

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PLAN DE GESTIÓN PARA LA CREACIÓN DE ESCUELAS DEPORTIVAS Y RECREATIVAS A
NIVEL NACIONAL, PARA NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES, MEDIANTE ALIANZAS
PÚBLICO-PRIVADAS

SEIDY BENAVIDES VARGAS

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica
Mayo, 2023

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como requisito parcial para optar al grado de Maestría en Administración de Proyectos

Fabio Muñoz Jiménez

NOMBRE DEL TUTOR

Alberto Redondo Salas

NOMBRE DEL PROFESOR(A) LECTOR(A) No.1

Evelyn Hernández Rojas

NOMBRE DE LA PROFESORA LECTOR(A) No.2

Seidy Lucrecia Benavides Vargas

NOMBRE DE LA PERSONA SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Dedicado a la niña de 7 años que a pesar de lo complicado que era el aprendizaje en ese momento y la escasez de herramientas, cada día logra vencer sus miedos con esfuerzo, disciplina, dedicación y constancia.

A mis maestras de escuela...

La niña Luz por su carisma, cariño, confianza y acompañamiento, a la niña María y niña Alba por su exigencia, carácter, dedicación y liderazgo, a mi ángel, la niña Mayela, mi madrina, por su auténtica forma de ser, por su amor y a quien estaré eternamente agradecida por todo lo que me enseñó, pero sobre todo por ayudarme a creer que todo aquello que fuera capaz de soñar lo podría lograr con esfuerzo y disciplina.

A mi padre por forjar mi carácter, y a mi madre por ser la mujer más luchadora que conozco, quien me dio la vida y a quien le agradezco profundamente todo lo que hizo para que yo pudiera estudiar.

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Fabio Muñoz (Tutor) por su paciencia, por inspirar tranquilidad y revisar el trabajo con rapidez y detenimiento.

A la lectora Evelyn Hernández por su profesionalismo en la Maestría y como lectora.

Al lector Alberto Redondo por su exigencia, conocimiento y colaboración en la mejora del documento como lector.

Al profesor Álvaro Mata por cada una de sus observaciones, recomendaciones mejoras al documento.

A la coach Peggy Chaves por su guía y sabiduría hacia la elección de aspectos claves para el Plan de desarrollo profesional y personal.

A las compañeras Yessica, Alejandra, Mónica, Álvaro, Katherine por todo el aprendizaje, apoyo, y compañerismo a lo largo de la maestría.

A mis amigos Willy y Anita, por todo el cariño, asesoría y acompañamiento a lo largo del desarrollo del proyecto.

A la señora Alba Quesada Rodríguez, directora del ICODER durante el periodo 2012 al 2022, quien ha sido una mujer que representa lucha, esfuerzo, empoderamiento femenino y un ejemplo de valores, humanidad y carácter en la toma de decisiones, gracias por creer en mi capacidad profesional.

Por último y no menos importante a mi compañero de vida Josafat, por todo el amor, por el apoyo y la compañía en los momentos más complejos por siempre encontrar la salida, y por cada uno de los consejos. ¡Gracias por estar!

ABSTRACT

El presente proyecto tiene como objetivo gestionar escuelas que promuevan el deporte, la recreación y la actividad física mediante la articulación de empresas públicas y privadas por medio de programas con metas estratégicas en el ámbito técnico y educativo nacional, con un enfoque inclusivo hacia niños (as) y jóvenes del área rural, indígena y en conflicto de la ciudad metropolitana, en condición vulnerable. Se trabajará sobre la normativa nacional para la actividad física y recreación, contextualizado en el ámbito educativo público, como una plataforma práctica y eficaz para la captación de la población objetivo para introducirlos en los ejes de salud física, mental, derechos humanos y desarrollo sostenible.

Los objetivos, metas e indicadores del proyecto, están estratégicamente establecidas para identificar, controlar y alcanzar las expectativas de todas las partes interesadas.

Palabras Claves:

Deporte, Recreación, Inclusión, Vulnerable, Niños (as), Adolescentes, Derechos humanos, Gestión.

ABSTRACT

The purpose of this project is to manage schools that promote sports, recreation, and physical activity through the linkage of public and private companies through programs with strategic goals in the national technical and educational field, with an inclusive approach towards children and youth in a vulnerable condition of the rural, indigenous and in the conflict area of the metropolitan city. Work will be done on the national regulations for physical activity and recreation, contextualized in the public educational field, as a practical and effective platform for attracting the target population to introduce them to the axes of physical health, mental, human rights, and sustainable development.

The objectives, goals, and indicators of the project are strategically established to identify, control and achieve the expectations of all interested parties.

Keywords:

Sport, Recreation, Inclusion, Vulnerable, Children, Youths, Human rights, Management.

CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS..... 10

ÍNDICE DE TABLAS..... 11

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES..... 12

RESUMEN EJECUTIVO 13

1. INTRODUCCIÓN 15

1.1 Antecedentes 15

1.2 Problemática 17

1.3 Justificación del proyecto 18

1.4 Objetivo general..... 20

1.5 Objetivos específicos 20

2. MARCO TEÓRICO..... 22

2.1 Marco institucional 22

2.1.1 Antecedentes de la institución..... 23

2.1.2 Misión y visión 37

2.1.3 Estructura Organizativa 37

2.1.4 Productos y servicios que ofrece 38

2.2 Teoría de Administración de Proyectos 40

2.2.1 Principios de la dirección de proyectos 40

2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto 41

2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos 44

2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos
 46

2.2.6 Ciclos de vida del proyecto 51

2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos	52
2.3 Otra teoría propia del tema de interés	55
2.3.1 Proyectos de Desarrollo Social, Relacionados al Deporte	55
2.3.2 Proyectos Internacionales, financiados por ONU en coordinación de gobierno local y ONGS de sede	56
2.3.3 Situación actual del problema u oportunidad en estudio	57
2.3.4 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio	58
2.3.5 Otra teoría relacionada con el tema en estudio	61
3. MARCO METODOLÓGICO	63
3.1 Fuentes de información	63
3.1.1 Fuentes primarias	63
3.1.2 Fuentes secundarias	64
3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	68
3.3 HERRAMIENTAS	71
3.4 Supuestos y restricciones	76
3.5 Entregables	80
4. DESARROLLO	83
4.1 Plan de Gestión de la Integración	83
4.1.1 Acta de Constitución del Proyecto	83
4.1.2 Enunciado del Proyecto	83
4.1.3 Factores ambientales de la empresa	83
4.1.4 Activos de procesos de la organización	84
4.1.5 Control de Gestión de Cambios	92
4.1.6 Cierre del Proyecto	95

4.2 Plan de Gestión de Alcance	96
4.2.1 Recopilar Requisitos	96
4.2.2 Definir Alcance	97
4.2.3 Crear EDT/WBS	99
4.2.4 Validar el Alcance	106
4.2.5 Controlar el Alcance	106
4.3 Plan de Gestión de Cronograma.....	108
4.3.1 Planificar la gestión de Cronograma.....	108
4.3.2 Definir las Actividades	109
4.3.3 Secuenciar de Actividades	110
4.3.4 Estimar duración de las actividades	112
4.3.5 Desarrollar el cronograma	115
4.3.6 Controlar el cronograma.....	119
4.4 Plan de Gestión de los Costos.....	119
4.4.1 Planificar la Gestión de los Costos	120
4.4.2 Estimar los Costos	120
4.4.3 Determinar el Presupuesto	121
4.4.4 Controlar los Costos	122
4.5 Plan de Gestión de la Calidad	123
4.5.1 Planificar la Gestión de la Calidad	123
4.5.2 Gestionar la Calidad	128
4.5.3 Controlar la Calidad.....	130
4.6 Plan de Gestión de las Comunicaciones.....	133
4.6.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones.....	133

4.6.2 Gestionar las Comunicaciones	135
4.6.3 Monitorear las Comunicaciones	137
4.7 Plan de Gestión de los Riesgos	140
4.7.1 Planificar la Gestión de los Riesgos	140
4.7.2 Identificar los Riesgos	141
4.7.3 Realizar análisis cualitativo de riesgos	142
4.7.4 Planificar respuesta a los riesgos	149
4.7.5 Implementar la respuesta a los riesgos	150
4.8 Plan de Gestión de los Interesados	153
4.8.1 Identificar a los Interesados	153
4.8.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	155
4.8.3 Gestionar el Involucramientos de los Interesados	157
4.8.4 Monitorear el Involucramientos de los Interesados	161
5. CONCLUSIONES	163
6. RECOMENDACIONES	166
7. VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE	168
7.1 Evaluación de Impacto P5 (P5IA)	171
LISTA DE REFERENCIAS	175
ANEXOS	179
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	179
Anexo 2: EDT del PFG	196
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG	199
Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar	200

Índice de Figuras

Figura 1: Estructura Organizativa	38
Figura 2: Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.....	50
Figura 3: Resumen de la Estructura de Desglose para el Plan de Gestión para la creación de escuelas deportivas y recreativas a nivel nacional, para niñas, niños y adolescentes, mediante alianzas público-privadas.....	100
Figura 4: Plan de Gestión para la creación de Escuelas Deportivas y Recreativas a nivel Nacional para niñas, niños y adolescentes mediante alianzas público-privadas.	113
Figura 5: Cronograma del Proyecto	116
Figura 6: Resumen de la Estructura de Riegos.....	141
Figura 7: Marcador de riesgo para un riesgo específico.....	142

Índice de Tablas

Tabla 1: Fuentes de Información Utilizadas	65
Tabla 2: Métodos de Investigación Utilizados	69
Tabla 3: Herramientas Utilizadas	74
Tabla 4: Supuestos y restricciones.....	77
Tabla 5: Entregables.....	80
Tabla 6: Acta de Constitución del Proyecto	85
Tabla 7: Plantilla Control de Cambios	93
Tabla 8: Aplicación de las áreas del conocimiento en el proyecto.....	94
Tabla 9: Interesados	97
Tabla 10: Elementos del Proyecto que definen el Alcance.....	98
Tabla 11: Diccionario EDT.....	101
Tabla 12: Control de cambios de alcance.....	107
Tabla 13: Lista de Actividades Generales o Hitos del proyecto.....	109
Tabla 14: Lista de Actividades con la respectiva secuencia definidas para el cronograma.....	110
Tabla 15: Lista del Presupuesto del Proyecto.....	121
Tabla 16: Semáforos para identificar los rubros y sus respectivos indicadores	123
Tabla 17 Requisitos del Proyecto para el plan de Calidad	126
Tabla 18: Línea Base de Calidad (Métricas)	130
Tabla 19: Listado de Interesados y su Interés	134
Tabla 20: Estrategia de acuerdo con el interesado	135
Tabla 21: Resumen de lineamientos, seguimiento a los recursos.....	137
Tabla 22: Clasificación de riesgos según el tipo.....	140
Tabla 23: Análisis cualitativo del riesgo	143
Tabla 24: Implementación de respuesta a riesgos y estrategias	151
Tabla 25: Lista de Interesados y el Interés específico con el Proyecto.....	154
Tabla 26 Lista de Interesados con nivel de interés y poder	156
Tabla 27: Lista de identificación de Roles en el proyecto.....	158
Tabla 28: Estrategias para mantener el interés.....	160

Índice de Acrónimos y Abreviaciones

ADIS	Asociaciones de Desarrollo Integral Indígenas
ADI	Asociaciones de Desarrollo Integral
CCDR	Comité Cantonal de Deporte y Recreación
CONAPDIS	Consejo Nacional de Personas con Discapacidad
CDN	Convención de los derechos del Niño
DUDH	Declaración Universal de los Derechos humanos
Empresa	Entidad en la que intervienen el capital y trabajo como factores de producción de actividades industriales, mercantiles o prestación de servicios.
Guía del PMBOK	La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos
IAFA	Instituto Sobre Alcoholismo y Farmacodependencia.
ICODER	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
INAMU	Instituto Nacional de las Mujeres
INCIENSA	Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Salud y Nutrición
MINSA	Ministerio de Salud de Costa Rica
MEP	Ministerio de Educación Pública
MSCR	Ministerio de Salud de Costa Rica
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
Organización	Sistemas administrativos creados para lograr metas u objetivos con apoyo de recursos disponibles.
Organizaciones públicas	Se caracterizan generalmente por garantizar servicios públicos a sus ciudadanos, más que alcanzar un lucro económico.
Organizaciones privadas	Es un tipo de empresa comercial que es propiedad de inversores privados, no gubernamentales, accionistas o propietarios, en contraste con las instituciones estatales.
PANI	Patronato Nacional de la Infancia
Plan de gestión	Diseño sobre optimizar el manejo de una organización a largo plazo.
Proyecto	Idea de que se piensa hacer y para la cual se establece un modo determinado y un conjunto de medios necesarios.
STSM	Secretaría Técnica De Salud Mental
Stakeholders	Individuos o grupos que tienen interés e impacto en una organización y en los resultados de sus acciones.
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tuvo como objetivo articular un plan de gestión de proyecto para la creación de escuelas que promuevan el deporte, la recreación y la actividad física mediante actividades con objetivos estratégicos en el ámbito técnico y educativo nacional, así mismo gestionar las acciones para fortalecer las políticas nacionales, con un enfoque inclusivo hacia niños, niñas y jóvenes del área rural, indígena y en conflicto del área metropolitana, en condición vulnerable.

El alcance de los objetivos tuvo como efecto, coadyuvar por medio de alianzas a los esfuerzos de las instituciones relacionadas a las políticas de país para brindar salud física y mental, bienestar y goce de los derechos humanos de la población costarricense, así como un desarrollo sostenible.

El objetivo general fue; formular un plan de Gestión para la Creación de Escuelas Deportivas y Recreativas a nivel nacional con alianzas público-privadas para aumentar la participación de los niños, niñas y adolescentes en los programas deportivos, recreativos y de actividad física a nivel nacional. Mientras que los objetivos específicos fueron; desarrollar un plan de gestión de la integración del proyecto que contemple cada etapa que conforma el ciclo de vida del proyecto para integrar todos los elementos fundamentales, formular un plan de gestión del alcance que contemple todos los requisitos necesarios para garantizar con éxito el cumplimiento de todos los procesos, desarrollar el plan de gestión del cronograma que contemple actividades, estimaciones y duraciones para el cumplimiento de los tiempos previamente establecidos, diseñar mediante un plan de gestión de costos la planificación, estimación, desarrollo y control de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto con el presupuesto planificado, desarrollar un plan de gestión de la calidad del proyecto que contemple la planificación, gestión y control para que las personas menores de edad reciban oportunidades y crecimiento integral, diseñar un plan de gestión de la comunicación que durante las etapas de planificación, gestión y control contemple los diversos canales para que la información sea fluida y de acuerdo con lo requerido por el proyecto y que todas las partes involucradas cuente con la información pertinente, desarrollar un plan de riesgos para minimizar los obstáculos o amenazas que puedan causar afectación en el proyecto y por el contrario permitir el cumplimiento de los objetivos y formular un plan de gestión de interesados para que la planificación, gestión, control y monitoreo que se desarrolle contemplando todos los intereses de los involucrados.

Para alcanzar estos objetivos, se analizó la elección de fuentes de información, métodos de investigación. Las fuentes de información primarias fueron; análisis de ciclos de vida, programas, planificaciones y reuniones con instituciones definidas como stakeholders, con el propósito de alinear los ciclos y estrategias del proyecto. Asimismo, las consultas correspondientes a los expertos del ambiente empresarial nacional e internacional en el ámbito que se contextualiza el proyecto. Como fuentes de información secundarias para la estructuración de los planes de gestión se consultó la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI y las políticas y normativas organizacionales de los stakeholders. Para la investigación y análisis de esta información se utilizaron los métodos analíticos, inductivos y deductivos.

Derivado de este proceso, se identificaron los supuestos y restricciones para determinar el alcance del objetivo general del proyecto y, consecuentemente desarrollar los planes de gestión como herramientas para alcanzar los objetivos específicos del proyecto por medio de sus entregables. Entre los aspectos más importante, fue identificar y vincular la influencia entre los procesos de cada plan de gestión y su efecto en el cumplimiento de sus respectivos objetivos estratégicos.

Como conclusiones para el cumplimiento de objetivos, fue necesaria la estructuración del Plan de Gestión de la Integración con el Acta de Constitución con las etapas del ciclo de vida, un Plan de Gestión del Alcance relacionado con los interesados, un cronograma conformado por cuatro niveles, un Plan de Gestión de Costos, un Plan de Dirección del Proyecto creado y con interrelación con el Plan de Gestión de Cronograma y el Plan de Riesgos, un Plan de Gestión de Calidad para dar seguimiento a los requisitos del proyecto, un Plan de Gestión de Interesados y un Plan de Gestión de las Comunicaciones.

Es necesarios el apoyo de recursos por parte de la Junta Directiva de la empresa, entidades públicas y acceso a comunidades para el alcance de objetivos. El mayor riesgo para el proyecto es un déficit presupuestario. Es importante definir a los interesados al proyecto y sus expectativas en el proyecto. Los principales recursos del proyecto lo constituyen el grupo profesional de los planes de gestión y las subcontrataciones por medio de entidades públicas asociadas al proyecto.

Las principales recomendaciones para el proyecto fueron: El director del proyecto debe crear un ambiente saludable y accesible. Contar con condiciones básicas para su funcionamiento. Incentivar el liderazgo, elegir personal con idoneidad y adherencia a la responsabilidad social. Proveer capacitación y actualización en Administración de Proyectos. Contar con plataforma digital para administración de datos. Respetar los procesos de todos los Planes de Gestión para determinar cambios, tomas de decisión y aplicación de planes de acción, según lo establecido en los procedimientos y tablas correspondientes, con el propósito de cumplir con objetivos estratégicos de cada plan.

1. Introducción

En los últimos años, el deporte ha sido considerado la herramienta para lograr desarrollo sostenible en la sociedad, debido a su versatilidad por adaptarse a los diferentes contextos; por medio de su práctica se desarrollan valores sociales y personales, de tal forma que ayudan al completo desarrollo físico, intelectual y social y por añadidura a una mejor integración en la sociedad en que vivimos. (Ruiz & Cabrera, 2004)

1.1 Antecedentes

A través de tratados y acuerdos internacionales, se ha promovido por medio de organizaciones Internacionales, alianzas para trabajar con gobiernos locales y organizaciones sin fines de lucro proyectos de desarrollo social, por medio del deporte, con diferentes objetivos y líneas de trabajo, adecuando metodologías específicas según el contexto: inclusión, situación de riesgo violencia, excombatientes, ideologías religiosas, igualdad de género, educación, salud, entre otros.

Es en el 2006 que UNICEF, apoya al Movimiento Nueva Generación, de Panamá, en el Mundial de Barrio, el cual a través del fútbol se fortalece el desarrollo físico, social de niños y adolescentes, previniendo a si la violencia y reforzando valores, creando un ambiente de juego seguro y divertido. (UNICEF Panama, 2018)

En el 2017, en África El programa Basketball Experience, pretende crear una dinámica a favor de la práctica del deporte en las escuelas y ciudades de los cinco países de intervención: Marruecos, Nigeria, Senegal, Kenia y Sudáfrica. Para ello, es fundamental obtener el apoyo de los actores institucionales. También pretende despertar el interés de las autoridades públicas, las comunidades y las

familias y sensibilizarlas sobre los beneficios de la práctica deportiva regular sobre la salud y el desarrollo personal de los jóvenes, especialmente de las niñas.

La misión de la organización que lidera el proyecto a nivel local es: co-construir con la NBA programas educativos que combinen el aprendizaje del baloncesto con la educación sobre un tema determinado, en línea con los objetivos de desarrollo sostenible (ciudadanía, educación para la salud, gestión de residuos, etc.). La asociación local recluta y entrena a una veintena de entrenadores en esta educación dual de baloncesto la proporciona la NBA, la ONG se beneficia del desarrollo de capacidades para sus equipos, una vez certificados, los entrenadores trabajan en escuelas con estudiantes de 8 a 18 años, mientras que a su vez capacitan a profesores de educación física. (República Francés, Expertise France Groupe, 2017)

En 2019, en Nicaragua, se realiza el proyecto PARTIDI, el cual tiene de base la metodología, para promover la práctica de valores por medio del deporte del fútbol. En el contexto de la jornada de capacitación, se promueve el Deporte como medio de Desarrollo, y se realizan alianzas entre UNICEF con la Federación Nicaragüense de Fútbol, para promover la prevención de violencia de género, embarazos tempranos, cuidado de la salud y alimentación saludable; por medio de programas de deporte. (UNICEF Nicaragua, 2019)

En el 2022, en togo inicia un proyecto para el Desarrollo de la Oficina de Deportes dentro de un Centro en donde ofrecerá una variedad de actividades deportivas para el apoyo psicosocial. El objetivo es que los jóvenes adquieran habilidades para la vida como el respeto a la diversidad, la empatía, la participación, la creatividad, la cooperación, la toma de decisiones y la comunicación.

En 2019, en Costa Rica, se ejecutó El programa Escuelas integrales de iniciación deportiva, por el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, el Patronato Nacional de la Infancia, así como diferentes federaciones deportivas, es un ejemplo concreto de aplicación del enfoque del Desarrollo Humano a favor de niños, en vulnerabilidad.

1.2 Problemática

El programa Escuelas Integrales fue un primer paso para extender el alcance de la ejecución de la función de la promoción de bienestar de la población por medio del deporte en las áreas rurales, la actividad física y la recreación por parte del Instituto Costarricense del Deporte y Recreación. Este primer intento de hacer valer este derecho a niños y niñas de acceso al deporte como medio para alcanzar un bienestar, inicio y finalizo el año 2019. Siendo el único programa que utilizo la práctica deportiva como una herramienta coadyuvante del desarrollo escolar integral y de plataforma para otros programas sistemáticos.

La educación escolar preventiva hasta el momento se ha utilizado en áreas rurales como parte de un Plan de Gestión de Riesgos contra desastres naturales dirigido a la población vulnerable del área rural y coordinado por el Ministerio de Educación Pública. (Organización Panamericana de la Salud, 2021)

Sin embargo, la vulnerabilidad social también abarca problemas como la desnutrición, enfermedades no transmisibles, obesidad y salud mental.

Las enfermedades crónicas representan más del 50% del total de defunciones durante los últimos cinco años en Costa Rica, seguidas de otras causas que representan más del 20% y causas externas en tercer lugar. En Costa Rica un estudio realizado en diciembre 2020 evidenció que desde el inicio de la pandemia los estados depresivos en la población costarricense aumentaron en un 50%. (OPS , 2023)

Con relación a los Derechos Humanos según datos de la primera encuesta nacional sobre Derechos Humanos, publicada el año 2019, en Costa Rica más del 56% de las personas entrevistadas consideran que el sistema político costarricense protege los derechos básicos de la ciudadanía. El 40.78% considera que se protege algo y el 16.85% considera que se protege mucho, frente al 33.02% que considera que se protege poco. Aunque son resultados que podrían considerarse positivos, podríamos afirmar que entre el deber ser y lo que pasa en la realidad, hay mucha tarea por realizar, sobre todo si una tercera parte de los entrevistados considera que los derechos se respetan poco. (Alpizar, Córdoba, Guzmán, & Camacho)

Hasta el momento no existe una entidad que formule un Plan de Gestión que permita utilizar el deporte, la actividad física y recreación como plataforma para integrar programas educativos para la prevención de enfermedades, salud mental e inclusión de las personas con situación de vulnerabilidad.

1.3 Justificación del proyecto

Tomando en cuenta que las Naciones Unidas, reconoce que el deporte contribuye cada vez más en hacer realidad el desarrollo y la paz promoviendo la tolerancia y el respeto, y que respalda también el empoderamiento de las mujeres y los jóvenes, las personas y las comunidades, así como los objetivos en materia de salud, educación e inclusión social (Naciones Unidas, 2023)

Se pretende constituir una empresa encargada de administrar el proyecto de Plan de Gestión para la Creación de Escuelas Deportivas y Recreativas para Infantiles y Juveniles a Nivel Nacional Mediante Alianzas Público-Privadas. Con este proyecto se pretende promover la recreación la actividad física y deportiva en zonas vulnerables mediante la creación de escuelas integrales de iniciación deportiva y recreativa para personas menores de edad, mediante un trabajo

articulado entre instituciones privadas y públicas. Con el objetivo de subsanar la inequidad geográfica existente entre las distintas comunidades del país.

Para este propósito se establecen como estrategias transversales la educación escolar vinculada con el deporte como medio para alcanzar a la población objetivo y, a la vez como plataforma para su integración en programas de salud física y mental. Así como en programas de la promoción de los Derechos Humanos y del goce de los derechos y bienestar que el estado debe proveer a todos sus habitantes.

También se busca ampliar las condiciones para las personas menores de edad en el área deportiva, actividad física, así como en el desarrollo de la recreación como acciones para mejorar el rendimiento académico, socialización y prevención de la violencia.

Un correcto Plan de Gestión de los Interesados del proyecto permite identificar las acciones relacionadas al establecimiento de convenios, acuerdos con las instituciones públicas y privadas, así como de la estructura organizativa necesaria para la eficiente administración y satisfacción de todos los beneficiados en relación con Misión y Visión de la empresa.

1.4 Objetivo general

Formular un plan de Gestión para la Creación de Escuelas Deportivas y Recreativas a nivel nacional con alianzas público-privadas para aumentar la participación de los niños, niñas y adolescentes en los programas deportivos, recreativos y de actividad física a nivel nacional.

1.5 Objetivos específicos

1. Desarrollar un plan de gestión de la integración del proyecto que contemple cada etapa que conforma el ciclo de vida del proyecto para integrar todos los elementos fundamentales.
2. Formular un plan de gestión del alcance que contemple todos los requisitos necesarios para garantizar con éxito el cumplimiento de todos los procesos.
3. Desarrollar el plan de gestión del cronograma que contemple actividades, estimaciones y duraciones para el cumplimiento de los tiempos previamente establecidos.
4. Diseñar mediante un plan de gestión de costos la planificación, estimación, desarrollo y control de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto con el presupuesto planificado.
5. Desarrollar un plan de gestión de la calidad del proyecto que contemple la planificación, gestión y control para que las personas menores de edad reciban oportunidades y crecimiento integral.
6. Diseñar un plan de gestión de la comunicación que durante las etapas de planificación, gestión y control contemple los diversos canales para que la información sea fluida y de acuerdo con lo requerido por el proyecto y que todas las partes involucradas cuente con la información pertinente.

7. Desarrollar un plan de riesgos para minimizar los obstáculos o amenazas que puedan causar afectación en el proyecto y por el contrario permitir el cumplimiento de los objetivos.

8. Formular un plan de gestión de interesados para que la planificación, gestión, control y monitoreo que se desarrolle contemplando todos los intereses de los involucrados.

2. Marco Teórico

El presente Marco Teórico muestra que este proyecto se va a desarrollar mediante una empresa propia que está en etapa de formulación que busca gestionar y articular programas por medio de portafolios con objetivos estratégicos que se relacionan al alcance de instituciones del ámbito de la salud, bienestar, educación, recreación y deporte para beneficio de toda la población.

Se realizó un análisis de las instituciones públicas con las cuales la empresa privada a cargo del proyecto podría desarrollar alianzas estratégicas de acuerdo con la competencia de estas, siendo estas políticas de estado de salud, educación, bienestar, deporte, actividad física y recreación de la población, así mismo se contempla la aplicación de la teoría de la administración de proyectos.

2.1 Marco institucional

El fin de esta empresa, es gestionar y articular programas por medio de portafolios con objetivos estratégicos que se relacionan al alcance de instituciones del ámbito de la salud, bienestar, educación, recreación y deporte para beneficio de toda la población. Por la naturaleza de gestión interinstitucional del presente proyecto, es importante identificar, clasificar y conocer como antecedente cada una de las instituciones que forman parte de las principales alianzas estratégicas determinadas para cumplir con el objetivo planteado, tomando como herramienta principal el deporte como eje para el desarrollo del proyecto.

Para efectos técnicos, jurídicos y prácticos del proyecto es importante tomar en cuenta instituciones nacionales que velen por el bienestar, salud y resguardo de los derechos de la persona individual y jurídica de los ciudadanos costarricenses en situación vulnerable, con principios alineados a los acuerdos y tratados internacionales en estas materias.

La clasificación en las que se ubicarán estas instituciones estratégicas, serán determinadas en relación con sus funciones como políticas de estado de salud, educación, bienestar, deporte, actividad física y recreación de la población. Así como instituciones de promoción y ejercicio de los derechos y principios humanos de la población en situación vulnerable.

El estado costarricense establece por ley cada institución que cumplirá sus obligaciones para el educación, salud y bienestar de la población por medio del deporte, recreación y actividad física. Por lo que analizaremos los principales objetivos de las instituciones responsables de desarrollas estos aspectos.

2.1.1 Antecedentes de la institución

2.1.1.1 Ministerio de Educación Pública. La ley costarricense establece que, todo habitante de la República tiene derecho a la educación y el Estado la obligación de procurar ofrecerla en la forma más amplia y adecuada. Por lo que se deberá estimular y fomentar en los educandos el aprecio por el ejercicio de los derechos humanos y la diversidad lingüística, multiétnica y pluricultural. La educación preprimaria, primaria y media es costeada por el estado y, toma en cuenta la Educación Especial para alumnos con necesidades especiales, con las correspondientes adaptaciones y consideraciones. Dentro de sus acciones tiene la implementar medidas administrativas que aseguren la eficiencia de su sistema y su departamento de formación como herramienta de mejora de sus servicios a toda la población.

El sistema educativo es uno de los principales ejes del proyecto, ya que dentro de la ley y su estructura debe existir una relación con las

respectivas municipalidades las cuales también son de vital importancia para alianzas con el sistema deportivo nacional.

El Ministerio de Educación de Costa Rica, es una organización derivada del Ejecutivo, orientado a la Educación y Cultura del país, su principal función es la administración de los elementos que se adjudican al área educativa, para el cumplimiento de la Constitución Política.

El Ministerio, también es encargado de determinar que, en cada nivel de enseñanza, se debe de obtener asesorías técnicas de especialistas en el área de abordaje, y de ser necesario, establecimiento de comisiones que solucionen problemáticas específicas de los grupos poblacionales del país. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 1965)

2.1.1.2 Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación ICODER. Es el ente rector del deporte a nivel nacional. La Ley de Creación del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación y su Régimen Jurídico de la Educación Física, el Deporte y la Recreación, N° 7800 del 30 de abril de 1998, establece que el fin primordial del Instituto es la promoción, el apoyo y el estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación de los habitantes de la República, actividad considerada de interés público por estar comprometida la salud integral de la población.

Las actividades promovidas por las unidades administrativas de instituto, para la promoción del deporte y la recreación según lo establecido en la ley son:

Juegos Deportivos Nacionales

Apoyo a federaciones y asociaciones deportivas y recreativas

Iniciación deportiva, desarrollo de talentos, selecciones nacionales y promoción del alto rendimiento en conjunto con las asociaciones y federaciones

Galería Costarricense del Deporte

Promoción recreativa y deportiva

Juegos Deportivos Estudiantiles, en coordinación con el Ministerio de Educación Pública

Juegos Deportivos Estudiantiles Centroamericanos, como parte del Consejo del Istmo Centroamericano de Deporte y Recreación

Juegos Comunales, en alianza con los comités cantonales de deporte y recreación

Festivales de las Oportunidades, dirigidos a personas con discapacidad

Capacitación a dirigentes, entrenadores, deportistas y árbitros

Campamentos formativos para jóvenes

Capacitación internacional a través de los convenios de cooperación

Implementación de la Red Nacional de Actividad Física, con el apoyo del Ministerio de Salud, IFAM, Municipalidades y Comités Cantonales

Apoyo a dirigentes cantonales y comunales del deporte y la recreación por medio de capacitación y formación de líderes.

2.1.1.3 Masificación y Promoción. El Instituto vela por que, en los deportes de alto rendimiento y competición, los clubes o las agrupaciones deportivas incluyan, obligatoriamente, dentro de sus planes y programas de corto, mediano y largo plazos la promoción de ligas menores, prospectos o pioneras.

Esto con el objetivo de contar con programas estratégicos, que permitan la captación y formación de deportistas en edades sensibles de desarrollo físico con proyección al alto rendimiento, según el deporte que se trate.

2.1.1.4 Eventos Nacionales e Internaciones. Entre los principales ejes de acción del instituto, se encuentra la promoción y seguimiento al cumplimiento de las planificaciones de corto, mediano y largo plazos del deporte y, en particular, porque los planes y programas respectivos sean armónicos con la salud de la persona deportista, financieramente viables y acordes con la calendarización de las actividades y los campeonatos a nivel regional e internacional del deporte de que se trate. Con este propósito se categorizan los eventos nacionales o internacionales, tomando en cuenta el impacto de la organización o participación en dichos eventos en los procesos deportivos y los objetivos institucionales.

2.1.1.4.1 Formación Deportiva: así como ejecutar un plan nacional de formación, capacitación y especialización e intercambio de experiencias para entrenadores, árbitros, periodistas deportivos, médicos del deporte, dirigentes y administradores del deporte, en el exterior o en Costa Rica. Con este objetivo el instituto promueve que la capacitación sea incluida en los Planes de Trabajo de entidades de rendimientos y programas nacionales de recreación para la formación de líderes de campo. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2023)

2.1.1.5 Ministerio de Salud. Dentro de sus principales funciones está la de elaborar, aprobar y asesorar en la planificación que concrete la política nacional de salud y evaluar y supervisar su cumplimiento. Dictar las normas técnicas en materia de salud de carácter particular o general; y ordenar las

medidas y disposiciones ordinarias y extraordinarias que técnicamente procedan en resguardo de la salud de la población. Ejercer el control y fiscalización de las actividades de las personas físicas y jurídicas, en materia de salud, velando por el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas pertinentes. Ejercer la jurisdicción y el control técnicos sobre todas las instituciones públicas y privadas que realicen acciones de salud en todas sus formas, así como coordinar sus acciones con las del ministerio.

Dentro de las funciones de los órganos y consejos de este ministerio exige un objetivo con trazabilidad, el cual es la promoción de la salud física y mental, este objetivo crea las acciones y metas que también tributan a los objetivos del presente proyecto, a continuación, podemos analizar las instituciones que permiten integrar sus acciones al propósito del proyecto.

2.1.1.6 Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia. El IAFA tendrá a su cargo la dirección técnica, el estudio, la prevención, el tratamiento y la rehabilitación de la adicción al alcohol, el tabaco y otras drogas lícitas o ilícitas. Autorizar y suscribir convenios con instituciones y organizaciones nacionales que persigan fines similares a los del IAFA.

2.1.1.7 Secretaría Técnica de Salud Mental. Se crea la Secretaría Técnica de Salud Mental, con el fin de declarar de interés público las acciones de promoción, prevención, atención y rehabilitación de la Rectoría de la Producción Social de la Salud Mental. Impulsar un proceso de sensibilización y capacitación en salud mental para los proveedores de los servicios de salud y la educación, así como a otros actores sociales involucrados con los determinantes de la salud mental. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 1973)

2.1.1.8 Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Salud y

Nutrición. Las actividades del Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA) están orientadas a la investigación en salud pública, la vigilancia epidemiológica, y la enseñanza y el aseguramiento de la calidad.

Las acciones de vigilancia epidemiológica que realiza el INCIENSA apoyan la identificación, medición, seguimiento y tratamiento de eventos prioritarios de la salud. El conocimiento generado debido a la investigación permite la comprensión del proceso de salud y constituye un insumo para la formulación de políticas y la toma de decisiones. De la investigación en salud pública y la vigilancia epidemiológica surge el proceso de enseñanza cuyo propósito es mejorar las competencias de los profesionales y técnicos del área de la salud, educación y sector industrial, entre otros. El aseguramiento de la calidad permite estandarizar metodologías, detectar fuentes de error, oportunidades de mejora y necesidades de capacitación, y respaldar la calidad y confiabilidad de la información utilizada en la vigilancia basada en laboratorio. (Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud, 2019)

2.1.1.9 Patronato Nacional de la Infancia. La creación del Patronato Nacional de la Infancia, conocido por sus siglas PANI, es creado bajo la ley número 39, en 1930, como parte de la Secretaría de Previsión Social de Costa Rica, siendo su función velar por la conservación, desarrollo, desenvolvimiento y defensa del niño, en ámbitos morales, intelectuales físicos y sociales.

El PANI es una entidad que goza de autonomía, su deber es la protección del menor y su madre, en articulación con las funciones de otros

organismos del estado, así como seguimiento en materia de salud física y mental, educación; programas y metodologías de los niños de Costa Rica.

El Patronato Nacional de la Infancia, en su política base, es la promoción y prevención de los derechos humanos, de los infantes, a través de sus programas, acciones y vinculaciones con otras instituciones, en donde se puedan fortalecer las acciones de ejecución; su eje fundamental para el cumplimiento de sus objetivos es la capacitación, concientización, promoción y empoderamiento de las personas sobre sus derechos.

(MIDEPLAN, 2002)

2.1.1.10 Consejo nacional de personas con discapacidad (CONAPDIS).

El consejo funciona como un órgano de personalidad jurídica, con incidencia política a nivel de derechos de las personas con Discapacidad, por lo que dentro de sus funciones principales está el cumplimiento de los derechos de la persona en condición de discapacidad y que se hagan valer en entidades públicas y privadas; así como velar por la propuesta de iniciativas de ley, que protejan en cada ámbito específico a las personas en condición de discapacidad en cada área en el que se pueda desarrollar: educación, política, laboral, deporte, etc. Para que pueda tener un beneficio integral como todo ciudadano costarricense.

El CONAPDIS también actúa como ente asesor de organizaciones, en materia de derechos para las personas con discapacidad, apoyo inclusivo en especificaciones, como metodologías y prácticas necesarias para cada segmento de esta población. Y para finalizar, la promoción, divulgación y concientización de convivencia social de las personas con discapacidad.

(Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2015)

2.1.1.11 Instituto Nacional de las Mujeres. El instituto Nacional de las mujeres tiene como fin, impulsar la política nacional para poder alcanzar la igualdad y equidad de género, en coordinación con instituciones públicas e instancias de estado que tengan entre sus objetivos el desarrollo, de programas enfocados en la mujer. También como parte de sus funciones esta la promoción, divulgación y defensa de los derechos de las mujeres, de acuerdo con los lineamientos de las convenciones internacionales.

(Instituto Nacional de la Mujer, 1999)

2.1.1.12 Resoluciones Internacionales

2.1.1.12.1 Declaración Universal de los Derechos humanos. La Declaración Universal de los Derechos Humanos, es creada en 1948, y en ella están plasmados los derechos y libertades que tiene todo ser humano en el mundo, es deber de cada Estado que, conforma la Asamblea General de las Naciones Unidas velar, por el cumplimiento y establecer estrategias, legislaciones que protejan, cada uno de los mismos.

(Naciones Unidas, 2015)

2.1.1.12.2 Convención de los derechos del Niño. Es un tratado Internacional, que se adopta por la Asamblea General de las Naciones Unidas. En 1989, en donde establece los derechos de cada persona menor de 18 años del mundo. El Estado, rectifica este tratado, de 54 artículos, con protocolos facultativos, que, a su vez, están interrelacionados con los derechos humanos, por lo que cada país miembro, está obligado a respetarlos y cumplirlos. (UNICEF COMITE ESPAÑOL, 2006)

2.1.1.13 Objetivos de Desarrollo Sostenible. La Asamblea General de las Naciones Unidas, aprobó, el 25 de septiembre del 2015, la Agenda 2030, para el Desarrollo Sostenible, la cual tiene como ideal, la transformación del

mundo, objetivo primero el ser humano, fortalecimiento de la paz, erradicación de la pobreza y del hambre en todas sus formas, velar por que todos los seres humanos, puedan llegar a alcanzar su potencial, con dignidad e igualdad; ejerciendo la libertad que posee como derecho y proteger el medio ambiente.

Se crean diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible, cada uno de ellos con metas por cumplir, siendo un total de 169 de ellas. Dichos objetivos, al entrar en vigor, sustituyen a los Objetivos del Milenio, por lo que los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible para ejecutar son:

- Objetivo 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.
- Objetivo 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
- Objetivo 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.
- Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
- Objetivo 5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
- Objetivo 6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
- Objetivo 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos
- Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos
- Objetivo 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

- Objetivo 10. Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.
- Objetivo 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- Objetivo 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- Objetivo 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
- Objetivo 14. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
- Objetivo 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
- Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.
- Objetivo 17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Los ejes principales de trabajo, para el cumplimiento son:

El planeta: protección del planeta, velar y ejecutar acciones en contra de la degradación, desarrollar la gestión, consumo y producción sostenible de los recursos naturales y de urgencia, establecer medidas para hacer frente al cambio climático.

Prosperidad: que todos los seres humanos, puedan tener una vida prospera y plena; dignidad y acceso al progreso económico, social y tecnológico.

Paz: construcción de sociedades pacíficas, justas e inclusivas, libres de violencia.

Alianzas: fortalecimiento de alianzas con organismos que apoyen al desarrollo y protección de las poblaciones vulnerables. (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015)

2.1.1.14 Construcción de un Mundo Pacífico, y mejor mediante el deporte ideal Olímpico. El Deporte para el Desarrollo y la paz; construcción de un mundo pacífico y mejor mediante el Deporte y el ideal Olímpico el cual se enfatiza la contribución del deporte, para promover la educación, el desarrollo sostenible y la paz, cooperando con solidaridad, equidad y así mismo generando inclusión social y salud, a nivel local, regional e internacional; se destaca el Documento Final de la Cumbre Mundial de 2005, en donde afirma que el deporte puede contribuir a la creación de un entorno de tolerancia y comprensión en pueblos y naciones. (Asamblea General Naciones Unidas, 2021)

2.1.1.15 El Deporte como facilitador del desarrollo sostenible

2.1.1.15.1 El Deporte para el Desarrollo de la paz. En la Asamblea de 1 de diciembre de 2020, se recuerdan resoluciones aprobadas con anterioridad, en donde se proclama en el 2005, el año Internacional del Deporte y la Educación Física, para fortalecer el deporte, promover así la educación, el desarrollo y la paz.

También se hace mención de la resolución de fecha 23 de agosto de 2013, en donde se establece el 6 de abril el Día Internacional del Deporte para el Desarrollo y la Paz, y a la construcción de un mundo pacífico y mejor mediante el deporte y el ideal olímpico; se determina la importancia, de los movimientos internacionales: Olímpico y Paralímpico, con sus objetivos de promover la paz y el desarrollo por medio del deporte, en sus eventos principales y

actividades que forman parte de su plan estratégico, que también cabe destacar la prevención de conflictos y resguardo de la paz en las naciones.

Enfatizando los logros del Movimiento Paralímpico, para que el mundo perciba de forma positiva el rol de las personas en condición de discapacidad y genere la inclusión, por medio del deporte en la sociedad. Recuerda, la importancia de la reducción de barreras especialmente en los países en desarrollo; recomendado que todos los eventos de índole deportiva deben de organizarse en marco de la paz, y valores.

Rectifica, que los estados miembros, deben de seguir generando acciones, en donde el deporte es la herramienta para fortalecer el desarrollo sostenible de las Naciones, en acciones consecuentes, alinearlos para mejorar la educación, en niños, niñas, jóvenes, incluidas las personas con y sin discapacidad; promoción de la salud física y mental; así como la prevención de enfermedades, incluyendo las no transmisibles y disminuyendo el uso de drogas, hacer realidad la igualdad de género, empoderando a niñas y mujeres, para la consolidación de la tolerancia y convivencia; resultado final la paz en los Estados. (Asamblea General Naciones Unidas, 2020)

2.1.1.16 Integración del Deporte en las estrategias de prevención de delincuencia y justicia penal, dirigidas a la juventud.

2.1.1.16.1 Prevención del Delito Penal. Aplicando los reglamentos, y normas establecidos por las Naciones Unidas en materia, de prevención de delito y justicia penal, se establecen directrices y estrategias, para la eliminación de la violencia contra niños (as), vinculando esta resolución con la establecida el 9 de diciembre del 2019, denominada “Construcción de un mundo pacífico y mejor mediante el deporte y el ideal olímpico”, se genera este apartado específico, en conjunto con la resolución de fecha 1 de Diciembre de 2020, “El deporte como facilitador del desarrollo sostenible”, en cumplimiento de la Agenda 2030, de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Se reafirma la importancia que tiene el deporte, como facilitador del desarrollo sostenible y su contribución para generar escenarios de justicia, paz, tolerancia y respeto; por lo que exhorta a los Estados miembros, que trabajen en conjunto con las Instituciones involucradas, que sus objetivos se complementen en proyectos, se realice la debida gestión de fondos, para ejecutar acciones, que, por medio del deporte, con el fin de generar un mundo sin violencia. (Asamblea General Naciones Unidas, 2021)

2.1.1.17 Organización de Naciones Unidas Costa Rica

El Sistema de Naciones Unidas, trabaja en coordinación con la secretaria técnica de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, bajo directrices Internacionales de la ONU, a través de sus organismos,

con especializaciones para cumplir de forma interrelacionada cada uno de los ODS, los objetivos principales son:

Mantener la paz y seguridad Mundial

Fomentar relaciones de amistad y cooperación entre las naciones

Ser un centro de soluciones a problemáticas: políticas, sociales, y económicas.

Promover los derechos humanos y libertades fundamentales

(United Nations, 2023)

En Costa Rica existen quince organizaciones, que trabajan bajo el lineamiento de la ONU, que crean y desarrollan proyectos sociales; a través de fondos internacionales, gestiones públicas y privadas, según la finalidad, de cada organización y grupo objetivo; podemos mencionar dentro de sus ejes de acción de las distintas organizaciones: la eliminación de la pobreza, reducción de desigualdades, prevención de violencia para la consolidación de la Paz, educación Universal en áreas rurales, erradicación del hambre y malas prácticas alimenticias, protección de la población migrante, salud, promoción y protección de derechos del niño (a), y de la mujer; inclusión social; para alcanzar desarrollo sostenible en el País, generando alianzas Inter institucionales, con la iniciativa pública y privada, para generar continuidad con los progresos.

Estas organizaciones trabajan en conjunto, para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, mismas que han marcado un precedente internacional, como nacional, en donde la Actividad Física y el Deporte, se han utilizado como herramienta,

para el Desarrollo Sostenible, adaptando sus objetivos institucionales, en cada contexto local.

2.1.2 Misión y visión

Misión. Desarrollar, promover y gestionar programas, que coadyuven al alcance de los objetivos de las políticas nacionales; para la promoción de la salud, bienestar, igualdad de género de la población en general, por medio de alianzas interinstitucionales estratégicas. (Benavides, 2023)

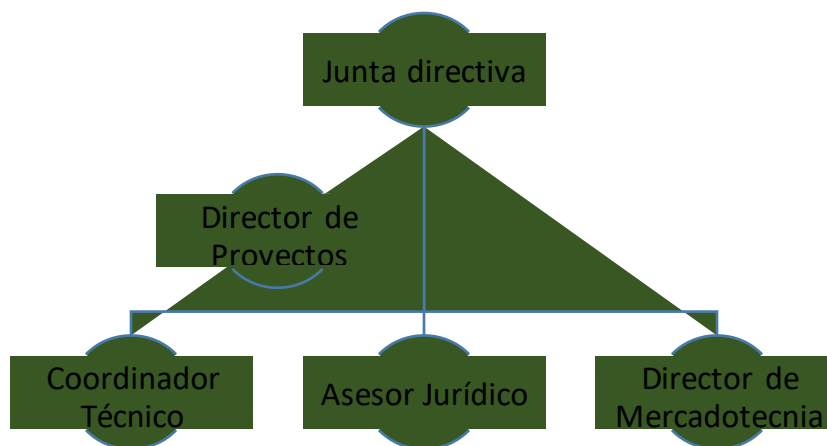
Visión. Ser una empresa, con altos estándares de gestión de calidad para el desarrollo sostenible de la población en búsqueda su bienestar por medio de programas deportivos, recreativos y educativos. (Benavides, 2023)

2.1.3 Estructura Organizativa

La estructura organizativa está compuesta por una junta directiva, un director de proyectos, un coordinador técnico, un asesor Jurídico y un director de mercadotecnia tal y como se muestra en la Figura 1.

Figura 1

Estructura Organizativa



Nota: la gráfica, presenta el proceso establecido, de la estructura organizativa de la empresa en formulación, de donde se evidencia el proceso jerárquico de la misma. (Benavides, 2023)

El proyecto será aprobado por la Junta directiva de la empresa y será gestionado por el director de Proyectos quien contará con un Coordinador de Técnico responsable de la implementación, control y seguimiento, un Asesor Legal a cargo de contratos y convenios y aspectos legales del proyecto y un director de Mercadotecnia quien desarrollará la promoción y divulgación de los servicios y programas que se ofrecen.

2.1.4 Productos y servicios que ofrece

Los objetivos organizacionales están enfocados en brindar la gestión, seguimiento y aplicación de programas para la inclusión y bienestar de inclusiva hacia niños (as) y jóvenes del área rural, indígena y en conflicto de la ciudad metropolitana, en condición vulnerable. Para cumplir con este propósito, se dividen en tres portafolios empresariales con objetivos específicos y estratégicos para cumplir con la misión de la empresa.

2.1.4.1 Deporte, Actividad Física y Recreación. Estos programas están enfocados en la gestión, programación de planes de actividad física y formación deportiva. Su objetivo es brindar el apoyo técnico para la planificación y aplicación de programas de actividad y desarrollo físico, en primer lugar, con el objetivo del bienestar de los participantes y en segundo lugar, como plataforma de vinculación de los participantes a programas educativos y programas de formación deportiva competitiva. Los programas establecidos son:

- Iniciación Deportiva
- Desarrollo Deportivo
- Entrenamiento Deportivo
- Especialización deportiva
- Actividad Física

2.1.4.2 Gestión y Promoción de Salud e Igualdad. Como parte de la estrategia organizacional, este portafolio tiene como objetivo promover la prevención de la desnutrición, mantenimiento de la salud física y mental, así como la promoción de derechos humanos fundamentales, derechos de la mujer, niño, niña y migrantes y sus principios. Los programas vinculados a este portafolio son:

- Promoción de la salud mental y física.
- Gestión para la prevención de la desnutrición.
- Promoción de los derechos humanos.

2.1.4.3 Asesoría y Organización de Evento. Como un complemento y con el objetivo de crear un canal de vinculación entre los objetivos de cada portafolio, nace la implementación de servicios que brinden el marco idóneo para la transición de los participantes de la plataforma deportiva a otros programas y lograr así el alcance buscado por la empresa, por dicho motivo, se establecen los siguientes programas:

Campamentos Deportivos y Recreativos.

Actividades de integración institucional y empresarial.

Asesoría para formulación de proyectos empresariales.

Organización de eventos.

Este último programa busca dar aprovechamiento adquirido en la mejora de los procesos de la empresa y, transferirlo a instituciones o empresas que busquen coadyuvar al desarrollo y bienestar de la población en los diferentes ámbitos sociales.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

Se define como “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este”. (Project Management Institute, 2017)

Contar con un grupo de colaboradores en una empresa y proyecto es parte fundamental en el proceso de su formulación. Así mismo es importante contar con una correcta planificación, organización, dirección y control de los recursos para lograr un objetivo a corto plazo. Por lo que a continuación se abordan aspectos importantes que deben ser tomados en cuenta. (Project Management Institute, 2017)

2.2.1 Principios de la dirección de proyectos

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La temporalidad depende de sus fases de desarrollo y alcance de objetivos. También puede ser concluido cuando sus objetivos no podrán ser cumplidos. La dirección de un proyecto requiere de la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para cumplir con los requisitos. Para lograr dirigir un proyecto se requiere abordar los siguientes aspectos:

Identificar los requisitos.

Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados.

Establecer y mantener una comunicación activa con los interesados.

Gestión de los recursos.

Equilibrar las restricciones contrapuestas como el alcance, cronograma, costo, calidad, recursos y riesgos.

La dirección de los portafolios de proyectos, programas y operaciones se deben gestionar de forma coordinada para alcanzar los objetivos organizacionales. La gobernanza organizacional generalmente está a cargo de una junta directiva quien emite las políticas y procesos para cumplir con los objetivos de los portafolios, programas y proyectos. Un proyecto nace de la oportunidad de negocio que están alineadas a las metas estratégicas de una organización, por lo que debe realizar un caso de negocio para definir objetivos, inversión, criterios cualitativos y financiero para medir el éxito del proyecto. (Project Management Institute, 2017)

2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto

Un dominio de desempeño del proyecto es un grupo de actividades relacionadas que son fundamentales para la entrega efectiva de los resultados de los proyectos.

Las actividades específicas que se llevan a cabo en cada uno de los dominios de desempeño están determinadas por el contexto de la organización, el proyecto, los entregables, el equipo de proyecto, los interesados y otros factores. Los dominios de desempeño son los siguientes:

- Interesados.
- Equipo.
- Enfoque de desarrollo y ciclo de vida.
- Planificación.
- Trabajo del proyecto.
- Entrega.
- Métricas.
- Incertidumbre

El dominio de desempeño de los interesados se ocupa de las actividades y funciones asociadas con los interesados. Una relación de trabajo productiva con los interesados a lo largo del proyecto. Acuerdo de los interesados con los objetivos del proyecto.

El dominio de desempeño del equipo se ocupa de las actividades y funciones asociadas con las personas responsables de producir los entregables del proyecto que hacen realidad los resultados de negocio.

El dominio del enfoque de desarrollo y del desempeño del ciclo de vida aborda las actividades y funciones asociadas con el enfoque de desarrollo, la cadencia y las fases del ciclo de vida del proyecto

El dominio de desempeño de la planificación aborda las actividades y funciones asociadas con la organización y coordinación iniciales, necesarias para la entrega de los elementos entregables y los resultados del proyecto.

El dominio de desempeño del trabajo del proyecto aborda las actividades y funciones asociadas con el establecimiento de los procesos del proyecto, la gestión de los recursos físicos y el fomento de un entorno de aprendizaje.

El dominio de desempeño de la entrega aborda las actividades y funciones asociadas con la entrega del alcance y la calidad para cuyo logro se emprendió el proyecto

El dominio de desempeño de la medición aborda las actividades y funciones asociadas con la evaluación del desempeño de los proyectos y la adopción de medidas apropiadas para mantener un desempeño aceptable.

El dominio de desempeño de la incertidumbre se ocupa de las actividades y funciones asociadas con el riesgo y la incertidumbre.

Concienciación del entorno en el que se producen los proyectos, incluidos, entre otros, los entornos técnico, social, político, de mercado y económico.

(Project Management Institute, 2017)

2.2.3 *Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos*

Dentro del ciclo de vida de un proyecto generalmente existen fases asociadas al desarrollo del producto, servicio o resultado. Los proyectos según sus ciclos de vida del desarrollo pueden ser predictivos, adaptativos o de modelo híbrido.

Un proyecto de ciclo de vida predictivo, el alcance, el tiempo y el costo se determinan en fases tempranas. Cualquier cambio en el alcance se gestiona cuidadosamente, también se les conoce como ciclo de vida en cascada. Los proyectos adaptativos son ágiles, iterativos o incrementales. El alcance detallado se define y se aprueba antes del comienzo de una iteración. Los ciclos de adaptativos también se denominan ciclos de vida ágiles.

Un proyecto híbrido es una combinación de un ciclo de vida predictivo y uno adaptativo. Aquellos elementos del proyecto que son bien conocidos o tienen requisitos fijos siguen un ciclo de vida predictivo del desarrollo, y aquellos elementos que aún están evolucionando siguen un ciclo de vida adaptativo.

En las metodologías tradicionales se concibe un solo proyecto, de grandes dimensiones y estructura definida; se sigue un proceso secuencial en una sola dirección y sin marcha atrás; el proceso es rígido y no cambia; los requerimientos son acordados de una vez y para todo el proyecto, demandando grandes plazos de planeación previa y poca comunicación con el cliente una vez ha terminado ésta.

Las metodologías ágiles son flexibles, pueden ser modificadas para que se ajusten a la realidad de cada equipo y proyecto. Los proyectos ágiles se subdividen en proyectos más pequeños mediante una lista ordenada de características. Cada proyecto es tratado de manera independiente y desarrolla un subconjunto de características durante un periodo de tiempo corto, de entre dos y seis semanas. La comunicación con el cliente es constante al punto de requerir un representante de él durante el desarrollo. Los proyectos son altamente colaborativos y se adaptan mejor a los cambios. (Navarro, Fernández, & Morales, 2013)

Debido a la naturaleza interinstitucional de las actividades de esta empresa, en las primeras fases, las acciones se basarán en acuerdos y convenios con instituciones de carácter público y semi autónomas, debe contar con una planeación amplia previo a la suscripción de algún tipo de acuerdo, para luego accionar los procedimientos para alcanzar a la población objetivo. Estas fases serán más dinámicas lo que derivarán en ajustes a los procesos establecidos en búsqueda de los objetivos estratégicos.

Bajo el enfoque de ciclo de vida se considera adoptar ciclos de vida de desarrollo híbrido. Ya que en las primeras fases se buscará relaciones y acuerdos estables y duraderos con los interesados y así poder predecir las tendencias de dichos acuerdos. En las siguientes por medio de los programas se buscará alcanzar a la población objetivo, flexibilizando los procesos y adaptándolos a la diferentes instituciones y sus políticas organizacionales. (Project Management Institute, 2017)

2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos

La Dirección de Proyectos se refiere a la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, para

cumplir con sus requisitos. El gerente o director es la persona asignada por la organización que está dedicada a liderar el equipo responsable de cumplir con los requisitos y lograr los objetivos de un proyecto, sus esferas de influencia se componen en primer lugar; equipo, gerentes de operaciones y gerentes de recursos, en segundo lugar; patrocinadores, organismos de gobierno y comité de dirección y, en tercer lugar; interesados, proveedores, clientes y usuarios finales. Como responsable del proyecto, también asume un rol de comunicador entre los patrocinadores y el equipo del proyecto. También debe interactuar con otros directores de un mismo programa para direccionar de forma proactiva la estrategia organizacional en búsqueda de alcanzar los objetivos estratégicos, de igual forma debe estar enterado de las tendencias de su contexto industrial, social o financieros para adaptarse a dichas tendencias.

Debe contar con las siguientes competencias:

- Dirección técnica de proyectos.
- Liderazgo.
- Gestión estratégica de negocios.

Entre las capacidades con que debe contar, es de la conocer a nivel general los procedimientos que componen el proyecto, así como tener la capacidad de exponer la estrategia, misión, visión, metas y objetivos, productos y servicios, estado actual del mercado, posicionamiento y la competencia.

De igual importancia es el trato con las personas en general, liderazgo y comunicación efectiva. (Project Management Institute, 2017)

2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos

Integración del Proyecto

La integración de un proyecto incluye características de unificación, consolidación, comunicación e interrelación, las cuales deben aplicarse desde su inicio hasta su conclusión.

Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de este y confiere al director la autoridad para asignar recursos de la organización a las actividades del proyecto y, crea un vínculo entre los objetivos de la organización y las acciones del proyecto. La acción de documentar el Plan para la dirección del proyecto permite plasmar de forma comprensiva la base y modo en que se establecerán las entradas, herramientas, técnicas y salidas del proceso del proyecto.

La gestión y dirección en relación con el plan establecido, permite liderar y controlar las acciones por medio de los entregables. Así mismo permite establecer los cambios necesarios para lograr el alcance de los objetivos. A través de las actividades del proyecto se genera un conocimiento tácito, el cual es importante identificar y gestionar, teniendo en cuenta una línea base, sobre la cual aplicaremos los nuevos conocimientos adquiridos para contribuir al aprendizaje organizacional y contribuir a la obtención de los resultados definidos.

De igual importancia es el monitoreo y control del proceso del proyecto con el propósito de comprender el estado actual, desempeño y la proyección del avance del cronograma y costos, este seguimiento permitirá también contar con información para los análisis en cuanto los cambios en la acciones y aspectos que constituyen el proyecto.

Para la fase final del proyecto el director analizara todo el trabajo realizado y el alcance de objetivos, así mismo analizar que toda la documentación este actualizada y los incidentes resueltos. Así como elaborar los informes finales y liberación de recursos para futuros proyectos. (Project Management Institute, 2017)

2.2.5.1 Gestión del Alcance del Proyecto. Incluye procesos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completar con éxito el proyecto. Esto incluye la creación de un documento donde va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto. Para esto es importante documentar la información sobre las necesidades y requerimiento de los interesados para cumplir con los objetivos. (Project Management Institute, 2017)

2.2.5.2 Gestión del Cronograma del Proyecto. Son todos los procesos requeridos para tener un control para administrar la finalización del proyecto en el tiempo programado. Se inicia estableciendo las políticas, procedimientos y documentación que permitan planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma. Definir y documentar las acciones específicas permitirán secuenciar las actividades, su relación entre sí y los entregables de cada una.

La estimación de la duración de la diferentes actividades individuales y los periodos necesarios para su finalización permitirá analizar la secuencia, duración, requisitos y restricciones hará posible monitorear y controlar el proceso del proyecto. (Project Management Institute, 2017)

2.2.5.3 Gestión de los Costos del Proyecto. Involucra los procesos de planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos para lograr concluir el proyecto con el presupuesto

aprobado. Siendo el primer paso definir la metodología que permite abarcar estos aspectos. Los primeros pasos consisten en estimar y sumar los costos para determinar el presupuesto como línea base. El monitoreo y actualización de costos, permitirá analizar y gestionar los cambios a la línea base.

2.2.5.4 Gestión de la Calidad del Proyecto. Se refiere a los procesos de la organización para implementar una política de calidad en cuanto a la planificación, gestión y control de la calidad del proyecto y el producto con el fin de contar con la satisfacción de los interesados. Inherente a esta política se encuentran los procesos de mejora continua de la organización.

La planificación inicia con la identificación de los estándares para el proyecto, entregables y cumplimiento de estos. La gestión es en sí, es el proceso de la implementación de forma práctica de las políticas y estándares en el proceso del proyecto. El control es el monitoreo y registro de la ejecución de las actividades para que puedan ser evaluadas, en cuanto a su desempeño, salidas completas y correctas que satisfagan las expectativas del cliente. (Project Management Institute, 2017)

2.2.5.5 Gestión de los Recursos del Proyecto. Son los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto. Tomando en cuenta estos aspectos posibilitan estimar y obtener, los recursos del equipo, tipo y cantidades de materiales, equipamiento y demás suministros para completar el trabajo.

2.2.5.6 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. Consta de dos partes principales, desarrollo e implementación de la estrategia de la comunicación. La recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información es vital

para la planificación apropiadas de las actividades de la comunicación hacia las partes interesadas, mediante un monitoreo que asegure la satisfacción de todas las partes. (Project Management Institute, 2017)

2.2.5.7 Gestión de Riesgos del Proyecto. Este proceso permite identificar, analizar y planificar una respuesta y monitoreo de los riesgos individuales y fuentes de riesgo generales del proyecto y documentar sus características. El análisis cualitativo y cuantitativo de estos riesgos permite estimar los efectos que cada fuente puede incidir en los objetivos del proyecto. (Project Management Institute, 2017)

2.2.5.8 Gestión de la Adquisiciones del Proyecto. Son todos los procesos de gestión y control necesarios para desarrollar y administrar acuerdos tales como contratos, órdenes de compra, acuerdos de servicios internos, incluyendo al personal autorizado para adquirir bienes o servicios para el proyecto. Estos procesos se constituyen de la siguiente forma; Planificación de la Gestión de Adquisición, Efectuar la adquisición y el Control de las Adquisiciones. (Project Management Institute, 2017)

2.2.5.9 Gestión de los Interesados del Proyecto. Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto. Así mismo para conocer las expectativas y evaluar el impacto del proyecto en los interesados. Esta información desarrolla una estrategia de comunicación que permita conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de estos, así como un plan de involucramiento. Monitorear estos procesos brinda la información necesaria para la toma de decisiones en cuanto a modificar las estrategias y planes de involucramiento. (Project Management Institute, 2017)

A continuación, se establece los procesos de la dirección de proyectos empleados para cumplir con los objetivos del proyecto, y los clasifica en cinco grupos de procesos, resumidos en la siguiente figura:

Figura 2

Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	

8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Nota: La figura, describe los procesos de la dirección de proyectos, que se emplean para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Tomado de la fuente: Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos, 2017, pp. 556

2.2.6 Ciclos de vida del proyecto

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa desde el inicio hasta su conclusión. Esta clasificación proporciona una referencia básica para dirigir las acciones de los procesos. Estos ciclos pueden ser predictivos o adaptativos. A las fases para el desarrollo de un producto, servicio o resultado de le conoce como ciclo de vida de desarrollos. Según las características se encuentran; ciclos de vida predictivos, iterativo, incremental, adaptativo e híbrido.

El ciclo de vida predictivo es en el que se determina en las primeras fases el alcance, tiempo y costo del proyecto, también se les conoce como

cascada. El ciclo de vida iterativo también determina en sus primeras fases dichos aspectos, pero el tiempo y el costo se modifica periódicamente según el conocimiento generado del producto.

El ciclo de vida incremental contiene una serie de iteraciones que sucesivamente añaden funcionalidad dentro del marco del tiempo. En cuanto a los ciclos de vida adaptativos son iterativos o incrementales, su alcance se define antes del comienzo de una iteración. Un ciclo híbrido en la combinación de un predictivo y un adaptativo, es decir los elementos que son bien conocidos o tiene requisitos fijos siguen un ciclo de vida predictivo del desarrollo y los elementos que evolucionan a lo largo del tiempo siguen un ciclo adaptativo de desarrollo. (Project Management Institute, 2017)

Una vez analizada la información expuesta anteriormente, el desarrollo de este proyecto es de tipo híbrida ya que tiene algunas pautas establecidas desde un inicio como lo es el ciclo lectivo de los menores de edad, pero por otro lado las actividades se deben ajustar de acuerdo con las necesidades de las personas menores de edad y su condición.

2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

Estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas. Se entiende por ventaja competitiva una característica que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar un rendimiento superior a ellas, de manera sostenible en el tiempo. La estrategia, por lo general, se compone de elementos externos e internos. Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; qué necesita satisfacer o dirigirse, qué grupos o segmentos de clientes, cómo distinguirse de la

competencia, qué productos o servicios ofrecer, cómo defenderse de movimientos competitivos de los rivales, qué acciones tomar en función de las tendencias de la industria, cambios en la economía o movimientos políticos y la medición en la gestión y evaluación de estrategias empresariales es una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia significativa. La bibliografía es unánime al plantear que existen cuatro criterios comúnmente utilizados en la evaluación de las estrategias empresariales:

La eficiencia: Se refiere al uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos excepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

La efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos. Informa sobre el grado de cumplimiento de los objetivos planificados: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc.

La eficacia: Valora el impacto del producto o servicio prestado. No basta con producir un 100% de efectividad el servicio o producto fijado, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. El comportamiento de estos tres criterios en conjunto nos da de forma global la medida de competitividad de la empresa. (Maldonado, 2018)

2.2.7.1 Portafolios, Programas y Proyectos

El portafolio se define como los proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos. La gestión centralizada de uno o más portafolios permite alcanzar objetivos estratégicos, esto no quiere decir que sean interdependientes o relacionados directamente.

Un programa es un grupo de proyectos relacionados, compuesto por subprogramas y actividades, cuya gestión se realiza de modo ordenado para obtener unos beneficios que no se obtendrían si se hiciesen de forma individual. Ya que cada programa u operación puede tributar a la misión de la empresa con el alcance de sus propios objetivos. En este sentido es importante que los directores de cada programa y operación tenga una comunicación que les permite conocer la tendencia de todos los procesos empresariales y actuar de forma proactiva para coadyuvar a la estrategia empresarial. Un proyecto es un esfuerzo temporal que se realiza para llevar a cabo un producto, un servicio o un resultado único. Tiene un principio y un final bien definido. Su culminación puede tener como resultado el alcance de los objetivos en el mejor de los casos.

Este proyecto por contar con ejes de acción a nivel de salud, deporte, recreación, actividad deportiva y la planificación de eventos que enmarquen todos los programas, se suscribe al grupo de estrategia organizacional por medio de portafolio con objetivos específicos y estratégicos, ya que cada programa y objetivo se complementa al objetivo general, pero clasificados en los ámbitos de los ejes mencionados. (Project Management Institute, 2017)

2.3 Otra teoría propia del tema de interés

2.3.1 *Proyectos de Desarrollo Social, Relacionados al Deporte*

Los proyectos de Desarrollo Social responden a la estructura integral para el cumplimiento de la evolución colectiva, de un área geográfica específica, es por lo que contienen diversidad de enfoques para el cumplimiento directo de políticas y estrategias que alineadas cumplen con el crecimiento de la región, estos proyectos, se caracterizan por establecer objetivos determinados, estrategias individualizadas por característica del grupo poblacional y la medición de su impacto.

2.3.1.1 UNICEF. La Secretaria de Naciones Unidas, genera la creación de agrupaciones interinstitucionales, para dar seguimiento a las actividades que tengan relación con el Deporte, por parte de las Naciones Unidas; por lo que este equipo de trabajo generó un informe del Deporte para el Desarrollo de la Paz, con el fin de articular acciones para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio; se establece que, iniciando desde el Juego, la Actividad Física y el Deporte, son herramientas con mucho poder y rentable para alcanzar la diversidad de Objetivos.

Recomienda a los gobiernos destinar recursos para iniciativas de programas deportivos y que permitan el acceso al deporte a todo tipo de población; generación de alianzas con sectores privados que puedan brindar apoyo financiero para desarrollar el deporte y la paz. (UNICEF, 2004)

UNICEF, identifico benefactores, consolido alianzas y generó el crecimiento en los países en desarrollo, realizando estudios de las necesidades para encausar cada proyecto de acuerdo con los contextos, por lo que hasta la fecha se han implementado proyectos en todos los continentes, en donde el

Deporte es una herramienta para construir una sociedad equitativa y de paz.

(UNICEF, 2023)

2.3.2 Proyectos Internacionales, financiados por ONU en coordinación de gobierno local y ONGS de sede

2.3.2.1 África. El programa Basketball Experience para la educación a través del deporte en África forma parte de la alianza “Deporte y Desarrollo” firmada en junio de 2018 entre la AFD y la NBA, la principal liga mundial de baloncesto.

En cada país de intervención, una ONG y una agencia de comunicación se encargan de implementar las actividades:

La misión de la ONG es co-construir con la NBA programas educativos que combinen el aprendizaje del baloncesto con la educación sobre un tema determinado, en línea con los objetivos de desarrollo sostenible (ciudadanía, educación para la salud, gestión de residuos, etc.).

Como parte de este programa, la misión de Expertise France es identificar y reclutar socios locales en cada país de intervención ONG y agencias de comunicación (République Française, Expertise France Groupe, 2017)

2.3.2.2 Togo, Guinea y Benin. FIFA, AFD y la ONG Plan International France se unen para lanzar el programa Championnes en Togo, Guinea y Benin, la meta es empoderar a las niñas y promover la igualdad de género a través del fútbol.

Los resultados esperados incluyen el desarrollo de capacidades y el refuerzo de la confianza en 5390 niñas al darles la oportunidad de trabajar juntas hacia un objetivo común. Las niñas y mujeres, con edades comprendidas entre los 12 y los 24 años, tendrán la oportunidad de jugar al fútbol en unas instalaciones renovadas y debidamente equipadas, que permitirán que

ambos sexos compartan el espacio de forma armoniosa. Los líderes de 180 organizaciones comunitarias también recibirán apoyo como parte del programa. (Republique Francais, Agence Francaise de Developpent, 2021)

2.3.2.3 Tanzania. La Encuesta de Discapacidad de Tanzania de 2008 encontró que el 13,2% de los hogares tenía al menos un miembro con discapacidad. El último Censo de Población y Vivienda de Tanzania de 2012 reveló que el 9,3% de la población mayor de 7 años presentaba algún tipo de limitación funcional (alrededor de 3,45 millones de personas). Hay un porcentaje relativamente mayor de personas con discapacidad en las zonas rurales (9,9%) que en las zonas urbanas (7,8%). Estas personas con discapacidad se enfrentan a retos considerables, como el estigma, la discriminación y la violencia, que les impiden ejercer plenamente sus derechos y participar en la vida cotidiana. Este es el contexto del proyecto “Bridge the gap”, que utiliza el deporte para mejorar el bienestar y la inclusión de las personas con discapacidad. (Bridge the gap Tanzania, 2022)

2.3.2.4 Togo: El proyecto consiste en el desarrollo de una Oficina de Deportes dentro de SOS Agadir Village que ofrecerá una variedad de actividades deportivas para el apoyo psicosocial. El objetivo es que los jóvenes adquieran habilidades para la vida como el respeto a la diversidad, la empatía, la participación, la creatividad, la cooperación, la toma de decisiones y la comunicación. (Organización Naciones Unidas, 2022)

2.3.3 Situación actual del problema u oportunidad en estudio

Escasez de proyectos, programas y actividades deportivas permanentes en zonas vulnerables, lo que dificulta que las personas menores de edad disfruten de estilos de vida saludable, y repercute, entre

otras cosas, en obesidad infantil, menor rendimiento académico, menor socialización e, incluso, en mayores índices de violencia estudiantil.

2.3.4 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

El deporte como herramienta para promover el desarrollo humano: El caso de las escuelas integrales de iniciación deportiva en Costa Rica.

El programa Escuelas integrales de iniciación deportiva, desarrollado en Costa Rica, en el año 2019, por el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, el Patronato Nacional de la Infancia y diferentes federaciones deportivas, es un ejemplo concreto de aplicación del enfoque del Desarrollo Humano a favor de personas menores de edad habitantes de zonas vulnerables, y puede ser replicado a favor de diferentes poblaciones

Objetivo: Promover la actividad física y deportiva en zonas vulnerables mediante la creación de escuelas integrales de iniciación deportiva para personas menores de edad. (Rivera, 2022)

2.3.4.1 Metodologías que se han usado

La estrategia metodológica aplicada es la perspectiva cualitativa, ya que se pretende comprender y contextualizar una realidad específica existente. (Rivera, 2022)

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

es posible afirmar que, dentro de las limitaciones existentes, sí ha sido posible contestar la tercera pregunta de la presente investigación, relacionada con este aspecto. (Rivera, 2022)

La recolección y el análisis documental proveyeron la información necesaria para comprender cuál fue la visión de la administración pública para diseñar el programa, elegir las asociaciones y federaciones que lo ejecutarían, los deportes que serían parte del programa, las comunidades destinatarias del programa y los fondos públicos que serían asignados al mismo. (Rivera, 2022)

Una parte importante del corpus documental de la investigación está constituida por las normas jurídicas vigentes en Costa Rica: la Constitución Política de Costa Rica, la Convención Internacional de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia, la Ley del Deporte de Costa Rica y su reglamento, así como normativa vigente sobre derechos de la niñez y la adolescencia. Se incluyen también los convenios firmados entre las partes; los informes realizados, y liquidaciones de fondos, así como los instrumentos de evaluación que fueron aplicados. (Rivera, 2022)

2.3.4.2 Conclusiones y recomendaciones obtenidas

2.3.4.2.1 Conclusiones

La participación total de personas menores de edad superó en un 7% la estimación inicial del proyecto.

Las Federaciones de Balonmano y Futsal lograron establecer 15 escuelas cada una con el mismo monto asignado.

La Liga de Fútbol Femenino, a pesar de la natural limitación a un solo género de su población meta, logró colocarse como una de las cuatro organizaciones que benefició a más de 400 participantes menores de edad en el programa.

La Federación Paradeportes, que también contaba con una población meta menor que las demás (personas menores de edad con discapacidad), logró el promedio más alto de participantes por escuela realizada.

La mitad de las entidades deportivas ejecutoras del proyecto obtuvieron una calificación igual o superior a 90% en el cumplimiento de los objetivos.

Solo tres de las entidades deportivas ejecutoras del proyecto obtuvieron una calificación menor a 80% en el cumplimiento de objetivos.

La falta de participación de los representantes de las federaciones deportivas en la fase de planeamiento.

El poco interés del Patronato Nacional de la Infancia en la continuidad del programa. La carencia de recursos para realizar una segunda y subsiguientes temporadas del programa.

Se evidencia el cumplimiento de las premisas del enfoque del Desarrollo Humano, pues las escuelas integrales de iniciación deportiva brindaron a las personas menores de edad de zonas vulnerables de Costa Rica la posibilidad de acceso a la práctica de deportes que, de otra manera, no hubieran estado a su alcance, con la consecuente ampliación a su favor de sus funcionamientos

y capacidades, incluyendo la posibilidad de integrarse al deporte organizado.

El programa demostró ser una buena experiencia de cooperación público-privada para el desarrollo.

El programa fue un éxito y su impacto en la población menor de edad muy positivo, no solo por la amplia participación en las escuelas, incluyendo poblaciones específicas como género femenino y personas menores de edad con discapacidad, sino también por las expresas solicitudes de estos menores y sus familiares para que continuara el programa, según evidencia recolectada por las entidades organizadoras.

El programa estudiado es perfectamente replicable no solo dentro del mismo ICODER, sino también en otras actividades como arte y cultura.

2.3.4.2.2 Recomendaciones

Continuar el programa.

Mejorar la planificación de las futuras ediciones.

Incluir el enfoque del Desarrollo Humano y los Objetivos del Desarrollo Sostenible en la planificación del programa.

Mejorar la comunicación entre las partes. Un mayor protagonismo del Patronato Nacional de la Infancia. (Rivera, 2022)

2.3.5 Otra teoría relacionada con el tema en estudio

2.3.5.1 Sport for Life. Es un movimiento para mejorar la calidad del deporte y la actividad física. Vincula el deporte, la educación, la recreación y la salud y alinea los programas comunitarios y nacionales. Los aspectos por resaltar en su visión y misión es lograr la calidad de vida por medio de la Actividad

Física y el Deporte, así como el fomento de aspectos de salud, valores y educación.

2.3.5.2 El Desarrollo a Largo Plazo en el Deporte y la Actividad Física.

Es una ruta de siete etapas de entrenamiento, competición y recuperación que orienta la experiencia de una persona en el deporte y la actividad física desde la infancia y a lo largo de todas las fases de la vida adulta, está concentrado en los atletas, dirigido a entrenadores y apoyado por la administración, la ciencia del deporte y patrocinadores.

Las etapas secuenciales del desarrollo a largo plazo ofrecen programas adecuados al desarrollo para todas las edades e incrementan la participación y optimizan el rendimiento.

2.3.5.3 Las cuatro esquinas de la matriz del desarrollo. Participar en entrenamiento adecuado de acuerdo con la etapa, para desarrollar energía (rendimiento), fuerza, velocidad y elasticidad en general y específica del deporte para cumplir las exigencias físicas del deporte y desarrollar y mantener una salud óptima, incluyendo la prevención de lesiones.

Aprender habilidades mentales, emocionales y sociales; adecuadas para la etapa de desarrollo, que permitan al atleta mejorar su rendimiento personal tanto en el entrenamiento como en competición. (Sport for life, 2023)

3. Marco metodológico

A continuación, se presenta el marco metodológico el cual se compone de fuentes de información, métodos de investigación, herramientas, supuestos y restricciones, y entregables. Cada componente se detalló con relación a los objetivos específicos planteados para este Proyecto Final de Graduación.

3.1 Fuentes de información

Una fuente de información es todo aquello que proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso a la información. Se encuentran diferentes fuentes de información, dependiendo del nivel de búsqueda. (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010)

Para la recopilación de información se realizaron revisiones sistémicas de proyectos Nacionales e Internacionales, relacionados con la administración y gestión del deporte; para posteriormente realizar análisis documentales, en relación a las metodologías y los resultados, de tal manera determinar las intervenciones procedimentales necesarias. (Maranto & Gonzáles, 2015)

3.1.1 Fuentes primarias

Este tipo de fuentes contienen información original, es decir, de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros (los que no procesan información de fuentes primarias), monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis (las que no procesan información de fuentes primarias y generan sus propias ideas, conceptos, teorías y resultados novedosos), trabajos presentados en conferencias o

seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros. (Hernández Sampieri, 2014)

Las fuentes primarias usadas en este proyecto consistieron en:

- Análisis documental sobre proyectos de desarrollo del deporte en Costa Rica.
- Revisiones sistémicas en buscadores académicos relacionados con proyectos de desarrollo social.
- Resoluciones internacionales sobre el derecho de los niños y las niñas, el deporte, y una vida digna.
- Resoluciones Internacionales, relacionadas con el deporte para el desarrollo y la paz, deporte inclusivo, deporte para todos.
- Metodología de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMBOK.

3.1.2 Fuentes secundarias

Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria. Ejemplos pueden ser libros de texto, diccionarios, enciclopedias, algunos artículos de revista que no sean fuente primaria, historias, análisis de fuentes primarias, comentarios, críticas, otros. (Hernández Sampieri, 2014)

Las fuentes secundarias usadas en este proyecto consistieron en:

- Análisis estadístico, del impacto social del deporte a nivel Nacional e internacional.
- Informes Nacionales sobre la cobertura del Deporte en el área de Costa Rica

- Análisis de Metodologías, resultados y conclusiones de investigaciones y tesis relacionados a los objetivos establecidos del proyecto.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1

Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1.Desarrollar un plan de gestión de la integración del proyecto que contemple cada etapa que conforma el ciclo de vida del proyecto para integrar todos los elementos fundamentales para el desarrollo de este.	Análisis de los ciclos y temporalidades de los programas del Patronato Nacional de la Infancia, Ministerio de Educación Pública, Instituto Costarricense del Deporte y Recreación, Ministerio de Salud, Instituto Nacional las Mujeres y el Consejo Nacional Para Personas con Discapacidad.	Políticas y normas de las instituciones involucradas. Guía del PMBOK (PMI, 2017)
2.Formular un plan de gestión del alcance que contemple todos los requisitos necesarios para garantizar con éxito el cumplimiento de todos los procesos.	Análisis del alcance y la articulación de los procesos de los servicios del Patronato Nacional de la Infancia, Ministerio de Educación Pública, Instituto Costarricense del Deporte y Recreación, Ministerio de Salud, Instituto Nacional las Mujeres y el Consejo	Guía del PMBOK (PMI, 2017) Políticas y normas de las instituciones involucradas.

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
	Nacional Para Personas con Discapacidad.	
3.Desarrollar el plan de gestión del cronograma que contemple actividades, estimaciones y duraciones para el cumplimiento de los tiempos previamente establecidos.	Planificaciones regulares y adaptativas de los servicios del Patronato Nacional de la Infancia, Ministerio de Educación Pública, Instituto Costarricense del Deporte y Recreación, Ministerio de Salud, Instituto Nacional las Mujeres y el Consejo Nacional Para Personas con Discapacidad.	Guía del PMBOK (PMI, 2017)
4.Diseñar mediante un plan de gestión de costos la planificación, estimación, desarrollo y control de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto con el presupuesto planificado.	Reunión con junta directiva y directores.	Guía del PMBOK (PMI, 2017)
5.Desarrollar un plan de gestión de la calidad del proyecto que contemple la planificación, gestión y control para que las personas menores de edad reciban oportunidades y crecimiento integral.	Entrevista a gestores deportivos y recreativos. Análisis de programas del Patronato Nacional de la Infancia.	Guía del PMBOK (PMI, 2017)

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
6. Diseñar un plan de gestión de la comunicación que durante las etapas de planificación, gestión y control contemple los diversos canales para que la información sea fluida y de acuerdo con lo requerido por el proyecto y que todas las partes involucradas cuente con la información pertinente.	Entrevista a especialistas en comunicación y mercadotecnia.	Guía del PMBOK (PMI, 2017)
7. Desarrollar un plan de riesgos para minimizar los obstáculos o amenazas que puedan causar afectación en el proyecto y por el contrario permitir el cumplimiento de los objetivos.	Entrevista a experto colombiano.	Guía del PMBOK (PMI, 2017)
8. Formular un plan de gestión de interesados para que la planificación, gestión, control y monitoreo se desarrolle contemplando todos los intereses de los involucrados.	Reunión con junta directiva y directores del proyecto y representantes de cada institución involucrada.	Guía del PMBOK (PMI, 2017)

Nota: La Tabla 1 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias. Autoría propia.

3.2 Métodos de Investigación

Es importante mencionar que las construcciones teóricas, son fundamentales en el proceso ascendente que generará la información, que sustentará la aplicación de metodologías específicas, basándose en conceptualizaciones, leyes o teorías comprobadas; estas investigaciones construyen estructura en donde las intervenciones del intelecto humano aplicado a la praxis experimental, es necesario.

Los métodos de investigación son la herramienta que ayuda al objetivo científico de la investigación por medio de experimentos diseñados y comprobados; para la validación de procedimientos utilizados. (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010)

3.2.1 Método analítico-sintético

Esté método se caracteriza por su base experimental, configurándose por elección de la parte específica de un todo de estudio; para generar optimizaciones particulares o variaciones de la estructura general de las metodologías y aplicaciones. (Cegarra, 2004)

3.2.2 Método inductivo

Generalmente se utiliza con el método deductivo, basado en enunciados singulares y el estudio de resultados o experiencias observacionales, se caracteriza por la experimentación de estructuras específicas de la materia de estudio, para la generación de nuevas directrices de trabajo aplicado y la experimentación de modificación a través de la injerencia de las propuestas. (Cegarra, 2004)

3.2.3 Método deductivo

Se emplea generalmente para la búsqueda de un camino lógico para buscar la solución del problema planteado; se emite la probabilidad de

una causa, se desarrollan ideas para solucionar la misma; de este se derivan practicas observacionales generalmente empíricas, para sus sustentadas con sistemas teóricos existentes y permite la creación de metodologías adaptadas a los contextos de estudio.

En este método se denota el poder explicativo, predictivo y la precisión de las explicaciones y predicciones basados en la experiencia empírica, generalmente se adaptan convergencias de pruebas variadas e independientes con sustento en teorías existentes. (Cegarra, 2004)

En la Tabla 2, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 2

Métodos de Investigación Utilizados

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico	Método inductivo	Método deductivo
1. Desarrollar un plan de gestión de la integración del proyecto que contemple cada etapa que conforma el ciclo de vida del proyecto para integrar todos los elementos fundamentales para el desarrollo de este.	Análisis de los diferentes sistemas de atención en salud, deporte, recreación y educación.		
2. Formular un plan de gestión del alcance que contemple todos los requisitos necesarios para garantizar con éxito el cumplimiento de todos los procesos.	Análisis del alcance o impacto que han tenido otros proyectos que se dirigen a población similar.		
3. Desarrollar el plan de gestión del cronograma que contemple actividades, estimaciones y			Diseño mediante la plataforma Project de cada enunciado

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico	Método inductivo	Método deductivo
duraciones para el cumplimiento de los tiempos previamente establecidos.			con la respectiva duración de días.
4. Diseñar mediante un plan de gestión de costos la planificación, estimación, desarrollo y control de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto con el presupuesto planificado.		Se realizó una lluvia de ideas que contemple cada actividad con el posible costo.	
5. Desarrollar un plan de gestión de la calidad del proyecto que contemple la planificación, gestión y control para que las personas menores de edad reciban oportunidades y crecimiento integral.		Se desarrollaron entrevistas a los diversos involucrados para conocer la expectativa del proyecto.	
6. Diseñar un plan de gestión de la comunicación que durante las etapas de planificación, gestión y control contemple los diversos canales para que la información sea fluida y de acuerdo con lo requerido por el proyecto y que todas las partes involucradas cuente con la información pertinente.		Lluvia de ideas de los medios de comunicación más utilizados y eficaces.	
7. Desarrollar un plan de riesgos para minimizar los obstáculos o amenazas que puedan causar afectación en el proyecto y por el	Análisis de FODA de proyectos similares.		

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico	Método inductivo	Método deductivo
contrario permitir el cumplimiento de los objetivos.			
8. Formular un plan de gestión de interesados para que la planificación, gestión, control y monitoreo se desarrolle contemplando todos los intereses de los involucrados.		Se formulo una lista larga de interesados con los respetivos intereses y luego se depuro con los requerimientos del proyecto.	

Nota: La Tabla 2 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.3 Herramientas

Las herramientas de gestión de proyectos son apoyos metodológicos, para facilitar que una persona o un equipo organicen eficazmente el trabajo y gestionen proyectos y tareas, también son adaptables y flexibles para que se logren los diferentes objetivos de cada particularidad de proyecto. (Project Management Institute, 2017)

Reuniones: cumple uno de los procesos iniciales de un proyecto, cuando es de lanzamiento, se realiza con el equipo del proyecto, para el establecimiento de objetivos comunes y propósito del proyecto.

Recopilación de datos: también conocido como, la etnografía es la práctica de la recopilación de datos mediante la observación, entrevistas y cuestionarios. El objetivo de la investigación etnográfica es explorar, de primera mano, cómo interactúan las personas con los objetos o espacios.

Entrevistas: proceso que forma parte, de las fuentes primarias de recopilación de información, para obtener diagnósticos del grupo objetivo, herramienta de identificación, que ayuda a la determinación del abordaje metodológico del proyecto.

Análisis de Interesados: Las organizaciones y los grupos de personas que conforman las comunidades, o bien el grupo objetivo al que se dirigen el proyecto, tienen diferentes intereses, expectativas y visión en relación con los mismos temas o problemas.

Por tal razón, es sumamente importante analizar a las personas, grupos y organizaciones que de una u otra manera resultarán involucrados en el proyecto, estableciendo quiénes serán las y los beneficiarios directos e indirectos, los posibles opositores, afectados o excluidos, ejecutores, decisores y financiadores del proyecto. Este análisis sirve para determinar las acciones y estrategias, por consecuente gestionar el proyecto ante cada uno de estos grupos de personas para que éste se lleve a cabo con el menor riesgo de fracaso.

Análisis de requerimientos: es el conjunto de técnicas y procedimientos que permiten conocer los elementos necesarios para definir la ejecución del proyecto.

Análisis de proveedores existentes: es un estudio que se caracteriza para el análisis y selección de los proveedores, que necesita una empresa para desarrollar una línea del producto, proyecto o ideas innovadoras.

Matriz de riesgo: Cada proyecto, está sujeto a distintos factores externos que quedan fuera del control de este y pueden afectar su realización. Vale la pena identificarlos y analizar posibles medidas de contingencia para poder salvar el proyecto ante estas situaciones externas.

Análisis de costo beneficio: Según la conceptualización más comúnmente conocida en el ámbito de la gestión de proyectos, todo proyecto está sujeto a una

triple restricción: el alcance, que se refiere a las actividades y los productos; el tiempo, el cronograma de acción, y el costo, que se refiere al presupuesto de este. El éxito de un proyecto depende de las habilidades y el conocimiento de la gerencia para considerar estas restricciones y desarrollar los planes y los procesos a fin de mantenerlos en equilibrio. No es suficiente para un proyecto alcanzar los objetivos dentro del presupuesto o reportar que todas las actividades y los productos han sido ejecutados a tiempo, sino que, además de tener equilibradas las tres restricciones en todo momento, debe asegurarse de lograr los objetivos y el impacto esperado

Investigación de mercado: dentro de esta fase es importante retomar las indagaciones previas sobre el grupo objetivo e incluso si pueden complementarse con nuevos descubrimientos sobre sus hábitos y contacto con medios masivos o alternativos de comunicación; todas estas preguntas proporcionarán una mejor visualización de los alcances del proyecto y de la dirección que la gráfica de este puede tomar. También permite visualizar los puntos clave de innovación que el proyecto puede proporcionar y dan una visión más precisa de los puntos de riesgo o de las malas decisiones de diseño de las cuales debe alejarse tu proyecto

Matriz de evaluación: se garantiza que una pieza de diseño cumple con los objetivos del proyecto. También verifica la funcionalidad de esta ante el grupo objetivo y ante la opinión de expertos. Esta fase se lleva a cabo en paralelo con la fase de diseño debido a su incidencia en el proceso de la concepción producto final, del diseño con la máxima calidad posible. Uno de los objetivos más importantes de una validación es sustentar que la propuesta realmente cumple las funciones que persiguen los objetivos del proyecto.

Juicio de expertos: se refiere cuando se solicita la opinión de una persona con experiencia calificada en materia de proyecto y del contexto que se

implementa, esta metodología es parte de la planificación del proyecto, en donde se obtiene detalles cuantitativos, sugerencias en cronogramas y recursos potenciales.

Conciencia política: promoción y fomento de las partes asociadas del proyecto que favorecen el desarrollo de la comunidad, como objetivo tiene despertar la conciencia social y tomar medidas que orienten la conducta del individuo.

Diagramas jerárquicos: Formando parte de la planificación, para la gestión de los recursos humanos en el proceso, de identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, responsabilidades y habilidades de requerimiento, así como las relaciones de comunicación de este, se realiza el plan para la gestión del personal. Por lo que de esta forma se establece y gestiona la relación jerárquica de los que formarán parte del proyecto. (Project Management Institute, 2017)

En la Tabla 3, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 3

Herramientas Utilizadas

Objetivo	Herramienta
1. Desarrollar un plan de gestión de la integración del proyecto que contemple cada etapa que conforma el ciclo de vida del proyecto para integrar todos los elementos fundamentales para el desarrollo de este.	<ul style="list-style-type: none"> ● Reuniones ● Recopilación de Datos ● Juicio de Expertos
2. Formular un plan de gestión del alcance que contemple todos los requisitos necesarios para garantizar con éxito el	<ul style="list-style-type: none"> ● Reuniones ● Recopilación de Datos ● Juicio de Expertos

Objetivo	Herramienta
cumplimiento de todos los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Reuniones
3. Desarrollar el plan de gestión del cronograma que contemple actividades, estimaciones y duraciones para el cumplimiento de los tiempos previamente establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Recopilación de Datos ● Juicio de Expertos
4. Diseñar mediante un plan de gestión de costos la planificación, estimación, desarrollo y control de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto con el presupuesto planificado.	<ul style="list-style-type: none"> ● Reuniones ● Recopilación de datos ● Juicio de Expertos
5. Desarrollar un plan de gestión de la calidad del proyecto que contemple la planificación, gestión y control para que las personas menores de edad reciban oportunidades y crecimiento integral.	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis costo-beneficio ● Entrevistas ● Juicio de Expertos ● Reuniones
6. Diseñar un plan de gestión de la comunicación que durante las etapas de planificación, gestión y control contemple los diversos canales para que la información sea fluida y de acuerdo con lo requerido por el proyecto y que todas las partes involucradas cuente con la información pertinente.	<ul style="list-style-type: none"> ● Juicio de Expertos ● Conciencia Política ● Métodos de Comunicación ● Reuniones
7. Desarrollar un plan de riesgos para minimizar los obstáculos o	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de Interesados ● Juicio de Expertos

Objetivo	Herramienta
amenazas que puedan causar afectación en el proyecto y por el contrario permitir el cumplimiento de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Reuniones ● Matriz de Riesgos
8. Formular un plan de gestión de interesados para que la planificación, gestión, control y monitoreo se desarrolle contemplando todos los intereses de los involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> ● Juicio de Expertos ● Reuniones ● Análisis de supuestos y restricciones. ● Matriz de evaluación de la participación de los interesados

Nota: La Tabla 3 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.4 Supuestos y restricciones

Según la Guía del PMBOK (PMI; 2017) la suposición es una circunstancia o evento fuera del proyecto que pueden afectar a su éxito y que el equipo de proyecto cree que va a suceder, pero que están fuera de su control total.

Las restricciones se refieren al factor que limitará la ejecución del proyecto, programa, portafolio o proceso establecido; entre ellos se puede mencionar el objetivo o alcance previsto, tiempo y factores de costos.

El objetivo es lograr un equilibrio los tres elementos que pueden ser restrictivo al proyecto ya que todos se interrelacionan entre sí. (Project Management Institute, 2017)

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 4, a continuación.

Tabla 4*Supuestos y restricciones*

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Desarrollar un plan de gestión de la integración del proyecto que contemple cada etapa que conforma el ciclo de vida del proyecto para integrar todos los elementos fundamentales para el desarrollo de este.	Se cuenta con un plan estratégico avalado por la junta directiva con el control y seguimiento del desempeño en cada fase por parte del director.	Se debe convencer a las instituciones de establecer convenios estratégicos para el alcance de objetivos comunes y como partes interesadas del proyecto.
2. Formular un plan de gestión del alcance que contemple todos los requisitos necesarios para garantizar con éxito el cumplimiento de todos los procesos.	Se cuenta con el recurso humano estructurado para dar seguimiento y control a la ejecución de las actividades que darán el alcance a los objetivos.	Se debe lograr acuerdos con los encargados de los programas de las instituciones relacionadas al proyecto, para coordinar de forma eficaz las actividades de desarrollo del proyecto.
3. Desarrollar el plan de gestión del cronograma que contemple actividades, estimaciones y duraciones para el cumplimiento de los	Se cuenta con un director del proyecto quien controla la ejecución de actividades y ajusta estas en caso de ser necesario, para una mayor eficacia.	Se debe lograr acuerdos con los encargados de los programas de las instituciones relacionadas al proyecto, para coordinar de forma eficaz las actividades de desarrollo del proyecto.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>tiempos previamente establecidos.</p>		
<p>4. Diseñar mediante un plan de gestión de costos la planificación, estimación, desarrollo y control de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto con el presupuesto planificado.</p>	<p>La dirección del proyecto formulo un presupuesto y un plan de gestión de costos, el cual será aprobado la junta directiva para la aprobación de fondos económicos para los diferentes programas.</p>	<p>Se debe lograr acuerdos con los encargados de los programas de las instituciones relacionadas al proyecto, para coordinar de forma eficaz las actividades de desarrollo del proyecto.</p>
<p>5. Desarrollar un plan de gestión de la calidad del proyecto que contemple la planificación, gestión y control para que las personas menores de edad reciban oportunidades y crecimiento integral.</p>	<p>La empresa cuenta con una política inclusiva, la cual como eje transversal del proceso y cuenta con objetivos, metas e indicadores de cobertura a menores de edad, en los programas relacionados.</p>	<p>Se debe cumplir con lineamientos y establecer acuerdos con el Patronato Nacional de la Infancia.</p>
<p>6. Diseñar un plan de gestión de la comunicación que durante las etapas de planificación,</p>	<p>Se cuenta con un plan de recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión,</p>	<p>Se debe crear la cultura de comunicación de forma efectiva entre las partes interesadas.</p>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>gestión y control contemple los diversos canales para que la información sea fluida y de acuerdo con lo requerido por el proyecto y que todas las partes involucradas cuente con la información pertinente.</p>	<p>monitoreo y disposición final de la información.</p>	
<p>7. Desarrollar un plan de riesgos para minimizar los obstáculos o amenazas que puedan causar afectación en el proyecto y por el contrario permitir el cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>Se determino la asignación a un colaborador del proyecto, como encargado de la elaboración de una matriz de riesgos y planes de mitigación, la cual será alimentada por medio de reuniones con cada área para obtener la información necesaria.</p>	<p>Cada área de la empresa debe cumplir con el cronograma de estas actividades para la identificación de riesgos y creación de planes de mitigación.</p>
<p>8. Formular un plan de gestión de interesados para que la planificación, gestión, control y monitoreo se desarrolle contemplando</p>	<p>Se cuenta con un procedimiento de encuesta para identificar el cumplimiento de las expectativas de los interesados de forma interna y externa.</p>	<p>Se debe contar con una retroalimentación clara y objetiva por parte de los interesados.</p>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
todos los intereses de los involucrados.		

Nota: La Tabla 4 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.5 Entregables

Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad única y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables también incluyen resultados complementarios, tales como los informes y la documentación de dirección del proyecto. (Project Management Institute, 2017)

En la Tabla 5, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 5

Entregables

Objetivo	Entregables
1. Desarrollar un plan de gestión de la integración del proyecto que contemple cada etapa que conforma el ciclo de vida del proyecto para integrar todos los elementos fundamentales para el desarrollo de este.	Plan de Gestión de la Integración del Proyecto. El plan unifica el proceso, consolida los procedimientos y, promueve comunicación e interrelación de áreas. También incluirá los indicadores de cumplimiento de cada una de las fases que componen el ciclo de vida del proyecto.
2. Formular un plan de gestión del alcance que contemple todos los requisitos necesarios para garantizar con éxito el cumplimiento de todos los procesos.	Plan de Gestión de Alcance El plan define, valida el alcance establecido por la dirección y aprobado por la junta directiva. También establece los métodos de control y monitoreo.

Objetivo	Entregables
3. Desarrollar el plan de gestión del cronograma que contemple actividades, estimaciones y duraciones para el cumplimiento de los tiempos previamente establecidos.	Plan de Gestión de Cronograma Este establece las políticas, procedimientos y documentación que permitan planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma.
4. Diseñar mediante un plan de gestión de costos la planificación, estimación, desarrollo y control de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto con el presupuesto planificado.	Plan de Gestión de Costos Se establecen procedimientos para planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos para presentar un presupuesto general de una escuela que sirva como referencia a la junta directiva.
5. Desarrollar un plan de gestión de la calidad del proyecto que contemple la planificación, gestión y control para que las personas menores de edad reciban oportunidades y crecimiento integral.	Plan de Gestión de Calidad Aquí se implementa la política de calidad en cuanto a la planificación, gestión y control de la calidad del proyecto y el producto con el fin de contar con la satisfacción de los interesados.
6. Diseñar un plan de gestión de la comunicación que durante las etapas de planificación, gestión y control contemple los diversos canales para que la información sea fluida y de acuerdo con lo requerido por el proyecto y que todas las partes involucradas cuente con la información pertinente.	Plan de Gestión de la Comunicación Este plan cuenta con procedimientos de recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información, para la planificación de actividades de comunicación.
7. Desarrollar un plan de riesgos para minimizar los obstáculos o amenazas que puedan causar afectación en el proyecto y por el contrario permitir el cumplimiento de los objetivos.	Plan de Riesgos Permite identificar, analizar y planificar una respuesta y monitorear de los riesgos individuales y fuentes de riesgo generales del proyecto y documentar sus características.

Objetivo	Entregables
8. Formular un plan de gestión de interesados para que la planificación, gestión, control y monitoreo se desarrolle contemplando todos los intereses de los involucrados.	Plan de Gestión de Interesados Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto. Así mismo para conocer las expectativas y evaluar el impacto y satisfacción de los programas hacia los interesados.

Nota: La Tabla 5 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

4. Desarrollo

4.1 Plan de Gestión de la Integración

4.1.1 Acta de Constitución del Proyecto

Es un proceso que busca formular un documento que autoriza formalmente la existencia de este y confiere al director la autoridad para asignar recursos de la organización a las actividades del proyecto y, crea un vínculo entre los objetivos de la organización y las acciones del proyecto. (Project Management Institute, 2017)

Adicionalmente, (Ramírez, 2013) lo define como “Una herramienta crucial para el desarrollo de toda actividad es el Project Chárter o Acta de constitución de Proyecto, en la cual se detallan cada uno de los aspectos fundamentales y cruciales de todo proyecto, es aquí donde delimitamos nuestro alcance, definimos los objetivos, establecemos los entregables, definimos las posiciones (stakeholder, clientes), asignamos responsabilidades, definimos los planes (financieros, recursos, calidad) y las consideraciones (Riesgos, asunciones, restricciones).”

4.1.2 Enunciado del Proyecto

El proyecto consiste en desarrollar una plataforma integral que ofrezca a las personas menores de edad la posibilidad de ejercer su derecho a crecer en ambientes sanos, libres de violencia y con acceso al deporte, la actividad física y la recreación.

4.1.3 Factores ambientales de la empresa

Al ser una empresa privada los factores ambientales que podrían incidir en su mayoría son externos y se detallan a continuación:

- Debe de ajustarse a las regulaciones de las instituciones públicas, así como al fin de estas.

- Se debe ser flexible ante las políticas de estado y a los cambios de los gobernantes en cada institución.
- En cuanto a la cultura, cada una de las instituciones tanto públicas como privadas tienen su propia gobernanza y el proyecto debe ajustarse al cumplimiento de esta.
- En relación con la infraestructura se va a desarrollar con la existente en cada una de las zonas, que está en administración de los centros educativos, de las municipalidades o de los Comités Cantonales del Deporte y la Recreación.

4.1.4 Activos de procesos de la organización

- Se cuenta con investigaciones que respaldan la necesidad de desarrollar proyectos continuos y sistemáticos.
- Se administran y actualizan plantillas constantemente para los registros, seguimientos y para el desarrollo de informes estadísticos.
- Se cuenta con canales de comunicación formales e informales que permiten tener una comunicación fluida entre todos los empleados.

En la Tabla 6, se muestra el Acta de Constitución del proyecto:

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha:	Nombre del Proyecto:
25 de febrero 2023	Plan de Gestión para la creación de Escuelas Deportivas y Recreativas a nivel nacional, para niñas, niños y adolescentes, mediante Alianzas Público-Privadas.
Areas del conocimiento aplicadas	Areas de aplicación:
Integración, alcance, cronograma, costo, calidad, riesgos, comunicación, e interesados	Educación, Salud, Deporte
Fecha de inicio del trabajo	Fecha de finalización del trabajo
26 de febrero 2024	17 de julio 2029
Objetivo general	
Promover la recreación, actividad física y el deporte en zonas vulnerables a nivel nacional mediante la creación de escuelas deportivas y recreativas para personas menores de edad con alianzas público-privadas con el fin de formar personas integrales para aumentar la participación de los niños, niñas y adolescentes en los programas deportivos, recreativos y de actividad física a nivel nacional.	
Objetivos específicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientar a las personas menores de edad sobre su derecho al acceso de la práctica de diversas disciplinas deportivas y recreativas con el propósito de crear oportunidades para las personas menores de edad puedan hacer valer su derecho. 2. Promover el ingreso y la permanencia de las personas menores de edad a la práctica de diversas disciplinas deportivas como medio para su desarrollo integral. 3. Promover la participación de los atletas a nivel nacional e internacional en programas sistemáticos; procesos de selecciones y ligas nacionales que desarrollan las entidades con el fin de que puedan tener una carrera deportiva continúa. 4. Desarrollar oportunidades para las personas menores de edad ubicadas en zonas vulnerables y zonas alejadas de la gran área metropolitana con el fin de reducir la desigualdad. 	

5. Fortalecer la paz y la libertad humana mediante la aplicación de los objetivos de desarrollo sostenible con el propósito de colaborar en el cumplimiento de la agenda de las Naciones Unidas.

Descripción del producto

Con este proyecto se pretende promover la recreación la actividad física y deportiva en zonas vulnerables mediante la creación de un Plan de Gestión para la creación de escuelas deportivas y recreativas a nivel nacional, para niñas, niños y adolescentes, mediante alianzas público-privadas.

Se espera obtener los siguientes productos:

1. Niñas, niños y adolescentes de entre 5 y 18 años, con acceso a espacios de deporte y recreación.
2. Implementación de 20 deportes a nivel nacional y 5 deportes por cada región
3. Al menos 5 personas por región en programas competitivos sistemáticos.
4. Desarrollar 5 Mega festivales deportivos
5. Una escuela en cada zona indígena, con participación de 10 niñas.

Necesidad del proyecto

Según un estudio realizado en el 2016, en Costa Rica hay 117.889 niños que no reciben Educación Física en la escuela, este número de alumnos representa el 30% de la población estudiantil, sin posibilidad de tener acceso a la actividad física, deporte y recreación el 70% de los estudiantes que sí cursan la materia (285,328), apenas tienen 80 minutos semanales para aprender los fundamentos de la actividad física, lo cual no es suficiente para adquirir estilos de vida saludables. La organización mundial de la salud recomienda 60 minutos al día a actividades físicas moderadas a intensas, principalmente aeróbicas, a lo largo de la semana mínimo para las personas menores de 18 años con y sin discapacidad, sin embargo, a nivel nacional no se cumple con esta recomendación, se detecta escasa oportunidad de actividades, proyectos y programas permanentes que desarrollen actividades deportivas y recreativas en zonas con vulnerabilidad.

La inactividad física es uno de los principales factores de riesgo de mortalidad por enfermedades no transmisibles. Las personas con un nivel insuficiente de actividad física tienen un riesgo de muerte entre un 20% y un 30% mayor en comparación con las personas que alcanzan un nivel suficiente de actividad física. (Organización Mundial de la Salud, 2022)

“En el ámbito mundial, en 2010 el 81% de los adolescentes entre 11 y 17 años no realizaba suficiente de actividad física. Las adolescentes mantenían menos actividad física que los varones: un 85% de las mujeres frente al 78% de los hombres no alcanzaban los 60 minutos diarios de actividad física de intensidad moderada a intensa, recomendados por la OMS.

Específicamente en Costa Rica los escolares costarricenses muestran los índices de obesidad más altos en comparación con niños (as) de otros nueve países de América Latina.

Con la investigación realizada se muestra la escasez de proyectos, programas y actividades deportivas permanentes en zonas vulnerables, lo que dificulta que las personas menores de edad disfruten de estilos de vida saludable, y de oportunidades a realizar deporte y recreación y esto repercute, entre otras cosas, en obesidad infantil, menor rendimiento académico, menor socialización, actividad física y desigualdad.

Se puede observar que se han desarrollado actividades dirigidas a esta población sin embargo los esfuerzos han sido aislados y se pierde la continuidad frecuentemente.

Para tal efecto, se debe orientar las acciones a programas y proyectos para fomentar el fortalecimiento de las organizaciones privadas relacionadas con el deporte, la actividad física y la recreación, dentro de un marco jurídico regulatorio adecuado en consideración de ese interés público que permite el desarrollo del deporte y la recreación, así como las ciencias aplicadas, en beneficio de los deportistas en particular y de Costa Rica en general”. (Rojas, 2016)

Con este proyecto se pretende promover la recreación, la actividad física y deportiva en zonas vulnerables mediante la creación Plan de gestión para la creación de escuelas deportivas y recreativas a nivel nacional, para niñas, niños y adolescentes, mediante alianzas público-privadas, con el objetivo primordial de articular una red que permita brindar a las comunidades un proyecto deportivo que incentive el desarrollo integral de las personas menores en Costa Rica, teniendo como punto de partida la inequidad geográfica existente entre las distintas comunidades del país.

La falta de espacios para las personas menores de edad en el área deportiva, actividad física, así como en el desarrollo de la recreación, se asocian entre otros aspectos, a un menor rendimiento académico, a una menor socialización, así como a un mayor índice de violencia en la niñez, la edad escolar y juvenil. La violencia debe ser prevenida siempre, ya que una vez que esta ocurre, la atención y protección de las

personas menores de edad involucradas, se vuelve más compleja y lenta con consecuencias más difíciles de mitigar.

El presente proyecto refleja la aplicación del desarrollo sostenible el cual obedece a la necesidad de promover el deporte, la recreación y la actividad física, así como velar por el sentido de responsabilidad colectiva para fortalecer, promover y garantizar los derechos y deberes de la niñez y la adolescencia.

Mediante la implementación de este proyecto se observa la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Globales, que fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015 como un plan de acción que busca la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, incluida la pobreza extrema, es el mayor desafío a que se enfrenta el mundo y constituye un requisito indispensable para el desarrollo sostenible. (Naciones, 2015)

En el proyecto anteriormente descrito podemos observar la aplicación de los siguientes objetivos: Salud y bienestar, Educación de Calidad, Igualdad de Género, Reducción de las desigualdades y su vinculación con el desarrollo regenerativo y sostenible en el ámbito de la gestión de proyectos.

El proyecto se centra en la creación de una plataforma deportiva que permita disminución de desigualdades, discriminación contra mujeres y niñas, ejes fundamentales que aborda los ODS así mismo se centra en las personas, la prosperidad, la paz, la convivencia, mediante alianzas que son los elementos fundamentales de los objetivos del desarrollo sostenible.

Justificación de impacto

Se espera que con este proyecto se pueda reducir la brecha de desigualdad que viven los niños, niñas y adolescentes de entre 5 y 18 años, que habiten preferentemente, en zonas vulnerables con escasa oferta de oportunidades deportivas en el territorio nacional.

Se esperan los siguientes resultados:

1. Se pretende que alrededor de 3000 personas menores de edad tengan acceso a programas de actividad física, deportivos y recreativos.
2. Que las personas menores ejerzan su derecho al acceso de la práctica de diversas disciplinas deportivas y recreativas.
3. Permanencia de las personas menores de edad a la práctica de diversas disciplinas deportivas como medio para su desarrollo integral.

4. Aumento de la participación de los atletas de zona vulnerables en programas sistemáticos.
5. Aplicación de los siguientes objetivos de desarrollo sostenible: Salud y bienestar, Educación de Calidad, Igualdad de Género, Reducción de las desigualdades y su vinculación con el desarrollo regenerativo y sostenible en el ámbito de la gestión de proyectos.

Supuestos

Se muestra una lista de supuestos, sin embargo es importante indicar que a lo largo del desarrollo del proyecto esta se va actualizar en el documento de control de cambios y algunos aspectos acá contemplados podrían variar.

- Todas las entidades tienen interés de ir a las zonas indígenas
- Las zonas indígenas están interesadas en que las personas menores de edad realicen actividad física, deporte y recreación.
- Se realizarán 10 escuelas por cada Federación.
- El proyecto se realizará durante 60 meses impartiendo 3 clases de 2 horas por semana.
- Las personas menores de edad mostrarán interés por realizar deporte en las diversas escuelas.
- Las personas menores de edad participarán en las actividades de recreación.
- Se contará con al menos 15 personas inscritas en cada escuela deportiva.
- Se asignará 1 kit deportivo por cada escuelas deportiva.
- Se contará con 1 instructor especialista asignado a cada deporte en cada región.
- Se impartirá 1 capacitación para todos los instructores de cada una de las escuelas.
- Se desarrollará 1 festival deportivo realizado para cada escuela.
- Se realizará 1 exhibición desarrollada en cada escuela con atletas referentes.
- Se contará con 100 hombres y 100 mujeres practicando en cada zona los diversos deportes.
- Se planifica que 100 personas menores de edad estén incluidas en procesos de ligas nacionales.
- Se contará con 100 personas menores de edad incluidas en juegos estudiantiles.
- Se contará con 100 personas menores de edad incluidas en procesos de juegos nacionales.

<ul style="list-style-type: none"> • Se espera que la escuela cuente con 15 personas menores de edad inscritos y practicando de manera sistemática.
<p>Restricciones (Factores que limitan el alcance del producto o la gestión del proyecto)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reducción del presupuesto de las Instituciones Públicas. ✓ Poco dinero presupuestado por las empresas privadas para la Responsabilidad Social. ✓ El acceso a las zonas indígenas es complicado. ✓ La falta de disposición de las Asociaciones de Desarrollo Indígena para recibir diversos deportes no tradicionales. ✓ Los servicios son escasos. ✓ El poco apoyo de patrocinadores hacia proyectos sociales.
<p>Identificación Riesgos</p>
<p>Si no hay recurso privado, no se puede costear la alimentación, viáticos, transporte de los menores de edad que se trasladan de zonas lejanas y se afecta el alcance y la calidad del proyecto.</p> <p>Si no hay recurso privado, no se puede costear las exhibiciones, elemento fundamental para promover la práctica y el movimiento y se afecta la calidad del proyecto.</p> <p>Si no hay presupuesto suficiente, no se pueden costear los implementos y los Instructores especializados para cada disciplina deportiva y esto afecta la calidad del proyecto.</p> <p>Si no hay patrocinadores, no se puede contemplar hospedaje para los beneficiarios que se deben trasladar de zonas lejanas para las actividades de talleres, capacitaciones y exhibiciones, esto afecta la calidad del proyecto y el costo.</p> <p>Si no hay alianzas públicas esto afecta el alcance, la calidad y el costo.</p> <p>Si no hay Normativas (leyes-reglamentos) para definir los procedimientos se afecta la calidad, el alcance y el costo.</p> <p>Si no hay reporte de personas en programas sistemáticos debido a la poca continuidad y compromiso esto afecta el alcance del proyecto y la calidad.</p> <p>Si no hay suficiente asistencia por escuelas debido a la poca divulgación esto afecta el alcance del proyecto, el cronograma y la calidad.</p> <p>Si no se desarrollan suficientes escuelas por entidad esto afecta el alcance del proyecto.</p>

Si no hay un registro de resultados de ejecución habrá poca posibilidad de mejora, esto afectaría la calidad del proyecto.

Si no hay evaluación debido a la falta de planificación esto afectara el alcance, el cronograma y la calidad del proyecto.

Presupuesto

Rubro	Monto Anual
1. Un Gerente de proyectos	₡ 24 000 000
2. Un Coordinador deportivo	₡ 12 000 000
3. Un Abogado	₡ 3 000 000
4. Un Contador	₡ 6 000 000
5. Contratación de 20 Entidades deportivas	₡ 400 000 000
6. Reuniones durante la ejecución del proyecto	₡ 1 000 000
7. Servicio de plataforma especializada	₡ 5 000 000
Total, Anual	₡ 451 000 000
Costo total del Proyecto	₡ 2 706 000 000

Principales Hitos y fechas

Nombre Hito	Fecha Inicial	Fecha Final
Inicio del Proyecto	Febrero 2024	
Implementación del Plan de gestión de calidad	Mayo 2024	Noviembre 2024
Implementación del Plan de comunicación	Noviembre 2024	Marzo 2025
Implementación del Plan de ejecución	Marzo 2025	Julio 2029
Informe de Resultados	Marzo 2025	Diciembre 2029
Informe de Control y Seguimiento	Julio 2025	Julio 2029
Cierre del Proyecto		Julio 2029

Identificación de grupos de interés (Stakeholders directos e indirectos)

	INTE Stakeholders RESADO	Interés
1.	Empresa propia	Directo
2.	MEP	Directo
3.	PANI	Directo
4.	ICODER	Directo

5.	Centros Educativos	Directo
6.	Ministerio de Salud	Indirecto
7.	Entidades Deportivas	Directo
8.	Infantiles y Juveniles	Directo
9.	Embajadas	Indirecto
10.	ONG	Indirecto
11.	CONAPDIS	Indirecto
12.	Asociaciones de Desarrollo Integral Indígenas	Indirecto
13.	Asociaciones de Desarrollo Integral	Indirecto
14.	Comité Cantonal de Deporte y Recreación	Indirecto
15.	Municipalidades	Indirecto
16.	Empresas privadas	Indirecto
Realizado por: Seidy Benavides Vargas		Firma:
Autorización de: Fabio Muñoz Jiménez		Firma:

4.1.5 Control de Gestión de Cambios

El control de cambios en este proyecto se debe llevar a cabo mediante la presentación de una solicitud formal y debe pasar por el procedimiento de control de cambios completando una boleta la cual debe ir acompañada de una nota de solicitud.

La dependencia interesada solicita el cambio, mediante una nota que debe contener una justificación razonada, se realiza un análisis técnico se recomienda la aprobación o improbación y se remite al director de proyectos quien realiza un análisis de la recomendación del experto técnico en relación con el impacto que esto puede ocasionar, valorando los aspectos positivos y negativos, informa a la Junta Directiva quien le da un visto bueno y se procede a informar a los interesados.

Tabla 7*Plantilla Control de Cambios*

Plantilla Control de Cambios	
Nombre del Proyecto	
Requerimientos del Control de Cambios:	
1. Fecha de la solicitud.	
2. Descripción del cambio a realizar	
3. Justificación del cambio	
4. Impacto de los cambios en el proyecto	
5. Consecuencia de no realizarse el cambio.	
6. Modificación en el cronograma	
Hecho por:	Revisado por:
Aprobado/ Improbado por:	
Fecha	

Nota: Autoría Propia

Tabla 8*Aplicación de las áreas del conocimiento en el proyecto*

Área del conocimiento	Aplicación de cada área en el proyecto
Integración	La gestión de la integración se muestra en este proyecto, con la aplicación del primer proceso de desarrollar el acta constitutiva del proyecto, se incluye de manera inicial cada uno de los aspectos fundamentales de todo el proyecto como lo son objetivos generales, específicos, costos, alcance, restricciones, supuestos, riesgos, responsables, hitos, justificaciones, fechas, entre otros. Mismos que permiten identificar, definir, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades del proyecto.
Alcance	La gestión del alcance se involucra mediante la definición de los entregables tales como recopilación de los requisitos y especificaciones técnicas requeridas por el cliente.
Cronograma	La gestión de esta área del conocimiento aplica al proyecto al definir el cronograma, definiendo las actividades, estimar su duración y secuencia.
Costo	La gestión del costo aplica al proyecto mediante la estimación presupuestaria de los elementos que son fundamentales para llevar a cabo el proyecto, sin embargo, es un presupuesto que se estimará de acuerdo al valor de una escuela.
Calidad	La gestión de la calidad se aplica en este proyecto, en el momento que se planifica, gestiona y controla la calidad a partir de los requerimientos que tiene cada una de las escuelas y de las personas menores de edad.
Riesgos	La aplicación de esta área se ve reflejada mediante la formulación de una matriz de riesgos la cual es esencial para asegurar el éxito del proyecto.
Recursos	En este proyecto no se van a requerir recursos ya que todo se va a realizar mediante una contratación de Asociaciones o Federaciones que estén legalmente constituidas, y serán ellas quienes contemplen el uso de recursos de acuerdo con los requerimientos y necesidades de cada una de las disciplinas deportivas, las entidades tendrán la capacidad y potestad de subcontratar el recurso que ellos consideren pertinente para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Comunicación	El área de conocimiento de la gestión de la comunicación se aplicó en este proyecto mediante el establecimiento de canales de comunicación electrónicos y presenciales mediante reuniones, visitas entre otros.
Interesados	En el área del conocimiento de la gestión de los interesados se desarrolló mediante el proceso de identificar los interesados con sus respectivas responsabilidades y roles.
Adquisiciones	La gestión de adquisiciones no se involucra en este proyecto ya que la empresa que lidera este proyecto no va a comprar activos, realizar órdenes de compra, no va a gestionar acuerdos de servicios internos de ningún tipo y la gestión que se va a desarrollar son convenios con las Asociaciones o Entidades dedicadas al deporte, la recreación y la actividad física, los profesionales son contratados por las entidades y contarán con su propio equipo, las entidades serán las responsables de la compra de materiales o implementos deportivos y serán ellos los encargados de establecer los procedimientos para el resguardo de los mismos.

Nota: Autoría propia

4.1.6 Cierre del Proyecto

Al finalizar el proyecto, se ejecutará la entrega de un informe por parte del Gerente Deportivo a la Junta Directiva de la empresa, quienes analizan los resultados obtenidos en relación con los objetivos y productos proyectados, así como el impacto en la población, todos estos resultados la junta directiva los presentará a los patrocinadores del proyecto, este informe debe contemplar:

1. Los resultados obtenidos por cada uno de los objetivos planteados, así como el alcance.
2. Productos finales con su respectivo detalle del alcance.
3. Registro de reuniones desarrolladas y los respectivos acuerdos.
4. Un informe por cada entidad a cargo del desarrollo de la actividad deportiva, recreativa o de actividad física, según corresponda que será elaborado por cada

uno de los profesores a cargo de las escuelas, este informe será entregado al gestor deportivo, quien deberá hacer un reporte final.

4.2 Plan de Gestión de Alcance

Para definir el alcance se debe desarrollar una descripción detallada de las acciones del proceso y del producto deseado en el proyecto. Por medio de definición de entregables con los indicadores formalizados permitirá monitorear y gestionar las acciones de cambio a la línea base del alcance. (Project Management Institute, 2017)

La Gestión del Alcance del Proyecto se enfoca en incluir únicamente los procesos necesarios para garantizar y completar el proyecto con éxito.

Actualmente, la empresa está en formulación, no cuenta con planes de Gestión de Alcance anteriores.

Específicamente en este proyecto, se contemplará la planificación, la recopilación de requisitos, la creación de la EDT con su respectivo diccionario, la validación y el control, esto con el fin de determinar la forma concreta el alcance del proyecto.

4.2.1 Recopilar Requisitos

Con el fin de determinar el alcance del proyecto, se establece quiénes son los Interesados del proyecto, su nivel de Interés ya sea directo o indirecto, con la finalidad de gestionar las necesidades y los requisitos de cada uno.

El resumen de los interesados que se utilizaron en este proyecto se presenta en la Tabla 9.

Tabla 9*Interesados*

INTERESADO	Interés
Empresa propia	Directo
MEP	Directo
PANI	Directo
ICODER	Directo
Centros Educativos	Directo
Ministerio de salud	Indirecto
Entidades Deportivas	Directo
Infantiles y Juveniles	Directo
Embajadas	Indirecto
ONG	Indirecto
CONAPDIS	Indirecto
Asociaciones de Desarrollo Integral Indígenas	Indirecto
Asociaciones de Desarrollo Integral	Indirecto
Comité Cantonal de Deporte y Recreación	Indirecto
Municipalidades	Indirecto
Empresas privadas	Indirecto

Nota: Autoría propia.

4.2.2 Definir Alcance

El proyecto contempla la creación de escuelas deportivas y recreativas a nivel nacional en zonas vulnerables, que faciliten el acceso de los niños, niñas y adolescentes a una variabilidad de deportes y de actividades recreativas.

Mediante estas escuelas tienen acceso a educación deportiva y recreativa de calidad, promoviendo estilos de vida saludable, así como

actividades con Psicólogos, Nutricionistas, Trabajadores Sociales y Orientadores.

Se desarrollarán actividades integrales denominados Mega Festivales Deportivos y Recreativos que busca como objetivo principal promover el intercambio de culturas y disminuir la desigualdad entre las poblaciones.

Cada escuela se desarrollará en la infraestructura existente en cada una de las zonas y en apego al uso de las instalaciones por la normativa en que esta se rige.

En el Acta de Constitución del proyecto desarrollada en el Plan de Integración se puede encontrar elementos que definen el Alcance como:

El resumen de los interesados que se utilizaron en este proyecto se presenta en la Tabla 10.

Tabla 10

Elementos del Proyecto que definen el Alcance

Elementos
El propósito y la descripción del proyecto
Los objetivos del proyecto
El resumen del cronograma de hitos
El resumen del presupuesto general
Los criterios de aceptación
Los productos
Los riesgos
Entregables
Lista de interesados

Los supuestos
Las restricciones y las exclusiones

Nota: Autoría propia.

4.2.3 Crear EDT/WBS

La EDT es fundamental para el desarrollo del proyecto ya que subdivide el trabajo para cada entregable, hasta llegar a el nivel de los componentes los cuales se representan en servicios, productos o resultados que se puedan verificar.

La EDT desarrollada para este proyecto se divide en cuatro niveles con el objetivo de mejorar la capacidad de planificación, gestión y control del trabajo de acuerdo a los recursos esenciales para el proyecto.

Figura 3

Resumen de la Estructura de Desglose para el Plan de Gestión para la creación de escuelas deportivas y recreativas a nivel nacional, para niñas, niños y adolescentes, mediante alianzas público-privadas.

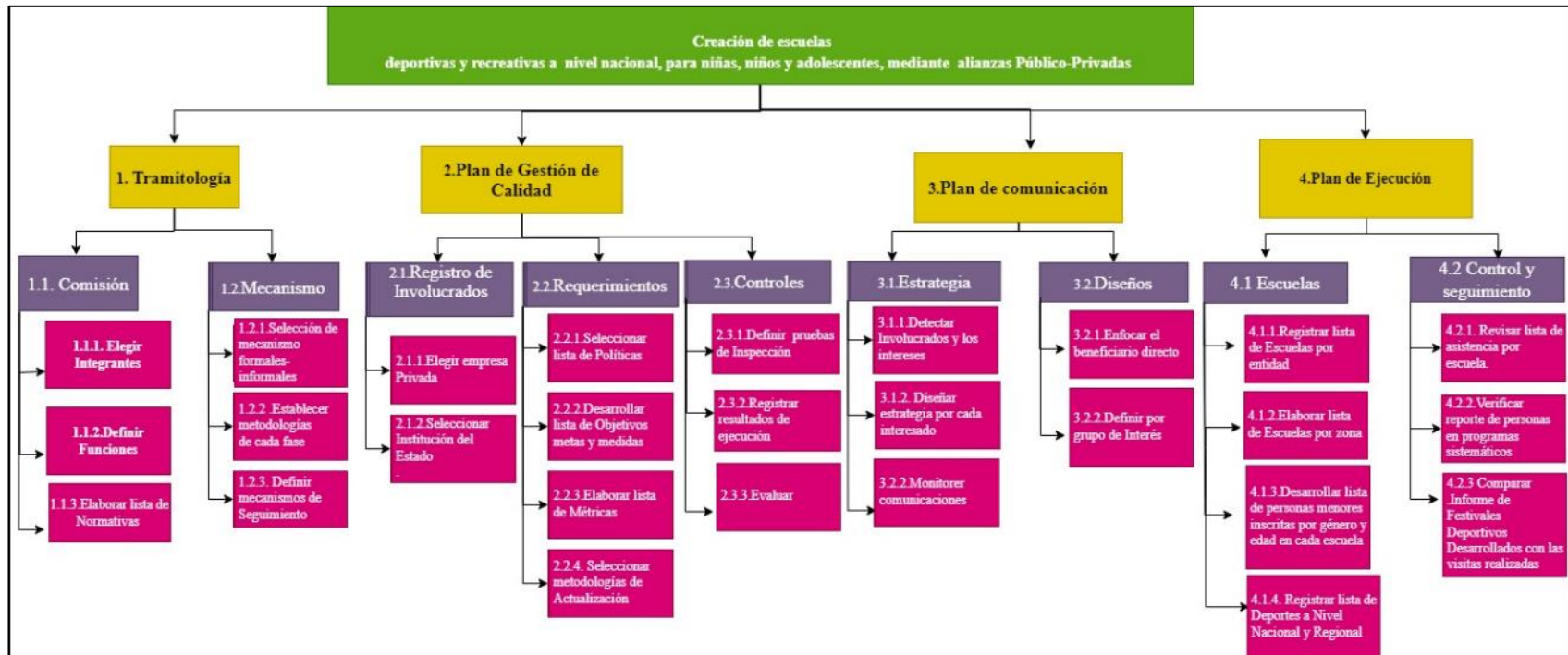


Tabla 11*Diccionario de la EDT*

Control de Versiones					
Versión	Hecha por	Revisado por	Aprobada	Fecha	Motivo
1	Directora del Proyecto	Comisión de Trabajo	Junta Directiva	21-03-2023	Documento de Inicio
Nombre del Proyecto					Siglas del Proyecto
Plan de gestión para la creación de escuelas deportivas y recreativas a nivel nacional, para niñas, niños y adolescentes, mediante alianzas público-privadas.					EDRNPP

Nivel 1 EDT	Nivel 2 EDT	Responsable	Descripción	Entregable
Fase 1: Tramitología	1.1.1. Elegir Integrantes	Gerente de proyectos	Se elegirá un representante por cada una de las instituciones y empresas patrocinadoras del proyecto, así como de las entidades a las cuales se les conceda recursos.	Comisión de trabajo.
	1.1.2. Definir Funciones	Gerente de proyectos	Se definirán las funciones para los involucrados del proyecto.	Plan de roles para cada involucrado.
	1.1.3. Elaborar lista de Normativas	Gerente de proyectos	Investigar sobre las normativas vigentes y socialización con el equipo del proyecto.	Lista de normativas y drive de documentos completos.
	1.1.4. Selección de mecanismo formales-informales	Gerente de proyectos	Analizar el mecanismo existente de comunicación y establecer una lluvia de ideas.	Lista de medios de comunicación y lista por involucrado de acuerdo con sus necesidades y acceso.
	1.1.5. Establecer metodologías de cada fase	Gerente de proyectos	Analizar las metodologías existentes y establecerlas de acuerdo con las disciplinas, grupos de edad y tipo de población.	Lista de metodologías por edad.
	1.1.6. Definir mecanismos de Seguimiento	Gerente de proyectos	Basado en el criterio de experto se analizan los mecanismos y se eligen para cada una de las etapas. Socialización con el responsable e involucrados.	Lista de mecanismos.

Nivel 1 EDT	Nivel 2 EDT	Responsable	Descripción	Entregable
Fase 2: Plan de Gestión de Calidad	1.1.7. Elegir empresa Privada	La empresa	Recepción de ofertas de patrocinio y clasificación de servicios.	Lista de patrocinadores por orden de presupuesto.
	1.1.8. Seleccionar Institución del Estado	La empresa	Reuniones con las instituciones, análisis de presupuesto.	Lista de entidades del estado.
	2.2.1. Seleccionar lista de Políticas	Gerente de proyectos	Investigar sobre las políticas vigentes y socialización con el equipo del proyecto.	Lista de políticas vigentes.
	2.2.2. Desarrollar lista de Objetivos metas y medidas	Gerente de proyectos	Desarrollar objetivos de acuerdo con los productos, con sus respectivos indicadores.	Informe de objetivos con metas he indicadores.
	2.2.3. Elaborar lista de Métricas	Coordinador deportivo	Análisis de métricas existentes. Clasificación de métricas y selección.	Estandarización de métricas por cada producto.
	2.2.4. Seleccionar metodologías de Actualización	Coordinador deportivo	Análisis de mecanismos y presentación al equipo.	Lista de metodologías y procedimiento para la actualización.
	2.3.1. Definir pruebas de Inspección	Coordinador deportivo	Análisis de pruebas y selección de as que se van a aplicar.	Lista de pruebas seleccionadas.
	2.3.2. Registrar resultados de ejecución	Coordinador deportivo	Revisión de los resultados y elaboración de recomendaciones.	Registro de resultados de ejecución.
	2.3.3. Evaluar	Gerente de proyectos	Evaluar la aplicación del plan de gestión de calidad y enlistar lecciones aprendidas.	Informe de lecciones aprendidas.

Nivel 1 EDT	Nivel 2 EDT	Responsable	Descripción	Entregable
Fase 3: Plan de comunicación	3.1.1. Detectar Involucrados y los intereses	Gerente de proyectos	Basado en el criterio de experto se identificarán interesados.	Lista de Interesados y rol.
	3.1.2. Diseñar estrategia por cada interesado	Gerente de proyectos	Analizar los interesados, el interés y analizar y definir las estrategias.	Lista de estrategias por interesados y por proceso.
	3.2.2. Monitorear comunicaciones	Coordinador deportivo	Verificar los roles asignados, y los contratos firmados.	Lista de su cumplimiento de acuerdo con cada lineamiento.
	3.2.1. Enfocar el beneficiario directo	Gerente de proyectos	Analizar los tipos de beneficiarios, la condición las necesidades, selección de medios de comunicación que más utilizan.	Lista de medios de comunicación elegidos para los beneficiarios.
	3.2.2. Definir por grupo de Interés	Gerente de proyectos	Analizar los interesados y definir la estrategia por grupos y poblaciones.	Indicadores para el plan de comunicación.
Fase 4: Plan de Ejecución	4.1.1. Registrar lista de Escuelas por entidad	Entidad deportiva	Cada entidad deberá de socializar con el personal a cargo de cada escuela el documento para la recolección de los datos por zona y por escuela.	Lista de escuelas por entidad.
	4.1.2. Elaborar lista de Escuelas por zona	Entidad deportiva		Lista de escuelas por zona.
	4.1.3. Desarrollar lista de personas menores inscritas por género y edad en cada escuela	Entidad deportiva		Lista de personas menores inscritas por género y edad en cada escuela.

Nivel 1 EDT	Nivel 2 EDT	Responsable	Descripción	Entregable
	4.1.4. Registrar lista de Deportes a Nivel Nacional y Regional	Coordinador deportivo	Revisión de datos y elaboración de base de datos.	Lista de deportes a nivel nacional y regional.
	4.2.1. Revisar lista de asistencia por escuela.	Coordinador deportivo		Informes del total de listas de asistencia por escuela.
	4.2.2. Verificar reporte de personas en programas sistemáticos	Coordinador deportivo		Informes del total de reportes de personas en programas sistemáticos.
	4.2.3. Comparar Informe de Festivales Deportivos Desarrollados con las visitas realizadas	Coordinador deportivo		Informe de festivales deportivos, desarrollados con las visitas realizadas.

Nota: Autoría propia.

4.2.4 Validar el Alcance

La validación se llevará a cabo mediante la inspección de los entregables y verificando que los mismos cumplan con los requisitos planificados y los criterios de aceptación del producto, se desarrollarán revisiones mensuales para cada una de las disciplinas deportivas, y revisiones en el campo donde se someterá a votación a los padres de familia sobre el servicio que están recibiendo, para verificar si este cumple con lo dispuesto en los contratos.

Para llevar a cabo el desarrollo de este proceso se complementará con el proceso 8.3 de forma que los elementos del alcance se reflejen de manera inherente al mismo.

4.2.5 Controlar el Alcance

El control de Alcance en este proyecto se va a realizar mediante visitas en el campo, se planifica visitar cada una de las escuelas, en cada zona, para contabilizar los resultados y medir si el producto planificado se está logrando o se deben de tomar medidas para aumentar el impacto en la población y la asistencia a las escuelas.

Asimismo, con el fin de controlar el alcance del proyecto, para todos aquellos cambios que se presenten deberán utilizar una plantilla. Esta solicitud debe ser presentada vía correo electrónico por el gestor administrativo y deportivo de la disciplina del proyecto. La solicitud será revisada por la directora del Proyecto, y finalmente aprobada por la Junta Directiva de la empresa dueña del proyecto, el control de cambios del alcance se presenta en la tabla 12.

Tabla 12*Control de cambios de alcance*

Nombre del Proyecto		
Nombre del Deporte o la Actividad		
Fecha de solicitud: _____	Nombre de la Escuela	
Instructor (a)	Presentado a	
Tipo de Cambio	Hora de Clase ()	
	Lugar ()	
	Días ()	
	Otros ()	
Razón del cambio		
Modificación en costo		
Consecuencias de no aprobación		
Beneficios de aprobación		
Marcar con X		Razón de rechazo (si aplica)
Aprobado	Rechazado	
	(Justificación)	
Firma del Gestor (a)		
Firma del Solicitante		
Firma de la Directora del Proyecto		
Firma de la Junta Directiva		

Nota: Autoría propia.

4.3 Plan de Gestión de Cronograma

La Gestión del Cronograma del Proyecto, proporciona un plan detallado que representa el modo y el momento en que el proyecto entregará los productos, servicios y resultados definido en el alcance del proyecto y sirve como herramienta para la comunicación, la gestión y las expectativas de los interesados y como base para informar el desempeño.

La naturaleza especial de este proyecto de gestión de escuelas con la alianza de entidades públicas y privadas es de carácter social, se debe tomar en cuenta la dimensión de la ejecución y alcance de los stakeholders, los cuales a su vez son recursos operativos para el cumplimiento de las acciones del proyecto. Es decir, los ciclos de vida de desarrollo del proyecto y su plan de gestión del cronograma están adaptados a los periodos anuales de ejecución de los stakeholders con el propósito de fortalecer y complementar las acciones, alcances y resultados de todos los interesados.

A continuación, se plantean los procesos que se deben realizar para el establecimiento de un Plan de Gestión del Cronograma, con el fin de lograr ejecutar todas las actividades y dar cumplimiento a los objetivos del proyecto y a las expectativas de las partes interesadas.

4.3.1 Planificar la gestión de Cronograma

Planificar la Gestión del Cronograma es el proceso de establecer las políticas los procedimientos y documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.

Para la planificación se toman en cuenta todas las fuentes de información que permitan valorar todas las variables como lo son; acta de constitución, plan de dirección del proyecto, factores ambientales y los activos de la organización.

Adicionalmente se debe contar con técnicas adecuadas para análisis de datos en busca de las mejores alternativas, así como el juicio de expertos del ambiente empresarial.

4.3.2 Definir las Actividades

Definir las actividades es el proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para elaborar los entregables del proyecto. En esta fase se analizan las diferentes líneas de ejecución, lo que permite estimar, programar, ejecutar, monitorear y controlar el desarrollo del proyecto.

Las actividades generales de la línea base del alcance se presentan en la Tabla 13.

Tabla 13

Lista de Actividades Generales o Hitos del proyecto

Actividad	Fecha Inicial	Fecha Final
Inicio del Proyecto	Febrero 2024	
Implementación del Plan de gestión de calidad	Mayo 2024	Noviembre 2024
Implementación del Plan de comunicación	Noviembre 2024	Marzo 2025
Implementación del Plan de ejecución	Marzo 2025	Julio 2029
Informe de Resultados	Marzo 2025	Diciembre 2029
Informe de Control y seguimiento	Julio 2025	Julio 2029
Cierre del Proyecto		Julio 2029

Nota: Autoría propia.

4.3.3 Secuenciar de Actividades

Secuenciar las actividades es el proceso que consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto. Para el desarrollo de este proyecto de gestión hay actividades sustantivas que, mediante sus acciones, promoverán el desarrollo de la dinámica de gestiones necesarias para el alcance de los objetivos. Es decir, la ejecución de las acciones en conjunto del inicio del proyecto, la tramitología, el plan de ejecución y el plan de comunicación por sus propios procedimientos activaran los procesos de las actividades del Plan de Gestión de Calidad, así como entregables e informes de control.

En la tabla número 14, se muestra las actividades con su respectiva secuencia para el proyecto de acuerdo con el nivel:

Tabla 14

Lista de Actividades con la respectiva secuencia definidas para el cronograma

Plan de Gestión para la creación de Escuelas Deportivas y Recreativas a nivel nacional, para niñas, niños y adolescentes, mediante Alianzas Público-Privadas.
Inicio de proyecto
1. Tramitología
1.1. Comisión
1.1.1. Elegir Integrantes
1.1.2. Definir Funciones
1.1.3. Elaborar lista de Normativas
1.2. Mecanismo
1.2.1. Seleccionar mecanismos formales-informales
1.2.2. Establecer Metodologías de cada fase
1.2.3 Mecanismos de seguimiento
2. Plan de Gestión de Calidad
2.1. Registro de Involucrados
2.1.1. Elegir Empresa Privada

2.1.2. Seleccionar Institución del Estado
2.2. Requerimientos
2.2.1 Seleccionar lista de Políticas
2.2.2. Desarrollar lista de Objetivos metas y medidas
2.2.3. Elaborar lista de Métricas
2.2.4. Seleccionar metodologías de Actualización
2.3. Controles
2.3.1. Definir lista de pruebas de Inspección
2.3.2. Registrar de resultados de ejecución
2.3.3. Evaluar
3. Plan de comunicación
3.1. Estrategia
3.1.1. Detectar Involucrados y los Intereses
3.1.2 Diseñar estrategia por cada interesado
3.2.2. Monitorear comunicaciones
3.2. Diseños
3.2.1. Enfocar el beneficiario directo
3.2.2. Definir por grupo de Interés
4. Plan de Ejecución
4.1. Escuelas
4.1.1. Registrar lista de Escuelas por entidad
4.1.2. Elaborar lista de Escuelas por zona
4.1.3 Desarrollar lista de personas menores inscritas por género y edad en cada escuela
4.1.4. Registrar lista de Deportes a nivel Nacional y Regional
4.2. Control y seguimiento
4.2.1. Revisar lista de asistencia por escuela
4.2.2. Verificar reporte de personas en programas sistemáticos
4.2.3. Comparar informe de festivales deportivos desarrollados, con las visitas realizadas
FIN del proyecto

Nota: Autoría propia.

4.3.4 Estimar duración de las actividades






















Es el proceso de realizar la estimación de la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados. El proyecto cuenta por su naturaleza con ciclos anuales y pueden ser controlados de la misma forma, la estimación de duración es de seis años.

En la figura 4 se puede observar la actividad con su respectiva duración de fin y comienzo del proyecto, así como de cada actividad.

Figura 4

Plan de Gestión para la creación de Escuelas Deportivas y Recreativas a nivel Nacional para niñas, niños y adolescentes mediante alianzas público-privadas.

ID	Task Mode	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessor	Free Slack	Success
0		Plan de Gestión para la creación de Escuelas Deportivas y Recreativas a nivel nacional, para niñas, niños y adolescentes, mediante Alianzas Público-Privadas.	1407 days	26/2/24	17/7/29		0 days	
1		Inicio de proyecto	0 days	26/2/24	26/2/24		0 days	4
2		1. Tramitología	52 days	26/2/24	7/5/24		0 days	
3		1.1. Comisión	17 days	26/2/24	19/3/24		0 days	
4		1.1.1. Elegir Integrantes	5 days	26/2/24	1/3/24	1	0 days	5
5		1.1.2. Definir Funciones	10 days	4/3/24	15/3/24	4	0 days	6
6		1.1.3. Elaborar lista de Normativas	2 days	18/3/24	19/3/24	5	0 days	8
7		1.2. Mecanismo	35 days	20/3/24	7/5/24		0 days	
8		1.2.1. Seleccionar mecanismos formales-informales	5 days	20/3/24	26/3/24	6	0 days	9
9		1.2.2. Establecer Metodologías de cada fase	20 days	27/3/24	23/4/24	8	0 days	10
10		1.2.3 Mecanismos de seguimiento	10 days	24/4/24	7/5/24	9	0 days	13
11		2. Plan de Gestión de Calidad	140 days	8/5/24	19/11/24		0 days	
12		2.1. Registro de Involucrados	5 days	8/5/24	14/5/24		0 days	
13		2.1.1. Elegir Empresa Privada	5 days	8/5/24	14/5/24	10	0 days	14FF
14		2.1.2. Seleccionar Institución del Estado	5 days	8/5/24	14/5/24	13FF	0 days	16
15		2.2. Requerimientos	35 days	15/5/24	2/7/24		0 days	
16		2.2.1 Seleccionar lista de Políticas	5 days	15/5/24	21/5/24	14	0 days	17
17		2.2.2. Desarrollar lista de Objetivos metas y medidas	10 days	22/5/24	4/6/24	16	0 days	18
18		2.2.3 Eleborar lista de Métricas	5 days	5/6/24	11/6/24	17	0 days	19
19		2.2.4. Seleccionar metodologías de Actualización	15 days	12/6/24	2/7/24	18	0 days	21

20		2.3. Controles	100 days	3/7/24	19/11/24	0 days	
21		2.3.1. Definir lista de pruebas de Inspección	10 days	3/7/24	16/7/24	19	0 days
22		2.3.2. Registrar de resultados de ejecución	60 days	17/7/24	8/10/24	21	0 days
23		2.3.3. Evaluar	30 days	9/10/24	19/11/24	22	0 days
24		3. Plan de comunicación	85 days	20/11/24	18/3/25	0 days	
25		3.1. Estrategia	55 days	20/11/24	4/2/25	0 days	
26		3.1.1. Detectar Involucrados y los Intereses	5 days	20/11/24	26/11/24	23	0 days
27		3.1.2 Diseñar estrategia por cada interesado	30 days	27/11/24	7/1/25	26	0 days
28		3.2.2. Monitorear comunicaciones	20 days	8/1/25	4/2/25	27	0 days
29		3.2. Diseños	30 days	5/2/25	18/3/25	0 days	
30		3.2.1. Enfocar el beneficiario directo	15 days	5/2/25	25/2/25	28	0 days
31		3.2.2. Definir por grupo de Interés	15 days	26/2/25	18/3/25	30	0 days
32		4. Plan de Ejecución	1130 days	19/3/25	17/7/29	0 days	
33		4.1. Escuelas	131 days	19/3/25	17/9/25	0 days	
34		4.1.1. Registrar lista de Escuelas por entidad	50 days	19/3/25	27/5/25	31	0 days
35		4.1.2. Elaborar lista de Escuelas por zona	31 days	28/5/25	9/7/25	34	0 days
36		4.1.3 Desarrollar lista de personas menores inscritas por género y edad en cada escuela y 4.1.4. Registrar lista de Deportes a nivel Nacional y Regional	50 days	10/7/25	17/9/25	35	0 days
37		4.2. Control y seguimiento	1049 days	10/7/25	17/7/29	0 days	
38		4.2.1. Revizar lista de asistencia por escuela	1044 days	10/7/25	10/7/29	36SS	0 days
39		4.2.2. Verificar reporte de personas en programas sistemáticos y 4.2.3. Comparar informe de festivales deportivos desarrollados, con las visitas realizadas	1049 days	10/7/25	17/7/29	38SS	0 days
40		FIN del proyecto	0 days	17/7/29	17/7/29	38;39	0 days

Nota: Autoría Propia

4.3.5 Desarrollar el cronograma

El desarrollo del cronograma es fundamental para el desarrollo del proyecto. En el cronograma del proyecto, se presentan las actividades, secuencias, fechas de inicio, de fin y duraciones, lo que permite dar seguimiento en el momento de la ejecución, monitoreo y control.

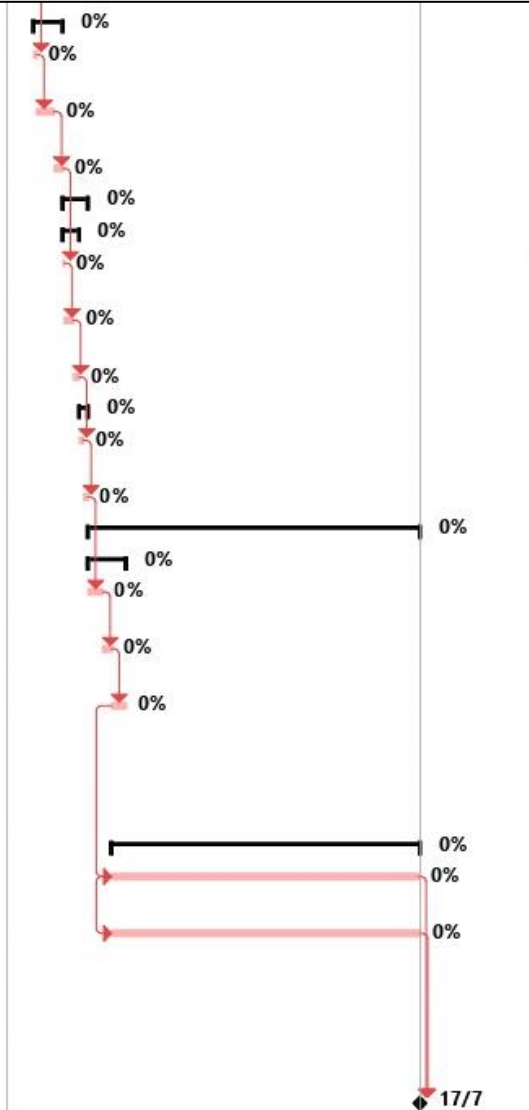
Para este proyecto se presenta el cronograma de una manera gráfica, fácil de consultar y controlar mediante el Microsoft Project, donde se pueden observar la secuencia de las actividades desarrolladas, acompañado por el diagrama de Gantt para un fácil control del avance de las actividades, en la figura 5.

Figura 5

Cronograma del Proyecto

ID	Task Mode	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessor	Free Slack	Success	2024		2025		2026		2027		2028		2029		2030	
									H2	H1	H2	H1	H2	H1	H2	H1	H2	H1	H2	H1	H2	
0		Plan de Gestión para la creación de Escuelas Deportivas y Recreativas a nivel nacional, para niñas, niños y adolescentes, mediante Alianzas Público-Privadas.	1407 days	26/2/24	17/7/29		0 days		0%													
1		Inicio de proyecto	0 days	26/2/24	26/2/24		0 days	4	26/2	0%												
2		1. Tramitología	52 days	26/2/24	7/5/24		0 days		0%	0%												
3		1.1. Comisión	17 days	26/2/24	19/3/24		0 days		0%	0%												
4		1.1.1. Elegir Integrantes	5 days	26/2/24	1/3/24	1	0 days	5	0%	0%												
5		1.1.2. Definir Funciones	10 days	4/3/24	15/3/24	4	0 days	6	0%	0%												
6		1.1.3. Elaborar lista de Normativas	2 days	18/3/24	19/3/24	5	0 days	8	0%	0%												
7		1.2. Mecanismo	35 days	20/3/24	7/5/24		0 days		0%	0%												
8		1.2.1. Seleccionar mecanismos formales-informales	5 days	20/3/24	26/3/24	6	0 days	9	0%	0%												
9		1.2.2. Establecer Metodologías de cada fase	20 days	27/3/24	23/4/24	8	0 days	10	0%	0%												
10		1.2.3 Mecanismos de seguimiento	10 days	24/4/24	7/5/24	9	0 days	13	0%	0%												
11		2. Plan de Gestión de Calidad	140 days	8/5/24	19/11/24		0 days		0%	0%												
12		2.1. Registro de Involucrados	5 days	8/5/24	14/5/24		0 days		0%	0%												
13		2.1.1. Elegir Empresa Privada	5 days	8/5/24	14/5/24	10	0 days	14FF	0%	0%												
14		2.1.2. Seleccionar Institución del Estado	5 days	8/5/24	14/5/24	13FF	0 days	16	0%	0%												
15		2.2. Requerimientos	35 days	15/5/24	2/7/24		0 days		0%	0%												
16		2.2.1 Seleccionar lista de Políticas	5 days	15/5/24	21/5/24	14	0 days	17	0%	0%												
17		2.2.2. Desarrollar lista de Objetivos metas y medidas	10 days	22/5/24	4/6/24	16	0 days	18	0%	0%												
18		2.2.3 Eleborar lista de Métricas	5 days	5/6/24	11/6/24	17	0 days	19	0%	0%												
19		2.2.4. Seleccionar metodologías de Actualización	15 days	12/6/24	2/7/24	18	0 days	21	0%	0%												

20		2.3. Controles	100 days	3/7/24	19/11/24	0 days	
21		2.3.1. Definir ista de pruebas de Inspección	10 days	3/7/24	16/7/24	19	0 days 22
22		2.3.2. Registrar de resultados de ejecución	60 days	17/7/24	8/10/24	21	0 days 23
23		2.3.3. Evaluar	30 days	9/10/24	19/11/24	22	0 days 26
24		3. Plan de comunicación	85 days	20/11/24	18/3/25	0 days	
25		3.1. Estrategia	55 days	20/11/24	4/2/25	0 days	
26		3.1.1. Detectar Involucrados y los Intereses	5 days	20/11/24	26/11/24	23	0 days 27
27		3.1.2 Diseñar estrategia por cada interesado	30 days	27/11/24	7/1/25	26	0 days 28
28		3.2.2. Monitorear comunicaciones	20 days	8/1/25	4/2/25	27	0 days 30
29		3.2. Diseños	30 days	5/2/25	18/3/25	0 days	
30		3.2.1. Enfocar el beneficiario directo	15 days	5/2/25	25/2/25	28	0 days 31
31		3.2.2. Definir por grupo de Interés	15 days	26/2/25	18/3/25	30	0 days 34
32		4. Plan de Ejecución	1130 days	19/3/25	17/7/29	0 days	
33		4.1. Escuelas	131 days	19/3/25	17/9/25	0 days	
34		4.1.1. Registrar lista de Escuelas por entidad	50 days	19/3/25	27/5/25	31	0 days 35
35		4.1.2. Elaborar lista de Escuelas por zona	31 days	28/5/25	9/7/25	34	0 days 36
36		4.1.3 Desarrollar lista de personas menores inscritas por género y edad en cada escuela y 4.1.4. Registrar lista de Deportes a nivel Nacional y Regional	50 days	10/7/25	17/9/25	35	0 days 38SS
37		4.2. Control y seguimiento	1049 days	10/7/25	17/7/29	0 days	
38		4.2.1. Revizar lista de asistencia por escuela	1044 days	10/7/25	10/7/29	36SS	0 days 39SS,4
39		4.2.2. Verificar reporte de personas en programas sistemáticos y 4.2.3. Comparar informe de festivales deportivos desarrollados, con las visitas realizadas	1049 days	10/7/25	17/7/29	38SS	0 days 40
40		FIN del proyecto	0 days	17/7/29	17/7/29	38;39	0 days



Tareas críticas		Tarea manual		Hito de línea base		Tareas externas	
División crítica		solo el comienzo		Hito		Hito externo	
Progreso de tarea crítica		solo fin		Progreso del resumen		Tarea inactiva	
Tarea		solo duración		Resumen		Hito inactivo	
División		Línea base		Resumen manual		Resumen inactivo	
Progreso de tarea		División de la línea base		Resumen del proyecto		Fecha límite	

Nota: Autoría Propia

En el cronograma del proyecto se refleja los códigos para cada uno de los componentes, cada uno de los niveles y sus componentes a nivel inferior, las actividades de acuerdo trabajo con la respectiva ruta crítica y sus actividades predecesoras y sucesoras según corresponda.

Se puede observar que el proyecto tiene una duración de 6 años, iniciando en el mes de febrero 2024 y culminando en julio 2029, tiene una Implementación del Plan de Gestión de Calidad que va de mayo 2024 a noviembre 2024, la implementación del Plan de Comunicación va de noviembre 2024 a marzo 2025, el desarrollo de la Ejecución va de marzo 2025 a Julio 2029, Informe de Resultados va de Marzo 2025 a diciembre 2029, Informe de Control y Seguimiento va de julio 2025 a julio 2029, el cual se hará de manera mensual el último día hábil de cada mes

4.3.6 Controlar el cronograma

Control semanal de la ejecución de actividades programas y su tendencia de avance, para identificar las tendencias del mes, el cual será presentado por el coordinador al gerente de proyectos.

Reuniones mensuales coordinadas por el gerente del proyecto donde se detalla los datos del cronograma y su avance en la plataforma digital para identificar la ejecución de las actividades planificadas y ejecutadas en cada rol establecido, así como por disciplina deportiva.

Se presentará un informe anual de seguimiento de ejecución de actividades en coordinación con la gestión del proyecto para valoración del desempeño y análisis para solicitudes de cambio, la junta directiva será quien tiene la potestad para aprobar cada informe o solicitar ampliación en caso necesario.

Adicionalmente se dará seguimiento al cumplimiento de las actividades establecidas en el diccionario, por parte de la Junta Directiva y el Gerente del Proyecto.

4.4 Plan de Gestión de los Costos

Es la planificación establecida para realizar el proceso de estimar, asignar y controlar los costes de un proyecto. Permite a la empresa determinar por adelantado los gastos y por medio de su control reducir de superar el presupuesto previsto. Este plan establece las fases necesarias, desde la planificación inicial hasta su entrega, pasando por los diferentes análisis intermedios establecidos para cumplir con su propósito.

4.4.1 Planificar la Gestión de los Costos

En esta fase inicial, se tomó como base tres aspectos importantes; el primero es el Acta de Constitución del Proyecto, en el cual se encuentran los requisitos para la aprobación del proyecto, los cuales influyen en los costos de este, así mismo el presupuesto preaprobado. En segundo lugar, el Plan de Dirección del Proyecto específicamente en el Plan de Gestión de Cronograma y el plan de Riesgos ya que las dinámicas de sus propios procesos y controles influyen en los costos de las actividades implícitas. En tercer lugar, el juicio de los expertos de los factores ambientales de la empresa y sus tendencias en ámbito nacional y factores de influencia del ámbito internacional.

4.4.2 Estimar los Costos

Para el desarrollo de todas las actividades del proyecto como la gestión de convenios, contratos, operación de datos y ejecución de planes de gestión, es necesario una estructura organizacional que sustente todos los procedimientos y operaciones. Esta estructura se compone de un gerente, un coordinador, un asesor jurídico y el encargado de la contabilidad.

Debido a que el proyecto financieramente tiene una estrategia sustentable, busca aprovechar al máximo los activos organizacionales como plataforma administrativa para la ejecución eficiente de las actividades sustantivas como planes de gestión y ejecución de procedimientos de emisión de informes, con el objetivo de prevenir el riesgo de sobrepasar las proyecciones financieras establecidas. Entre los factores más destacados para la estimación del presupuesto, se encuentra la implementación de una plataforma digital que permita asignar roles, responsabilidades, indicadores

de avance y alcance, para la estructura administrativa del proyecto y el seguimiento de los informes enviados por las entidades. De igual forma una asignación exclusiva para cubrir costos generados por la gestión y contratación de los servicios de entidades deportivas.

4.4.3 Determinar el Presupuesto

Ya que el proyecto es de carácter social, con una duración de seis años y sus principales acciones se basan en la gestión de alianzas estratégicas se determinó una ponderación mayor en la asignación financiera a estos aspectos, estableciéndose de la siguiente forma; contratación de entidades 88.7%, salarios del equipo de trabajo 10%, plataforma digital 0.3% y gastos derivados de la gestión administrativa 1%.

El resumen del presupuesto se presenta en la tabla 15.

Tabla 15

Listad del presupuesto del Proyecto

Rubro	Monto Anual	Porcentaje
1. Un gerente de proyectos	CRC 24,000,000.00	
2. Un coordinador	CRC 12,000,000.00	10%
3. Un abogado	CRC 3,000,000.00	
4. Un contador	CRC 6,000,000.00	
5. Contratación de 20 Entidades deportivas	CRC 400,000,000.00	88.7%
6. Reuniones durante la ejecución del proyecto	CRC 1,000,000.00	0.2%
7. Servicio de plataforma especializada	CRC 5,000,000.00	1%
Total, Anual	CRC 451,000,000.00	
Costo Total (6 años)	CRC 2,706,000,000.00	

Nota: Autoría Propia

4.4.4 Controlar los Costos

Se establecieron techos presupuestarios para los rubros de contrataciones de entidades deportivas y gastos en reuniones del proyecto.

Para toma de decisiones y el análisis de la ejecución presupuestaria para cada rubro a cargo del área correspondiente, se agendará en reuniones recurrentes tal y como se establece en punto (4.6.3) Monitorear comunicaciones presentando en el Plan de Comunicaciones.

Mediante la técnica de valor ganado (**EV – Earned Value**): se mostrará el trabajo que realmente se realizó en términos de presupuesto lo que permite dar seguimiento al presupuesto planificado.

De igual forma se establecieron semáforos como indicador para identificar los rubros con mayor ejecución del presupuesto aprobado para cada año, quedando de la siguiente forma; Verde del 0%al 60%, Amarillo del 61% al 85% y Rojo del 86% hasta alcanzar el 100%.

La toma de decisiones para ajuste de presupuestos asignados para cada rubro dependerá de los análisis de los procesos e indicadores de Planes de Gestión de Cronograma y de Riesgos, así como los activos organizacionales y el ambiente empresarial.

Los responsables de elaborar los análisis y la estimación de acciones de contención son, el Gerente, Coordinador y Contador. La toma de decisión de la contención es la Junta Directiva a continuación se presenta en la Tabla 16.

Tabla 16

Semáforos para identificar los rubros y sus respectivos indicadores.

Ejecución	Semáforo	Acción	Responsable
0% - 60%		Continuar con ejecución presupuestaria	Gerencia
61% - 85%		Analizar Planes de Gestión de Cronograma y de Riesgo. Análisis de aspecto para estimar la contención de gastos.	Gerencia, Coordinador Contador
86%- 100%		Contención de gastos de reuniones al 90% del presupuesto asignado. Priorización de contratación de entidades determinantes para el alcance de objetivos.	Gerencia, Coordinador Contador Junta Directiva

Nota: Autoría Propia

4.5 Plan de Gestión de la Calidad

Se refiere a los procesos de la organización para implementar una política de calidad en cuanto a la planificación, gestión y control de la calidad del proyecto y el producto con el fin de contar con la satisfacción de los interesados. Inherente a esta política se encuentran los procesos de mejora continua de la organización.

4.5.1 Planificar la Gestión de la Calidad

Como la empresa privada está en formulación aún no cuenta con políticas de calidad ni procedimientos relacionados con las políticas, sin embargo, debe cumplir con la normativa vigente y el fin de las instituciones involucradas.

Se utiliza como guía para la planificación de la calidad un enfoque preventivo (lista de mapeo de requisitos esenciales), basado en la detección temprana de aquellos aspectos que son fundamentales proveer para evitar que la calidad del servicio sea deficiente.

Se mantendrán reuniones periódicas a nivel superior para contar con el recurso en el momento que se necesite, y con las entidades para definir los aspectos que se desean en las contrataciones.

Se demostrará previo a dar inicio la apertura de las escuelas. (Verificación de carteles de contratación de entrenadores, verificación de las instalaciones donde se van a desarrollar las actividades, verificación de carteles con las especificaciones de los materiales).

Para lograr un adecuado Plan de Calidad se desarrolló un registro de requisitos del proyecto con su nivel de prioridad el cual se refleja en la tabla 17.

Tabla 17

Requisitos del Proyecto para el plan de Calidad

Componentes	Nivel de Priorización	Registro de Requisitos
Necesidades	Alta	Instalaciones deportivas aptas para la práctica.
	Alta	Instructores capacitados en las zonas.
	Muy Alta	Acceso a las zonas más alejadas.
	Alta	Compromiso de las entidades.
	Muy Alta	Recurso económico estable.

Componentes	Nivel de Priorización	Registro de Requisitos
Oportunidades	Alta	Acceso al deporte y la recreación en zonas lejanas.
	Media	Acceso a selecciones nacionales.
	Alta	Acceso a programas sistemáticos.
	Muy Alta	Al menos 15 personas inscritas en cada escuela deportiva.
Metas	Media	1 kit deportivo por cada escuela deportiva.
	Alta	1 instructor especialista asignado a cada deporte en cada región.
	Media	1 capacitación impartida para todos los instructores de cada una de las escuelas.
	Media	1 festival deportivo realizado para cada escuela.
	Alta	1 exhibición desarrollada en cada escuela con atletas referentes.
	Muy Alta	100 hombres y 100 mujeres practicando en cada zona los diversos deportes.
	Muy Alta	100 personas menores de edad incluidas en procesos de ligas nacionales.
	Alta	100 personas menores de edad incluidas en Juegos Estudiantiles.
Media	100 personas menores de edad incluidas en procesos de juegos nacionales.	

Componentes	Nivel de Priorización	Registro de Requisitos
Objetivos del Proyecto	Media	15 personas menores de edad inscritos en la escuela practicando de manera sistemática.
	Muy Alta	1. Orientar a las personas menores de edad sobre su derecho al acceso de la práctica de diversas disciplinas deportivas y recreativas con el propósito de crear oportunidades para las personas menores de edad puedan hacer valer su derecho.
	Alta	2. Promover el ingreso y la permanencia de las personas menores de edad a la práctica de diversas disciplinas deportivas como medio para su desarrollo integral.
	Alta	3. Promover la participación de los atletas a nivel nacional e internacional en programas sistemáticos; procesos de selecciones y ligas nacionales que desarrollan las entidades con el fin de que puedan tener una carrera deportiva continúa.
	Muy Alta	4. Desarrollar oportunidades para las personas menores de edad ubicadas en zonas vulnerables y zonas alejadas de la gran área metropolitana con el fin de reducir la desigualdad.
	Alta	5. Fortalecer la paz y la libertad humana mediante la aplicación de los objetivos de desarrollo sostenible con el propósito de

Componentes	Nivel de Priorización	Registro de Requisitos
Alcance del Proyecto	Alta	colaborar en el cumplimiento de la agenda de las Naciones Unidas. Al menos 3000 personas menores de edad practicando una nueva disciplina deportivas.
Diseño del Producto	Muy Alta	Niñas, niños y adolescentes de entre 5 y 18 años, con Acceso al Deporte y la Recreación en zonas vulnerables del país, recibiendo clases de diferentes disciplinas deportivas 3 veces por semana de manera sistemática, con los mayores estándares de la disciplina deportiva contando con un instructor especialista en el deporte y con los materiales esenciales para la práctica.
Estrategia y escenario de Prueba	Alta	Mediante un festival deportivo se comprobará el aprendizaje de las disciplinas deportivas.
	Alta	Se realizarán evaluaciones periódicas para determinar el avance en las destrezas del deporte aprendido.

Nota: Autoría propia.

4.5.2 Gestionar la Calidad

Se define como el proceso de convertir el plan de gestión de calidad en actividades ejecutables de calidad que incorporen al proyecto las políticas de la organización.

Se gestionará la calidad mediante factores de éxito de acuerdo con la priorización de requisitos del proyecto y siguiendo la Línea Base de Calidad (factores y métricas).

Políticas de Calidad: Se realizarán visitas a las escuelas con el objetivo de verificar la asistencia, la metodología utilizada por el profesor, verificación de los objetivos ejecutados en la clase y si los mismos están alineados a la planificación y programación, se realizará un inventario de los materiales utilizados y se compara con lo comprado para cada escuela.

Las entidades verificarán la planeación de los entrenadores antes de impartir las clases.

Se aplicará una encuesta de satisfacción y mejora a las personas menores de edad para determinar si el proyecto está cumpliendo con lo planificado y con las necesidades de los usuarios.

Se realizará entrevistas a los usuarios por parte de un equipo multidisciplinario.

Se aplicará una encuesta a los padres de familia.

Resumen de factores de éxito de acuerdo con la priorización de requisitos del proyecto y siguiendo la Línea Base de Calidad (factores y métricas).

1. Identificación de los involucrados con el Proyecto:

- ✓ Presentación y aprobación del proyecto por las instancias superiores.
- ✓ Claridad de funciones por parte de las entidades y patrocinadores en el proyecto.
- ✓ Reunión de coordinación con los responsables de las zonas para la habilitación de los espacios físicos, asegurar el acceso a las zonas y la participación de las personas menores de edad.

2. Conocimiento del Proyecto en las zonas:

- ✓ Exhibición de los deportes en las diversas zonas del país para captar interesados.
- ✓ Explicación a los menores de edad sobre las condiciones y oportunidades que ofrece el proyecto.
- ✓ Comunicado a los padres de familia sobre la metodología del proyecto y la proyección de este.

3. Beneficios de la práctica deportiva

- ✓ Actividades inclusivas para las diversas poblaciones.
- ✓ Capacitaciones sobre la importancia de estar en movimiento.
- ✓ Demostración mediante evaluaciones periódicas a cada persona basada en sus datos, avances y mediciones.

4. Transparencia en los datos

- ✓ Acceso en el momento que lo soliciten a informes administrativos, de ejecución, de control y financieros.
- ✓ Información actualizada de las escuelas (cantidad de personas, zonas, género, disciplina, horarios, actividades).

✓ Eficiencia de informes automatizados en cuanto a la calidad de datos con las respectivas estadísticas.

4.5.3 Controlar la Calidad

Se utilizará las visitas de seguimiento y control de manera periódica a cada una de las escuelas por parte del director del proyecto y las entidades deportivas.

Se llevará una lista de lecciones aprendidas y mensualmente se realizará una reunión para indicar los puntos observados y los aspectos que se deben mejorar.

Para controlar la calidad del proyecto se desarrolló una línea base con sus respectivas Métricas la cual se refleja en la tabla 18.

Tabla 18

Línea Base de Calidad (Métricas)

Entregable	Métrica (s)	Definición de la métrica (método de medición)	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de la métrica
Tramitología	% de requisitos cubiertos	Lista de verificación contra el cronograma.	Integrantes trabajando en la comisión con la normativa vigente.	Semanal	La comisión
	% de Tareas completadas a tiempo	Evaluación y análisis de cada lista de acuerdo con los	Listas de cada componente definidas.	Mensual	Coordinadora del proyecto

Entregable	Métrica (s)	Definición de la métrica (método de medición)	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de la métrica
Plan de Gestión de Calidad	% de requisitos cubiertos	requerimientos y necesidades del proyecto. Análisis de resultados presentados.	Escuelas Operando adecuadamente.	Mensual	Administradora del contenido
	% de Tareas completadas a tiempo	Cantidad de escuelas planificadas en relación con cantidad de escuelas activas.	Cantidad de escuelas planificadas desarrollándose de manera sistemática con una participación de al menos 20 personas menores de edad.	Mensual	Entidades Deportivas
Plan de Ejecución	Puntuación de la satisfacción del cliente	Encuestas aplicadas a los menores de edad, y padres de familia.	Personas beneficiarias satisfechas con el servicio.	Bimensual	Entrenadores
	% de tareas completadas a tiempo	Seguimiento y verificación de acuerdo con lo establecido en el cronograma.	Involucrados detectados y atendidos.	Trimestral	Entidades y Coordinadora del proyecto
Plan de Comunicación					

Entregable	Métrica (s)	Definición de la métrica (método de medición)	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de la métrica
	Listado de páginas más visitadas	Cantidad de vistas de los Involucrados en las redes sociales.	Detección del material de diseño que atrae la atención de los involucrados.		
	Dispositivos de preferencia	Dispositivos más empleados para la comunicación, (presencial, virtual, teléfono, correo).	Tendencia de atención.		

Nota: Autoría Propia

4.6 Plan de Gestión de las Comunicaciones

Con el objetivo de garantizar una adecuada comunicación eficaz y eficiente entre el equipo desarrollador del proyecto y los involucrados se procede a presentar el Plan de Comunicación que cuenta con los procesos necesarios para llevar a cabo una comunicación eficaz entre los interesados y desarrollar actividades para implementar una estrategia de comunicación.

4.6.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones

El presente Plan de Gestión de las Comunicaciones consiste en la identificación y recopilación de los principales interesados del proyecto. Seguidamente se determinan las necesidades de información que posee cada uno de estos interesados, para satisfacer esas necesidades de información se proponen estrategias adecuadas para la eficiente comunicación entre las partes involucradas.

Se han definido los siguientes elementos como factores críticos de éxito y fundamentales para la etapa de planificación:

Frecuencia: Mantener un flujo constante y activo de comunicación para minimizar la confusión, los supuestos erróneos y las interpretaciones o las acciones que no son necesarias.

Comunicación iterativa: Se definió este factor crítico para asegurar la comprensión del mensaje, mediante la transformación de los datos en información útil, logrando el sentido de pertenencia y una verdadera colaboración.

Formato: Se define un estándar de comunicación que apoya y respeta las diferencias culturales, logrando conversaciones exitosas donde la confianza y los vínculos de los interesados se fortalezcan y crezcan.

El resumen de los interesados que se utilizaron en este plan con su respectivo interés se presenta en la Tabla 19.

Tabla 19

Listado de Interesados y su Interés

Stakeholders	Interés
Empresa propia	Implementar el desarrollo de proyectos Integrales
MEP	Brindar un sistema de educación pública
PANI	Atender las necesidades de infantes y adolescentes
ICODER	Promover el deporte la recreación y la actividad física
Centros Educativos	Generar espacios para promover el deporte y la recreación
Ministerio de salud	Promover los estilos de vida saludable
Entidades Deportivas	Aumentar la cantidad de practicantes en las zonas más lejanas del país
Infantiles y Juveniles	Acceso al derecho del deporte y la recreación
Embajadas	Cooperar con otros organismos de representación en la defensa y cumplimiento de objetivos de sus acciones exteriores
ONG	Organización No Gubernamental con iniciativa social y fines humanitarios
CONAPDIS	Responsable de promover y fiscalizar el cumplimiento de los derechos humanos de la población con discapacidad
Asociaciones de Desarrollo Integral Indígenas	Que las personas menores de edad tengan acceso a la práctica del deporte
Asociaciones de Desarrollo Integral	Crear espacios saludables y de esparcimiento
Comité Cantonal de Deporte y Recreación	Masificar por medio de diversas disciplinas deportivas

Stakeholders	Interés
Municipalidades	Aumentar la cantidad de practicantes a nivel deportivo y recreativo en la zona. Intereses políticos
Empresas privadas	Genera un beneficio a largo plazo, tanto para la empresa como para la sociedad y el planeta

Nota: Autoría propia.

4.6.2 Gestionar las Comunicaciones

Con el objetivo de garantizar que la comunicación del proyecto sea bien gestionada y distribuida se desarrolló una estrategia planificada para cada uno de los interesados que se muestra en la tabla 20.

Tabla 20

Estrategia de acuerdo con el interesado (a)

Interesados (as)	Estrategia
Empresa propia	La comunicación inicial será por medio de correo electrónico para agendar las visitas, posteriormente por medio de minutas para dar seguimiento a los acuerdos, y para divulgación del proyecto por la página web y redes sociales de la empresa.
ICODER	Uso de revista interna para divulgación del proyecto interinstitucional. Reuniones y presentación de informes al Director Nacional del ICODER y al Consejo Nacional del Deporte y la Recreación para la presentación del proyecto y cada una de sus etapas y el ciclo de vida.
PANI	Reuniones y sesiones de trabajo con los ministros (as) y el equipo de trabajo para la presentación y avance del proyecto. Utilización del periódico nacional para oficializar el proyecto y las plataformas digitales de cada uno de los ministerios para la promoción y divulgación.
MEP	
Ministerio de salud	

Interesados (as)	Estrategia
Entidades Deportivas	Sesiones de trabajo con los presidentes y gestores de la entidad para las etapas de inicio, formulación, planificación, monitoreo y cierre. Entrega de boletines en comercios de la zona.
Infantiles y Juveniles	Desarrollar festivales deportivos, recreativos y exhibiciones con atletas referentes en cada una de las zonas para la apertura de las escuelas deportivas, visitas a los centros educativos, a las asociaciones de desarrollo, comités, municipalidades y comercios.
Centros Educativos	Presentación del proyecto a los directores y educadores físicos de los centros educativos. Promoción del proyecto mediante afiches en las pizarras informativas de los Centros Educativos.
Asociaciones de Desarrollo Integral Indígenas	Reunión con los representantes de la asociación indígena para la presentación del proyecto, los beneficios, los derechos de los infantes y juveniles.
Asociaciones de Desarrollo Integral	Reunión con los representantes de la asociación de desarrollo para la presentación del proyecto, los beneficios, los derechos de los infantes y juveniles.
Comité Cantonal de Deporte y Recreación	Utilización de redes sociales como medio de divulgación y promoción del proyecto. Reunión con la junta directiva del CCDR de cada zona para la presentación del proyecto y solicitud de instalaciones.
Municipalidades	Se realiza acto de inauguración del proyecto con todas las autoridades involucradas. Reunión con representantes de la municipalidad para informar sobre el proyecto.
Empresas privadas Embajadas	Por medio de reuniones para la presentación del proyecto, con el comité ejecutivo o junta directiva, medios oficiales, correo electrónico y oficios. Exposición al público por medio de plataformas y redes sociales de cada una de las empresas.

Interesados (as)	Estrategia
ONG	
CONAPDIS	

Nota: Autoría propia.

4.6.3 Monitorear las Comunicaciones

Se desarrollará mediante el seguimiento y cumplimiento a los lineamientos establecidos en la Tabla 21.

Tabla 21

Resumen de lineamientos, seguimiento a los recursos

Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos
Inicio del proyecto	Patrocinadores	Una vez al inicio del proyecto.	Director del Proyecto	Formalizar el inicio del proyecto.	Presentación PowerPoint y un resumen ejecutivo del proyecto.
Contacto inicial entre las partes del proyecto	Representantes de primer nivel de las instituciones.	Una vez al inicio del proyecto.	Director del proyecto	Contacto inicial (kick-off del proyecto).	Sesión presencial para la presentación del proyecto (presentación PowerPoint, agenda, resumen ejecutivo).

Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos
Reuniones de planificación con las entidades	Gestor de la Entidad Deportiva	Dos veces por semana durante la planificación.	Director del proyecto	Realizar la planificación del proyecto, así como los canales de comunicación.	Reuniones presenciales y minutas.
Reuniones para la implementación del proyecto	Municipalidades, CCDR, Asociaciones de Desarrollo Integral Indígenas, Asociaciones de Desarrollo Integral, Centros Educativos	Una vez por mes	Director del proyecto	Presentación del proyecto en las distintas localidades beneficiadas.	Reuniones presenciales, presentación de PowerPoint, boletines informativos, afiches publicitarios
Comunicación durante la implementación	Infantes y Juveniles	Una vez a la semana durante la ejecución	Entidades Deportivas	Explicar la metodología del proyecto a los menores de edad.	Videos interactivos, exposiciones, demostraciones, exhibiciones con atletas referentes, boleta de inscripción.
Informe de gestión	Altos jerarcas de las instituciones	Semestral	Director del proyecto	Informar sobre el alcance del proyecto en cada localidad beneficiada.	Documento PDF y visitas a cada sitio del proyecto.

Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos
Monitoreo y control	Infantes y Juveniles	Una vez por semana	Director del proyecto y Entidades Deportivas	Verificar que los reportes de las Entidades Deportivas se apegaban a la realidad del proyecto.	Informes escritos, fotografías, entrevistas y bitácoras.

Nota: Autoría propia.

La información que se genere producto de los diversos medios de comunicación en el proyecto, tal como: minutas, presentaciones, informes, bitácoras, fotografías, actas de entrega, correos electrónicos, grabaciones, boletines, afiches, resúmenes ejecutivos, así como cualquier otra comunicación se tratará de la siguiente manera:

Se creará un repositorio digital al que tendrán acceso los gestores deportivos de cada una de las entidades.

Se brindará acceso de consulta a todos los involucrados del proyecto.

Se ordenará el expediente digital de forma cronológica.

La documentación física será digitalizada para estos efectos.

El director de proyecto será el responsable de mantener la información actualizada.

El expediente híbrido técnico y financiero del proyecto será archivado por la empresa privada a cargo de proyecto, por un plazo de 5 años.

El repositorio digital en SharePoint se mantendrá disponible para consulta de todos los involucrados por al menos un periodo de 5 años.

4.7 Plan de Gestión de los Riesgos

Para realizar un adecuado plan de gestión de riesgos del proyecto se incluirá los procesos de planificación, identificación, análisis y planificación e implementación de respuesta de los riesgos; esto se realizará mediante un análisis de experiencias anteriores y criterio de experto.

4.7.1 Planificar la Gestión de los Riesgos

La planificación de riesgos se llevará a cabo mediante la agrupación de los diferentes niveles del proyecto, utilizando inicialmente una clasificación de los riesgos según su descripción o código con la finalidad de trabajar de manera estandarizada:

- RA- Riesgo de Administración de Proyectos
- RE- Riesgo Externo
- RO- Riesgo Organizacional
- RT- Riesgo Técnico

Se muestra el resumen de los riesgos del segundo nivel de acuerdo con el tipo de descripción en la Tabla 22.

Tabla 22

Clasificación de riesgos según el tipo

Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2
Todas las fuentes de Riesgo del Proyecto	1.Riesgo Organizacional	1.1. Privado
		1.2. Público
		1.3. Patrocinadores
	2.Riesgo Externo	2.1. Alianzas
		2.2. Requerimientos
	3.Riesgo de Dirección de Proyectos	3.1. Estrategia
		3.2. Participantes
		3.3. Colaboradores
	4.Riesgo Técnico	4.1. Seguimiento
		4.2. Control
		4.3. Liquidación

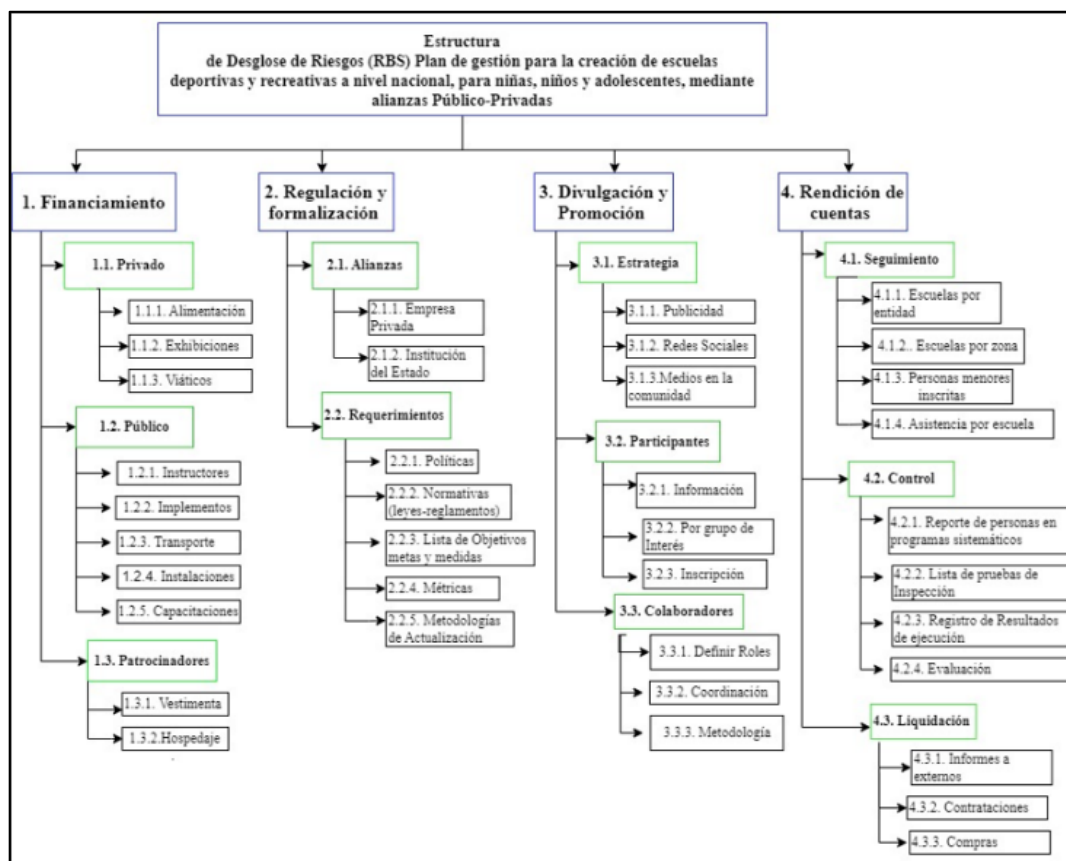
Nota: Autoría propia.

4.7.2 Identificar los Riesgos

El equipo de proyecto identificó cada uno de los riesgos mediante la elaboración de una Estructura Detallada de Riesgos (RBS) la cual es una representación jerárquica de los riesgos según sus categorías, que ayuda al equipo del proyecto a tener en cuenta las numerosas fuentes o causas que pueden dar lugar a riesgos del proyecto (PMI, 2017), así mismo se tomó como punto de partida la identificación de los riesgos técnicos, riesgos por administración de proyectos, riesgos externos y riesgos organizacionales.

Figura 6

Resumen de la Estructura de Riesgos



Nota: Autoría propia.

4.7.3 Realizar análisis cualitativo de riesgos

Para el análisis cualitativo de riesgos se evaluó la prioridad de cada uno de los riesgos de manera individual evaluando la probabilidad de la ocurrencia e impacto de dichos riesgos. Los valores asignados para cada uno de los riesgos fueron determinados mediante el criterio de experto.

Para determinar la probabilidad de cada uno de los riesgos, se utilizó la escala de probabilidad, la cual tiene la siguiente clasificación: 0.1 muy poco probable, 0.3 poco probable, 0.5 probable, 0.7 bastante probable y 0.9 muy probable.

Para determinar el impacto se cuenta con la siguiente escala: 0.8 muy alto, 0.4 alto, 0.2 moderado, 0.1 bajo y 0.05 muy bajo.

El resultado de rango del riesgo se obtuvo multiplicando la probabilidad por el impacto ($P \times I$), y de esta forma poder determinar la priorización de los riesgos por categorías, siendo verde un riesgo bajo que va de 0.1 a 0.4, amarillo un riesgo moderado de 0.5 a 0.15 y rojo un riesgo alto que sobrepasan el 0.16 en adelante.

Figura 7

Marcador de riesgo para un riesgo específico

Marcador de riesgo para un riesgo específico (P x I)					
Impacto	Muy Bajo .05	Bajo .1	Moderado .2	Alto .4	Muy Alto .8
Probabilidad					
0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Verde – Riesgo Bajo

Amarillo – Riesgo Moderado

Rojo – Riesgo Alto

En la figura número 7, se muestra el resultado obtenido para cada uno de los riesgos en el que se muestra la priorización quedando los más importantes al inicio y los de menor rango al final.

A continuación, se presenta la lista de riesgos del proyecto con la respectiva descripción, referencia, código, probabilidad, impacto y rango (Px I)

Finalmente, se muestra el Riesgo General del Proyecto, con un valor de 0.36 (Riesgo alto).

Tabla 23

Análisis cualitativo del riesgo

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	WB S	Pr o	Imp	Rang o
RE0010	Mala distribución de recursos	Si no hay políticas para la elección de los deportes, de las entidades, de las zonas, se afecta la calidad y el alcance.	Lista de normativas vigentes y aplicables.	2 4	0,9	0,8	0,72
RE0011	Mala ejecución de recursos	Si no hay Normativas (leyes-reglamentos) para definir los procedimientos se afecta la calidad, el alcance y el costo.	Lista de normativas vigentes y aplicables.	2 4	0,9	0,8	0,72
RT0017	Poco alcance	Si no se realiza promoción en medios en la comunidad se afecta el alcance del proyecto.	Plan de involucrados y de comunicación.	3 4	0,9	0,8	0,72

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	WBS	Pro	Imp	Rango
RA-0026	Falta de evaluaciones	Si no hay lista de pruebas de Inspección debido a la falta de evaluaciones se afecta el alcance y calidad del proyecto.	A lo largo de todo el monitoreo del proyecto.	4	0,9	0,8	0,72
RT0020	Poca divulgación	Si no se realiza suficiente Inscripción debido a la poca divulgación se afecta el alcance y la calidad del proyecto.	Plan de involucrados y de comunicación.	3 4	0,7	0,8	0,56
RT0023	Poco alcance	Si no se desarrollan suficientes escuelas por entidad esto afecta el alcance del proyecto.	A lo largo de todo el monitoreo del proyecto.	3 4	0,7	0,8	0,56
RT0024	Poca divulgación	Si no se desarrollan suficientes escuelas por zona debido a la poca divulgación esto afecta el alcance del proyecto.	A lo largo de todo el monitoreo del proyecto.	3 4	0,7	0,8	0,56
RT0019	Poca identificación	Si no se agrupa la población por edades de Interés habrá poca identificación y desarrollo y esto afectará la calidad y el alcance.	Plan de involucrados y de comunicación.	3 4	0,9	0,4	0,36

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	WBS	Pro	Imp	Rango
RA-0027	Poca posibilidad de mejora	Si no hay un registro de resultados de ejecución habrá poca posibilidad de mejora, esto afectaría la calidad del proyecto.	A lo largo de todo el monitoreo del proyecto.	1 4	0,9	0,4	0,36
RO003	Falta de recurso Privado	Si no hay recurso privado, no se puede costear las exhibiciones, elemento fundamental para promover la práctica y el movimiento y se afecta la calidad del proyecto.	Boletas de Inscripción.	1 3.2 4	0,7	0,4	0,28
RO006	Falta de Presupuesto Público	Si no hay presupuesto suficiente, no se puede costear el transporte para los instructores y para las personas menores, esto afecta el alcance y la calidad del proyecto.	Boletas de transporte	1 3	0,7	0,4	0,28
RE0015	Poca Asistencia	Si no se desarrolla una adecuada publicidad se afecta el alcance del proyecto.	Plan de involucrados y de comunicación.	3	0,7	0,4	0,28
RT0018	Poco alcance	Si no se brinda una adecuada información se afecta el alcance	Plan de involucrados y de comunicación.	3 4	0,7	0,4	0,28

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	WBS	Pro	Imp	Rango
		del proyecto y la calidad.					
RT0025	Continuidad y compromiso	Si no hay reporte de personas en programas sistemáticos debido a la poca continuidad y compromiso esto afecta el alcance del proyecto y la calidad.	A lo largo de todo el monitoreo del proyecto.	3 4	0,7	0,4	0,28
RT0022	Escasa organización	Si no hay una clara coordinación se afecta el cronograma y la calidad del proyecto.	Plan de gestión y cronograma del proyecto	2 3 4	0,3	0,8	0,24
RO001	Falta de recurso Privado	Si no hay recurso privado, no se puede costear la alimentación de los menores de edad que se trasladan de zonas lejanas y se afecta el alcance y la calidad del proyecto.	Lista de distribución de alimentos.	1 4	0,7	0,2	0,14
RO009	Escasez de Patrocinadores	Si no hay patrocinadores, no se puede contemplar vestimenta para las actividades, esto afecta la calidad del proyecto y el costo.	Boletas de requerimientos y de entregas.	1 2 3	0,9	0,1	0,09

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	WB S	Pr o	Imp	Rang o
RO008	Falta de Presupuesto Público	Si no hay presupuesto suficiente, no se puede desarrollar capacitaciones con expertos en temas integrales, esto afecta el alcance y la calidad del proyecto.	Plan de Capacitación.	1 3	0,3	0,2	0,06
RT0021	Escaza organización	Si no se definen los roles debido a la escaza organización se afecta el cronograma y la calidad del proyecto.	Plan de gestión y cronograma del proyecto.	2 3 4	0,3	0,2	0,06
RO004	Falta de Presupuesto Público	Si no hay presupuesto suficiente, no se pueden costear los Instructores especializados para cada disciplina deportiva y esto afecta la calidad del proyecto.	Planilla del personal contratado.	1 3	0,5	0,8	0,4
RO005	Falta de Presupuesto Público	Si no hay presupuesto suficiente, no se pueden costear los implementos para cada disciplina deportiva y esto afecta la calidad del proyecto.	Planilla de materiales por escuela.	1 3	0,5	0,8	0,4

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	WB S	Pr o	Imp	Rang o
RE0012	Cierre del proyecto	Si no se define una lista de objetivos metas y medidas se afecta el cronograma y el desarrollo del proyecto.	Plan de gestión del proyecto.	2 3	0,5	0,8	0,4
RE0013	Cierre del proyecto	Si no se define las métricas se afecta el cronograma, el desarrollo del proyecto y el alcance.	Plan de evaluación del proyecto.	2 3 4	0,5	0,8	0,4
RE0014	Poco Aprendizaje	Si no se trabaja con una metodología actualizada se afecta la calidad del proyecto.	Plan de gestión del proyecto.	3 4	0,5	0,8	0,4
RO002	Falta de recurso Privado	Si no hay recurso privado, no se puede costear los viáticos de los menores de edad que se trasladan de zonas lejanas y se afecta el alcance y la calidad del proyecto.	Lista de asistencia	1 3.2.3 4	0,5	0,4	0,2
RO007	Falta de Presupuesto Público	Si no hay presupuesto suficiente, no se puede costear el alquiler de las instalaciones, esto afecta el alcance y la calidad del proyecto.	Boletas de alquiler de instalaciones.	1 3	0,5	0,4	0,2

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	WBS	Pro	Imp	Rango
RE0016	Poco alcance	Si no se realiza promoción en redes sociales se afecta el alcance del proyecto.	Plan de involucrados y de comunicación.	3 4	0,5	0,4	0,2
RA-0028	Poca planificación	Si no hay evaluación debido a la falta de planificación esto afectara el alcance, el cronograma y la calidad del proyecto.	A lo largo de todo el monitoreo del proyecto.	1 3 4	0,5	0,4	0,2
RA-0029	Falta de evaluación externa	Si no hay informes de externos debido a la falta de evaluación esto afectara el costo y la calidad del proyecto.	A lo largo de todo el monitoreo del proyecto.	1 2 3 4	0,5	0,4	0,2
Total, General del Riesgo							0,35

Nota: Autoría propia.

4.7.4 Planificar respuesta a los riesgos

Con el objetivo de desarrollar respuestas y opciones a posibles soluciones para poder minimizar el impacto de los riesgos, se utilizaron 4 posibles estrategias que se detallan a continuación:

- a) Eliminar: Consiste en eliminar por completo el riesgo y la amenaza y se garantiza que no va a afectar la finalidad.

b) Mitigar: Consiste en buscar opciones y estrategias para reducir la probabilidad o impacto de ocurrencia y disminuir hasta un nivel controlable. Esta acción requiere tomar decisiones y acciones tempranas.

c) Transferir: Consiste en trasladar el impacto y la responsabilidad a un tercero.

d) Aceptar: Consiste en aceptar el riesgo y no se toman acciones sobre el riesgo, esta opción se selecciona cuando el equipo analiza que no es rentable mitigar o atacar el riesgo, por lo general en esta opción se planifica una reserva de dinero para manejar el riesgo en el momento que se presente.

La planificación y aplicación de las estrategias mencionadas anteriormente se pueden visualizar para cada uno de los riesgos en la tabla número 22 ubicada en el apartado de implementación de la respuesta de los riesgos, seguido de este apartado.

4.7.5 Implementar la respuesta a los riesgos

A continuación, se muestra las actividades desarrolladas en cada una de las estrategias en respuesta a el riesgo, así como la probabilidad, el impacto y la aplicación del Px I que se obtiene al aplicar las acciones.

Es importante destacar que posterior a la implementación de las acciones de respuesta de riesgo el resultado global disminuyo pasando de 0,35 riesgo alto a 0,12 a riesgo moderado, lo que refleja que las acciones propuestas benefician la respuesta a los riesgos.

A continuación, se muestra la implementación de las acciones para la mitigación de los riesgos en la Tabla 24

Tabla 24

Implementación de respuesta a riesgos y estrategias

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	WBS	Pro	Imp	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Responsable	Pro Post Plan	Imp Post Plan	Rango Post Plan
RE0010	Mala distribución de recursos	Si no hay políticas para la elección de los deportes, de las entidades, de las zonas, se afecta la calidad y el alcance.	Lista de normativas vigentes y aplicables.	2 4	0,9	0,8	0,72	Mitigar	Se trabajará con criterios de selección	Equipo del Proyecto	0,5	0,2	0,1
RE0011	Mala ejecución de recursos	Si no hay Normativas (leyes-reglamentos) para definir los procedimientos se afecta la calidad, el alcance y el costo.	Lista de normativas vigentes y aplicables.	2 4	0,9	0,8	0,72	Mitigar	Se definirán las normativas desde el inicio de firma de convenios.	Equipo del Proyecto	0,5	0,1	0,05
RT0017	Poco alcance	Si no se realiza promoción en medios en la comunidad se afecta el alcance del proyecto.	Plan de involucrados y de comunicación.	3	0,9	0,8	0,72	Eliminar	Se contará con un adecuado plan de Comunicación	Equipo del Proyecto	0,3	0,1	0,03
RA-0026	Falta de evaluaciones	Si no hay lista de pruebas de Inspección debido a la falta de evaluaciones se afecta el alcance y calidad del proyecto	A lo largo de todo el monitoreo del proyecto.	4	0,9	0,8	0,72	Mitigar	En el convenio se contemplará el proceso de visitas y seguimiento.	Equipo del Proyecto	0,7	0,4	0,28
RT0020	Poca divulgación	Si no se realiza suficiente Inscripción debido a la poca divulgación se afecta el alcance y la calidad del proyecto.	Plan de involucrados y de comunicación.	3 4	0,7	0,8	0,56	Eliminar	Se contará con un adecuado plan de Comunicación	Equipo del Proyecto	0,5	0,2	0,1
RT0023	Poco alcance	Si no se desarrollan suficientes escuelas por entidad esto afecta el alcance del proyecto.	A lo largo de todo el monitoreo del proyecto.	3	0,7	0,8	0,56	Eliminar	Se contará con un adecuado plan de Alcance.	Equipo del Proyecto	0,5	0,8	0,4
RT0024	Poca divulgación	Si no se desarrollan suficientes escuelas por zona debido a la poca divulgación esto afecta el alcance del proyecto.	A lo largo de todo el monitoreo del proyecto.	3 4	0,7	0,8	0,56	Eliminar	Se contará con un adecuado plan de Comunicación	Equipo del Proyecto	0,5	0,8	0,4
RT0019	Poca identificación	Si no se agrupa la población por edades de Interés habrá poca identificación y desarrollo y esto afectará la calidad y el alcance.	Plan de involucrados y de comunicación.	3 4	0,9	0,4	0,36	Eliminar	Se contará con un adecuado plan de Interesados	Equipo del Proyecto	0,3	0,2	0,06
RA-0027	Poca posibilidad de mejora	Si no hay un registro de resultados de ejecución habrá poca posibilidad de mejora, esto afectaría la calidad del proyecto.	A lo largo de todo el monitoreo del proyecto.	1 4	0,9	0,4	0,36	Eliminar	Se contará con un adecuado control de seguimiento en cada una de las etapas del ciclo de vida del proyecto.	Equipo del Proyecto	0,3	0,4	0,12
RO003	Falta de recurso Privado	Si no hay recurso privado, no se puede costear las exhibiciones, elemento fundamental para promover la práctica y el movimiento y se afecta la calidad del proyecto.	Boletas de Inscripción	1 3.2 4	0,7	0,4	0,28	Mitigar	Se gestionará con personal de cada región para que el costo sea menor.	Equipo del Proyecto	0,5	0,8	0,4
RO006	Falta de Presupuesto Público	Si no hay presupuesto suficiente, no se puede costear el transporte para los instructores y para las personas menores, esto afecta el alcance y la calidad del proyecto.	Boletas de transporte	1 3	0,7	0,4	0,28	Transferir	Se solicitará a las Asociaciones que se hagan responsables del transporte.	Equipo del Proyecto	0,5	0,8	0,4
RE0015	Poca Asistencia	Si no se desarrolla una adecuada publicidad se afecta el alcance del proyecto.	Plan de involucrados y de comunicación.	3	0,7	0,4	0,28	Eliminar	Se contará con un adecuado plan de Comunicación	Equipo del Proyecto	0,3	0,1	0,03
RT0018	Poco alcance	Si no se brinda una adecuada información se afecta el alcance del proyecto y la calidad.	Plan de involucrados y de comunicación.	3 4	0,7	0,4	0,28	Eliminar	Se contará con un adecuado plan de Comunicación	Equipo del Proyecto	0,3	0,1	0,03

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	WBS	Pro	Imp	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Responsable	Pro Post Plan	Imp Post Plan	Rango Post Plan
RT0025	Continuidad y compromiso	Si no hay reporte de personas en programas sistemáticos debido a la poca continuidad y compromiso esto afecta el alcance del proyecto y la calidad.	A lo largo de todo el monitoreo del proyecto.	3 4	0,7	0,4	0,28	Mitigar	Habrá controles, informes y visitas cada mes.	Equipo del Proyecto	0,5	0,2	0,1
RT0022	Escaza organización	Si no hay una clara coordinación se afecta el cronograma y la calidad del proyecto.	Plan de gestión y cronograma del proyecto	2 3 4	0,3	0,8	0,24	Eliminar	Se contará con un adecuado plan de tiempo y de calidad	Equipo del Proyecto	0,1	0,2	0,02
RO001	Falta de recurso Privado	Si no hay recurso privado, no se puede costear la alimentación de los menores de edad que se trasladan de zonas lejanas y se afecta el alcance y la calidad del proyecto.	Lista de distribución de alimentos	1 4	0,7	0,2	0,14	Mitigar	Solicitar alimentación a los comedores escolares del MEP	Equipo del Proyecto	0,3	0,2	0,06
RO009	Escasez de Patrocinadores	Si no hay patrocinadores, no se puede contemplar vestimenta para las actividades, esto afecta la calidad del proyecto y el costo.	Boletas de requerimientos y de entregas.	1 2 3	0,9	0,1	0,09	Transferir	Se solicitará a las instituciones públicas que asuman el requerimiento.	Equipo del Proyecto	0,3	0,1	0,03
RO008	Falta de Presupuesto Público	Si no hay presupuesto suficiente, no se puede desarrollar capacitaciones con expertos en temas integrales, esto afecta el alcance y la calidad del proyecto.	Plan de Capacitación	1 3	0,3	0,2	0,06	Mitigar	Se gestionará con personal voluntario expertos en los diversos temas.	Equipo del Proyecto	0,3	0,1	0,03
RT0021	Escaza organización	Si no se definen los roles debido a la escaza organización se afecta el cronograma y la calidad del proyecto.	Plan de gestión y cronograma del proyecto.	2 3 4	0,3	0,2	0,06	Eliminar	Se contará con un adecuado plan de Interesados	Equipo del Proyecto	0,1	0,2	0,02
RO004	Falta de Presupuesto Público	Si no hay presupuesto suficiente, no se pueden costear los Instructores especializados para cada disciplina deportiva y esto afecta la calidad del proyecto.	Planilla del personal contratado.	1 3	0,5	0,8	0,4	Mitigar	Se buscarán voluntarios, estudiantes practicantes de Educación física, se solicitará ayudar a los Comités Cantonales de Deporte y Recreación.	Equipo del Proyecto	0,5	0,4	0,2
RO005	Falta de Presupuesto Público	Si no hay presupuesto suficiente, no se pueden costear los implementos para cada disciplina deportiva y esto afecta la calidad del proyecto.	Planilla de materiales por escuela.	1 3	0,5	0,8	0,4	Mitigar	Se solicitará donaciones o se reutilizará el material existente.	Equipo del Proyecto	0,5	0,4	0,2
RE0012	Cierre del proyecto	Si no se define una lista de objetivos metas y medidas se afecta el cronograma y el desarrollo del proyecto.	Plan de gestión del proyecto.	2 3	0,5	0,8	0,4	Mitigar	Lista de Indicadores por disciplina deportiva	Equipo del Proyecto	0,3	0,1	0,03
RE0013	Cierre del proyecto	Si no se define las métricas se afecta el cronograma, el desarrollo del proyecto y el alcance.	Plan de evaluación del proyecto.	2 3 4	0,5	0,8	0,4	Mitigar	Informes mensuales con los respectivos indicadores	Equipo del Proyecto	0,3	0,1	0,03

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	WBS	Pro	Imp	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Responsable	Pro Post Plan	Imp Post Plan	Rango Post Plan
RE0014	Poco Aprendizaje	Si no se trabaja con una metodología actualizada se afecta la calidad del proyecto.	Plan de gestión del proyecto.	3 4	0,5	0,8	0,4	Mitigar	Todas las escuelas centrarán con una metodología estandarizada.	Equipo del Proyecto	0,1	0,1	0,01
RO002	Falta de recurso Privado	Si no hay recurso privado, no se puede costear los viáticos de los menores de edad que se trasladan de zonas lejanas y se afecta el alcance y la calidad del proyecto.	Lista de asistencia	1 3.2.3 4	0,5	0,4	0,2	Escalar	Coordinar con Asociaciones de Desarrollo	Equipo del Proyecto	0,3	0,1	0,03
RO007	Falta de Presupuesto Público	Si no hay presupuesto suficiente, no se puede costear el alquiler de las instalaciones, esto afecta el alcance y la calidad del proyecto.	Boletas de alquiler de instalaciones	1 3	0,5	0,4	0,2	Mitigar	Mediante un convenio se solicitará el prestamos de las instalaciones.	Equipo del Proyecto	0,5	0,4	0,2
RE0016	Poco alcance	Si no se realiza promoción en redes sociales se afecta el alcance del proyecto.	Plan de involucrados y de comunicación.	3 4	0,5	0,4	0,2	Eliminar	Se contará con un adecuado plan de Comunicación	Equipo del Proyecto	0,3	0,1	0,03
RA-0028	Poca planificación	Si no hay evaluación debido a la falta de planificación esto afectara el alcance, el cronograma y la calidad del proyecto.	A lo largo de todo el monitoreo del proyecto.	1 3 4	0,5	0,4	0,2	Mitigar	Se contará con una plan de alcance, calidad y seguimiento y monitoreo.	Equipo del Proyecto	0,5	0,2	0,1
RA-0029	Falta de evaluación externa	Si no hay informes de externos debido a la falta de evaluación esto afectara el costo y la calidad del proyecto.	A lo largo de todo el monitoreo del proyecto.	1 2 3 4	0,5	0,4	0,2	Mitigar	Se contratará un auditor externo	Equipo del Proyecto	0,5	0,2	0,1
Total General del Riesgo							0,35			Riesgo General del Proyecto Post-Plan			0,12

Nota: Autoría propia.

4.8 Plan de Gestión de los Interesados

Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden estar interesados en el proyecto y que podrían afectar o ser afectados por el proyecto si no se da un adecuado involucramiento y capacitación.

4.8.1 Identificar a los Interesados

A continuación, se muestra la lista de los involucrados del proyecto, y una breve descripción del interés específico de cada involucrado con el proyecto en la Tabla 25.

Tabla 25*Lista de Interesados y el Interés específico con el Proyecto*

INTERESADOS	Interés específico con el Proyecto
Empresa propia	Implementar el desarrollo de proyectos Integrales, sociales, deportivos, recreativos y de actividad física.
MEP	Facilitar actividades de calidad y promover proyectos en las zonas con escasa oportunidad deportiva.
PANI	Velar porque todas las personas menores de edad tengan acceso al derecho de la proactiva deportiva.
ICODER	Promover el deporte la recreación la actividad física en los habitantes de la república.
Centros Educativos	Generar espacios para promover el deporte y la recreación y utilizar las instalaciones deportivas.
Ministerio de salud	Promover los estilos de vida saludable.
Entidades Deportivas	Aumentar la cantidad de practicantes en las zonas más lejanas del país.
Infantiles y Juveniles	Jugar, aprender, practicar deporte-recreación y actividad física.
Embajadas	Cooperar con otros organismos de representación en la defensa y cumplimiento de objetivos de sus acciones exteriores.
ONG	Organización No Gubernamental con iniciativa social y fines humanitarios.
CONAPDIS	Que las personas con discapacidad tengan acceso a programas inclusivos de deporte, recreación y actividad física.

INTERESADOS	Interés específico con el Proyecto
Asociaciones de Desarrollo Integral Indígenas	Que las personas menores de edad tengan acceso a la práctica del deporte.
Asociaciones de Desarrollo Integral	Crear espacios saludables y de esparcimiento.
Comité Cantonal de Deporte y Recreación	Masificar por medio de diversas disciplinas deportivas.
Municipalidades	Aumentar la cantidad de practicantes a nivel deportivo y recreativo en la zona. Intereses políticos.
Empresas privadas	Genera un beneficio a largo plazo, tanto para la empresa como para la sociedad y el planeta colaborar mediante la responsabilidad empresarial y social.

Nota: Autoría Propia

4.8.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados

En este apartado se presenta la lista de interesados con la respectiva posición de poder e interés de los criterios identificados dentro del proyecto.

Se utiliza una escala para poder siendo 1 más bajo y 5 más alto, para interés 1 más bajo y 5 más alto y en posición “+” A favor y “-” En contra; estos valores se ven reflejados en la siguiente tabla.

Tabla 26*Lista de Interesados con nivel de interés y poder*

INTERESADOS	POSICIÓN	PODER	INTERÉS
Empresa propia	+	5	5
MEP	+	3	5
PANI	+	3	5
ICODER	+	3	5
Centros Educativos	+	2	4
Ministerio de Salud	+	3	4
Entidades Deportivas	+	2	5
Infantiles y Juveniles	+	1	5
Embajadas	+	2	4
ONG	+	2	4
CONAPDIS	+	4	5
Asociaciones de Desarrollo Integral Indígenas	+	1	3
Asociaciones de Desarrollo Integral	+	1	4

INTERESADOS	POSICIÓN	PODER	INTERÉS
Comité Cantonal de Deporte y Recreación	+	2	5
Municipalidades	+	2	3
Empresas Privadas	+	4	4

Nota: Autoría Propia

4.8.3 Gestionar el Involucramientos de los Interesados

Con el objetivo de fomentar un enfoque para involucrar a los interesados del proyecto con base en sus necesidades, expectativas e intereses y el posible impacto en el proyecto se desarrolla la comunicación de los involucrados en la etapa inicial y se trabaja mediante el plan establecido en la gestión de la comunicación (4.6.2).

Para fomentar el compromiso y el involucramiento de los interesados se desarrollarán reuniones semestrales de tipo informativas con cada uno de los representantes de las empresas patrocinadoras del proyecto.

En dichas reuniones se presentarán los avances del proyecto que deberán contener:

1. La cantidad de personas menores de edad que asiste a las escuelas
2. La cantidad de escuelas por cada región
3. Cantidad de escuelas por entidad
4. Cantidad de instructores

5. Cantidad de sesiones desarrolladas

Dichas reuniones estarán a cargo de la Gerente del proyecto y el coordinador, quienes organizarán la agenda de las reuniones, incluirán los temas solicitados por los interesados y presentarán un informe para cada uno de los representantes.

En el caso específico de las entidades y los patrocinadores del proyecto se firmará un convenio donde se establecerán los lineamientos que deben de cumplir durante el ciclo de vida del proyecto y el rol que tienen dentro del proyecto de acuerdo con la siguiente tabla 27.

Tabla 27

Lista de identificación de Roles en el proyecto

INTERESADOS	Esencial para la ejecución	Patrocinador	Préstamos de Instalaciones	Imparte Capacitaciones	Divulgación y promoción del proyecto	Total, de Roles
Empresa propia	X	X		X	X	4
MEP		X	X	X	x	4
PANI		X	X	X	X	4
ICODER		X	X	X	X	4
Centros Educativos	X		X		X	3
Ministerio de Salud		X	X	X	X	4
Entidades Deportivas	X		X	X	X	4

INTERESADOS	Esencial para la ejecución	Patrocinador	Préstamos de Instalaciones	Imparte Capacitaciones	Divulgación y promoción del proyecto	Total, de Roles
Infantiles y Juveniles	X					1
Embajadas		X	X	X	X	4
ONG		X	X	X	X	4
CONAPDIS		X	X	X	X	4
Asociaciones de Desarrollo Integral Indígenas			X		X	2
Asociaciones de Desarrollo Integral			X		X	2
Comité Cantonal de Deporte y Recreación			X		X	2
Municipalidades		X	X		X	3
Empresas privadas	x	X	X	X	X	5

Nota: Autoría Propia

Para mantener el interés de los involucrados, en el proyecto se presenta las estrategias que se desarrollan a lo largo del proyecto, en la Tabla 28.

Tabla 28

Estrategias para mantener el interés

INTERESADOS	Estrategia que se va a utilizar para involucrar o mantener el interés de cada uno de los Involucrados.
Empresa propia	Mediante la cuantificación de proyectos Integrales, sociales, deportivos, recreativos y de actividad física.
MEP	Mantenerlo como aliado durante el desarrollo de las escuelas en los centros educativos, brindar informes con la cantidad de personas recibiendo las actividades, haciendo énfasis en cuantas personas ahora reciben actividades de calidad provenientes de las zonas con escasa oportunidad deportiva.
PANI	Presentar informe de la cantidad de personas menores de edad con acceso al derecho de la práctica deportiva.
ICODER	Presentar informe de la cantidad de personas en actividades de deporte, la recreación, y la actividad física.
Centros Educativos	Presentar informes de cuantas instalaciones están siendo utilizadas.
Ministerio de Salud	Brindar resultados de disminución de obesidad y sedentarismo y cantidad de personas con mejoras en el estilo de vida.
Entidades Deportivas	Resultados de la cantidad de practicantes en cada disciplina deportiva por grupos de edad.
Infantiles y Juveniles	Brindar talleres sobre la importancia de las actividades desarrolladas en las escuelas.
Embajadas	Resultados de cantidad de personas extranjeras incluidas en los programas y actividades.

INTERESADOS	Estrategia que se va a utilizar para involucrar o mantener el interés de cada uno de los Involucrados.
ONG	Resultados de cantidad de personas, por género y de zonas vulnerables.
CONAPDIS	Resultados de cantidad de personas con discapacidad ahora con acceso a programas inclusivos de deporte-recreación y actividad física.
Asociaciones de Desarrollo Integral Indígenas	
Asociaciones de Desarrollo Integral Comité Cantonal de Deporte y Recreación	Brindar informes de cantidad de personas incluidas en cada una de las actividades de manera sistemática, uso de espacios de manera apropiada y demostración del aprendizaje en los niños, niñas y adolescentes.
Municipalidades	
Empresas privadas	Demostrar como la responsabilidad empresarial y social se ve reflejada he impactada en cada una de las estrategias desarrolladas en las escuelas. Utilización de cada una de las marcas en material publicitario, uniformes, vestimenta y actividades desarrolladas.

Nota: Autoría Propia

4.8.4 Monitorear el Involucramientos de los Interesados

Con el objetivo de velar por el cumplimiento de los interesados y su relación con el proyecto se monitoreará mediante el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el apartado (4.6.3) Monitorear comunicaciones.

En las reuniones de gestión de los interesados se tomará una minuta con los respectivos acuerdos, y responsables con el objetivo de dar seguimiento a lo acordado.

Y la directora del proyecto deberá de presentar semestralmente a la junta directiva de la empresa ejecutora del proyecto un resumen del cumplimiento de los patrocinadores con relación a lo establecido en el contrato con cada uno de ellos.

5. Conclusiones

1. Se desarrolló como punto de partida un Plan de Gestión de la Integración del proyecto que contempla como elemento fundamental el Acta Constitutiva la cual contempla cada etapa que conforma el ciclo de vida del proyecto y este nos permitió tener un equilibrio para cada uno de los procedimientos en lo que respecta a las diferentes áreas de conocimiento.
2. Con el fin de dar seguimiento al cumplimiento del alcance del proyecto se formuló Plan de Gestión del Alcance para lo cual se contempló cada uno de los interesados con una clasificación de relación directa o indirecta y posteriormente se desarrolló una estructura de desglose acompañada por un diccionario que plasma la descripción de las actividades y los responsables lo que permite dar seguimiento a cada actividad establecida.
3. Se elaboró un cronograma conformado por cuatro grandes niveles que son la tramitología, el plan de calidad, de comunicación y de ejecución, a cada uno se le asignaron subniveles y sus respectivas fechas de inicio y de fin y se estableció la ruta crítica del proyecto.
4. Para el desarrollo del Plan de Gestión de Costos se tomó como base tres aspectos importantes; que son: el Acta de Constitución del Proyecto, el Plan de Dirección del Proyecto específicamente en el Plan de Gestión de Cronograma y el Plan de Riesgos y el juicio de los expertos, se establecieron semáforos como indicador para identificar los rubros con mayor ejecución del presupuesto aprobado para cada año y se establecieron techos presupuestarios para los rubros de contrataciones de entidades deportivas y gastos en reuniones del proyecto.
5. Se desarrolló un Plan de Gestión de Calidad del proyecto que contempla una línea base de calidad con sus respectivas métricas para cada uno de los entregables,

tanto para la etapa de planificación como de gestión y control con la respectiva frecuencia de entrega y la asignación del responsable, con el fin de dar seguimiento a los requisitos del proyecto establecidos para las personas menores de edad.

6. Se identificó que la mayoría del recurso se gestionará mediante la contratación de un director de proyectos, un coordinador, un abogado y un contador, quienes a su vez velarán por que el trabajo se desarrolle por medio de las entidades deportivas, quienes subcontratan el recurso requerido de acuerdo a sus propias especificaciones técnicas.
7. Se diseñó un Plan de Gestión de la Comunicación que consiste en identificar la estrategia que se utiliza durante las etapas de planificación, gestión y control que contempla los diversos canales para que la información sea fluida y cumpla con lo requerido por el proyecto.
8. Se desarrolló un Plan de Riesgos mediante la agrupación de los diferentes niveles del proyecto y a su vez se realizó una distribución de acuerdo con la siguiente clasificación, organizacional, externo, de dirección de proyectos y técnico; lo que facilitó contemplar los obstáculos o amenazas que puedan causar afectación en el proyecto y plantear una estrategia para minimizar el riesgo.
9. El mayor riesgo para el proyecto es no contar con presupuesto suficiente para costear la ejecución de este, por lo que es necesario activar todos los mecanismos para obtener todos los patrocinadores del proyecto.
10. Se formuló un Plan de Gestión de Interesados que permite conocer los intereses para que la planificación, gestión, control y monitoreo se desarrollen de acuerdo a sus necesidades, expectativas y garantizando una estrategia para mantener el vínculo a lo largo del proyecto.

11. Para realizar el proyecto es necesario contar con el apoyo de la Junta Directiva de la empresa, así como el patrocinio de la empresa privada y el respaldo de las instituciones públicas esto con el fin de garantizar el recurso económico y el acceso a las comunidades.
12. La cuidadosa elección de los interesados y los roles debe ser un elemento que debe quedar claro y estipulado en los convenios y contratos, ya que, al ser variados los intereses, se debe tener claridad de los límites que tiene cada uno en el proyecto.
13. Los bienes y servicios se adquirirán mediante una subcontratación que realizará cada una de las entidades deportivas acorde a sus necesidades y requerimientos.

6. Recomendaciones

En este caso las recomendaciones se van a orientar hacia la empresa que está en formulación para la ejecución de este proyecto.

1. La junta directiva deberá elegir el personal idóneo y que cumpla con el perfil solicitado con características de habilidades blandas, liderazgo, capacitado y con conocimiento en la gestión y ejecución de proyectos.
2. Se recomienda que el director del proyecto posea habilidad de comunicación asertiva, para crear un ambiente saludable y accesible e la empresa.
3. La junta directiva debe suministrar desde la etapa de inicio del proyecto al equipo las condiciones básicas necesarias para su funcionamiento.
4. Se recomienda que la empresa incentive el liderazgo del equipo para facilitar la gestión de proyectos.
5. La empresa debe disponer de personal que tenga idoneidad y adherencia a la responsabilidad social.
6. El gerente de proyectos debe proveer de capacitación y actualización constante al personal en los temas de administración de proyectos, trabajo en equipo y habilidades blandas.
7. La empresa deberá contar desde el inicio del proyecto con la plataforma donde se resguarden todos los datos de los beneficiarios, así como de los informes.
8. Contar con un plan de acción para atender los riesgos del proyecto de manera trimestral, el cual se debe desarrollar y monitorear con el equipo del proyecto.

9. Se debe contratar personal que no solo conozca de deporte, recreación y actividad física, sino que también estén identificados con los objetivos de desarrollo sostenible y la agenda 2030 de las Naciones Unidas.
10. En la empresa se debe concientizar sobre el rol del director de proyectos y el liderazgo, respeto y confianza que se le debe conceder para coordinar cada uno de los grupos interesados en el proyecto.
11. La junta directiva el gerente del proyecto y el coordinador deben establecer desde la etapa de inicio del proyecto cuál es el rol, las funciones y los entregables que las entidades deportivas deben presentar a lo largo del proyecto.
12. Mediante la tabla N°17 el gerente de proyectos y el coordinador puede verificar la lista de interesados con su respectivo nivel de interés y desarrollar un monitoreo continuo ya que este podría variar a lo largo del desarrollo del proyecto.
13. De acuerdo con lo establecido en la tabla N°15 las entidades deben dar seguimiento al cumplimiento de los requisitos del proyecto, con su respectiva línea base de calidad y de acuerdo con las métricas establecidas en la tabla N°16.
14. Se debe velar mediante la junta directiva por la aplicación de las estrategias establecidas en la tabla N°18 para que los involucrados continúen su interés en el proyecto.
15. Se debe dar seguimiento a las estrategias propuestas establecidas en la tabla N°20 donde se establece la clasificación de los riesgos según el tipo y se complementa con las tablas N°21 Análisis cualitativo del riesgo y N°22 Implementación de respuesta al riesgo; con el fin de minimizar el riesgo y que este no afecte el desarrollo del proyecto.

7. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible

A continuación, se desarrolla una serie de preguntas del proyecto desarrollado y su relación de las dimensiones del desarrollo regenerativo.

Tabla 5

Dimensiones del desarrollo regenerativo

Dimensiones	Desarrollo de Preguntas
Económico	<p>1- ¿Cómo mi proyecto incorpora desde su diseño la generación de beneficios a las personas menos favorecidas?</p> <p>El beneficiario directo de este proyecto son las personas menores de edad de zonas vulnerables. Se van a generar actividades educativas, inclusivas, deportivas, recreativas y de actividad física.</p> <p>2- ¿Cómo mi proyecto disminuye la brecha económica?</p> <p>Todas las personas sean de la zona metropolitana o zonas indígenas tendrán el mismo acceso a las actividades, las mismas oportunidades, el mismo acceso y la misma calidad de los materiales.</p> <p>3- ¿Cómo mi proyecto utiliza medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales?</p> <p>En este proyecto no hay intercambio de recurso económico, pero sí de conocimiento en beneficio de las personas menores de edad.</p>
Espiritual	<p>1- ¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ El proyecto se desarrolla en instalaciones como zonas verdes, bosques, lagos, playas y montañas. ○ Mediante deportes en los que se adapta el espacio a las condiciones existentes. ○ Mediante la recreación y la actividad física con la utilización de espacios al aire libre. <p>2- ¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con otros seres humanos para compartir en condición de iguales, sin juicios y escucha activa el uno del otro?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Las actividades por desarrollar son inclusivas en su totalidad. ○ Las personas con discapacidad van a compartir el juego con personas sin discapacidad. ○ Se desarrollarán festivales en donde las personas menores indígenas compartirán con las personas del área metropolitana.

-
- Las personas del área metropolitana se trasladarán a territorios indígenas donde se harán actividades de recreación y actividad física.
 - Se desarrollarán deportes colectivos para trabajar la integración, cooperación y trabajo de equipo.

3- ¿Cómo mi proyecto fomenta espacios de descanso y meditación?

- Mediante actividades recreativas.

4- ¿Cómo mi proyecto propicia espacios de reflexión para mirar hacia adentro y mejorar mis habilidades esenciales?

- Una vez que se desarrollan las actividades se finaliza con una actividad de retroalimentación por parte de los participantes y del moderador.
- Mediante las charlas con el equipo de psicólogos.

Cultural

1- ¿Cómo mi proyecto fortalece o afecta las expresiones artísticas y/o culturales del país o la Región en la que se desarrolla?

No afecta, más bien promueve que las personas provenientes de las zonas indígenas nos enseñen los juegos indígenas deportivos provenientes de cada una de las regiones.

2- ¿Cómo se involucra o excluye el conocimiento de las personas adultas mayores?

- El conocimiento se incluye mediante la participación de atletas referentes, retirados que visitarán las actividades y transmitirán su conocimiento.
- Mediante las clases, charlas, talleres impartidos por personas mayores expertas en el tema.

3- ¿Cómo mi proyecto protege o afecta el entorno visual y auditivo del lugar donde se desarrolla?

Protege e incentiva la práctica mediante la generación de espacios seguros, visibles y accesibles para todas las personas menores de edad.

4- ¿Cómo mi proyecto respeta o invade costumbres propias de las poblaciones en las que se desarrolla?

Respeto porque se van a desarrollar actividades propias de la cultura y del espacio; he invade porque se va a promocionar el intercambio de cultura, costumbres, hábitos de cada una de las zonas (indígenas, riesgo social, zona metropolitana).

Política

1- ¿Cómo mi proyecto beneficia que los ciudadanos tengan una participación en el diseño de su propio futuro?

El deporte, la actividad física y la recreación fomenta valores como el respeto, disciplina, constancia, confianza y mediante los programas y las actividades tendrán acceso a oportunidades deportivas que les permitirá conformar delegaciones donde representen el país nacional e internacionalmente, podrán optar por becas deportivas y esto potenciara el futuro de ellos.

2- ¿Cómo mi proyecto empodera a mujeres y jóvenes para tomar posiciones de liderazgo?

El proyecto está planificado por una mujer, que ha trabajado en su formación para ser una líderesa a nivel nacional, y que ha impulsado iniciativas inclusivas y que requieren de liderazgo para ser exitosos, este no será la excepción, ya que se busca la participación igualitaria por género, se promueve la participación de entrenadoras en cada disciplina propiamente de la zona, en las delegaciones se busca que las personas menores de edad elijan una líder y un líder que los represente.

Se van a desarrollar exhibiciones con mujeres deportistas que han tenido logros importantes a nivel internacional.

Se brindarán charla en las actividades y a los padres y madres de familia.

3- ¿Cómo mi proyecto involucra o excluye la voz de las personas autóctonas de la zona en la que se desarrolla sin importar su nivel o clase social?

El proyecto es cien por ciento inclusivo, sin importar el nivel o clase social, sin embargo, la prioridad son las zonas vulnerables.

Por ejemplo, para desarrollar actividades en las zonas indígenas primero se desarrolla una reunión con la asociación indígena de cada lugar para conocer las condiciones, la disposición y las necesidades, la voz de los representantes que habitan en las zonas es muy valiosa para la consecución de los objetivos.

Nota: La Tabla 6 muestra las dimensiones y preguntas sobre el proyecto. Autoría propia.

7.1 Evaluación de Impacto P5 (P5IA)

A continuación, se muestra el análisis de impacto P5 (P5IA) para este proyecto el cual es una parte integral de este Plan de Gestión de Sostenibilidad.

Análisis de Impacto P5 Impactos

Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.

5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

Categoría	Subcategoría	Elemento	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio	
2,1 Impactos del Producto									
		2.1.1	Vida útil del producto	Políticas y normativa que regule la implementación y la ejecución continúa.	Aumento de enfermedades a edades tempranas.	1	Normativas que regulen la permanencia de las escuelas en cada una de las zonas.	4	3
		2.1.2	Mantenimiento del producto	Fuentes de financiamiento limitadas	Poco financiamiento para asegurar el ciclo de vida del proyecto.	2	Convenios Interinstitucionales públicos y privados.	5	3
2,2 Impactos de los Procesos (de Gestión de Proyectos)									
		2.2.1	Eficacia de los Procesos del Proyecto	Poca optimización del aporte de los involucrados en cada una de las zonas.	Incremento del tiempo de implementación	2	Definir los aportes que puede realizar cada uno de los involucrados en las zonas.	5	3
		2.2.2	Eficiencia de los Procesos del Proyecto	Poca optimización y identificación del aporte de los involucrados en cada una de las zonas.	Incremento en el alcance durante la implementación	2	Identificar y definir que debe aportar cada involucrado y en que momento	5	3
		2.2.3	Equidad de los Procesos del Proyecto	No se valora el aporte de cada persona o grupo	Poca identificación en la comunidad con el proyecto	1	Identificar el rol de cada colaborador de acuerdo a las posibilidades individuales o grupales	4	3
Promedio de Producto y Proceso					1,6			4,6	3,0

3 Impactos a las Personas (Sociales)

3.1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente

3.1.1 Empleo y Dotación de Personal	Las Entidades desconocen las personas que imparten deporte y recreación en las zonas.	Contratación de las mismas personas	1	Identificación de las personas capacitadas en la zona para impartir las escuelas y generar más empleos.	5	4
3.1.2 Relaciones Laborales/de Gestión	Desconocimiento del personal de sus derechos laborales	Afectación de las garantías sociales de las personas contratadas	1	Firma de contratos con cada empleado	5	4
3.1.3 Salud y Seguridad del Proyecto	Poco conocimiento del acceso a las zonas	Accidentes en los traslados	1	Trasabilidad de las rutas de acceso	5	4
3.1.4 Educación y Capacitación	Muchas personas de la zona metropolitana están capacitados	Las personas capacitadas en la zona metropolitana cobrarán más caro por los gastos de traslado, hospedaje y alimentación.	2	Capacitación continua a las personas con habilidades ubicadas en las zonas.	5	3
3.1.5 Aprendizaje Organizacional	No hay registro de lecciones aprendidas	Se repiten los mismos errores constantemente	1	Desarrollar una lista de lecciones aprendidas por medio de entrevistas al personal que ha estado a cargo y documentarlas.	5	4
3.1.6 Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Poca inclusión de las zonas indígenas	No son tomados en cuenta para el desarrollo de estas labores.	1	Proporcionar igualdad de oportunidades para todos basados en habilidades.	5	4
3.1.7 Desarrollo de la Competencia Local	Desconocimiento de la cultura indígena y sus habilidades.	Se excluye a los indígenas y se les niega la oportunidad.	1	Tener en cuenta las capacidades de los pueblos locales e indígenas para la planificación de recursos del proyecto.	5	4

3.2 Sociedad y Consumidores

3.2.1 Apoyo de la Comunidad	No se conoce las comunidades	Se excluye a la población	1	Se deben realizar visitas y reuniones a las zonas con las Asociaciones de Desarrollo Indígena	4	3
3.2.2 Cumplimiento de Políticas Públicas	Poca consciencia sobre la importancia de la implementación y el objetivo de las mismas	Es muy poco lo que se desarrollan.	2	Identificar y cumplir con las leyes y regulaciones relevantes de las jurisdicciones en las que opera el proyecto.	4	2
3.2.3 Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	Desconocimiento de la cultura indígena a nivel nacional	Desigualdad de oportunidades	1	Desarrollar giras con los centros educativos a las zonas indígenas para que desde edad infantiles conozcan y respeten la cultura indígena.	5	4
3.2.4 Salud y Seguridad del Consumidor	Nula promoción y explicación del proyecto y su importancia.	Poca asistencia al proyecto	2	Visita a cada pueblo y explicación del servicio que se va ofrecer.	5	3
3.2.5 Etiquetado de productos y servicios	N/A (son escuelas deportiva y recreativas)					
3.2.6 Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad	Desconocimiento de los medios de comunicación utilizados	Desinformación del servicio que se ofrece	1	Desarrollar un adecuado plan de comunicación	5	4
3.2.7 Privacidad del Consumidor	Los datos de las personas menores de edad son sensibles	Violación a los derechos de las personas menores de edad	1	Se debe completar una ficha de inscripción con datos generales y será confidencial.	5	4

3,3 Derechos Humanos							
3.3.1	No Discriminación	Desarrollo de pocos proyectos inclusivos	Aumento de la discriminación	1	Las escuelas se desarrollarán en zonas indígenas, y vulnerables.	5	4
3.3.2	Trabajo de acuerdo a la edad	N/A (Este proyecto no contrata menores de edad)					
3.3.3	Trabajo Voluntario	No hay seguimiento a los convenios y sus organizaciones	Pocovoluntariado en los proyectos	2	En el plan de involucrados el voluntariado tiene rol y responsabilidades.	4	2
3,4 Comportamiento Ético							
3.4.1	Prácticas de Adquisiciones	Mala aplicación de los principios de la ley de contratación administrativa	Devolución de dineros mal ejecutados	1	Revisión de los reglamentos de compras	5	4
3.4.2	Anti-corrupción	Contratación de familiares de miembros de junta directiva.	Disminución de posibilidades para generar fuentes de empleo en las zonas	1	Declaración jurada de los requisitos en las contrataciones	5	4
3.4.3	Competencia Leal	Elección Política de las entidades	Poco compromiso con las comunidades	1	Políticas y criterios para la selección de las entidades que van a las zonas.	5	4
Promedio de las Personas				1,2		4,8	3,6

4 Impactos al Planeta (Ambientales)

4,1 Transporte							
4.1.1	Adquisiciones Locales	N/A (Este proyecto no contempla creación de infraestructura, se adapta a la existente).					
4.1.2	Comunicación Digital	Desconocimiento de los medios de comunicación que utiliza la población.	Pocas personas informadas del proyecto	3	Se desarrollara una estrategia de comunicación de acuerdo a los medios que las personas elijan (Reuniones informativas, visitas a las escuelas, enlace digital de inscripción).	5	2
4.1.3	Viajes y Desplazamientos	Contratación de personal de zonas lejanas	Aumento de combustible	1	Se contratarán personas de las zonas que se trasladan en bicicleta, caminando o en transporte público.	5	4
4.1.4	Logística	Solo se cuenta con carros que utilizan gasolina	Contaminación en las zonas por la emisión de gases.	1	Solo se ira a las zonas con los vehiculos que esten al día con la revisió técnica.		-1
4,2 Energía							
4.2.1	Consumo de Energía	N/A (son escuelas deportiva y recreativas)					
4.2.2	Emisiones CO2	N/A (son escuelas deportiva y recreativas)					
4.2.3	Retorno de Energía Limpia	N/A (Es un servicio y por lo general se desarrolla al aire libre)					
4.2.4	Energía Renovable	N/A (son escuelas deportiva y recreativas)					
4,3 Tierra, Aire y Agua							
4.3.1	Diversidad Biológica	N/A (son escuelas deportiva y recreativas, no hay causas más bien se formarán persona integrales que colaborarán en ambiente).					
4.3.2	Calidad del Aire y el Agua						
4.3.3	Consumo de Agua						
4.3.4	Desplazamiento del Agua Sanitaria						

4,4 Consumo							
4.4.1	Reciclaje y Reutilización	Uso desmedido de botellas plásticas	Aumento de material plástico	1	a todos los participantes se les brindará una botella reutilizable y se les explicará la importancia de reutilizar y reciclar.	5	4
4.4.2	Disposición	N/A (el presupuesto es limitado se van a priorizar los elemento sfundamentales para la realización).					
4.4.3	Contaminación y Polución	N/A (son escuelas deportiva y recreativas más bien se promueve adquirir estilos de vida saludables)					
4.4.4	Generación de Residuos	N/A (No hay residuos, se aplica las 3 R)					
Promedio del Planeta				1,5		5,0	2,3

5 Impactos a la Prosperidad (Económicos)

5,1 Análisis del Caso de Negocio							
5.1.1	Modelado y Simulación	N/A (Es un servicio gratuito a la población)					
5.1.2	Valor Presente						
5.1.3	Beneficios Financieros Directos						
5.1.4	Retorno sobre la Inversión						
5.1.5	Relación Beneficio-Costo						
5.1.6	Tasa Interna de Retorno						
5,2 Agilidad del Negocio							
5.2.1	Flexibilidad/Opcionalidad	No contar con una estrategia para la gestión de cambios	Constantemente se realizan improvisaciones	1	Buscar oportunidades para ajustar los requisitos para lograr un mayor grado de sostenibilidad	5	4
5.2.2	Flexibilidad del Negocio	Necesidades cambiantes de los individuos	Desactualización de la metodología	1	Buscar ideas creativas para generar beneficios adicionales	5	4
5,3 Estimulación Económica							
5.3.1	Impacto Económico Local	Las Entidades desconocen las personas que están capacitadas en las zonas.	Contratación de las mismas personas	1	Identificación de las personas capacitadas en la zona para impartir las escuelas y generar más empleos y oportunidades para el empleo local.	5	4
5.3.2	Beneficios Indirectos	Escaza revisión periódica de los costos y beneficios adicionales	Deficiencia en la rendición de cuentas	1	Seguimiento, control y visitas periodicas, trabajo de campo.	5	4
Promedio de Prosperidad				1,0		5,0	4,0
Promedio General				1,3		4,8	3,4

Lista de Referencias

- Alpizar, F., Córdoba, M., Guzmán, J., & Camacho, S. (s.f.). *Primera Encuesta Nacional sobre Derechos Humanos en Costa Rica*.
- Ambassade de France Au Costa Rica. (2023). Obtenido de <https://cr.ambafrance.org/Agencia-Francesa-de-Desarrollo-en-Costa-Rica#:~:text=El%20grupo%20Agence%20Fran%C3%A7aise%20de,Ultramar%20y%20en%20115%20pa%C3%ADses>.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2015). Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, (pág. 40). Nueva York.
- Asamblea General Naciones Unidas. (2006). El Deporte como medio de promover la educación, la salud, el Desarrollo y la Paz. *El Deporte como medio de promover la educación, la salud, el Desarrollo y la Paz*, (pág. 3). Nueva York.
- Asamblea General Naciones Unidas. (2020). El Deporte como facilitador del desarrollo sostenible. *El Deporte para el desarrollo y la Paz*, (pág. 9). Nueva York.
- Asamblea General Naciones Unidas. (2021). Construcción de un Mundo Pacifico, y mejor mediante el deporte ideal Olimpico. *El Deporte para el Desarrollo y la paz; construccion de un mundo pacifico y mejor mediante el Deporte y el ideal Olimpico*, (pág. 6). Nueva York.
- Asamblea General Naciones Unidas. (2021). Integración del Deporte en las estrategias de prevención de la Delincuencia y Justicia Penal dirigidas a la Juventud. *Prevención del Delito y la Justicia Penal*, (pág. 6). Nueva York.
- Benavides, S. (2023). San José.
- Bridge the gap Tanzania. (2022). *Bridge the gap Tanzania*. Obtenido de <http://www.bridgethegaptanzania.com/>
- CARE Costa Rica. (2023). Obtenido de <https://www.care.org/es/our-work/where-we-work/costa-rica/>
- Cegarra, J. (2004). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Comite Internacional de la Cruz Roja Costa Rica. (2023). Obtenido de <https://www.icrc.org/es/where-we-work/americas/costa-rica>
- Fernandez, L. (2012). *Concepto de Estrategia Empresarial*. Madrid: Escuela de Organización Industrial.
- Global Found for Women. (2023). Obtenido de <https://www.globalfundforwomen.org/>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Distrito Federal: Mc Graw Hill.

- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación Quinta Edición*. Mexico: McGrawHill.
- Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud. (6 de 11 de 2019). *INCIENSA*. Obtenido de <https://www.inciensa.sa.cr/>
- Instituto Nacional de la Mujer. (1999). Ley de Creación del Instituto Nacional de la Mujer, Ley 7801. *Ley No. 7801*, (pág. 28). San José.
- Intra Health International. (2023). *Intra Health International, Because Health Workers, save the lives*. Obtenido de <https://www.intrahealth.org/>
- Maldonado, J. (2018). *La Estrategia Empresarial, su Formulación, planeación e implementación*. Tegucigalpa.
- Maranto, M., & Gonzáles, M. (2015). Fuentes de Información. En U. A. Hidalgo. México: Editorial Universitaria.
- MIDEPLAN. (2002). *Patronato Nacional de la Infancia*. Obtenido de https://www.mideplan.go.cr/pnd-1998-2002/actores/sector_publico/pani/inf=PANI.htm
- Naciones Unidas. (2015). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Nueva York.
- Naciones Unidas. (2023). *Naciones Unidas*. Obtenido de Crónica ONU: <https://www.un.org/es/chronicle/article/el-deporte-como-forma-de-promover-el-desarrollo-internacional>
- Navarro, A., Fernández, J., & Morales, J. (2013). Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software. *Prospectiva, una nueva visión para la Ingeniería*, 30-39.
- ODS Costa Rica. (2023). *ODSCR*. Obtenido de <https://ods.cr/>
- OEA . (2023). *OEA Costa Rica*. Obtenido de http://www.oas.org/es/acerca/offices_detail.asp?sCode=COS
- ONU MUJERES. (2023). Obtenido de <https://www.unwomen.org/es>
- OPS . (2023). *Organización Panamericana de la Salud*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.paho.org/es/costa-rica>
- Organización Naciones Unidas. (2022). *El deporte y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de El deporte como forma de promover el desarrollo internacional: <https://www.un.org/es/chronicle/article/el-deporte-como-forma-de-promover-el-desarrollo-internacional>
- Organización Panamericana de la Salud. (2021). Boletín Informativo Representación OPS / OMS en Costa Rica. *OPS Costa Rica*, 24.
- PNUD. (2022). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo* . Obtenido de https://www.undp.org/sustainable-development-goals?utm_source=EN&utm_medium=GSR&utm_content=US_UNDP_PaidSearch_Brand_E

nglish&utm_campaign=CENTRAL&c_src=CENTRAL&c_src2=GSR&gclid=Cj0KCCQIA_P6dBhD1ARIsAAGI7HDJTpgFVQFtAs5ZjmuLJP_mwvIaJc_0ZQ55qLxOoZvZ-MR-l80L_C

Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos - Guía de PMBOK*. Pensilvania: FSC.

Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos - Guía de PMBOOK*. Pensilvania: FSC.

República Francés, Expertise France Groupe. (2017). *Programa Experiencia Baloncesto - Una cancha, nuestro futuro*. Obtenido de https://expertisefrance.fr/reforme-de-l-etat-etat-de-droit-et-democratie?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=830637&_101_type=content&_101_urlTitle=basketball-

Republique Française, Agence Française de Développement. (10 de Marzo de 2021). *CHAMPIONNES: FÚTBOL POR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN ÁFRICA*.

Rivera, S. (2022). *El Deporte como instrumento para promover el Desarrollo Humano: el caso de las Escuelas Integrales de Iniciación deportiva en Costa Rica*. San José.

Ruiz, G., & Cabrera, D. (2004). Los Valores en el Deporte. *Revista de Educación*, 11.

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (26 de 5 de 2015). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. Obtenido de Procuraduría General de la República: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=79686&nValor3=100848&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (8 de 11 de 1973). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. Obtenido de Procuraduría General de la República: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8204

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (25 de 9 de 1957). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. Obtenido de Procuraduría General de la República: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=31427

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (13 de 1 de 1965). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. Obtenido de Procuraduría General de la República: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6176&nValor3=6565&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1 de 12 de 2023). *Crea Instituto del Deporte y Recreación (ICODER) y su Régimen Jurídico*. Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param2=NRTC&nValor1=1&nValor2=26290&strTipM=TC#:~:text=El%20fin%20primordial%20del%20Instituto,salud%20integral%20de%20la%20poblaci%C3%B3n.

- Sport for life. (2023). *Sport for life*. Obtenido de https://sportforlife-ca.translate.google/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es-419&_x_tr_pto=sc
- UNESCO. (2021). *UNESCO Costa Rica*. Obtenido de <https://es.unesco.org/fieldoffice/sanjose>
- UNICEF. (2004). *Deporte, Recreación y Juego*. Nueva York: División de Comunicaciones.
- UNICEF. (2023). *UNICEF, para cada infancia*. Obtenido de <https://www.unicef.org/es>
- UNICEF COMITE ESPAÑOL. (2006). *Convención Sobre los Derechos del Niño*. Madrid: Nuevo Siglo.
- UNICEF Costa Rica. (2023). *UNICEF Costa Rica, para cada infancia*. Obtenido de <https://www.unicef.org/costarica/>
- UNICEF Nicaragua. (25 de 10 de 2019). *UNICEF, para cada infancia*. Obtenido de <https://www.unicef.org/nicaragua/historias/unicef-promueve-deportes-para-el-desarrollo-una-iniciativa-que-busca-espacios-libres-de>
- UNICEF Panama. (2 de 04 de 2018). *UNICEF, para cada infancia*. Obtenido de <https://www.unicef.org/panama/historias/el-deporte-oportunidad-para-el-desarrollo-integral-de-la-ni%C3%B1ez>
- UNICEF Peru. (25 de 06 de 2018). *UNICEF, para cada infancia*. Obtenido de <https://www.unicef.org/peru/historias/la-grandeza-del-deporte>
- United Nations. (2023). *United Nations, Human Rights*. Obtenido de https://www.ohchr.org/en/ohchr_homepage?gclid=Cj0KCQiA_P6dBhD1ARIsAAGI7HDQxBE6H7v5C9ex5DVuwPo1NFv5tPXokUtqJKcHLiJV64aKAMwaipAaAv7nEALw_wcB
- UNOPS Costa Rica. (2023). *Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos*. Obtenido de <https://www.proyectoscostarica.org/quienes-somos-unops#:~:text=UNOPS%20es%20un%20recurso%20central,en%20funci%C3%B3n%20de%20los%20costos.>

Anexos**Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG
ACTA DE LA PROPUESTA DE
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre de la estudiante

Seidy Lucrecia Benavides Vargas

2. Nombre del PFG

Plan de gestión para la creación de escuelas deportivas y recreativas a nivel nacional, para niñas, niños y adolescentes, mediante alianzas público-privadas.

3. Área temática del sector o actividad

Salud, deporte, actividad física y educación

4. Firma de la persona estudiante

SEIDY LUCRECIA
BENAVIDES
VARGAS (FIRMA)

Firmado digitalmente por
SEIDY LUCRECIA BENAVIDES
VARGAS (FIRMA)
Fecha: 2022.12.07 18:12:40
+01'00'

5. Nombre de la persona docente SG

Fabio Muñoz Jiménez

6. Firma de la persona docente

7. Fecha de la aprobación del Acta:

Febrero 2023

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

Febrero 2024	Julio 2029
--------------	------------

9. Pregunta de investigación

¿Qué elementos debe contener la guía que permita formular un adecuado Plan de gestión para la creación de escuelas deportivas y recreativas a nivel nacional, para niñas, niños y adolescentes, mediante alianzas público-privadas?

10. Hipótesis de investigación

Es posible que con la creación del Plan de gestión para la creación de escuelas deportivas y recreativas el deporte, la recreación y la actividad física se expanda a nivel nacional e internacional reduciendo brechas de desigualdad y creando oportunidades en poblaciones vulnerables mediante las alianzas público-privadas

11. Objetivo general

Formular un plan de Gestión para la Creación de Escuelas Deportivas y Recreativas a nivel nacional con alianzas público-privadas con el fin de formar personas integrales.

12. Objetivos específicos

1. Desarrollar un plan de gestión de la integración del proyecto que contemple cada etapa que conforma el ciclo de vida del proyecto.
2. Formular un plan de gestión del alcance que contemple todos los requisitos necesarios para culminar con éxito el desarrollo de este.
3. Desarrollar el plan de gestión del cronograma que contemple actividades, estimaciones y duraciones para el cumplimiento de los tiempos previamente establecidos.
4. Visualizar mediante un plan de gestión de costos la planificación, estimación, desarrollo y control de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto.

5. Desarrollar un plan de gestión de la calidad del proyecto que contemple la planificación, gestión y control de los requerimientos, para que las personas menores de edad reciban oportunidades y crecimiento integral.
6. Diseñar un plan de gestión de la comunicación que durante las etapas de planificación, gestión y control contemple los diversos canales e informes para que la información sea fluida, oportuna y veraz y de acuerdo con lo requerido por el proyecto.
7. Desarrollar un plan de gestión de riesgos para minimizar los obstáculos o amenazas que puedan causar afectación en el proyecto y por el contrario permitir el cumplimiento de los objetivos.
8. Formular un plan de gestión de interesados para que su planificación, gestión, control y monitoreo se desarrolle contemplando todos los intereses de los involucrados.

13. Justificación del PFG

Con este proyecto se planifica desarrollar escuelas deportivas, recreativas y de actividad física con una enseñanza acorde al desarrollo de los menores y la edad de las personas, mediante la promoción variada con actividades enfocadas en la recreación, actividad física y el deporte a través de un trabajo articulado de la empresa pública y privada.

La falta de espacios para las personas menores de edad en el área deportiva, actividad física, así como en el desarrollo de la recreación, se asocian entre otros aspectos, a un menor rendimiento académico, a una menor socialización, así como a un mayor índice de violencia en la niñez, la edad escolar y juvenil.

La violencia debe ser prevenida siempre, ya que una vez que esta ocurre, la atención y protección de las personas menores de edad involucradas, se vuelve más compleja y lenta con consecuencias más difíciles de mitigar.

Por esta razón es de vital importancia llevar a cabo un adecuado plan de Gestión de del proyecto no solo para que los actores responsables del proyecto puedan llevarlo a

cabo con éxito y calidad, sino para que más personas menores de edad tengan acceso a este tipo de oportunidades, así como los beneficios y derechos de este.

- Actualmente no existe un proyecto que desarrolle la recreación, la actividad física y el deporte de manera integral y de acuerdo con las etapas de desarrollo de los niños, niñas y adolescentes.
- No existe proyectos sistemáticos a nivel nacional en zonas indígenas.
- La oferta de proyectos inclusivos es escasa en el territorio nacional.

Hay pocos proyectos entre la empresa privada y las instituciones públicas que articulen una red que permita brindar a las comunidades un proyecto deportivo que incentive el desarrollo integral de las personas menores en Costa Rica, teniendo como punto de partida la inequidad geográfica existente entre las distintas comunidades del país.

Se espera que con este proyecto se pueda reducir la brecha de desigualdad que viven los niños, niñas y adolescentes, que habiten preferentemente, en zonas vulnerables con escasa oferta de oportunidades deportivas en el territorio nacional.

Se esperan los siguientes beneficios:

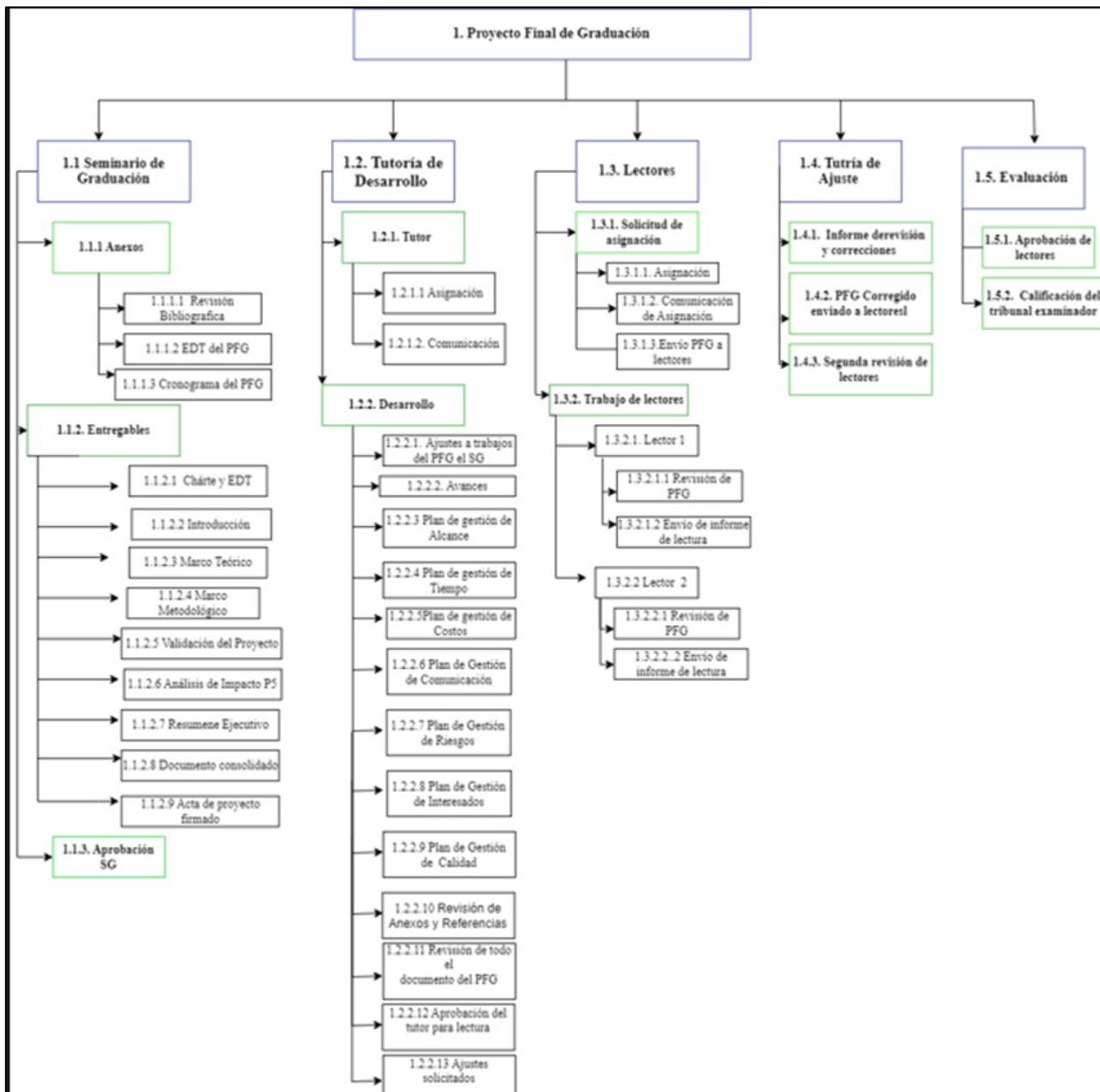
1. Se pretende que alrededor de 3000 personas menores de edad tengan acceso a programas deportivos y recreativos.
2. Que las personas menores ejerzan su derecho al acceso de la práctica de diversas disciplinas deportivas y recreativas.
3. Permanencia de las personas menores de edad a la práctica de diversas disciplinas deportivas como medio para su desarrollo integral.
4. Aumento de la participación de los atletas de zona vulnerables en programas sistemáticos como lo son Juegos estudiantiles, juegos nacionales, procesos de selecciones y ligas nacionales que desarrollan las entidades.

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT).

Proyecto Final de Graduación	
EDT: Plan de Gestión para la Creación de Escuelas Deportivas y Recreativas a nivel nacional con alianzas público-privadas	
1.1	Seminario de Graduación
1.1.1	<u>Anexos</u>
1.1.1.1	Revisión Bibliográfica
1.1.1.2	EDT del PFG
1.1.1.3	Cronograma del PFG
1.1.2	<u>Entregables</u>
1.1.2.1	Chárter y EDT
1.1.2.2	Introducción
1.1.2.3	Marco Teórico
1.1.2.4	Marco Metodológico
1.1.2.5	Validación del Proyecto (desarrollo sostenible y regenerativo).
1.1.2.6	Análisis de Impacto P5
1.1.2.7	Resumen Ejecutivo-Abstract-Índices y Bibliografía
1.1.2.8	Documento Consolidado
1.1.2.9	Acta del Proyecto firmado
1.1.3	<u>Aprobación SG</u>
1.2	Tutoría de Desarrollo

Proyecto Final de Graduación	
EDT: Plan de Gestión para la Creación de Escuelas Deportivas y Recreativas a nivel nacional con alianzas público-privadas	
1.2.1	<u>Tutor</u>
1.2.1.1	Asignación
1.2.1.2	Comunicación
1.2.2	<u>Desarrollo</u>
1.2.2.1	Ajustes a Trabajos del PFG del SG
1.2.2.2	Avances
1.2.2.3	Plan de gestión de Integración y de Alcance
1.2.2.4	Plan de gestión de Tiempo (cronograma)
1.2.2.5	Plan de gestión de Costos
1.2.2.6	Plan de gestión de Comunicación
1.2.2.7	Plan de gestión de Riesgos
1.2.2.8	Plan de gestión de Interesados
1.2.2.9	Plan de gestión de Calidad
1.2.2.10	Revisión de Anexos y Referencias
1.2.2.11	Revisión de todo el documento del PFG
1.2.2.12	Aprobación del tutor para lectura
1.2.2.13	Ajustes solicitados
1.3	Lectores
1.3.1	<u>Solicitud de asignación</u>

Proyecto Final de Graduación	
EDT: Plan de Gestión para la Creación de Escuelas Deportivas y Recreativas a nivel nacional con alianzas público-privadas	
1.3.1.1	Asignación
1.3.1.2	Comunicación de asignación
1.3.1.3	Envío PFG a lectores
1.3.2	<u>Trabajo de lectores</u>
1.3.2.1	Lector 1
1.3.2.1.1	Revisión de PFG
1.3.2.1.2	Envío de Informe de Lectura
1.3.2.2	Lector 2
1.3.2.2.1	Revisión de PFG
1.3.2.2.2	Envío de Informe de Lectura
1.4	Tutorías de Ajuste
<u>1.4.1</u>	<u>Informe de Revisión y Corrección a lectores</u>
<u>1.4.2</u>	<u>PFG corregido enviado a lectores</u>
<u>1.4.3</u>	<u>Segunda revisión de lectores</u>
1.5	Evaluación
<u>1.5.1</u>	<u>Aprobación de Lectores</u>
<u>1.5.2</u>	<u>Calificación del Tribunal Examinador</u>



15. Presupuesto del PFG

No se requiere presupuesto para la elaboración del PFG, sin embargo, es importante contemplar de forma general gastos de recursos en equipo y material como se muestran en la siguiente tabla:

Rubro	Monto
Equipo técnico y material	\$390,00
Licencia MsProject®	\$150.00
Internet	\$ 80.00
Electricidad	\$ 60.00
Materiales y suministros	\$100.00
Recurso humano	\$622
Seminario PFG	
Total	\$1,012

16. Supuestos de la planeación y elaboración del PFG

- Se contará con el apoyo de instituciones publicas.
- Se contará con el apoyo de la empresa privada.
- Se tendrá acceso a la normativa vigente y no habrá restricción para su uso académico.
- Se contará con presupuesto propio para la elaboración del PFG.
- Se tiene la disponibilidad de recurso técnico necesario para el diseño de este plan de proyecto.

17. Restricciones del PFG

- No se cuenta con estadísticas de proyectos similares.
- Escasez de conocimiento sobre las poblaciones indígenas.

- No se cuenta con horas en tiempo laboral para el desarrollo del proyecto.
- El tiempo máximo para terminar el PFG es de 12 semanas.

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

1. Que el estudiante del PFG no cuente con el tiempo suficiente para cumplir con el cronograma inicial del PFG lo que podría generar atrasos y solicitar ampliación.
2. Que el estudiante desarrollador no posea suficiente salud mental y física lo que podría ocasionar ansiedad y atrasos en el cronograma.
3. Si las recomendaciones y observaciones a los avances semanales no se realizan a tiempo, pueden influenciar negativamente en el cronograma establecido.
4. Si el plan de gestión resulta muy complejo y extenso significaría dificultades en la implementación afectando el cronograma.
5. Que el estudiante desarrollador no cuente con los giros económicos de CONAPE para la elaboración PFG y se tenga que suspender la elaboración y repetir el curso debido a que no se encuentre con los pagos al día.

19. Principales hitos del PFG

	Entregable	Fecha Estimada de Finalización
1.1	Seminario de Graduación	
1.1.1	<u>Anexos</u>	
1.1.1.1	Revisión Bibliográfica	domingo, 15 de enero de 2023
1.1.1.2	EDT del PFG	domingo, 22 de enero de 2023
1.1.1.3	Cronograma del PFG	domingo, 29 de enero de 2023
1.1.2	<u>Entregables</u>	-
1.1.2.1	Chárter y EDT	domingo, 05 de febrero de 2023
1.1.2.2	Introducción	domingo, 19 de febrero de 2023
1.1.2.3	Marco Teórico	domingo, 05 febrero de 2023
1.1.2.4	Marco Metodológico	domingo, 12 de febrero de 2023

	Entregable	Fecha Estimada de Finalización
1.1.2.5	Validación del Proyecto (desarrollo sostenible y regenerativo).	domingo, 19 de febrero de 2023
1.1.2.6	Análisis de Impacto P5	domingo, 19 de febrero de 2023
1.1.2.7	Resumen Ejecutivo-Abstract-Índices y Bibliografía	domingo, 26 de febrero de 2023
1.1.2.8	Documento Consolidado	domingo, 26 de febrero de 2023
1.1.2.9	Acta del Proyecto firmado	domingo, 26 de febrero de 2023
1.1.3	<u>Aprobación SG</u>	domingo, 05 de marzo de 2023
1.2	Tutoría de Desarrollo	
1.2.1	<u>Tutor</u>	-
1.2.1.1	Asignación	domingo, 06 de marzo de 2023
1.2.1.2	Comunicación	domingo, 06 de marzo de 2023
1.2.2	<u>Desarrollo</u>	-
1.2.2.1	Entrega Plan de gestión de Integración y Alcance	domingo, 12 de marzo de 2023
1.2.2.2	Entrega Plan de gestión de tiempo (cronograma	domingo, 12 de marzo de 2023
1.2.2.3	Entrega Plan de gestión de Costos	domingo, 19 de marzo de 2023
1.2.2.4	Entrega Plan de gestión de Comunicación	domingo, 19 de marzo de 2023
1.2.2.5	Entrega Plan de gestión de Riesgos	domingo, 19 de marzo de 2023
1.2.2.6	Entrega Plan de gestión de Interesados	domingo, 26 de marzo de 2023
1.2.2.7	Entrega Plan de gestión de Calidad	domingo, 26 de marzo de 2023
1.2.2.8	Semana 6 -Revisión de Anexos y referencias	domingo, 02 de abril de 2023
1.2.2.9	Semana 7 -Revisión de todo el documento del PFG	domingo, 02 de abril de 2023
1.2.2.10	Semana 8 - Aprobación del tutor para lectura	domingo, 09 de abril de 2023
1.2.2.11	Semana 9 Ajustes solicitados	
1.3	Lectores	
1.3.1	<u>Solicitud de asignación</u>	-
1.3.1.1	Asignación	domingo, 09 de abril de 2023
1.3.1.2	Comunicación de asignación	domingo, 09 de abril de 2023
1.3.1.3	Envío PFG a lectores	domingo, 09 de abril de 2023
1.3.2	<u>Trabajo de lectores</u>	
1.3.2.1	Lector 1	domingo, 16 de abril de 2023

	Entregable	Fecha Estimada de Finalización
1.3.2.1.1	Revisión de PFG	domingo, 16 de abril de 2023
1.3.2.1.2	Envío de Informe de Lectura	domingo, 23 de abril de 2023
1.3.2.2	Lector 2	domingo, 30 de abril de 2023
1.3.2.2.1	Revisión de PFG	domingo, 07 de mayo de 2023
1.3.2.2.2	Envío de Informe de Lectura	domingo, 07 de mayo de 2023
1.4	Tutorías de Ajuste	
<u>1.4.1</u>	<u>Informe de Revisión y Corrección a lectores</u>	domingo, 14 de mayo de 2023
<u>1.4.2</u>	<u>PFG corregido enviado a lectores</u>	domingo, 14 de mayo de 2023
<u>1.4.3</u>	<u>Segunda revisión de lectores</u>	domingo, 21 de mayo de 2023
1.5	Evaluación	
<u>1.5.1</u>	<u>Aprobación de Lectores</u>	domingo 28 de junio de 2023
<u>1.5.2</u>	<u>Calificación del Tribunal Examinador</u>	domingo 28 de junio de 2023

20. Marco teórico

- Estado de la cuestión

Con la investigación realizada se muestra la escasez de proyectos, programas y actividades deportivas permanentes en zonas vulnerables, lo que dificulta que las personas menores de edad disfruten de estilos de vida saludable, y de oportunidades a realizar deporte y recreación y esto repercute, entre otras cosas, en obesidad infantil, menor rendimiento académico, menor socialización y desigualdad.

Se puede observar que se han desarrollado actividades dirigidas a esta población sin embargo los esfuerzos han sido aislados y se pierde la continuidad frecuentemente. El presente Marco Teórico muestra que este proyecto se va a desarrollar mediante una empresa propia que está en etapa de formulación que busca gestionar y articular programas por medio de portafolios con objetivos estratégicos que se relacionan al alcance de instituciones del ámbito de la salud, bienestar, educación, recreación y deporte para beneficio de toda la población, adicionalmente es importante indicar que no hay empresas que se dediquen a las finalidades que busca este proyecto.

Se realizó un análisis de las instituciones públicas con las cuales la empresa privada a cargo del proyecto podría desarrollar alianzas estratégicas de acuerdo con la competencia de estas, siendo estas políticas de estado de salud, educación,

bienestar, deporte, actividad física y recreación de la población, así mismo se contempla la aplicación de la teoría de la administración de proyectos.

Se indica como el deporte, la recreación y la actividad física son fundamental para el desarrollo del plan de gestión de este proyecto, ya que desde este ámbito se puede articular los proyectos de salud, educación y promoción de los derechos humanos y sus principios para la población objetivo.

Se explica la importancia de los objetivos del desarrollo sostenible y como estos están siendo desarrollados por organizaciones y como este proyecto podría aportar en el cumplimiento de estos.

Se analiza y menciona la teoría fundamental de la administración de proyectos y como mediante este proyecto se aplica y transfiere a la práctica.

Finalmente se muestra un análisis de conclusiones y recomendaciones que se extraen de la información consultada y de la construcción de este apartado.

21. Marco conceptual básico

- Educación
- Deporte
- Salud
- Actividad Física
- Recreación
- Igualdad
- Desigualdad
- Equidad
- Vulnerable
- Híbrido
- Desarrollo Motor
- Habilidad
- Destrezas
- Desarrollo Sostenible
- Desarrollo Regenerativo

22. Marco metodológico

Objetivos	Nombre del Entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
1. Desarrollar un plan de gestión de la integración del proyecto que contemple cada etapa que conforma el ciclo de vida del proyecto.	Plan de Gestión de la Integración del Proyecto.	Guía del PMBOK (PMI, 2017) Políticas y normas de las instituciones involucradas. Entrevistas	Analítico	Reuniones Recopilación de Datos Juicio de Expertos Análisis costo-	Proponer y concretar convenios estratégicos y alineados a los objetivos de las instituciones como partes interesadas del proyecto.
2. Formular un plan de gestión del alcance que contemple todos los requisitos necesarios para culminar con éxito el desarrollo de este.	Plan de Gestión de Alcance	Reuniones Análisis	Analítico	beneficio Diagrama Jerárquicos Conciencia Política	Se debe lograr acuerdos con los encargados de los programas de las instituciones relacionadas al proyecto,
3. Desarrollar el plan de gestión del cronograma que contemple actividades, estimaciones y duraciones para el cumplimiento de los tiempos previamente establecidos.	Plan de Gestión de Cronograma		Deductivo	Análisis de los requerimientos Matriz de evaluación de la participación de los interesados.	para coordinar de forma eficaz las actividades de desarrollo del proyecto.

Objetivos	Nombre del Entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
4. Diseñar mediante un plan de gestión de costos la planificación, estimación, desarrollo y control de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto.	Plan de Gestión de Costos		Inductivo		Se debe lograr acuerdos con los encargados de los programas.
5. Desarrollar un plan de gestión de la calidad del proyecto que contemple la planificación, gestión y control para que las personas menores de edad reciban oportunidades y crecimiento integral.	Plan de Gestión de Calidad		Inductivo		Se debe cumplir con lineamientos y establecer acuerdos con el Patronato Nacional de la Infancia.
6. Diseñar un plan de gestión de la comunicación que durante las etapas de planificación, gestión y control contemple los diversos canales para que la información sea fluida y de acuerdo con lo requerido por el proyecto.	Plan de Gestión de la Comunicación		Inductivo		Se debe crear la cultura de comunicación de forma efectiva entre las partes interesadas.

Objetivos	Nombre del Entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
7. Desarrollar un plan de riesgos para minimizar los obstáculos o amenazas que puedan causar afectación en el proyecto y por el contrario permitir el cumplimiento de los objetivos.	Plan de Riesgos		Analítico		Cada área de la empresa debe cumplir con el cronograma de estas actividades para la identificación de riesgos y creación de planes de mitigación.
8. Formular un plan de gestión de interesados para que la planificación, gestión, control y monitoreo se desarrolle contemplando todos los intereses de los involucrados.	Plan de Gestión de Interesados		Inductivo		

23. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible

El presente trabajo refleja la aplicación del desarrollo sostenible en el proyecto el cual obedece a la necesidad de promover el deporte, la recreación y la actividad física, así como velar por el sentido de responsabilidad colectiva para fortalecer, promover y garantizar los derechos y deberes de la niñez y la adolescencia. Mediante la implementación de este proyecto se observa la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Globales, que fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015 como un plan de acción que busca la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, incluida la pobreza extrema, es el mayor desafío a que se enfrenta el mundo y constituye un requisito indispensable para el desarrollo sostenible. (Naciones, 2015)

En el proyecto anteriormente descrito podemos observar la aplicación de los siguientes objetivos: Salud y bienestar, Educación de Calidad, Igualdad de Género, Reducción de las desigualdades y su vinculación con el desarrollo regenerativo y sostenible en el ámbito de la gestión de proyectos.

El proyecto se centra en la creación de una plataforma deportiva que permita disminución de desigualdades, discriminación contra mujeres y niñas, ejes fundamentales que aborda los ODS así mismo se centra en las personas, la prosperidad, la paz, la convivencia, mediante alianzas que son los elementos fundamentales de los objetivos del desarrollo sostenible.

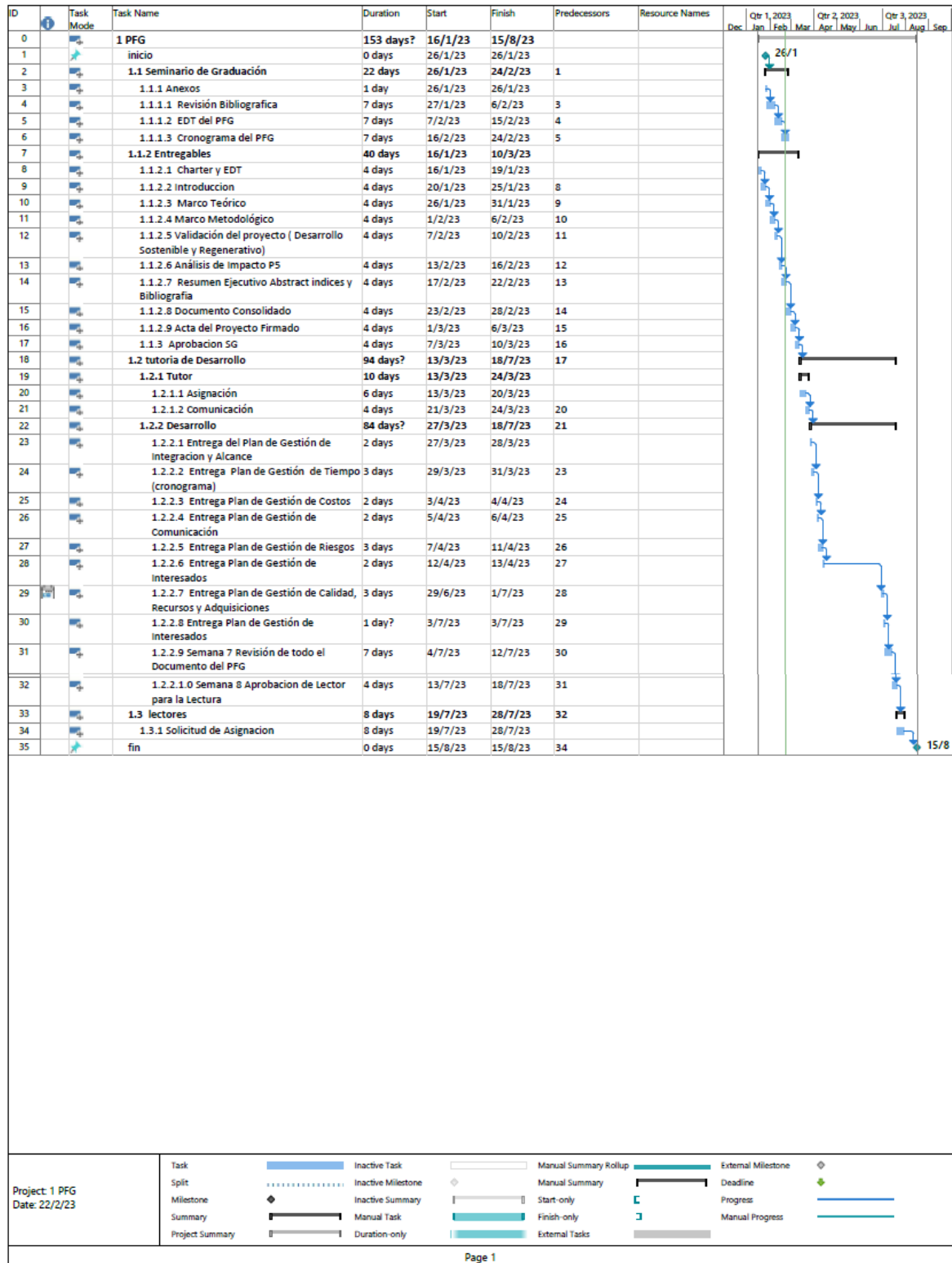
Anexo 2: EDT del PFG

Proyecto Final de Graduación	
EDT: Plan de Gestión para la Creación de Escuelas Deportivas y Recreativas a nivel nacional con alianzas público-privadas	
1.1	Seminario de Graduación
1.1.1	<u>Anexos</u>
1.1.1.1	Revisión Bibliográfica
1.1.1.2	EDT del PFG
1.1.1.3	Cronograma del PFG
1.1.2	<u>Entregables</u>
1.1.2.1	Chárter y EDT
1.1.2.2	Introducción
1.1.2.3	Marco Teórico
1.1.2.4	Marco Metodológico
1.1.2.5	Validación del Proyecto (desarrollo sostenible y regenerativo).
1.1.2.6	Análisis de Impacto P5
1.1.2.7	Resumen Ejecutivo-Abstract-Índices y Bibliografía
1.1.2.8	Documento Consolidado
1.1.2.9	Acta del Proyecto firmado
1.1.3	<u>Aprobación SG</u>
1.2	Tutoría de Desarrollo
1.2.1	<u>Tutor</u>

Proyecto Final de Graduación	
EDT: Plan de Gestión para la Creación de Escuelas Deportivas y Recreativas a nivel nacional con alianzas público-privadas	
1.2.1.1	Asignación
1.2.1.2	Comunicación
1.2.2	<u>Desarrollo</u>
1.2.2.1	Ajustes a Trabajos del PFG del SG
1.2.2.2	Avances
1.2.2.3	Plan de gestión de Integración y de Alcance
1.2.2.4	Plan de gestión de Tiempo (cronograma)
1.2.2.5	Plan de gestión de Costos
1.2.2.6	Plan de gestión de Comunicación
1.2.2.7	Plan de gestión de Riesgos
1.2.2.8	Plan de gestión de Interesados
1.2.2.9	Plan de gestión de Calidad
1.2.2.10	Revisión de Anexos y Referencias
1.2.2.11	Revisión de todo el documento del PFG
1.2.2.12	Aprobación del tutor para lectura
1.2.2.13	Ajustes solicitados
1.3	Lectores
1.3.1	<u>Solicitud de asignación</u>

Proyecto Final de Graduación	
EDT: Plan de Gestión para la Creación de Escuelas Deportivas y Recreativas a nivel nacional con alianzas público-privadas	
1.3.1.1	Asignación
1.3.1.2	Comunicación de asignación
1.3.1.3	Envío PFG a lectores
1.3.2	<u>Trabajo de lectores</u>
1.3.2.1	Lector 1
1.3.2.1.1	Revisión de PFG
1.3.2.1.2	Envío de Informe de Lectura
1.3.2.2	Lector 2
1.3.2.2.1	Revisión de PFG
1.3.2.2.2	Envío de Informe de Lectura
1.4	Tutorías de Ajuste
<u>1.4.1</u>	<u>Informe de Revisión y Corrección a lectores</u>
<u>1.4.2</u>	<u>PFG corregido enviado a lectores</u>
<u>1.4.3</u>	<u>Segunda revisión de lectores</u>
1.5	Evaluación
<u>1.5.1</u>	<u>Aprobación de Lectores</u>
<u>1.5.2</u>	<u>Calificación del Tribunal Examinador</u>

Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

Ambassade de France Au Costa Rica. (2023). Obtenido de

<https://cr.ambafrance.org/Agencia-Francesa-de-Desarrollo-en-Costa-Rica#:~:text=El%20grupo%20Agence%20Fran%C3%A7aise%20de,Ultramar%20y%20en%20115%20pa%C3%ADses.>

1- Agencia Francesa de Desarrollo en Costa Rica financia, acompaña y acelera las transiciones hacia un mundo más justo y sostenible. Clima, biodiversidad, paz, educación, urbanismo, salud, gobernanza y es una alianza que se podría vincular con la empresa privada y el aporte al proyecto.

Asamblea General Naciones Unidas. (2020). El Deporte como facilitador del desarrollo sostenible. *El Deporte para el desarrollo y la Paz*, (pág. 9). Nueva York.

2- Como el deporte puede ser el vehículo para trabajar el desarrollo sostenible y como las alianzas han aportado en el desarrollo de programas y proyectos

Asamblea General Naciones Unidas. (2021). Construcción de un Mundo Pacifico, y mejor mediante el deporte ideal Olímpico. *El Deporte para el Desarrollo y la paz; construcción de un mundo pacifico y mejor mediante el Deporte y el ideal Olímpico*, (pág. 6). Nueva York.

3- Como el deporte olímpico ideal puede causar mejora, se relaciona con el proyecto porque se desea trabajar en zonas vulnerables como la León XIII, los cuadros, Alajuelita y la Carpio y en el desarrollo de disciplinas causar impacto en la población y que los infantes y juveniles puedan tener la oportunidad de ser atletas olímpicos.

Asamblea General Naciones Unidas. (2021). Integración del Deporte en las estrategias de prevención de la Delincuencia y Justicia Penal dirigidas a la Juventud. *Prevención del Delito y la Justicia Penal*, (pág. 6). Nueva York.

4-Las estrategias expuestas pueden aportar en el proyecto para que el mismo sea exitoso ya que hablan sobre la prevención de la delincuencia.

CARE Costa Rica. (2023). Obtenido de <https://www.care.org/es/our-work/where-we-work/costa-rica/>

5- Habla de un proyecto piloto donde se brinda alimentación a los niños y niñas en las escuelas esto respalda el proyecto ya que se propone que cuando los infantes y juveniles asistan a las actividades deportivas se les brinde alimentación.

Comité Internacional de la Cruz Roja Costa Rica. (2023). Obtenido de <https://www.icrc.org/es/where-we-work/americas/costa-rica>

6- Como el impacto de la violencia afecta a la población e interfiere en la población, esto aporta al proyecto porque justifica la importancia del proyecto en este tipo de comunidades.

ODS Costa Rica. (2023). *ODSCR*. Obtenido de <https://ods.cr/>

7- Cuáles son los objetivos de desarrollo sostenible y en qué consisten, es fundamental para determinar cuáles objetivos aportan al proyecto.

OEA. (2023). *OEA Costa Rica*. Obtenido de http://www.oas.org/es/acerca/offices_detail.asp?sCode=COS

8- La Organización de los Estados Americanos es el organismo que busca "un orden de paz y de justicia, fomentar su solidaridad, robustecer su colaboración y defender su soberanía, su integridad territorial y su independencia", se basa en sus principales pilares que son la democracia, los derechos humanos, la seguridad y el desarrollo, estos nos sirven de ejemplo para replicar como la OEA ha trabajado con la población a lo largo de los años.

OPS. (2023). *Organización Panamericana de la Salud*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.paho.org/es/costa-rica>

9-Respalda la estadística costarricense sobre el alto desarrollo humano y que esto se debe a la inversión pública social lo que justifica la importancia de que las instituciones públicas sigan presupuestado recurso para este tipo de proyectos.

UNOPS Costa Rica. (2023). *Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos*. Obtenido de <https://www.proyectoscostarica.org/quienes-somos-unops#:~:text=UNOPS%20es%20un%20recurso%20central,en%20funci%C3%B3n%20de%20los%20costos.>

10- Adquisiciones sostenibles: UNOPS es un recurso central de adquisiciones del sistema de las Naciones Unidas y sus asociados. Enfatiza una entrega de bienes y servicios de manera eficiente, transparente, sostenible y eficaz en función de los costos. Este material es esencial para que las buenas prácticas y recomendaciones que esta organización brinda se tomen en cuenta en el proyecto para colaborar con el desarrollo sostenible.

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1 de 12 de 2023). *Crea Instituto del Deporte y Recreación (ICODER) y su Régimen Jurídico*. Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param2=NRTC&nValor1=1&nValor2=26290&strTipM=TC#:~:text=El%20fin%20primordial%20del%20Instituto,salud%20integral%20de%20la%20poblaci%C3%B3n.

11- Ley que rige el Instituto Costarricense del Deporte y La Recreación es fundamental porque es la institución donde se planifica desarrollar el proyecto.

PNUD. (2022). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de https://www.undp.org/sustainable-development-goals?utm_source=EN&utm_medium=GSR&utm_content=US_UNDP_PaidSearch_Brand_English&utm_campaign=CENTRAL&c_src=CENTRAL&c_src2=GSR&gclid=Cj0KCQiA_P6dBhD1ARIsAAGI7HDJTpgFVQFtAs5ZjmuLJP_mwvIaJc_0ZQ55qLxOoZvZ-MR-I80L_C

12- Cuáles son los objetivos de desarrollo sostenible y en qué consisten, es fundamental para determinar cuáles objetivos aportan al proyecto.

Otras investigaciones que pueden aportar al proyecto

Asamblea General Naciones Unidas. (2006). El Deporte como medio de promover la educación, la salud, el Desarrollo y la Paz. *El Deporte como medio de promover la educación, la salud, el Desarrollo y la Paz*, (pág. 3). Nueva York.

Global Found for Women. (2023). Obtenido de <https://www.globalfundforwomen.org/>

Intra Health International. (2023). *Intra Health International, Because Health Workers, save the lifes*. Obtenido de <https://www.intrahealth.org/>

Naciones Unidas. (2015). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Nueva York.

ONU MUJERES. (2023). Obtenido de <https://www.unwomen.org/es>

Ruiz, G., & Cabrera, D. (2004). Los Valores en el Deporte. *Revista de Educación*, 11.

UNESCO. (2021). *UNESCO Costa Rica*. Obtenido de <https://es.unesco.org/fieldoffice/sanjose>

UNICEF. (2023). *UNICEF, para cada infancia*. Obtenido de <https://www.unicef.org/es>

UNICEF COMITE ESPAÑOL. (2006). *Convención Sobre los Derechos del Niño*. Madrid: Nuevo Siglo.

UNICEF Costa Rica. (2023). *UNICEF Costa Rica, para cada infancia*. Obtenido de <https://www.unicef.org/costarica/>

United Nations. (2023). *United Nations, Human Rights*. Obtenido de https://www.ohchr.org/en/ohchr_homepage?gclid=Cj0KCQiA_P6dBhD1ARIsAAGI7HDQxBE6H7v5C9ex5DVuwPo1NFv5tPXokUtqJKcHLiJV64aKAMwa