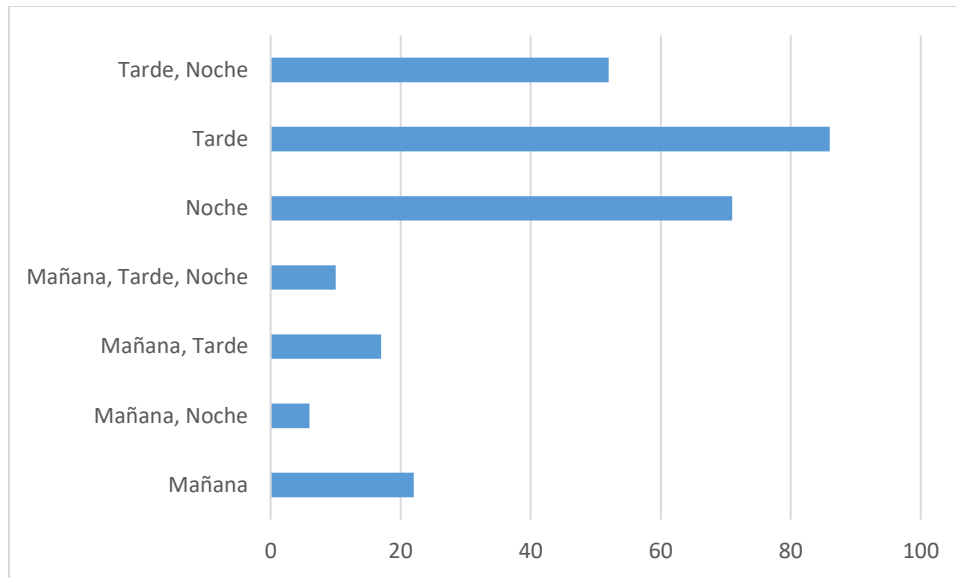
Un 69% de las personas consultadas mencionó que haría uso de las instalaciones de 1 a 2 días por semana, un 29% haría uso de las instalaciones de 3 a 5 días a la semana y un 3% mencionó que haría uso de las instalaciones más de 5 días a la semana.



*Figura 11.* Consulta sobre los días durante la semana que las personas consultadas estarían dispuestas a hacer uso de las instalaciones deportivas de la ADI La Victoria.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado mediante plataforma digital formulario de Google 2019.

Para responder esta interrogante, las personas consultadas podían señalar varias opciones a la vez. Los resultados arrojados por la recolección de datos muestran que los días viernes, sábados y domingos serían los más concurridos por los usuarios, pues registraron 108, 146 y 109 respuestas, respectivamente. A mitad de semana, los días miércoles y jueves, se registra un total de 85 y 73 respuestas, respectivamente. Mientras que los días que menos cantidad de personas visitarían las instalaciones deportivas son los lunes y martes, con un registro de 74 y 57 respuestas, respectivamente.



*Figura 12.* Consulta sobre el horario en el que estarían dispuestas las personas a hacer uso de las instalaciones deportivas de la ADI La Victoria.

Fuente: Elaboración propia, tomado del cuestionario de consulta aplicado mediante plataforma digital formulario de Google 2019.

Sobre la consulta del horario en que se haría uso de las instalaciones deportivas, en orden de mayor a menor, priorizando entre los tres primeros tiempos de mayor representación, el tiempo durante la tarde únicamente se registra como el más concurrido y representa un 33%; seguido por el horario nocturno únicamente, el cual representa un 27%; por su parte el horario mixto representa un 20%, durante la tarde y la noche.

### **Propuesta de Plan de Sostenibilidad Financiera**

Para esta propuesta se tomará como referencia la infraestructura estimada a la fecha, los gastos registrados por el CCDR Sarapiquí para el mantenimiento y vigilancia del Parque Recreativo Puerto Viejo y su infraestructura; así como los resultados de los cuestionarios de consulta aplicados a la población muestra de la comunidad de La Victoria, las tarifas de los servicios públicos para el 2019 de la Municipalidad de Sarapiquí e información brindada por expertos de la materia. De igual forma se ordenará de acuerdo con el clasificador por objeto del gasto del

Sector Público de la Dirección General de Presupuesto Nacional del Ministerio de Hacienda, para su mejor interpretación.

Los datos de valor presente (2019) se calcularon, bajo supuestos y estimaciones de las referencias con las que se cuenta, más el valor actual de la inflación, que corresponde a un 2,5% según el Banco Central de Costa Rica.

Según Sapag, Sapag y Sapag (2014):

La inflación representa un alza sostenida en el nivel de precios. Si se asume que todos los componentes del flujo de caja, incluida la tasa de descuento, se corrigen en igual proporción, podría decirse entonces que la rentabilidad del proyecto no debiera verse afectada, pues todo se corrige por el mismo factor, numerador y denominador.

(p.265)

Para los diez años siguientes se aplicó el porcentaje de inflación actual en cada uno de los años de manera compuesta.

En la estimación de gastos se divide el presupuesto en las siguientes cuentas:

1. Servicios Básicos: incluye los gastos correspondientes a servicios de agua potable, energía eléctrica y recolección de basura. La estimación del gasto en este rubro se calcula según datos suministrados por el CCDR Sarapiquí que se ejecutaron en el periodo 2018 en las instalaciones del Parque Recreativo Puerto Viejo, así como las tarifas establecidas por la Municipalidad de Sarapiquí para el periodo 2019.
2. Servicios generales: este rubro contempla la partida de “Servicios de gestión y apoyo” correspondiente a la contratación de los servicios de mantenimiento y vigilancia diurna y nocturna (una persona, respectivamente) por periodos anuales.
3. Seguros, reaseguros y otras obligaciones: se considera como rubro de cálculo el costo diario suministrado por la ADI La Victoria en relación con la adquisición de póliza de responsabilidad civil para brindar cobertura durante la ejecución de las fiestas comunales en el año 2018.

4. Mantenimiento y reparación: se contemplan las subpartidas “Mantenimiento de edificios, locales y terrenos” y “Mantenimiento de Instalaciones y otras obras”, se utiliza como referencia los costos registrados por el CCDR Sarapiquí en el periodo 2018 en el mantenimiento del Parque Recreativo Puerto Viejo. Se debe tomar en consideración que los mantenimientos y reparaciones que se contemplan son de tipo preventivo y no correctivo, tomando en consideración que, según lo indicado por el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, para la obra gris se contempla un plazo de diez años de garantía, según lo indicado por la diseñadora del proyecto.
5. Productos químicos y conexos: este incluye las subpartidas “combustibles y lubricantes”, “tintas, pinturas y diluyentes” y “otros productos químicos y conexos”, los cuales se toman como referencia los costos registrados por el CCDR Sarapiquí en el periodo 2018.
6. Materiales y productos de uso en la construcción y mantenimiento: en esta cuenta se contemplan las subpartidas de “materiales y productos metálicos” y “materiales y productos de plásticos”, y se toman como referencia los costos registrados por el CCDR Sarapiquí en el periodo 2018.
7. Herramientas, repuestos y accesorios: contempla las subpartidas de “herramientas e instrumentos”, se toman en consideración datos de adquisiciones del CCDR Sarapiquí durante el periodo 2019, en donde se adquirieron herramientas como inversores para trabajos menores de soldadura, taladro atornillador, corta setos, entre otros.
8. Útiles, materiales y suministros diversos: se toma como referencia nuevamente los datos suministrados por el CCDR Sarapiquí, en donde se asigna recursos a la subpartida “Útiles y materiales de limpieza”.
9. Maquinaria, equipo y mobiliario: en la subpartida de “maquinaria y equipo para la producción” la compra de un tractor para chapea tipo “Giro Cero Husqvarna Modelo HUZ254”, lo que ha permitido mayor eficiencia en el uso del tiempo y los recursos durante la labor de chapea de las instalaciones administradas por el CCDR Sarapiquí para el cual se utiliza el costo de

adquisición del año 2016, así mismo, la compra de una moto guadaña y bomba de espalda para fumigar según costos del año 2018.

10. Se estima una partida de imprevistos de un 10% del subtotal para cubrir gastos de imprevistos, según recomendación de la diseñadora del proyecto.

## Estimación de gastos anuales del 2022 al 2031

Propuesta de Plan de Sostenibilidad Financiera						
Estimación de gastos anual 2027-2031						
Rubros	Cálculo base al 2019	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Servicios Básicos</b>						
Servicio de agua y alcantarillado	₡ 265.000,00	₡ 285.376,02	₡ 292.510,42	₡ 299.823,18	₡ 307.318,76	₡ 315.001,72
Servicio de energía eléctrica	₡ 370.000,00	₡ 398.449,53	₡ 408.410,77	₡ 418.621,04	₡ 429.086,56	₡ 439.813,73
Otros servicios básicos (servicios municipales, recolección de desechos)	₡ 10.000,00	₡ 10.768,91	₡ 11.038,13	₡ 11.314,08	₡ 11.596,93	₡ 11.886,86
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>₡ 645.000,00</b>	<b>₡ 694.594,45</b>	<b>₡ 711.959,31</b>	<b>₡ 729.758,30</b>	<b>₡ 748.002,25</b>	<b>₡ 766.702,31</b>
<b>Servicios de Gestión y apoyo</b>						
Servicios Generales	₡ 8.000.000,00	₡ 8.615.125,00	₡ 8.830.503,13	₡ 9.051.265,70	₡ 9.277.547,35	₡ 9.509.486,03
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>₡ 8.000.000,00</b>	<b>₡ 8.615.125,00</b>	<b>₡ 8.830.503,13</b>	<b>₡ 9.051.265,70</b>	<b>₡ 9.277.547,35</b>	<b>₡ 9.509.486,03</b>
<b>Seguros, reaseguros y otras obligaciones</b>						
Seguros	₡ 1.600.000,00	₡ 1.723.025,00	₡ 1.766.100,63	₡ 1.810.253,14	₡ 1.855.509,47	₡ 1.901.897,21
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>₡ 1.600.000,00</b>	<b>₡ 1.723.025,00</b>	<b>₡ 1.766.100,63</b>	<b>₡ 1.810.253,14</b>	<b>₡ 1.855.509,47</b>	<b>₡ 1.901.897,21</b>
<b>Mantenimiento y Reparación</b>						
Mantenimiento de edificios, locales y terrenos	₡ 2.550.000,00	₡ 2.746.071,09	₡ 2.814.722,87	₡ 2.885.090,94	₡ 2.957.218,22	₡ 3.031.148,67
Mantenimiento de instalaciones y otras obras	₡ 200.000,00	₡ 215.378,13	₡ 220.762,58	₡ 226.281,64	₡ 231.938,68	₡ 237.737,15
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>₡ 2.750.000,00</b>	<b>₡ 2.961.449,22</b>	<b>₡ 3.035.485,45</b>	<b>₡ 3.111.372,59</b>	<b>₡ 3.189.156,90</b>	<b>₡ 3.268.885,82</b>
<b>Productos químicos y conexos</b>						
Combustible y lubricante	₡ 800.000,00	₡ 861.512,50	₡ 883.050,31	₡ 905.126,57	₡ 927.754,73	₡ 950.948,60
Tintas, pinturas y diluyentes	₡ 60.000,00	₡ 64.613,44	₡ 66.228,77	₡ 67.884,49	₡ 69.581,61	₡ 71.321,15
Otros productos químicos y conexos	₡ 60.000,00	₡ 64.613,44	₡ 66.228,77	₡ 67.884,49	₡ 69.581,61	₡ 71.321,15
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>₡ 920.000,00</b>	<b>₡ 990.739,38</b>	<b>₡ 1.015.507,86</b>	<b>₡ 1.040.895,56</b>	<b>₡ 1.066.917,94</b>	<b>₡ 1.093.590,89</b>
<b>Materiales y productos de uso en la construcción y mantenimiento</b>						
Materiales y productos metálicos	₡ 35.000,00	₡ 37.691,17	₡ 38.633,45	₡ 39.599,29	₡ 40.589,27	₡ 41.604,00
Materiales y productos de plástico	₡ 35.000,00	₡ 37.691,17	₡ 38.633,45	₡ 39.599,29	₡ 40.589,27	₡ 41.604,00
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>₡ 70.000,00</b>	<b>₡ 75.382,34</b>	<b>₡ 77.266,90</b>	<b>₡ 79.198,57</b>	<b>₡ 81.178,54</b>	<b>₡ 83.208,00</b>
<b>Herramientas, repuestos y accesorios</b>						
Herramientas e instrumentos	₡ 600.000,00	₡ 646.134,38	₡ 662.287,73	₡ 678.844,93	₡ 695.816,05	₡ 713.211,45
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>₡ 600.000,00</b>	<b>₡ 646.134,38</b>	<b>₡ 662.287,73</b>	<b>₡ 678.844,93</b>	<b>₡ 695.816,05</b>	<b>₡ 713.211,45</b>
<b>Útiles, materiales y suministros diversos</b>						
Útiles y materiales de limpieza	₡ 250.000,00	₡ 269.222,66	₡ 275.953,22	₡ 282.852,05	₡ 289.923,35	₡ 297.171,44
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>₡ 250.000,00</b>	<b>₡ 269.222,66</b>	<b>₡ 275.953,22</b>	<b>₡ 282.852,05</b>	<b>₡ 289.923,35</b>	<b>₡ 297.171,44</b>
<b>Maquinaria, equipo y mobiliario</b>						
Maquinaria y equipo para la producción	₡ 3.500.000,00	₡ 3.769.117,19	₡ 3.863.345,12	₡ 3.959.928,75	₡ 4.058.926,96	₡ 4.160.400,14
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>₡ 3.500.000,00</b>	<b>₡ 3.769.117,19</b>	<b>₡ 3.863.345,12</b>	<b>₡ 3.959.928,75</b>	<b>₡ 4.058.926,96</b>	<b>₡ 4.160.400,14</b>
<b>Sub Total</b>	<b>₡ 18.335.000,00</b>	<b>₡ 19.744.789,61</b>	<b>₡ 20.238.409,35</b>	<b>₡ 20.744.369,58</b>	<b>₡ 21.262.978,82</b>	<b>₡ 21.794.553,29</b>
<b>Imprevistos 10%</b>	<b>₡ 1.833.500,00</b>	<b>₡ 1.974.478,96</b>	<b>₡ 2.023.840,93</b>	<b>₡ 2.074.436,96</b>	<b>₡ 2.126.297,88</b>	<b>₡ 2.179.455,33</b>
<b>TOTAL</b>	<b>₡ 20.168.500,00</b>	<b>₡ 21.719.268,57</b>	<b>₡ 22.262.250,28</b>	<b>₡ 22.818.806,54</b>	<b>₡ 23.389.276,71</b>	<b>₡ 23.974.008,62</b>



<b>Propuesta de Plan de Sostenibilidad Financiera</b>						
<b>Estimación de gastos anual 2027-2031</b>						
<b>Rubros</b>	<b>Cálculo base al 2019</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>
<b>Servicios Básicos</b>						
Servicio de agua y alcantarillado	₡ 265.000,00	₡ 322.876,77	₡ 330.948,69	₡ 339.222,40	₡ 347.702,96	₡ 356.395,54
Servicio de energía eléctrica	₡ 370.000,00	₡ 450.809,07	₡ 462.079,30	₡ 473.631,28	₡ 485.472,06	₡ 497.608,86
Otros servicios básicos (servicios municipales, recolección de desechos)	₡ 10.000,00	₡ 12.184,03	₡ 12.488,63	₡ 12.800,85	₡ 13.120,87	₡ 13.448,89
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>₡ 645.000,00</b>	<b>₡ 785.869,87</b>	<b>₡ 805.516,62</b>	<b>₡ 825.654,53</b>	<b>₡ 846.295,89</b>	<b>₡ 867.453,29</b>
<b>Servicios de Gestión y apoyo</b>						
Servicios Generales	₡ 8.000.000,00	₡ 9.747.223,18	₡ 9.990.903,76	₡ 10.240.676,35	₡ 10.496.693,26	₡ 10.759.110,59
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>₡ 8.000.000,00</b>	<b>₡ 9.747.223,18</b>	<b>₡ 9.990.903,76</b>	<b>₡ 10.240.676,35</b>	<b>₡ 10.496.693,26</b>	<b>₡ 10.759.110,59</b>
<b>Seguros, reaseguros y otras obligaciones</b>						
Seguros	₡ 1.600.000,00	₡ 1.949.444,64	₡ 1.998.180,75	₡ 2.048.135,27	₡ 2.099.338,65	₡ 2.151.822,12
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>₡ 1.600.000,00</b>	<b>₡ 1.949.444,64</b>	<b>₡ 1.998.180,75</b>	<b>₡ 2.048.135,27</b>	<b>₡ 2.099.338,65</b>	<b>₡ 2.151.822,12</b>
<b>Mantenimiento y Reparación</b>						
Mantenimiento de edificios, locales y terrenos	₡ 2.550.000,00	₡ 3.106.927,39	₡ 3.184.600,57	₡ 3.264.215,59	₡ 3.345.820,98	₡ 3.429.466,50
Mantenimiento de instalaciones y otras obras	₡ 200.000,00	₡ 243.680,58	₡ 249.772,59	₡ 256.016,91	₡ 262.417,33	₡ 268.977,76
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>₡ 2.750.000,00</b>	<b>₡ 3.350.607,97</b>	<b>₡ 3.434.373,17</b>	<b>₡ 3.520.232,50</b>	<b>₡ 3.608.238,31</b>	<b>₡ 3.698.444,27</b>
<b>Productos químicos y conexos</b>						
Combustible y lubricante	₡ 800.000,00	₡ 974.722,32	₡ 999.090,38	₡ 1.024.067,64	₡ 1.049.669,33	₡ 1.075.911,06
Tintas, pinturas y diluyentes	₡ 60.000,00	₡ 73.104,17	₡ 74.931,78	₡ 76.805,07	₡ 78.725,20	₡ 80.693,33
Otros productos químicos y conexos	₡ 60.000,00	₡ 73.104,17	₡ 74.931,78	₡ 76.805,07	₡ 78.725,20	₡ 80.693,33
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>₡ 920.000,00</b>	<b>₡ 1.120.930,67</b>	<b>₡ 1.148.953,93</b>	<b>₡ 1.177.677,78</b>	<b>₡ 1.207.119,73</b>	<b>₡ 1.237.297,72</b>
<b>Materiales y productos de uso en la construcción y mantenimiento</b>						
Materiales y productos metálicos	₡ 35.000,00	₡ 42.644,10	₡ 43.710,20	₡ 44.802,96	₡ 45.923,03	₡ 47.071,11
Materiales y productos de plástico	₡ 35.000,00	₡ 42.644,10	₡ 43.710,20	₡ 44.802,96	₡ 45.923,03	₡ 47.071,11
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>₡ 70.000,00</b>	<b>₡ 85.288,20</b>	<b>₡ 87.420,41</b>	<b>₡ 89.605,92</b>	<b>₡ 91.846,07</b>	<b>₡ 94.142,22</b>
<b>Herramientas, repuestos y accesorios</b>						
Herramientas e instrumentos	₡ 600.000,00	₡ 731.041,74	₡ 749.317,78	₡ 768.050,73	₡ 787.251,99	₡ 806.933,29
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>₡ 600.000,00</b>	<b>₡ 731.041,74</b>	<b>₡ 749.317,78</b>	<b>₡ 768.050,73</b>	<b>₡ 787.251,99</b>	<b>₡ 806.933,29</b>
<b>Útiles, materiales y suministros diversos</b>						
Útiles y materiales de limpieza	₡ 250.000,00	₡ 304.600,72	₡ 312.215,74	₡ 320.021,14	₡ 328.021,66	₡ 336.222,21
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>₡ 250.000,00</b>	<b>₡ 304.600,72</b>	<b>₡ 312.215,74</b>	<b>₡ 320.021,14</b>	<b>₡ 328.021,66</b>	<b>₡ 336.222,21</b>
<b>Maquinaria, equipo y mobiliario</b>						
Maquinaria y equipo para la producción	₡ 3.500.000,00	₡ 4.264.410,14	₡ 4.371.020,39	₡ 4.480.295,90	₡ 4.592.303,30	₡ 4.707.110,88
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>₡ 3.500.000,00</b>	<b>₡ 4.264.410,14</b>	<b>₡ 4.371.020,39</b>	<b>₡ 4.480.295,90</b>	<b>₡ 4.592.303,30</b>	<b>₡ 4.707.110,88</b>
<b>Sub Total</b>	<b>₡ 18.335.000,00</b>	<b>₡ 22.339.417,13</b>	<b>₡ 22.897.902,55</b>	<b>₡ 23.470.350,12</b>	<b>₡ 24.057.108,87</b>	<b>₡ 24.658.536,59</b>
<b>Imprevistos 10%</b>	<b>₡ 1.833.500,00</b>	<b>₡ 2.233.941,71</b>	<b>₡ 2.289.790,26</b>	<b>₡ 2.347.035,01</b>	<b>₡ 2.405.710,89</b>	<b>₡ 2.465.853,66</b>
<b>TOTAL</b>	<b>₡ 20.168.500,00</b>	<b>₡ 24.573.358,84</b>	<b>₡ 25.187.692,81</b>	<b>₡ 25.817.385,13</b>	<b>₡ 26.462.819,76</b>	<b>₡ 27.124.390,25</b>

Figura 13. Estimación de gastos anuales del 2022 al 2031.

Fuente: Elaboración propia, según gastos registrados para el mantenimiento y funcionamiento del Parque Recreativo Puerto Viejo por el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Sarapiquí.

### **Estimación de ingresos del 2022 al 2031**

A continuación, se describe la proyección de los ingresos. Los datos contemplados tienen como base las respuestas obtenidas durante la aplicación del cuestionario de consulta a los vecinos y la manifestación expresa del aporte económico que realizará la ADI La Victoria. Los escenarios se plantean según las siguientes áreas y detalles:

1. Plaza de fútbol 11: Para la estimación de los ingresos de esta área se considera como factor de referencia la asistencia de las personas, se toman en cuenta los resultados del cuestionario aplicado a la muestra de vecinos de la comunidad de La Victoria. Según la figura N° 6, el 83.3% de personas estarían dispuestas a pagar para utilizar las instalaciones deportivas; lo cual equivale a 699 personas; de las cuales, según la figura N°7, el 41.6% estarían dispuestos (as) a pagar de ¢1.000,00 a ¢2.000,00 por el uso de la cancha. Eso da como resultado que 290 personas pagarían ¢1.000,00 dos veces a la semana, según el resultado la figura N°10.

$$290 \text{ personas} \times \text{¢}1.000,00 = \text{¢}290.000,00 \times 2 \text{ veces a la semana} = \text{¢}580.000,00$$

$$\text{¢}580.000 \times 4 \text{ semanas} = \text{¢}2.320.000,00 \text{ al mes}$$

$$\text{¢}2.320.000 \times 12 \text{ meses} = \text{¢}27.840.000,00 \text{ al año}$$

Por lo anterior, se estima que, al año, se percibiría ¢27.840.000,00 por concepto de uso de la cancha de fútbol, en el mejor escenario tomando en consideración la respuesta de los vecinos.

Se toma como referencia una tarifa de ¢1.000,00 ya que, según el cuestionario, fue la respuesta con mayor porcentaje.

2. Pista de atletismo: Para la estimación de los ingresos de esta área se considera como factor de referencia la asistencia de las personas, así como los resultados del cuestionario aplicado a la muestra de vecinos de la

comunidad La Victoria. Según la figura N° 6, el 83.3% de personas estarían dispuestas a pagar para utilizar las instalaciones deportivas, lo cual equivale a 699 personas; de las cuales según la figura N°7, el 38.6% estaría dispuesto a pagar ¢500,00 por el uso de la pista. Eso da como resultado que 270 personas pagarían ¢500,00 dos veces a la semana, según el resultado de la figura N°10.

$$270 \text{ personas} \times \text{¢}500 = \text{¢}135.000,00 \times 2 \text{ veces a la semana} = \text{¢}270.000$$

$$\text{¢}270.000 \times 4 \text{ semanas} = \text{¢}1.080.000,00 \text{ al mes}$$

$$\text{¢}1.080.000 \times 12 \text{ meses} = \text{¢}12.960.000,00$$

Por lo que se estima que, al año, ingresaría aproximadamente ¢12.960.000,00 por concepto de uso de la pista, en el escenario optimista tomando en consideración la respuesta de los vecinos.

Se toma como referencia una tarifa de ¢500,00 ya que, según el cuestionario, fue la respuesta con mayor porcentaje de elección.

3. Alquiler de "Soda": Para la estimación de los ingresos de esta área se considera como factor de referencia el cobro anual del alquiler propuesto por ADI La Victoria, según consulta realizada a la presidenta donde se estima cobrar ¢100.000,00 por concepto de alquiler, siendo este monto significativo, tomando en consideración que se pretende manejar por la misma Asociación.
4. Aporte de la ADI La Victoria: Para la estimación de los ingresos de esta área se considera como factor de referencia el comportamiento de los aportes correspondiente al impuesto del 2% sobre la renta, donde según consulta realizada a la presidenta de la ADI La Victoria, se estima aportar un 50% del monto que gira DINADECO. Lo anterior se calcula con base en el promedio de los aportes que ha realizado DINADECO en los últimos 3 años, el cual se detalla a continuación:

<b>Ingresos estimados a aportar por la ADI La Victoria al proyecto</b>		
<b>Años</b>	<b>2% In. DINADECO</b>	
<b>2016</b>	¢	2,114,844.36
<b>2017</b>	¢	2,307,773.28

<b>2018</b>	₪	2,597,817.69
<b>Promedio</b>	₪	<b>2,340,145.11</b>
<b>50%</b>	₪	<b>1,170,072.56</b>

*Figura 14.* Estimación del ingreso correspondiente al 2% sobre el impuesto de la Renta girado por DINADECO.

**Fuente:** Elaboración propia, según registro de los montos girados durante los últimos 3 años a la ADI La Victoria.

El resultado de este análisis muestra el siguiente escenario:

Escenario inicial optimista										
Rubros	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Plaza de futbol 11 con medidas oficiales	₡ 27,840,000.00	₡ 27,840,000.00	₡ 27,840,000.00	₡ 27,840,000.00	₡ 27,840,000.00	₡ 27,840,000.00	₡ 27,840,000.00	₡ 27,840,000.00	₡ 27,840,000.00	₡ 27,840,000.00
Pista de atletismo.	₡ 12,960,000.00	₡ 12,960,000.00	₡ 12,960,000.00	₡ 12,960,000.00	₡ 12,960,000.00	₡ 12,960,000.00	₡ 12,960,000.00	₡ 12,960,000.00	₡ 12,960,000.00	₡ 12,960,000.00
Área para ventas de comida "Soda".	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00
Aporte de la ADI La Victoria	₡ 1,170,072.56	₡ 1,199,324.37	₡ 1,229,307.48	₡ 1,260,040.17	₡ 1,291,541.17	₡ 1,323,829.70	₡ 1,356,925.44	₡ 1,390,848.58	₡ 1,425,619.79	₡ 1,461,260.29
<b>Total de ingresos estimados</b>	<b>₡ 42,070,072.56</b>	<b>₡ 42,099,324.37</b>	<b>₡ 42,129,307.48</b>	<b>₡ 42,160,040.17</b>	<b>₡ 42,191,541.17</b>	<b>₡ 42,223,829.70</b>	<b>₡ 42,256,925.44</b>	<b>₡ 42,290,848.58</b>	<b>₡ 42,325,619.79</b>	<b>₡ 42,361,260.29</b>
<b>Total de gastos estimados</b>	<b>₡ 21,719,268.57</b>	<b>₡ 22,262,250.28</b>	<b>₡ 22,818,806.54</b>	<b>₡ 23,389,276.71</b>	<b>₡ 23,974,008.62</b>	<b>₡ 24,573,358.84</b>	<b>₡ 25,187,692.81</b>	<b>₡ 25,817,385.13</b>	<b>₡ 26,462,819.76</b>	<b>₡ 27,124,390.25</b>
Diferencia	₡ 20,350,803.98	₡ 19,837,074.08	₡ 19,310,500.94	₡ 18,770,763.46	₡ 18,217,532.55	₡ 17,650,470.86	₡ 17,069,232.63	₡ 16,473,463.45	₡ 15,862,800.03	₡ 15,236,870.03

Según lo anterior, en un escenario optimista se podría iniciar con un ingreso de hasta ₡42.070.072,56, con lo cual se cubrirían los gastos en más del 100%. Sin embargo, para este escenario se tendría que contar con una asistencia fija de 290 personas dos veces por semana para utilizar la cancha de fútbol y de 270 personas dos veces por semana en la pista de atletismo. Tomando en consideración las condiciones socioeconómicas de la zona, cambios de clima, capacidad del Parque Recreativo y demás factores que pueden hacer que las personas cambien de opinión, no se debería estimar a esta escala.

Si se estima con un escenario de -20% de asistencia del anterior, y tomando en consideración que se tiene el alquiler de la soda como el aporte de la ADI La Victoria, también podría disminuir hasta un 20%; en ese caso el proyecto lograría sostenerse y tener saldos a favor.

Escenario -20%										
Rubros	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Plaza de futbol 11 con medidas oficiales	₡ 22,272,000.00	₡ 22,272,000.00	₡ 22,272,000.00	₡ 22,272,000.00	₡ 22,272,000.00	₡ 22,272,000.00	₡ 22,272,000.00	₡ 22,272,000.00	₡ 22,272,000.00	₡ 22,272,000.00
Pista de atletismo.	₡ 10,368,000.00	₡ 10,368,000.00	₡ 10,368,000.00	₡ 10,368,000.00	₡ 10,368,000.00	₡ 10,368,000.00	₡ 10,368,000.00	₡ 10,368,000.00	₡ 10,368,000.00	₡ 10,368,000.00
Área para ventas de comida "Soda".	₡ 80,000.00	₡ 80,000.00	₡ 80,000.00	₡ 80,000.00	₡ 80,000.00	₡ 80,000.00	₡ 80,000.00	₡ 80,000.00	₡ 80,000.00	₡ 80,000.00
Aporte de la ADI La Victoria	₡ 936,058.04	₡ 959,459.50	₡ 983,445.98	₡ 1,008,032.13	₡ 1,033,232.94	₡ 1,059,063.76	₡ 1,085,540.35	₡ 1,112,678.86	₡ 1,140,495.83	₡ 1,169,008.23
<b>Total de ingresos estimados</b>	<b>₡ 33,656,058.04</b>	<b>₡ 33,679,459.50</b>	<b>₡ 33,703,445.98</b>	<b>₡ 33,728,032.13</b>	<b>₡ 33,753,232.94</b>	<b>₡ 33,779,063.76</b>	<b>₡ 33,805,540.35</b>	<b>₡ 33,832,678.86</b>	<b>₡ 33,860,495.83</b>	<b>₡ 33,889,008.23</b>
<b>Total de gastos estimados</b>	<b>₡ 21,719,268.57</b>	<b>₡ 22,262,250.28</b>	<b>₡ 22,818,806.54</b>	<b>₡ 23,389,276.71</b>	<b>₡ 23,974,008.62</b>	<b>₡ 24,573,358.84</b>	<b>₡ 25,187,692.81</b>	<b>₡ 25,817,385.13</b>	<b>₡ 26,462,819.76</b>	<b>₡ 27,124,390.25</b>
Diferencia	₡ 11,936,789.47	₡ 11,417,209.21	₡ 10,884,639.44	₡ 10,338,755.43	₡ 9,779,224.31	₡ 9,205,704.92	₡ 8,617,847.54	₡ 8,015,293.73	₡ 7,397,676.08	₡ 6,764,617.98

Lo mismo que ocurriría en un escenario en donde se estime el -30% de asistencia y una disminución del 30% del alquiler de la soda y al aporte de la ADI La Victoria.

Escenario -30%										
Rubros	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Plaza de futbol 11 con medidas oficiales	₡ 19,488,000.00	₡ 19,488,000.00	₡ 19,488,000.00	₡ 19,488,000.00	₡ 19,488,000.00	₡ 19,488,000.00	₡ 19,488,000.00	₡ 19,488,000.00	₡ 19,488,000.00	₡ 19,488,000.00
Pista de atletismo.	₡ 9,072,000.00	₡ 9,072,000.00	₡ 9,072,000.00	₡ 9,072,000.00	₡ 9,072,000.00	₡ 9,072,000.00	₡ 9,072,000.00	₡ 9,072,000.00	₡ 9,072,000.00	₡ 9,072,000.00
Área para ventas de comida "Soda".	₡ 70,000.00	₡ 70,000.00	₡ 70,000.00	₡ 70,000.00	₡ 70,000.00	₡ 70,000.00	₡ 70,000.00	₡ 70,000.00	₡ 70,000.00	₡ 70,000.00
Aporte de la ADI La Victoria	₡ 819,050.79	₡ 839,527.06	₡ 860,515.23	₡ 882,028.12	₡ 904,078.82	₡ 926,680.79	₡ 949,847.81	₡ 973,594.00	₡ 997,933.85	₡ 1,022,882.20
<b>Total de ingresos estimados</b>	<b>₡ 29,449,050.79</b>	<b>₡ 29,469,527.06</b>	<b>₡ 29,490,515.23</b>	<b>₡ 29,512,028.12</b>	<b>₡ 29,534,078.82</b>	<b>₡ 29,556,680.79</b>	<b>₡ 29,579,847.81</b>	<b>₡ 29,603,594.00</b>	<b>₡ 29,627,933.85</b>	<b>₡ 29,652,882.20</b>
<b>Total de gastos estimados</b>	<b>₡ 21,719,268.57</b>	<b>₡ 22,262,250.28</b>	<b>₡ 22,818,806.54</b>	<b>₡ 23,389,276.71</b>	<b>₡ 23,974,008.62</b>	<b>₡ 24,573,358.84</b>	<b>₡ 25,187,692.81</b>	<b>₡ 25,817,385.13</b>	<b>₡ 26,462,819.76</b>	<b>₡ 27,124,390.25</b>
<b>Diferencia</b>	<b>₡ 7,729,782.22</b>	<b>₡ 7,207,276.77</b>	<b>₡ 6,671,708.69</b>	<b>₡ 6,122,751.41</b>	<b>₡ 5,560,070.20</b>	<b>₡ 4,983,321.95</b>	<b>₡ 4,392,155.00</b>	<b>₡ 3,786,208.87</b>	<b>₡ 3,165,114.10</b>	<b>₡ 2,528,491.95</b>

Si tomamos en consideración un escenario en donde disminuimos el 40% de la asistencia y de igual forma el valor del alquiler de la soda y el aporte de la ADI La Victoria, a un 40% de lo estimado inicialmente, se puede observar que según los cálculos el proyecto soportaría los primeros siete años, y a partir del octavo la diferencia sería negativa. Sin embargo, esa diferencia sería de ₡3.217.957,95 la cual podría ser cubierta con la diferencia positiva de los primeros siete años, que equivalen a ₡13.153.962,15.

Escenario -40%										
Rubros	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Plaza de futbol 11 con medidas oficiales	₡ 16,704,000.00	₡ 16,704,000.00	₡ 16,704,000.00	₡ 16,704,000.00	₡ 16,704,000.00	₡ 16,704,000.00	₡ 16,704,000.00	₡ 16,704,000.00	₡ 16,704,000.00	₡ 16,704,000.00
Pista de atletismo.	₡ 7,776,000.00	₡ 7,776,000.00	₡ 7,776,000.00	₡ 7,776,000.00	₡ 7,776,000.00	₡ 7,776,000.00	₡ 7,776,000.00	₡ 7,776,000.00	₡ 7,776,000.00	₡ 7,776,000.00
Área para ventas de comida "Soda".	₡ 60,000.00	₡ 60,000.00	₡ 60,000.00	₡ 60,000.00	₡ 60,000.00	₡ 60,000.00	₡ 60,000.00	₡ 60,000.00	₡ 60,000.00	₡ 60,000.00
Aporte de la ADI La Victoria	₡ 702,043.53	₡ 719,594.62	₡ 737,584.49	₡ 756,024.10	₡ 774,924.70	₡ 794,297.82	₡ 814,155.26	₡ 834,509.15	₡ 855,371.87	₡ 876,756.17
<b>Total de ingresos estimados</b>	<b>₡ 25,242,043.53</b>	<b>₡ 25,259,594.62</b>	<b>₡ 25,277,584.49</b>	<b>₡ 25,296,024.10</b>	<b>₡ 25,314,924.70</b>	<b>₡ 25,334,297.82</b>	<b>₡ 25,354,155.26</b>	<b>₡ 25,374,509.15</b>	<b>₡ 25,395,371.87</b>	<b>₡ 25,416,756.17</b>
<b>Total de gastos estimados</b>	<b>₡ 21,719,268.57</b>	<b>₡ 22,262,250.28</b>	<b>₡ 22,818,806.54</b>	<b>₡ 23,389,276.71</b>	<b>₡ 23,974,008.62</b>	<b>₡ 24,573,358.84</b>	<b>₡ 25,187,692.81</b>	<b>₡ 25,817,385.13</b>	<b>₡ 26,462,819.76</b>	<b>₡ 27,124,390.25</b>
<b>Diferencia</b>	<b>₡ 3,522,774.96</b>	<b>₡ 2,997,344.34</b>	<b>₡ 2,458,777.95</b>	<b>₡ 1,906,747.39</b>	<b>₡ 1,340,916.08</b>	<b>₡ 760,938.98</b>	<b>₡ 166,462.46</b>	<b>₡ (442,875.98)</b>	<b>₡ (1,067,447.88)</b>	<b>₡ (1,707,634.08)</b>

Según lo anterior, el escenario de -40% es el que soporta la sostenibilidad del proyecto en mención y dado que se logra contabilizar la cantidad de personas que hace uso de la plaza de fútbol, y que debe existir un programa de uso de la

misma, se estima que en un escenario del -40% del factor asistencia del escenario optimista, y según frecuencia de uso obtenida del cuestionario de consulta, reflejado en la figura No.12 se considera necesario estimar un total de 842 asistencias; de tal forma que permita a la organización programar actividades deportivas a las que como mínimo asistan 50 personas por cada actividad. De lo anterior es considerable que se establezca 1 partido de fútbol en horario nocturno cada día de la semana, agregando 1 partido más los días viernes, 6 partidos más los días sábados y 3 partidos más los días domingos, para un total de 17 partidos a la semana.

En un escenario de -50% de ingresos, el proyecto no sería sostenible desde el primer año.

Escenario -50%										
Rubros	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Plaza de futbol 11 con medidas oficiales	₡ 13,920,000.00	₡ 13,920,000.00	₡ 13,920,000.00	₡ 13,920,000.00	₡ 13,920,000.00	₡ 13,920,000.00	₡ 13,920,000.00	₡ 13,920,000.00	₡ 13,920,000.00	₡ 13,920,000.00
Pista de atletismo.	₡ 6,480,000.00	₡ 6,480,000.00	₡ 6,480,000.00	₡ 6,480,000.00	₡ 6,480,000.00	₡ 6,480,000.00	₡ 6,480,000.00	₡ 6,480,000.00	₡ 6,480,000.00	₡ 6,480,000.00
Área para ventas de comida "Soda".	₡ 50,000.00	₡ 50,000.00	₡ 50,000.00	₡ 50,000.00	₡ 50,000.00	₡ 50,000.00	₡ 50,000.00	₡ 50,000.00	₡ 50,000.00	₡ 50,000.00
Aporte de la ADI La Victoria	₡ 585,036.28	₡ 599,662.18	₡ 614,653.74	₡ 630,020.08	₡ 645,770.58	₡ 661,914.85	₡ 678,462.72	₡ 695,424.29	₡ 712,809.90	₡ 730,630.14
<b>Total de ingresos estimados</b>	<b>₡ 21,035,036.28</b>	<b>₡ 21,049,662.18</b>	<b>₡ 21,064,653.74</b>	<b>₡ 21,080,020.08</b>	<b>₡ 21,095,770.58</b>	<b>₡ 21,111,914.85</b>	<b>₡ 21,128,462.72</b>	<b>₡ 21,145,424.29</b>	<b>₡ 21,162,809.90</b>	<b>₡ 21,180,630.14</b>
<b>Total de gastos estimados</b>	<b>₡ 21,719,268.57</b>	<b>₡ 22,262,250.28</b>	<b>₡ 22,818,806.54</b>	<b>₡ 23,389,276.71</b>	<b>₡ 23,974,008.62</b>	<b>₡ 24,573,358.84</b>	<b>₡ 25,187,692.81</b>	<b>₡ 25,817,385.13</b>	<b>₡ 26,462,819.76</b>	<b>₡ 27,124,390.25</b>
<b>Diferencia</b>	<b>₡ (684,232.29)</b>	<b>₡ (1,212,588.10)</b>	<b>₡ (1,754,152.80)</b>	<b>₡ (2,309,256.62)</b>	<b>₡ (2,878,238.04)</b>	<b>₡ (3,461,443.99)</b>	<b>₡ (4,059,230.09)</b>	<b>₡ (4,671,960.84)</b>	<b>₡ (5,300,009.86)</b>	<b>₡ (5,943,760.11)</b>

Figura 15. Estimación del ingreso en diferentes escenarios desde el 2022 al 2031.

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos del cuestionario de consulta aplicado a los vecinos (as) de La Victoria e información suministrada por ADI La Victoria.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Es importante resaltar el esfuerzo de las personas que han formado parte de la ADI La Victoria a lo largo de los años, quienes con dedicación y entusiasmo han emprendido actividades y proyectos en procura de ver mejoras en la comunidad. Muchas de estas personas cuentan con poca formación académica, pero por su experiencia, compromiso, dedicación y esmero aportan beneficios a la comunidad.

Durante el proceso de análisis e investigación y como parte de este capítulo, es necesario concluir que la inclusión de la comunidad en la toma de decisiones es un reto para todos los vecinos, lo cual va a generar un mayor impacto y mejores resultados de los proyectos; pero esto no es solo responsabilidad de la ADI, está inmerso en la cultura de la población que vive en la comunidad. Lo anterior se relaciona con los resultados obtenidos en el cuestionario de consulta aplicado para esta investigación, en la cual se evidencia la falta de conocimiento de los vecinos sobre los proyectos comunales, en donde únicamente según la Figura 5. “Pregunta para determinar el conocimiento que tienen las personas consultadas en relación con el proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, un 27% conoce sobre el proyecto en cuestión, el cual se ha presentado en diferentes asambleas antes los afiliados.

Cambiando este tipo de pensamiento y promoviendo el acompañamiento será posible mejorar los resultados como el que se encuentra al conocer que en las últimas 6 asambleas realizadas por ADI La Victoria el promedio de asistencia fue de 52 personas. Esto representó únicamente el 6% de la población adulta de La Victoria, por lo tanto, evidencia desinterés de los vecinos.

Al evaluar la situación administrativa y financiera de la Asociación, se concluye que la ADI carece de una misión y visión; además no cuenta con estructura administrativa. En el tema del control financiero, los libros contables no están al día, existe falta de información contable y financiera actual y de años anteriores, eso se debe al cambio del profesional de los servicios contables, que en este proceso de

estudio dificultó el análisis financiero. Se evidencia además falta de capacitación y comunicación asertiva entre los miembros de la asociación, lo cual que se reflejó mediante las entrevistas aplicadas.

Por otro lado, en el cantón de Sarapiquí existe una figura jurídica municipal denominada Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Sarapiquí, con la estructura administrativa necesaria para brindar apoyo al manejo de las instalaciones deportivas propuestas o bien la creación o mejoramiento de otras. A eso se suma que este Comité posee experiencia en la administración de instalaciones deportivas similares; sin embargo, no podría tomar la administración completa de nuevas instalaciones, pues no cuenta con la capacidad de personal administrativo y operativo para lograrlo, según una entrevista aplicada al presidente de esta institución.

A partir de la información suministrada por el CCDR Sarapiquí, se entiende que muchos de los programas deportivos que desarrollan las comunidades no se encuentran vinculados con sus planes de trabajo anuales, lo cual refleja una debilidad en la organización y un factor de mejora.

Ahora bien, tomando en consideración que la ADI La Victoria está promoviendo la construcción de instalaciones que integren diferentes disciplinas deportivas y que se establezcan áreas de esparcimiento para los vecinos, según las necesidades que se reflejan en la comunidad, se pretende construir un complejo deportivo con las siguientes características:

1. Plaza de fútbol 11 con medidas oficiales y graderías.
2. Pista de atletismo.
3. Servicios sanitarios y camerinos.
4. Área para ventas de comida "Soda".
5. Área de parqueo.
6. Construcción de una bodega.

## 7. Acondicionamiento de zonas verdes.

Cabe señalar que las características físicas que integran el proyecto de construcción fueron definidas por la Junta Directiva de la ADI, aprobadas en asamblea de sus miembros y en ajuste al presupuesto otorgado por DINADECO para este tipo de proyectos, lo anterior según entrevista aplicada a la diseñadora del proyecto.

Por recomendación de expertos en la materia, como la señora Msc. Nidra Rosabal Vitoria, profesora en la carrera de turismo de la UNA en el Campus Sarapiquí y especialista en ciencias del movimiento humano, la definición de las áreas deportivas a incluir en el proyecto se tuvo que definir anteriormente mediante la consulta pública a los vecinos que eventualmente harían uso de las instalaciones, tomando en consideración que los beneficios de este proyecto generaran un impacto social.

Posterior al análisis de los capítulos anteriores, no se busca una rentabilidad económica, por cuanto los recursos que se pretenden utilizar para este proyecto provienen de las arcas públicas, por lo que no es posible aplicar ejercicios financieros que nos permitan determinar una posible rentabilidad. Se suma a esto que el fin de dicho complejo deportivo está enfocado en buscar un impacto social, el cual permitiría ahorrarle dinero al Estado y la comunidad en la implementación de programas para la atención de problemas sociales y de salud, como la delincuencia, drogadicción y sedentarismo.

Según las características detalladas en el proyecto de construcción de las instalaciones deportivas en la comunidad de La Victoria y al analizar la información suministrada por el CCDR Sarapiquí, en relación con la administración del Parque Recreativo Puerto Viejo, se comparan ambas instalaciones y se encuentra similitud en la cantidad de área física destinada a ambos proyectos, así como las características de infraestructura deportiva tomadas en cuenta. Por lo que en el estudio se considera la información financiera brindada por el CCDR Sarapiquí en relación con los gastos de mantenimiento y operación. Ahí sobresale que el gasto de mayor impacto en sus estados financieros es el pago de servicios para el

mantenimiento y vigilancia, lo cual es el mismo caso, según estimación de gastos realizada al cálculo base 2019, para el mantenimiento y funcionamiento de las instalaciones deportivas en La Victoria, donde el rubro de mayor impacto es la adquisición de servicio para el mantenimiento y vigilancia de las mismas, lo cual representa un 44% de los gastos.

En el caso del CCDR Sarapiquí, cuyos ingresos corresponden al aporte anual que les brinda La Municipalidad de Sarapiquí, logra mantener sus servicios de manera gratuita. Sin embargo, este no es el caso de ADI La Victoria pues, en un escenario optimista, deberá alquilar las instalaciones para poder mantenerlas y obtener ingresos de aproximadamente ₡42.000.000,00 al año, durante los 10 años en estudio, para cubrir los gastos del año, que suman en promedio ₡23.500.000,00. Dentro de ese mismo plazo, además deberán generar recursos que les permita ampliar la gama de deportes a practicar en la comunidad, después del fútbol que, según cuestionario de consulta aplicado, es el deporte de mayor preferencia entre los vecinos de la comunidad de La Victoria y sus alrededores; el voleibol y el ciclismo ocupan el segundo y tercer lugar, respectivamente. Además, eso es necesario considerando que aproximadamente un 70% de la población está dispuesta a realizar ejercicio dos veces a la semana como máximo. La ADI La Victoria debe sumar esfuerzos para alcanzar tener en su comunidad áreas de esparcimiento como las que proyecta tener con el proyecto aquí en estudio.

## **Recomendaciones**

Con el fin de asegurar la sostenibilidad administrativa y financiera del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, y tomando en consideración las conclusiones de este documento, es necesario tomar las siguientes recomendaciones:



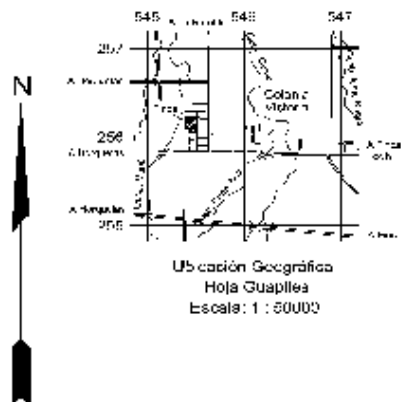
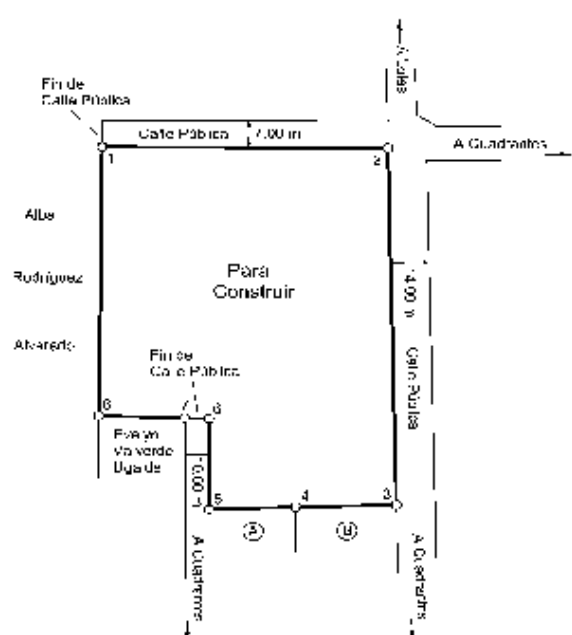
1. Promover el apoyo de los vecinos de la comunidad, con el fin de buscar mayores resultados, retos y compromisos. La ADI La Victoria tiene la necesidad de desarrollar una estrategia, un reto que involucra la creación de una misión y visión, así como cumplir con los requerimientos financieros necesarios para su efectivo funcionamiento.
2. Es necesario que para que la Junta Directiva de la ADI se haga cargo de la administración del proyecto, y pueda mejorar en su gestión comunitaria, se promuevan capacitaciones en temas como roles, responsabilidades, temas financieros, control interno, interpretación de leyes y reglamentos, trabajo en equipo y gestión deportiva.
3. Se recomienda a la ADI La Victoria utilizar el clasificador por objeto del gasto emitido por el Ministerio de Hacienda para el sector público, en sus procesos de formulación presupuestaria y registro contable, con el objetivo de generar información oportuna, relacionada con el gasto público, así como las herramientas para el análisis fiscal y la toma de decisiones en el ámbito económico.
4. Se recomienda establecer alianzas estratégicas con el CCDR Sarapiquí, con el fin de obtener el apoyo de la administración, tomando en consideración la experiencia con la que cuenta esta instancia; así como lograr alguna partida presupuestaria dentro de su presupuesto, con el fin de cubrir económicamente algunas disciplinas deportivas y lograr una mejor proyección hacia la comunidad y alrededores.
5. Es necesario que, para asegurar una proyección adecuada hacia la comunidad, así como un buen uso y aprovechamiento de los recursos, se valore contratar a un promotor deportivo que se encargue de promover y

organizar actividades deportivas que le permitan al comité adquirir ingresos y desarrollar actividades.

6. Para lograr sostener financieramente el proyecto es necesario asegurar ingresos por concepto de uso de cancha de fútbol, uso de pista de atletismo, ingreso por concepto de alquiler de soda e ingreso establecido por la ADI La Victoria. Según lo indicado en el análisis de la estimación de ingresos, tomando en consideración que el escenario de -40% es el que soporta la sostenibilidad del proyecto en mención y que se logra contabilizar la cantidad de personas que hacen uso de la plaza de fútbol y que debe existir un programa de uso, se estima que en un escenario del -40% del factor asistencia del escenario optimista y según frecuencia de uso obtenida del cuestionario de consulta, reflejado en la figura No.10 se considera necesario estimar un total de 842 asistencias, de tal forma que permita a la organización programar actividades deportivas, en donde como mínimo asistan 50 personas por cada actividad. De lo anterior es considerable que se establezca 1 partido de fútbol en horario nocturno cada día de la semana, agregando 1 partido más los días viernes, 6 partidos más los días sábados y 3 partidos más los días domingos, para un total de 17 partidos a la semana.
7. Se recomienda buscar alianzas estratégicas con la empresa privada, las cuales podrían aportar en el patrocinio de eventos que permitan una mejor proyección y asistencia al proyecto, todo dentro de la normativa permitida y aceptada por la ADI.
8. Asegurarse que las instalaciones generen ingresos; así como asegurar por medio de un compromiso para futuras Juntas Directivas el porcentaje de aporte económico de la ADI La Victoria al proyecto.
9. Considerar que a partir del undécimo año se deberán estimar gastos por concepto de mantenimiento de obra gris por mantenimiento correctivo.
10. Se recomienda realizar una campaña publicitaria para que los vecinos y sus alrededores conozcan sobre el proyecto, esto por medio de diferentes redes sociales, recomendación boca en boca y otros medios que consideren pertinentes.

## **ANEXOS**

Anexo 1.

 <p style="text-align: center;"><b>REGISTRO INMOBILIARIO SUBDIRECCIÓN CATASTRAL</b></p> <p style="text-align: center;">INSCRIPCIÓN No: <b>4-2074143-2018</b></p> <p style="font-size: small;">MPS: 0000-001-24001 CÓDIGO: 0000-001-001-0000-0000000 SCLM: 00-11020002-0000000000</p>	<p style="text-align: center;">Catastro Nacional <b>2018-56089-C</b> 05/09/2018 13:13:29 Reingreso</p>	 <p style="text-align: center;"><b>Contrato 791811</b> Fecha <b>04/09/2018</b> Sellado CFIA</p>																																		
<p>Entero Número: <b>270721592</b></p>																																				
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;">  <p style="text-align: center;">Ubicación Geográfica Hoja Guapiles Escala: 1 : 50000</p> </div> <div style="width: 45%;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">LINEA</th> <th style="text-align: left;">AZIMUT</th> <th style="text-align: left;">DIST.(m)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1 - 2</td><td>090° 16,8'</td><td>118,29</td></tr> <tr><td>2 - 3</td><td>178° 44,5'</td><td>161,56</td></tr> <tr><td>3 - 4</td><td>268° 34,8'</td><td>41,86</td></tr> <tr><td>4 - 5</td><td>268° 34,8'</td><td>35,80</td></tr> <tr><td>5 - 6</td><td>359° 46,0'</td><td>40,95</td></tr> <tr><td>6 - 7</td><td>271° 45,2'</td><td>10,00</td></tr> <tr><td>7 - 8</td><td>271° 45,2'</td><td>35,52</td></tr> <tr><td>8 - 1</td><td>000° 37,9'</td><td>121,70</td></tr> </tbody> </table> </div> </div> <div style="margin-top: 20px;">  </div> <p style="margin-top: 20px;">Levantamiento Polig. 2 Estaciones. - Poligonal abierta. - Errores estimados:   Angular: 00-00' 10"   Lineal: 0,02 m - Linderos existentes - Modifica el plano catastrado N° H- 77227 - 1992 - Frente a Calle Pábrica del vértice 1 al 2 = 7,00 m - Frente a Calle Pública del vértice 5 al 7 = 50,95 m - Se inscribe este plano para efectos de Segregación. - Este plano servirá únicamente para inscribir el inmueble. Una vez inscrito el fraccionamiento respectivo, el plano surtirá los efectos jurídicos correspondientes desde la fecha de su inscripción en el Catastro. - Colindante (A) Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria de Iniquitas de Sarapiquí.   (B) Municipalidad de Sarapiquí.</p>	LINEA	AZIMUT	DIST.(m)	1 - 2	090° 16,8'	118,29	2 - 3	178° 44,5'	161,56	3 - 4	268° 34,8'	41,86	4 - 5	268° 34,8'	35,80	5 - 6	359° 46,0'	40,95	6 - 7	271° 45,2'	10,00	7 - 8	271° 45,2'	35,52	8 - 1	000° 37,9'	121,70	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Situado en: La Victoria</td> <td style="width: 50%;">Información Registro Pública</td> </tr> <tr> <td>Distrito: 3ª Las Herquetas</td> <td>Es parte de</td> </tr> <tr> <td>Cantón: 10ª Sarapiquí</td> <td>Tallo Real N°</td> </tr> <tr> <td>Provincia: 1ª Heredia</td> <td style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">4159392-000</td> </tr> </table>	Situado en: La Victoria	Información Registro Pública	Distrito: 3ª Las Herquetas	Es parte de	Cantón: 10ª Sarapiquí	Tallo Real N°	Provincia: 1ª Heredia	4159392-000
LINEA	AZIMUT	DIST.(m)																																		
1 - 2	090° 16,8'	118,29																																		
2 - 3	178° 44,5'	161,56																																		
3 - 4	268° 34,8'	41,86																																		
4 - 5	268° 34,8'	35,80																																		
5 - 6	359° 46,0'	40,95																																		
6 - 7	271° 45,2'	10,00																																		
7 - 8	271° 45,2'	35,52																																		
8 - 1	000° 37,9'	121,70																																		
Situado en: La Victoria	Información Registro Pública																																			
Distrito: 3ª Las Herquetas	Es parte de																																			
Cantón: 10ª Sarapiquí	Tallo Real N°																																			
Provincia: 1ª Heredia	4159392-000																																			
<p>Área: <b>17828 m<sup>2</sup></b></p> <p>Área Superficial: <b>31471,06 m<sup>2</sup></b></p>																																				
Aplanamiento: 1:40000    Ingeiero Topógrafo: T-14601	Proyecto Topo: 20626    Folio: 146    Escala: 1: 2000	Fecha: Julio 2018																																		



## Anexo 2.



DIRECCIÓN NACIONAL DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

Dirección Legal y de Registro

Teléfono 2528 4000

### CERTIFICACIÓN DE PERSONERÍA JURÍDICA

---

Que según el Registro Público de Asociaciones de Desarrollo de la Comunidad que al efecto lleva esta Dirección Legal y de Registro, bajo el Tomo: 5, Folio: 1091, Asiento: 2845 se encuentra inscrita y vigente la organización denominada: ASOCIACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA VICTORIA DE HORQUETAS DE SARAPIQUI HEREDIA, código de registro número: 428 del Cantón HEREDIA-SARAPIQUI, de conformidad con el artículo 18 de la Ley No. 3859, Sobre el Desarrollo de la Comunidad, Constituida el día: 27/3/1977.

Que la representación judicial y extrajudicial, con facultades de apoderado general corresponden a su Presidente(a): EMMA MARJORIE BONILLA VARELA, cédula número 701550385, registrado bajo el Tomo: 133, Folio: 402, Asiento: 57504.

También se encuentran inscritos los siguientes miembros:

Vicepresidente	OSCAR RODRIGUEZ ALVARADO	204790266
Tesorero	FLORY MARIA DIAZ DIAZ	502740236
Secretario	ESTIBALEZ PICADO PACHECO	111110906
Vocal1	DOUGLAS DE LA TRINIDAD RIVERA ARAYA	115030596
Vocal2	YESSICA TORRES CHAVARRIA	401650783
Vocal3	MARVIN RODRIGUEZ ALVARADO	203880826
Fiscal1	OMAR GARCIA ROSALES	204770380
Fiscal2	WILLIAM ANTONIO CALVO CESPEDES	303040421

Conforme al artículo 62 del Reglamento a la Ley No. 3859, en ausencia del Presidente o del Tesorero, se podrá registrar la firma del Vicepresidente para Trámites bancarios.

**Que la personería jurídica se encuentra vigente hasta el día 5/7/2021**

Dada en San José, a las 21:44 horas del día 12/5/2020.

### **Anexo 3.**

Universidad Nacional  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración

Estimada Flory Barrientos

Diseñadora del Proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”

Las estudiantes Emma Bonilla Varela, Anyi Castro Salazar, Karla Rodríguez Brenes y Vanessa Rodríguez Rodríguez, de la carrera de Administración de Empresas del Campus de Sarapiquí de la Universidad Nacional, se encuentran llevando a cabo su trabajo final de graduación, el cual lleva por nombre proyecto “Análisis de las condiciones necesarias para asegurar la sostenibilidad administrativa y financiera del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, en el distrito de Horquetas del cantón de Sarapiquí y su impacto social durante el período 2022-2031”.

Esta investigación es requisito para optar por el grado de Licenciatura en Administración Financiera; contempla, entre otras técnicas de recolección de datos y la aplicación de una entrevista a la Ingeniera de diseño de la obra, con el fin de recabar insumos para la realización del diagnóstico a lo interno y externo de esta Asociación de Desarrollo, correspondiente a las condiciones administrativas y financieras para la sostenibilidad del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”.

Lo anterior requiere de su valiosa colaboración.

La entrevista es anónima y el responsable de esta investigación garantiza la privacidad de los informantes y la confidencialidad de los datos.

Agradezco, de antemano el tiempo y esfuerzo dedicado en esta colaboración.

Heredia, agosto del 2019

Con la intención de conocer el contexto de la relación entre su representada y ADI La Victoria, así como el origen del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, se desea desarrollar la siguiente entrevista. La información obtenida será tratada únicamente para efectos del proyecto de tesis denominado “Análisis de las condiciones necesarias para asegurar la sostenibilidad administrativa y financiera del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, en el distrito de Horquetas del cantón de Sarapiquí y su impacto social durante el período 2022-2031”.

**Instrucciones:** Responda cada pregunta según usted considere.

**1. Coméntenos como fue su primer acercamiento con la ADI, ¿de dónde nace la idea de la creación de un complejo deportivo?**

Ellos me buscaron, en su momento fue Corina, vía telefónica y me dijo que había tenido recomendaciones sobre manejo de proyectos y que ellos como asociación envían la inquietud de poder desarrollar instalaciones deportivas. Le dijo que hubo intentos, pero no prosperaron, definieron una reunión con la antigua Junta Directiva en donde estaba Corina de presidenta, Oscar de Vice, Jessica de secretaria, Paula de tesorera, Emma Tomas y Eugenio de vocales. Eugenio estaba metidillo en cosas de Deportes.

Definieron que tenían que hacer un anteproyecto, diseños y demás y que cada una de esas etapas se iba a presentar y ellos iban a aprobar definiendo un monto meta para definir alcances. La Asociación decidió que lo quería presentar a Dinadeco, les explicaron que no era un garante para que se aprobara y que para DINADECO eso es un anteproyecto y no un proyecto.

El primer filtro es Carolina, después el departamento de financiamiento y por último al Consejo, y ellos deciden. Financiamiento comunitario comunica en

febrero cuáles proyectos fueron avalados y deciden si los financian parcialmente o en su totalidad. Dependiendo del proyecto depositan el dinero en la cuenta específica para el proyecto o se hace por medio de caja única del Estado. Los proyectos deben desarrollarse en un año y liquidarlos y se debe hacer el proceso para esto, la Asociación debe tomar fotos y fiscalizar.

DINAECO no da un apoyo técnico para la revisión de las Obras. Por ejemplo, en Nazaret ellos han hecho cambios a los contratos considerando que las Asociaciones tienen que ser cuidadosas de acuerdo a los presupuestos.

**2. ¿Cuánto tiempo tienen de trabajar en dicho proyecto?**

Aproximadamente 2 años

**3. ¿Qué criterios de utilizaron para definir las especificaciones y el tipo de proyecto a desarrollar?**

Considera que el proyecto se basó en los que la Junta les solicitó.

Se hicieron entrevistas y levantamiento de necesidades.

La ADI ha donado terreno para otras instituciones. Hay que ver cada época con sus capacidades y gente muy sencilla; por ejemplo, el señor Roque hipotecó la propiedad para beneficiar al acueducto.

Terreno para Ebais, Secudi, Adulto Mayor.

Segregaron el área para el desarrollo del proyecto y la ADI fue la que indicó que era lo que quería y se veía a nivel de costos.

Lo ideal era la pista y cancha con medidas oficiales, área para cuerpo arbitral, soda, servicios sanitarios y contemplado voleibol de playa, graderías, área para parqueo y cerrado con malla.

**4. ¿La idea de este proyecto surge de una necesidad manifestada por la población?**

Sí, surge como una idea manifestada en una asamblea y la Junta Directiva validaba cada aspecto del proyecto.

**5. ¿El diseño y los espacios establecidos fueron validados por la Asamblea de la ADI?**

Claro, todo ha sido validado y hay que tomar en cuenta que DINADECO no financia planos, permisos, visados de colegio de arquitectos y bomberos; todo eso lo debe hacer la ADI.

**6. ¿Cómo ha sido su experiencia al trabajar con la ADI?**

Con la salida de Corina se atrasaron mucho y necesitan apoyo en poder ordenarse internamente y poder avanzar, sin esperar que Dinadeco les haga las cosas, ya que así no se puede.

**7. ¿Cuál es su experiencia en proyectos de esta clase y con ADI?**

Yo soy la presidenta de la Asociación de Desarrollo de la comunidad Nazareth y ya se tiene la experiencia en este tipo de proyectos, con la construcción del salón multiusos, al cual se le tuvo que dar mucho seguimiento y revisar cada detalle; además del apoyo a otras Asociaciones de la zona.

**8. ¿Considera usted, desde su perspectiva, que la ADI puede administrar dicho proyecto una vez este ejecutado?**

Sí puedes, siempre y cuando lleven mejor control.

**9. ¿Se tiene alguna estimación presupuestaria para el mantenimiento del complejo, una vez este se encuentre en funcionamiento?**

Actualmente no está en esa etapa, por lo que no se ha realizado dicha estimación.

**10. ¿Brindaría asesoría en la parte técnica para el correcto mantenimiento de las instalaciones, con el fin apoyar a que este sea un éxito?**

Sí, claro, en lo que se pueda colaborar.

**11. ¿Algo más que quiera agregar?**

La Asociación de la Victoria es un “diamante chiquitito” ya que tiene posibilidades altísimas para generar proyectos.

Siento que La Victoria es capaz siempre y cuando se preparen y que deben capacitaren en temas de control interno y documentación.

#### **Anexo 4.**

Universidad Nacional  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración

Estimado Vicepresidente de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria,  
Señor Oscar Rodríguez Alvarado:

Las estudiantes Emma Bonilla Varela, Anyi Castro Salazar, Karla Rodríguez Brenes y Vanessa Rodríguez Rodríguez, de la carrera de Administración de Empresas del Campus de Sarapiquí de la Universidad Nacional, se encuentran llevando a cabo su trabajo final de graduación, el cual lleva por nombre proyecto “Análisis de las condiciones necesarias para asegurar la sostenibilidad administrativa y financiera del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, en el distrito de Horquetas del cantón de Sarapiquí y su impacto social durante el período 2022-2031”.

Esta investigación es requisito para optar por el grado de Licenciatura en Administración Financiera; contempla, entre otras técnicas de recolección de datos, la aplicación de entrevistas a los miembros de la Asociación de Desarrollo, con el fin de recabar insumos para la realización del diagnóstico a lo interno y externo de esta Asociación, correspondiente a las condiciones administrativas y financieras para la sostenibilidad del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”.

Lo anterior requiere de su valiosa colaboración.

La entrevista es anónima y el responsable de esta investigación garantiza la privacidad de los informantes y la confidencialidad de los datos.

Agradezco, de antemano el tiempo y esfuerzo dedicado en esta colaboración.

Heredia, agosto del 2019

Con la intención de conocer la estructura y gestión administrativa de la ADI La Victoria, se desea aplicar la siguiente entrevista como parte del proyecto de tesis denominado “Análisis de las condiciones necesarias para asegurar la sostenibilidad administrativa y financiera del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, en el distrito de Horquetas del cantón de Sarapiquí y su impacto social durante el período 2022-2031”.

La información obtenida será tratada únicamente para efectos del proyecto de tesis mencionado anteriormente.

**Se aplicó el 7 setiembre a las 9:30 a.m.**

**Instrucciones:** Responda cada pregunta según usted considere.

**1. ¿Cuál es la estructura administrativa con la que cuenta la ADI La Victoria?**

No tenemos, solo la Junta Directiva y una contadora que contratamos.

**2. ¿Qué instrumentos legales rigen las acciones de la ADI?**

Los que les da DINADECO; sin embargo, casi no los conoce y los estatutos, los medio conozco, casi que se revisan solo cuando sucede algo.

**3. ¿Cuenta la organización con misión, visión y valores de la ADI? En caso afirmativo, ¿sabe sobre qué tratan?**

No tenemos.

**4. ¿De qué forma se organizan para realizar actividades comunales y cuáles son las más frecuentes?**



La cosa que más nos cuesta es sacar permisos. Hacemos fiestas 2 veces al año y cuesta sacar los permisos con la municipalidad y el Ministerio de Salud, el cual muchas veces viene hacer las revisiones 3 o 1 día antes de las fiestas.

Antes las fiestas se le vendían a un intermediario; sin embargo, este año fue el primero que decidimos hacerlas nosotros mismos con la ayuda del pueblo y la empresa privada, la cual nos ayuda con patrocinios. El IVA nos ha afectado ya que a las empresas les cuenta dar algo sin poder contabilizarlo.

**5. ¿Cuál de esas actividades generan fondos y qué utilidad les dan a los mismos?**

Los patines y las fiestas son los que más generan y se utilizan entre otras cosas para pagar los servicios públicos. Otros no generan, como cuando prestan el salón al IMAS. También tenemos un local en donde está la barbería; se cobra ¢100.000.00 por mes y tenemos un contrato de 3 años.

Los patines vienen aproximadamente 3 veces al año y nos pagan ¢400.000.00 por cada semana, y nosotros asumimos el pago de los servicios públicos.

**6. ¿En que se utiliza el dinero girado por DINADECO?**

Hasta ahora, que Doña Flory les empezó a ayudar con el proyecto, se dieron cuenta de que tenían un enredo de dinero y debían tener dos cuentas.

Yo creo que lo de DINADECO se utiliza para la infraestructura, ya que en algunas ocasiones el Comité de Deportes solicita dinero y nos dicen que no hay.

**7. ¿Conoce usted el monto aproximado girado por DINADECO en los últimos 2 años?**

Creo que aproximadamente son 2 millones.

**8. ¿Han recibido capacitaciones por parte de alguna entidad sobre temas administrativos financieros?**

No he recibido capacitaciones por medio de ninguna entidad ni de DINADECO.

**9. ¿Cuenta la ADI con un presupuesto y plan operativo anual?**

Sí tenemos un plan y la contadora tiene los presupuestos; sin embargo, se acordó cambiar de contadora.

**10. ¿La ADI contrata servicios contables? ¿Qué informes se les brinda como Asociación?**

Sí, pero se está haciendo el cambio de contadora

**11. ¿Se tiene definido algún perfil para los miembros que componen la Junta Administrativa de la ADI?**

No, y más bien en La Victoria se puede decir que existen dos bandos de vecinos y eso en algunas ocasiones más bien afecta al pueblo.

**12. ¿En qué aspectos considera usted que debe mejorar el área administrativa de la ADI?**

Capacitarnos en todo lo que se debe tener.

Hacer el perfil de las personas que deben estar en la Junta.

Hacer el cambio ante Hacienda, con la nueva presidenta.

No tomarse las cosas personales.

**13. ¿Algo más que quiera agregar?**

Nada más.

## **Anexo 5.**

Universidad Nacional  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración

Estimado Tesorero de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria,  
Señor Olman López Cortes:

Las estudiantes Emma Bonilla Varela, Anyi Castro Salazar, Karla Rodríguez Brenes y Vanessa Rodríguez Rodríguez, de la carrera de Administración de Empresas del Campus de Sarapiquí de la Universidad Nacional, se encuentran llevando a cabo su trabajo final de graduación, el cual lleva por nombre proyecto “Análisis de las condiciones necesarias para asegurar la sostenibilidad administrativa y financiera del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, en el distrito de Horquetas del cantón de Sarapiquí y su impacto social durante el período 2022-2031”.

Esta investigación es requisito para optar por el grado de Licenciatura en Administración Financiera, contempla, entre otras técnicas de recolección de datos, la aplicación de entrevistas a los miembros de la Asociación de Desarrollo, con el fin de recabar insumos para la realización del diagnóstico a lo interno y externo de esta Asociación, correspondiente a las condiciones administrativas y financieras para la sostenibilidad del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”.

Lo anterior requiere de su valiosa colaboración.

La entrevista es anónima y el responsable de esta investigación garantiza la privacidad de los informantes y la confidencialidad de los datos.

Agradezco, de antemano el tiempo y esfuerzo dedicado en esta colaboración.

Heredia, agosto del 2019

Con la intención de conocer la estructura y gestión administrativa de ADI La Victoria, se desea aplicar la siguiente entrevista como parte del proyecto de tesis denominado “Análisis de las condiciones necesarias para asegurar la sostenibilidad administrativa y financiera del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, en el distrito de Horquetas del cantón de Sarapiquí y su impacto social durante el período 2022-2031”. La información obtenida será tratada únicamente para efectos del proyecto de tesis mencionado anteriormente.

**Se aplicó el 7 setiembre del 2019 a las 3:00 p.m.**

**Instrucciones:** Responda cada pregunta según usted considere.

**1. ¿Cuenta la ADI con libros de tesorería? ¿Quién los revisa?**

Yo tengo 2 meses en el cargo y considero que DINADECO debería supervisarlos; sin embargo, los libros actualmente están muy atrasados y se están haciendo las gestiones con la contadora para ponerlos al día. Yo considero que se deben llevar el libro diario, mayor y los informes mensuales.

**2. ¿Ha recibido usted capacitaciones en manejo de libros de tesorería y temas financieros?**

No, todo lo que sé es empírico.

**3. ¿Cuál es el procedimiento para el resguardo y uso del dinero de la ADI?**

Se manejan 2 cuentas, con firmas mancomunadas.

Todavía no hemos discutido el procedimiento para el uso del dinero, generalmente hay pagos fijos que se sabe que hay que hacer y yo los hago y los demás los hacemos cuando se toma un acuerdo o cuando algo es urgente, después se discute en la reunión.

**4. ¿Qué funciones definen su puesto como tesorero de la ADI?**

La Ley de DINADECO las define y son:

- Custodiar las chequeras.
- Hacer los pagos con la autorización de la Junta Directiva.
- Dar los informes de gastos.
- Llevar los libros y estados de cuentas al contador.

**5. ¿La ADI contrata servicios contables?**

Sí, se tenía una contadora de San José y se decidió que ahora lo llevara la contadora Ana María.

**6. ¿Quién y cómo recolecta los insumos necesarios para la contadora?**

Lleva copia de las facturas y cheques en un folder y una vez al mes se los lleva a la contadora.

**7. ¿Qué informes se les brinda como Asociación por parte de la contadora?**

Estamos en proceso de definir eso con la contadora, así como lo de la factura digital.

**8. ¿Existe alguna organización que supervise su función y el manejo de los fondos?**

Solo DINADECO, o en el caso de alguna demanda.

**9. ¿Qué herramientas utilizan para presentar los informes ante la Asamblea?**

Todavía no hemos presentado, creo que solo necesitamos computadora y video beam.

**10. ¿Tenía claro cuales iban a ser sus funciones cuándo se postuló para el puesto de tesorería?**

Sí, lo tengo claro ya que ya había estado un periodo en la ADI.

**11. ¿En qué aspectos considera usted que debe mejorar el área financiera de la ADI?**

En tener una visión y convertirse más en empresa, ser más ambiciosos.

En las reuniones, si no se está de acuerdo con algo, no tomar las cosas personales ni hacer comparaciones de las anteriores gestiones.

Que se trabaja bajo un bien común y no individual.

Capacitarse en manejo de Asociaciones, funciones de los miembros y relaciones humanas.

**12. ¿Algo más que quiera agregar?**

No.

## **Anexo 6.**

Universidad Nacional  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración

Estimado señor:

Juan Pablo Barquero Sánchez

Miembro del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad (CONADECO):

Las estudiantes Emma Bonilla Varela, Anyi Castro Salazar, Karla Rodríguez Brenes y Vanessa Rodríguez Rodríguez, de la carrera de Administración de Empresas del Campus de Sarapiquí de la Universidad Nacional, se encuentran llevando a cabo su trabajo final de graduación, el cual lleva por nombre proyecto “Análisis de las condiciones necesarias para asegurar la sostenibilidad administrativa y financiera del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, en el distrito de Horquetas del cantón de Sarapiquí y su impacto social durante el período 2022-2031”.

Esta investigación es requisito para optar por el grado de Licenciatura en Administración Financiera, contempla, entre otras técnicas de recolección de datos, la aplicación de una entrevista a un representante de DINADECO en la región, con el fin de recabar insumos para la realización del diagnóstico a lo interno y externo de esta Asociación de Desarrollo, correspondiente a las condiciones administrativas y financieras para la sostenibilidad del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”.

Lo anterior requiere de su valiosa colaboración.

La entrevista es anónima y el responsable de esta investigación garantiza la privacidad de los informantes y la confidencialidad de los datos.

Agradezco, de antemano el tiempo y esfuerzo dedicado en esta colaboración.

Heredia, agosto del 2019

Con la intención de conocer el papel que juega DINADECO con las Asociaciones de Desarrollo Integral, en el área administrativa financiera de los mismos, así como su acompañamiento en los Proyectos de Impacto Social, solicitamos su anuencia en la siguiente entrevista.

La información obtenida será tratada únicamente para efectos del proyecto de tesis denominado “Análisis de las condiciones necesarias para asegurar la sostenibilidad administrativa y financiera del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, en el distrito de Horquetas del cantón de Sarapiquí y su impacto social durante el período 2022-2031”.

**Instrucciones:** Responda cada pregunta según usted considere.

**1. ¿Cuál es el acompañamiento administrativo que les brindan a las Asociaciones de Desarrollo Integral conformadas según su legislación?**

Hay un promotor por región que se encarga de acompañar las gestiones administrativas de las Asociaciones de Desarrollo.

**2. ¿Cuáles son las etapas que debe cumplir un proyecto para ser aprobado por DINADECO/CONADECO?**

La realización del anteproyecto buscando apoyo interinstitucional.

Presentación del anteproyecto ante DINADECO.

Revisión técnica del proyecto.

Aprobación del Anteproyecto ante el Consejo Directivo.

Atención de subsanes.

Aprobación del proyecto ante el Consejo Directivo.

Traslado de recursos.

Ejecución.

Liquidar el proyecto.



**3. ¿Cuál es el seguimiento brindado a los proyectos aprobados?**

Existe fiscalización posterior a la ejecución de los proyectos por parte de auditoría.

**4. ¿Existe proceso de fiscalización, después de aprobado un proyecto, y cuál es el proceso en la etapa de ejecución?**

La fiscalización se da por parte de la auditoría solo por denuncia y en la etapa de ejecución se da por parte del ingeniero encargado de la obra.

**5. ¿Cuál es el requerimiento con mayor peso para la aprobación de un proyecto?**

Existe una calificación que contempla varios factores y entre los de mayor peso se encuentra el apoyo interinstitucional, el índice de desarrollo social del cantón y el cumplimiento de requisitos.

**6. ¿Posee DINADECO un portal digital de fácil acceso en donde los usuarios obtengan las herramientas necesarias para la presentación de sus proyectos?**

Se trabaja en este momento en perfeccionarla y mejorarla. Además, se trabajará fuerte en los procesos de capacitación virtual.

**7. ¿Cuál es el proceso de fiscalización para los recursos girados por DINADECO a las Asociaciones de Desarrollo?**

Fiscalización de parte de los profesionales contratados por la misma organización, por denuncia en auditoría con apoyo de los técnicos de DINADECO

**8. ¿Algo más que quiera agregar?**

La capacidad instalada en la organización no es suficiente para atender la totalidad de Asociaciones de Desarrollo Integrales de nuestro país.

## **Anexo 7.**

Universidad Nacional  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración

Estimado Presidente del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Sarapiquí,  
Señor Alexander Sequeira Valverde:

Las estudiantes Emma Bonilla Varela, Anyi Castro Salazar, Karla Rodríguez Brenes y Vanessa Rodríguez Rodríguez, de la carrera de Administración de Empresas del Campus de Sarapiquí de la Universidad Nacional, se encuentran llevando a cabo su trabajo final de graduación, el cual lleva por nombre proyecto “Análisis de las condiciones necesarias para asegurar la sostenibilidad administrativa y financiera del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, en el distrito de Horquetas del cantón de Sarapiquí y su impacto social durante el período 2022-2031”.

Esta investigación es requisito para optar por el grado de Licenciatura en Administración Financiera, contempla, entre otras técnicas de recolección de datos, la aplicación de una entrevista al representante del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Sarapiquí, con el fin de recabar insumos para la realización del diagnóstico a lo interno y externo de la ADI La Victoria, correspondiente a las condiciones administrativas y financieras para la sostenibilidad del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”.

Lo anterior requiere de su valiosa colaboración.

La entrevista es anónima y el responsable de esta investigación garantiza la privacidad de los informantes y la confidencialidad de los datos.

Agradezco, de antemano el tiempo y esfuerzo dedicado en esta colaboración.

Heredia, agosto del 2019

Con la intención de conocer información sobre la estructura administrativa del Comité Cantonal y sus posibles alcances para brindar custodia de los bienes inmuebles con fines deportivos y recreativos en el cantón, se desea desarrollar la siguiente entrevista.

La información obtenida será tratada únicamente para efectos del proyecto de tesis denominado “Análisis de las condiciones necesarias para asegurar la sostenibilidad administrativa y financiera del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, en el distrito de Horquetas del cantón de Sarapiquí y su impacto social durante el período 2022-2031”.

**Instrucciones:** Responda cada pregunta, según usted considere.

**1. ¿Cuál es la estructura administrativa del Comité Cantonal?**

Se cuenta con una gestora deportiva y recreativa (bachiller universitario en Administración de empresas) y una Auxiliar Administrativa (diplomado en gestión de oficinas o similar).

**2. ¿Cuál es la principal fuente de ingresos del Comité Cantonal?**

El 3% otorgado por la Municipalidad cada año más presupuestos extraordinarios.

**3. ¿El Comité Cantonal cuenta con su propia personería jurídica? ¿De qué tipo es la personería jurídica?**

Sí. Personería Instrumental. Que quiere decir que el Comité, aunque es un órgano municipal, puede administrar un propio presupuesto y aquellos recursos independientes del presupuesto al que pertenecemos (Municipalidad).

**4. ¿Cuál es la representación del Comité Cantonal en las comunidades de Sarapiquí? ¿Existe de esa representación en la comunidad de La Victoria?**

A través de Comités Comunales. Sí.

**5. ¿El Comité Cantonal administra bienes inmuebles con instalaciones deportivas o recreativas en el cantón? ¿Cuáles y que tipo de instalaciones deportivas son?**

Sí. Todas se encuentran a nombre del municipio.

Instalaciones deportivas:

1. Sintética de San Ramón.
2. Plaza, sintética y polideportivo de La Virgen.
3. Plaza y polideportivo Puerto Viejo.
4. Gimnasio Parque Puerto Viejo.

Instalaciones Recreativas.

1. Parque Biosaludable San Ramón.
2. Parque Recreativo Puerto Viejo.

Hay 2 áreas deportivas más pero que no se ha logrado intervenir.

**6. De las anteriores, ¿cuáles instalaciones son supervisadas por Comités Comunales?**

Deportivas.

1. Sintética de San Ramón.
2. Plaza, sintética y polideportivo de La Virgen.

Recreativas.

1. Parque Biosaludable San Ramón.

**7. ¿Es posible brindar espacios de uso en condición de alquiler en esas instalaciones?**

Sí.

**8. ¿Cómo se custodian y se dan uso de los recursos obtenidos por ingresos de alquiler de instalaciones deportivas?**

Se abre una cuenta bancaria a nombre del Comité Cantonal donde se depositan los recursos adquiridos por concepto de ingreso en las instalaciones. Cuando se requiere usar los recursos el Comité Comunal hace la solicitud y el Comité Cantonal ejecuta la compra de los recursos del dinero depositado por el Comité Comunal.

**9. ¿En caso de ser necesario, podría el Comité Cantonal administrar en conjunto con un Comité Comunal nuevas instalaciones deportivas?**

Actualmente no por no contar con suficiente personal administrativo; sin embargo, se analiza la posibilidad de contratar más personal que brinde soporte en las funciones del Comité Cantonal.

**10. ¿Cuál es el proceso para que el Comité Cantonal valore la posibilidad de adquirir nuevas instalaciones bajo su administración?**

Actualmente se requiere que la Municipalidad nos lo brinde en administración mediante un convenio.

**11. ¿Algo más que quiera agregar?**

No

## **Anexo 8.**

Universidad Nacional  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración

Estimada Msc. Nidra Rosabal Vitoria,  
Profesora en la carrera de turismo de la UNA en el Campus Sarapiquí especialista  
en ciencias del movimiento humano

Las estudiantes Emma Bonilla Varela, Anyi Castro Salazar, Karla Rodríguez Brenes y Vanessa Rodríguez Rodríguez, de la carrera de Administración de Empresas del Campus de Sarapiquí de la Universidad Nacional, se encuentran llevando a cabo su trabajo final de graduación, el cual lleva por nombre proyecto “Análisis de las condiciones necesarias para asegurar la sostenibilidad administrativa y financiera del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, en el distrito de Horquetas del cantón de Sarapiquí y su impacto social durante el período 2022-2031”.

Esta investigación, es requisito para optar por el grado de Licenciatura en Administración Financiera, contempla, entre otras técnicas de recolección de datos, la aplicación de entrevistas a los miembros de la Asociación de Desarrollo, con el fin de recabar insumos para la realización del diagnóstico a lo interno y externo de esta Asociación de Desarrollo, correspondiente a las condiciones administrativas y financieras para la sostenibilidad del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”.

Lo anterior requiere de su valiosa colaboración.

La entrevista es anónima y el responsable de esta investigación garantiza la privacidad de los informantes y la confidencialidad de los datos.

Agradezco, de antemano el tiempo y esfuerzo dedicado en esta colaboración.

Heredia, agosto del 2019

Con la intención de conocer la posición de un profesional en el área de Movimiento Humano, y que además sea de la zona, se desea desarrollar la siguiente entrevista, para obtener información más concisa, para ser tratada únicamente en el proyecto de tesis denominado “Análisis de las condiciones necesarias para asegurar la sostenibilidad administrativa y financiera del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, en el distrito de Horquetas del cantón de Sarapiquí y su impacto social durante el período 2022-2031”.

**Instrucciones:** Responda cada pregunta según usted considere.

**1. Conociendo el entorno social de Sarapiquí, ¿cuáles disciplinas considera usted se deben fortalecer en la zona?**

Las escuelas de fútbol son las más usuales en Sarapiquí; sin embargo, no están debidamente constituidas. Además, considerando la gran cantidad de población nicaragüense en la zona, hace falta implementar el béisbol, ya que no solamente trabaja la parte física, sino también pensar para tratar de ejecutar estrategias para llegar a la meta; y lo otro sería pensando en la población nicaragüense.

Partamos del hecho de que, desde el vientre de nuestra madre, es innato del ser humano el movimiento. En muchas ocasiones paramos de movernos o practicar alguna disciplina porque nos ponen hacer cosas que no nos gustan, por ejemplo, cuando entramos al colegio. Para que usted tenga adherencia al deporte tiene que hacer algo que le gusta, si a usted no le gusta lo que está haciendo no lo va hacer nunca. Entonces son aquellas personas que siempre están fluctuando, que vienen este mes, están en el club, viene el otro, van y vienen; pero es que no se les están ofreciendo algo que realmente a las personas les guste.

Cuando yo inicié el proyecto de movimiento humana en la UNA lo primero que hice fue una encuesta en todos los estudiantes para ver cuáles eran las actividades físicas que más les llamaba la atención, y las encuestas dieron como

resultado por supuesto el fútbol de primero en hombres y mujeres, seguido el voleibol, baloncesto y danza aeróbica, pero ni siquiera teníamos equipos así que ni siquiera les pudimos dar a probar.

Como sugerencia, yo pasaría una encuesta, pero además en lugares como los que ustedes están planeando, en una cancha de fútbol, se puede hacer prácticamente de todo. Así que además de la encuesta mi sugerencia es que ustedes inviten a un festival deportivo, que muchas personas puedan probar todos los deportes ese día y que ellos decidan después en otra encuesta qué es lo que más les gustó practicar de verdad, tomando en cuenta que ahí debe haber un especialista y una persona que ame lo que hace, porque si el especialista no ama lo que está haciendo no va inculcárselo a nadie.

**2. Desde su perspectiva, ¿cuál es la edad más recomendable en la que una persona debe iniciar a practicar alguna disciplina deportiva a nivel recreativo y competitivo?**

Desde los 3 años, ya que esto ayuda mucho a que los niños socialicen, tenemos que pensar que hoy día la mayoría de las mujeres solo quiere tener un hijo; entonces esos niños están solos en sus casas, necesitan compartir con los demás. Si pensamos que ese es el momento crucial del desarrollo motor y es donde se le enseña al ser humano como moverse, pero no solo como moverse sino que además con cada movimiento que usted realiza a partir de esa edad es que usted puede hacer las conexiones en su cerebro para el resto de sus vidas. ¿Qué quiere decir?, que las neuronas se revisten de una melanina que hace que usted cuando sea grande pueda moverse mejor y más rápido y tener más capacidades que a veces tienen la mayoría de las mujeres como múltiples y las pueden ejecutar mejor porque estaban en el momento preciso del aprendizaje de los movimientos.

**3. ¿Qué características debe tener un complejo deportivo para generar un impacto social positivo en Sarapiquí?**



Una persona especialista que de verdad ame lo que hace y, lo principal, una persona responsable de toda la parte administrativa y del mantenimiento. El éxito del lugar es que este bonito y no esté encharralado, y además sea seguro. Eso es fundamental, si usted me dice que traiga mi hijo al play que hay aquí, jamás de la vida, me muero del susto, la seguridad es fundamental.

Lo otro es que usted en una calle o cualquier lugar puede moverse, usted no necesita lujos, no necesita espacios gigantescos; si usted pide que le cierren una calle aquí mismo puede realizar las actividades recreativas. Entonces lo que usted necesita es seguridad, una persona especialista; es que la gente se sienta cómoda.

**4. ¿Cuáles serían los grupos etarios de mayor participación un complejo deportivo?**

Los grupos de mayor enfoque son los niños, luego los adolescentes y jóvenes, posteriormente los adultos.

**5. Conociendo usted el entorno económico de Horquetas de Sarapiquí, ¿cree que la población estaría dispuesta a pagar por el uso de las instalaciones deportivas?**

Que la gente no está en la capacidad de pagar sumas altas de dinero; sin embargo, no puede ser gratuito “aunque sea un monto mínimo”.

**6. Algo más que quiera agregar**

No.

## **Anexo 9.**

Universidad Nacional  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración

Estimado señor Ricardo Chacón Chaves  
Gerente General del Estadio Nacional de Costa Rica

Las estudiantes Emma Bonilla Varela, Anyi Castro Salazar, Karla Rodríguez Brenes y Vanessa Rodríguez Rodríguez, de la carrera de Administración de Empresas del Campus de Sarapiquí de la Universidad Nacional, se encuentran llevando a cabo su trabajo final de graduación, el cual lleva por nombre proyecto “Análisis de las condiciones necesarias para asegurar la sostenibilidad administrativa y financiera del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, en el distrito de Horquetas del cantón de Sarapiquí y su impacto social durante el período 2022-2031”.

Esta investigación es requisito para optar por el grado de Licenciatura en Administración Financiera, contempla, entre otras técnicas de recolección de datos, la aplicación de entrevistas a **gerentes/coordinadores** de proyectos deportivos exitosos en el país, con el fin de recabar insumos para la realización del diagnóstico a lo interno y externo de esta Asociación de Desarrollo, correspondiente a las condiciones administrativas y financieras para la sostenibilidad del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”.

Lo anterior requiere de su valiosa colaboración.

La entrevista es anónima y el responsable de esta investigación garantiza la privacidad de los informantes y la confidencialidad de los datos.

Agradezco, de antemano el tiempo y esfuerzo dedicado en esta colaboración.  
Heredia, agosto del 2019

Con la intención de conocer de primera mano la experiencia en el proceso de funcionamiento del Estadio Nacional, para obtener información más concisa, para ser tratada únicamente en el proyecto de tesis denominado “Análisis de las condiciones necesarias para asegurar la sostenibilidad administrativa y financiera del proyecto “Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano”, en el distrito de Horquetas del cantón de Sarapiquí y su impacto social durante el período 2022-2031”.

**Instrucciones:** Responda cada pregunta, según usted considere.

**1. ¿Bajo qué figura jurídica se administra el Estadio Nacional?**

El Fideicomiso 1065 ICODER BNCR administra las instalaciones del Estadio Nacional.

**2. ¿Cuáles son los gastos administrativos y operativos de mayor impacto en la administración de las instalaciones?**

Los gastos más significativos son Pólizas de Responsabilidad Civil y todo riesgo por 12 millones de colones, Agua y Luz en promedio 15 millones al mes, Seguridad Fija 12.5 millones.

**3. ¿Se promueve o se apoya las actividades de bien social en el Estadio Nacional o alrededores?**

Por supuesto, el 50% de las actividades se realizan de préstamo para eventos deportivos y de bien social.

**4. ¿El Estadio Nacional recibe financiamiento estatal?**

No recibimos ningún tipo de financiamiento, de hecho pagamos el Impuesto de Renta. En estos últimos 4 años hemos pagado en total 41 millones de impuesto.

**5. ¿Cuál es la mayor fuente de ingreso económico del Estadio Nacional?**

Las Cesiones de Uso de Espacio para eventos como conciertos, juegos de fútbol, ferias, actividades en salones, etc.

**6. ¿Se realizan otras actividades que no sean de índole deportivo o recreativo en las instalaciones del Estadio Nacional? ¿Cuáles?**

Sí, como le dije: conciertos, juegos de fútbol, ferias, graduaciones, eventos corporativos, etc.

**7. ¿El Estadio Nacional recibe ingresos por concepto de donaciones? ¿Cómo se regulan?**

No hemos recibido donaciones.

**8. ¿Existe una estructura administrativa? ¿Cuáles son las principales funciones?**

Así es, somos 12 funcionarios, 6 administrativos: Gerencia General, asistentes de gerencia, de finanzas, mercadeo, encargado de eventos, redes sociales y además 6 funcionarios de mantenimiento de instalaciones.

**9. ¿Se establecen tarifas de alquiler? ¿Cómo se calculan? ¿Cada cuánto se actualizan?**

Claro, hay un tafanario establecido que se actualiza todos los años.

**10. ¿A cuál población se tiene mayor alcance con las actividades que se llevan a cabo en el Estadio Nacional?**

A todas. De hecho, está establecido así en nuestro Plan Estratégico y se cumple de esa manera.

**11. ¿Algo más que quiera agregar?**

No, cualquier consulta adicional con gusto. No hay problema que se maneje la información porque es un bien público y en ese sentido somos transparentes.

## Anexo 10.

Universidad Nacional  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración

### CUESTIONARIO DE CONSULTA A LA COMUNIDAD

1. Edad
  - De 12 a 18 años
  - De 19 a 35 años
  - De 36 a 50 años
  - De 50 a 65 años
  - Más de 65 años
  
2. Sexo
  - Masculino
  - Femenino
  
3. ¿Le gusta practicar algún deporte?
  - Fútbol
  - Futsal
  - Voleibol
  - Baloncesto
  - Boxeo
  - Atletismo
  - Ciclismo de montaña
  - BMX
  
4. ¿Conoce usted sobre el planteamiento de un proyecto deportivo en la comunidad de La Victoria propuesto por la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria ante DINADECO?
  - SI
  - NO
  
5. Si hubiese un complejo deportivo en la comunidad de La Victoria, que tenga instalaciones para la práctica del fútbol, atletismo y voleibol de playa y en el cual haya que pagar, ¿estaría dispuesto(a) a utilizarlo?
  - SI
  - NO
  
6. ¿Cuánto es el monto máximo al que estaría dispuesto (a) a pagar por hora por el uso de cancha de fútbol?

500 colones  
1000 colones  
2000 colones  
No me interesa el fútbol

7. ¿Cuánto es el monto máximo al que estaría dispuesto (a) a pagar por hora por el uso de la pista de atletismo?

500 colones  
1000 colones  
2000 colones  
No me interesa el atletismo

8. ¿Cuánto es el monto máximo al que estaría dispuesto (a) a pagar por hora por el uso de la cancha de voleibol de playa?

500 colones  
1000 colones  
2000 colones  
No me interesa el voleibol

9. ¿Con que frecuencia utilizaría las instalaciones del Complejo Deportivo en la comunidad de La Victoria?

De uno a dos días por semana  
De tres a cinco días por semana  
Más de 5 días a la semana

10. Según su respuesta anterior ¿qué días visitaría el complejo deportivo?

Lunes  
Martes  
Miércoles  
Jueves  
Viernes  
Sábado  
Domingo

11. ¿En qué horario haría uso de las instalaciones deportivas?

Mañana  
Tarde  
Noche

## Anexo 11.

### Lista de cotejo

Para el análisis administrativo se solicitarán los siguientes documentos tanto en la ADI La Victoria como al CCDR Sarapiquí.

### Análisis Administrativo

Documentación	ADI La Victoria	CCDR Sarapiquí
Estatutos	SI	SI
Leyes y normativas	SI	SI
Estructura organizacional	NO	SI
Misión y visión	NO	SI
Libros de registro	SI	SI

### Análisis Financiero

Documentación	ADI La Victoria	CCDR Sarapiquí
Libros contables	SI (incompletos)	SI
Leyes y normativas	SI	SI
Libros de inventarios	SI	SI
Registro de facturas	SI	SI
Estados financieros	SI (Incompletos)	SI

## Anexo 12.



Cedula Jurídica 3-101-236195  
San Rafael Heredia  
Telf. 8722-1864 ó 8823-1811

### ***COSTOS DE MANTENIMIENTO, CANCHA DE FUTBOL***

Una vez sembrado el césped y que tenga cobertura total, se deben de realizar varias técnicas de mantenimiento o prácticas culturales.

Los costos serán mensuales, excepto los costos de las prácticas culturales semestrales.

1. ***CORTE DE GRAMILLA:*** dependiendo de la especie de gramilla que se va a sembrar, así será también la maquinaria de corte a utilizar, ya sea de molinete o de cuchillas de podadora normal. El corte debe hacerse mínimo dos veces a la semana y se considera los costos de mano de obra, combustible y lubricantes.  
***COSTO:*** ¢ 80.000,00
2. ***FERTILIZACIÓN O NUTRICIÓN:*** se debe aplicar diferentes fórmulas de manera mensual, de manera granulado, fórmulas completas y foliares. La nutrición cambia de acuerdo a la época y al clima.  
***COSTO:*** ¢ 100.000,00
3. ***DEMARACACIÓN DE LA CANCHA:*** por primera y única vez, se debe hacer con topografía y dejando previstas para no perder las medidas, mínimo se debe de hacer dos demarcaciones al mes, con pintura que no queme la gramilla.  
***COSTO:*** ¢ 50.000,00  
  
***COSTO DE TOPOGRAFIA:*** ¢ 100.000,00
4. ***CONTROL DE MALAHIERBA:*** se debe de realizar de manera permanente.  
***COSTO:*** ¢ 50.000,00
5. ***CONTROL DE PLAGAS***  
***COSTO:*** ¢ 30.000,00
6. ***CONTROL DE INSECTOS:***  
***COSTO:*** ¢ 30.000,00
7. ***MANO DE OBRA:*** una persona con experiencia en el campo, para realizar todas estas prácticas, para el cual se debe de considerar salario, CCSS, INS, aguinaldo y vacaciones.  
***COSTO:*** ¢
8. ***PRÁCTICAS CULTURALES SEMESTRALES:*** la recomendación es que se subcontrate estos servicios, ya que la maquinaria es especializada y muy costosa. Serían la oxigenación, arenamiento, arena (de río, fina, colada y lavada) y el transporte de los equipos.  
***COSTO:*** ¢ 2.000.000,00



## Anexo 13.

---

### A QUIEN INTERESE:

Yo ANA PATRICIA VÁSQUEZ HERNÁNDEZ, cédula 1-0956-0058, docente para los cursos de MATEMÁTICA Y ESTADÍSTICA de la UNA, Sección Regional Huetar Norte y Caribe, certifico el asesoramiento realizado por las estudiantes Emma Bonilla Varela, Angie Castro Salazar, Karla Rodríguez Brenes y Vanessa Rodríguez Rodríguez, de la carrera de Administración de Empresas del Campus de Sarapiquí de la Universidad Nacional, quienes desarrollan el proyecto de graduación denominado "Análisis de las condiciones necesarias para asegurar la sostenibilidad administrativa y financiera del proyecto: Construcción de instalaciones deportivas de la Asociación de Desarrollo Integral de La Victoria, llave en mano, en el distrito de Horquetas del cantón de Sarapiquí y su impacto social durante el período 2022-2032".

Para lo cual les orienté en el proceso de determinación de la muestra para su trabajo final de graduación, donde se realizó el cálculo mediante la siguiente información:

- AÑO 2016, POBLACIÓN ESTIMADA DE LA COMUNIDAD LA VICTORIA DE 839 ADULTOS Y 356 MENORES DE EDAD.
- POBLACIÓN DE INTERÉS 839 ADULTOS.
- $N = 839$ , 95% DE CONFIANZA,  $Z_{\frac{\alpha}{2}} = 1.96$ , ERROR MÁXIMO DEL 5%, PROPORCIÓN  $P = 0.5$  Y  $Q = 1 - P = 0.5$

- TAMAÑO DE LA MUESTRA:  $n$

- FÓRMULA: 
$$n = \frac{\left(\frac{Z_{\frac{\alpha}{2}} \cdot \sqrt{P \cdot Q}}{d}\right)^2}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{\frac{\alpha}{2}} \cdot \sqrt{P \cdot Q}}{d}\right)^2} = 263,51 \approx 264 \text{ PERSONAS EN LA MUESTRA}$$

Se extiende la presente a los 04 días del mes de octubre de 2019, en La Esperanza, Horquetas de Sarapiquí.



Ana Patricia Vásquez Hernández  
Docente de Matemática y Estadística  
Sección Regional Huetar Norte y Caribe, UNA  
Tel. 8379-1115

## Referencias bibliograficas

Grajales, I. (15 enero 2016). "Instalaciones deportivas de San Carlos se deterioran y Gobierno pide explicaciones". *Elmundo.cr*, Recuperado de <https://www.elmundo.cr/costa-rica/instalaciones-deportivas-de-san-carlos-se-deterioran-y-gobierno-pide-explicaciones/>

Caribeactual.com (2018). "Municipalidad de Pococí reconoce responsabilidad para administrar Polideportivo". *Caribeactual.com*. Recuperado de <http://www.caribeactual.com/deportes/municipalidad-de-pococi-reconoce-responsabilidad-para-administrar-polideportivo/>.

Michael, A. (2006). *Administración: Usted como administrador. ¿Qué es la administración?* Pearson Educación de México.

Gitman, J. y Zutter, J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Décimo segunda edición. Estados financieros y análisis de razones financieras. Pearson Educación, México.

Ley 7800 de 1998. Por la cual se crea Instituto del Deporte y Recreación (ICODER) y su Régimen Jurídico. 30 de abril de 1995. D.O. No.103 del 29 mayo 1998 alcance 20.

Novella, M. (2017). Estudio de Impacto Social la invisibilidad de las comunidades de Inhassoro (Mozambique), antes, después y durante el proceso de las empresas extractivas, p. 3. Recuperado de <https://esf-cat.org/wp-content/uploads/2017/04/Estudio-de-Impacto-2017-baja.pdf>

Zlachevsky, R. (2007). La sostenibilidad en los proyectos FOMIN. Sobre la definición de sostenibilidad y sus dimensiones, p. 4. Recuperado de [file:///C:/Users/fcorralesa/Downloads/Informe%20Sostenibilidad%20Rosa%20Zlachevsky%20junio%202007%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/fcorralesa/Downloads/Informe%20Sostenibilidad%20Rosa%20Zlachevsky%20junio%202007%20(1).pdf)

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana Editores.

Barrantes, R. (2013). *Investigación: Un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. Costa Rica: Editorial UNED.

Fernández, P. y Díaz, P. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa, p. 1. Recuperado de [https://www.fisterra.com/gestor/upload/guias/cuanti\\_cuali2.pdf](https://www.fisterra.com/gestor/upload/guias/cuanti_cuali2.pdf)

Bonilla, E. y Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos. La Investigación en ciencias sociales. Manejo de datos cualitativos*. Tercera edición. Santa Fe de Bogotá, Ediciones Unidades.

Moreno, P. (2005). El profesorado de E.F. y las competencias básicas en TIC. III Metodología de la Investigación. p. 180. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8917/Indice.pdf?sequence=9&isAllowed=y>

Bounoceore. (2010). Metodología de la Investigación. Fuentes primarias y secundarias, p. 229. Recuperado de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/fuentes-primarias-y-secundarias.html?m=1>

Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado. Parte II. Preparación del diseño de Investigación*. Cuarta edición. Ciudad de México: Pearson Education.

Hernández, R. (2012). *Metodología de la Investigación: Análisis de datos cuantitativos*. Sexta edición. Ciudad de México: Interamericana Editores.

Latorre, A. (1996). Bases Metodológicas de la Investigación Educativa.

Rivera, C. (2016). Análisis documental de contenido y forma. Recurado de <https://www.infotecarios.com/analisis-documental-de-contenido-y-forma/#.Xt1REzpKi00>

Ley 2825 de 1961. Ley de Tierras y Colonización (ITCO INDER). 14 de octubre de 1961.

Reglamento a la Ley 3859 de 1996. Ley sobre el Desarrollo de la Comunidad. 30 de mayo de 1996. D.O. No.172 del 10 setiembre 1996.

Gitman, J. y Zutter, J. (2012). *Principios de Administración Financiera. Décimo segunda edición. Decisiones de Inversión a largo plazo*. México: Pearson Educación.

Puerta, F., Vergara, J. y Huertas, N. (2018). Análisis Financiero: Enfoques en su evolución. p. 91. Recuperado de <file:///C:/Users/fcorralesa/Downloads/Dialnet-AnalisisFinanciero-6676021.pdf>

Charles, T. (2012). *Contabilidad de Costos: Un enfoque Gerencial. Capítulo 1. El gerente y la contabilidad administrativa*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.

Aznar, F. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. La Visión 5ta. (p 4). Recuperado de [file:///C:/Users/fcorralesa/Downloads/Dialnet-RepensarElLiderazgoEstrategicoLaVision5-6231823%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/fcorralesa/Downloads/Dialnet-RepensarElLiderazgoEstrategicoLaVision5-6231823%20(1).pdf)

Miranda, J. (2012). Gestión de Proyectos. Identificación -Formulación-Evaluación Financiera-Económica-Social-Ambiental.

Reglamento Interno para la Organización y Funcionamiento del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Sarapiquí, aprobado por el Consejo Municipal de Sarapiquí en la sesión ordinaria número 39 del 26 de setiembre del 2016. D.O. el 01 de noviembre del 2016 alcance 204.

Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia. San José, Costa Rica. IAFA presenta resultados de la 5ta. Encuesta Nacional sobre Consumo de Sustancias Psicoactivas en Población de Educación Secundaria. Recuperado de <https://www.iafa.go.cr/noticias/564-iafa-presenta-resultados-de-la-5ta-encuesta-nacional-sobre-consumo-de-sustancias-psicoactivas-en-poblacion-de-educacion-secundaria>

Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia. San José, Costa Rica.  
B-01-18-05 Pacientes atendidos en IAFA, por droga principal, 2014 – 2018.  
Recuperado de <http://datosabiertos.iafa.go.cr/dataviews/252800/b-01-18-05-pacientes-atendidos-en-iafa-por-droga-principal-2014-2018/>

Sapag, N., Sapag, R. y Sapag, J. (2014). *Preparación y evaluación de Proyectos. Efectos de la Inflación en la evaluación del proyecto*. Sexta Edición. México, McGRAW-HILL/Interamericana Editores.