

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social

Título de la Modalidad de Graduación
Informe Final del Proyecto de Graduación:

Análisis de la gestión estratégica del Teatro Nacional de Costa Rica, 2019

Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador
para optar por el grado de Licenciatura en Planificación Económica y Promoción
Social

Tutora: Silvia Elena Camacho Prado

Sustentantes:

María Daniela Alpízar Hidalgo

Diana Valverde Chinchilla

Heredia

INTEGRANTES TRIBUNAL EXAMINADOR

REPRESENTANTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN DE LA ESCUELA DE PLANIFICACIÓN
ECONÓMICA Y SOCIAL (EPPS)

LECTORA INTERNA
ISABEL CALVO GONZÁLEZ

LECTORA EXTERNA
ENID SOFÍA ZÚÑIGA MURILLO

TUTORA
SILVIA ELENA CAMACHO PRADO

RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio es un análisis de la gestión estratégica del Teatro Nacional durante el año 2019. La planificación estratégica se presenta como un aspecto fundamental para fortalecer su gestión, y el análisis es una necesidad de primer orden, el cual permite priorizar problemáticas. Posteriormente, se elabora una propuesta estratégica priorizada que permite visualizar una ruta de mejora en la gestión de la institución.

El alcance de este estudio comprende una caracterización de las condiciones en que se da la gestión estratégica del TNCR, así como los actores involucrados dentro de dichos procesos con su entorno organizacional, y además el marco normativo y legal.

En cuanto a los resultados de esta investigación, se incorporará una caracterización del marco legal administrativo de la institución, los resultados de los instrumentos y técnicas realizadas y su vinculación con una búsqueda de tendencias mundiales con el objetivo de priorizar aspectos de mejora en la gestión estratégica en la institución. Lo anterior permitió crear una propuesta para la gestión estratégica del TNCR, la cual trata temas relacionados con la transformación tecnológica, producción de artes escénicas, generación de recursos, modelo de planificación por proyectos, aunque los factores también integran la educación y diversidad cultural y la pertinencia e investigación social. Dicha propuesta es el resultado y mayor aporte de esta investigación.

AGRADECIMIENTO

“Agradezco a la Universidad Pública, al Estado Costarricense, a la UNA por creer
y permitir que mujeres jóvenes rurales estudiemos.

Agradezco a papi y mami, por enseñarme a trabajar, a ser solidaria y compartir lo
poco que sé y tengo”.

Agradezco a la FEUNA, donde encontré mayor razón de ser estudiante y espero
haber aportado a una Universidad más equitativa, eficiente y para estudiantes.

María Daniela Alpízar Hidalgo

“Agradezco a mi madre y a mi padre por apoyarme y darme siempre los medios
para forjar mi camino; a mi hermana Cindy, por ser un apoyo incondicional en mi
vida y estar siempre conmigo en este proceso.

A la música, por ser siempre una fuente de tranquilidad e inspiración.

A la Universidad Pública, por ser un espacio donde nosotras podemos crecer y
construir”.

Diana Valverde Chinchilla

DEDICATORIA

“Dedico este esfuerzo a todas esas mujeres que me han acompañado en este bello camino de ser profesional, me han dado apoyo incondicional, mi madre Inés, mis hermanas, Carolina y Wendy, abuela Flor, Madry, Gre, Jime, tía Adita, Azucena, amigas, en el cielo a mamá Franca.

María Daniela Alpizar Hidalgo

“Dedico este trabajo a mis abuelos, Álvaro y Nidia, a mis hermanas, Gaby, Paula y Cindy, a Cristian, a papi y a mami, y a todas las personas presentes y pasadas que han traído luz a mi vida”.

Diana Valverde Chinchilla

ÍNDICE GENERAL	
RESUMEN EJECUTIVO	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ABREVIATURAS	ix
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	1
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2. OBJETO DE ESTUDIO	3
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.4. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	6
1.5. OBJETIVOS	9
CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.1. GESTIÓN CULTURAL	11
2.1.1. CULTURA	11
2.1.2. PATRIMONIO CULTURAL	12
2.2. GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	13
2.2.1. GESTIÓN	13
2.2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	15
2.2.3 PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO	17
2.4. GENERACIÓN DE VALOR	18
CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS	20
3.1. ENFOQUE INVESTIGATIVO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	21
3.2. FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	23
3.3. POBLACIÓN, MUESTRA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	27

3.4. LIMITACIONES Y CONSIDERACIONES ÉTICAS	28
3.5 .MATRIZ METODOLÓGICA (PROCESO DE RECOLECCIÓN, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS)	29
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	32
4.1. CARACTERIZACIÓN DEL MARCO ADMINISTRATIVO LEGAL	33
4.2. PRIORIZACIÓN DE ASPECTOS DE MEJORA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA INSTITUCIÓN	46
4.2.1. Diagnóstico previo	46
4.2.2. FODA consensuado y analizado	52
4.2.3. Propuestas	57
4.3. VIGILANCIA ESTRATÉGICA	60
4.4. PROPUESTA	64
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	72
Referencias bibliográficas	73
ANEXOS	78
Anexo 1. Encuesta (cuestionario con preguntas abiertas)	78
Anexo 2. Sistematización del Taller “Diagnosticando nuestro monumento histórico TNCR- “Camino al PEI”	81
Anexo 3. Entrevista semiestructura a coordinadores de departamento, TNCR	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Índice de Gestión Institucional del TNCR en el año 2019	4
Figura 2. Planificación, factor de IGI del TNCR en los años 2017, 2019 y 2019	5
Figura 3. Instrumentos de investigación por meses	27
Figura 4. Organigrama del Ministerio de Cultura	34
Figura 5. Organigrama del Teatro Nacional de Costa Rica	37
Figura 6. Resultados de matriz de IGO	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición de los instrumentos de investigación	24
Tabla 2. Matriz metodológica de la investigación	30
Tabla 3. Respuestas de la encuesta con personas funcionarias dividida por temas	48
Tabla 4. FODA realizado en taller con personas funcionarias.....	53
Tabla 5. Aspiraciones y Resultados (FOAR) por personas funcionarias	58
Tabla 6. Matriz IGO	64
Tabla 7. Propuesta para la gestión estratégica del TNCR	67

ABREVIATURAS

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

CGR: Contraloría General de la República.

IEP: Impuesto de Espectáculos Públicos.

IDS: Índice de Desarrollo Social.

IGI: Índice de Gestión Institucional.

ILPES: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

MAPP: Matriz Plan Presupuesto.

MEP: Ministerio de Educación Pública.

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

ODS: Objetivo de Desarrollo Social.

PE: Planificación Estratégica.

PEI: Plan Estratégico Institucional.

PNDIP: Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública.

PND: Plan Nacional de Desarrollo.

POI: Plan Operativo Institucional.

STAP: Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria.

SNP: Sistema Nacional de Planificación.

TNCR: Teatro Nacional de Costa Rica.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

El sector público atiende diferentes demandas de la sociedad costarricense. En materia cultural, el Teatro Nacional de Costa Rica (TNCR) es una institución referente, prueba de ello es su declaración como Símbolo Nacional del Patrimonio Histórico Arquitectónico y de Libertad Cultural.

En este contexto, el TNCR debe contar con una gestión eficiente en la oferta de servicios culturales, como lo plantea el Sistema Nacional de Planificación (SNP) en su reglamento, Decreto Ejecutivo 37735-PLAN, cuyo cumplimiento está a cargo del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) como ente rector de la planificación a nivel nacional.

La planificación institucional:

Constituye el proceso dinámico, permanente y continuo de aplicación de herramientas en el análisis, programación, ejecución y evaluación de las políticas, planes, programas y proyectos, dirigido en su conjunto al fortalecimiento de la gestión para mejorar los productos (servicios y bienes) que se brinda, como sector público. (MIDEPLAN, 2018, p. 10)

Asimismo, esta misma entidad considera la planificación estratégica en las instituciones como principio rector de la gestión pública, y se constituye en un objetivo fundamental para las instituciones del SNP. Además, se perfila en el logro de la eficacia, eficiencia y efectividad gubernamental, de acuerdo con el cumplimiento de la Ley 5525 “Ley de Planificación Nacional” (MIDEPLAN, 2018).

Luego de considerar la estructura institucional costarricense expuesta, el tema de investigación versará sobre el **Análisis de la Gestión Estratégica del Teatro Nacional durante el año 2019**, con el fin de ofrecer una propuesta de factores estratégicos que colabore precisamente en el mejoramiento de la gestión de esta institución.

1.2. OBJETO DE ESTUDIO

El TNCR, como otras instituciones públicas, debe repensar su gestión para que esta sea más eficiente, con el fin de que responda a las demandas ciudadanas actuales y a los retos que el país enfrenta.

La presente investigación toma como objeto de estudio “la cosa o fenómeno al que se enfoca el proceso de investigación, respecto del cual se formula la tesis y sobre el que habrá de demostrarse y sostenerse los resultados” (García, 2002, p. 20).

García-Córdoba, Fernando, La tesis y el trabajo de tesis, México, Limusa, 2002

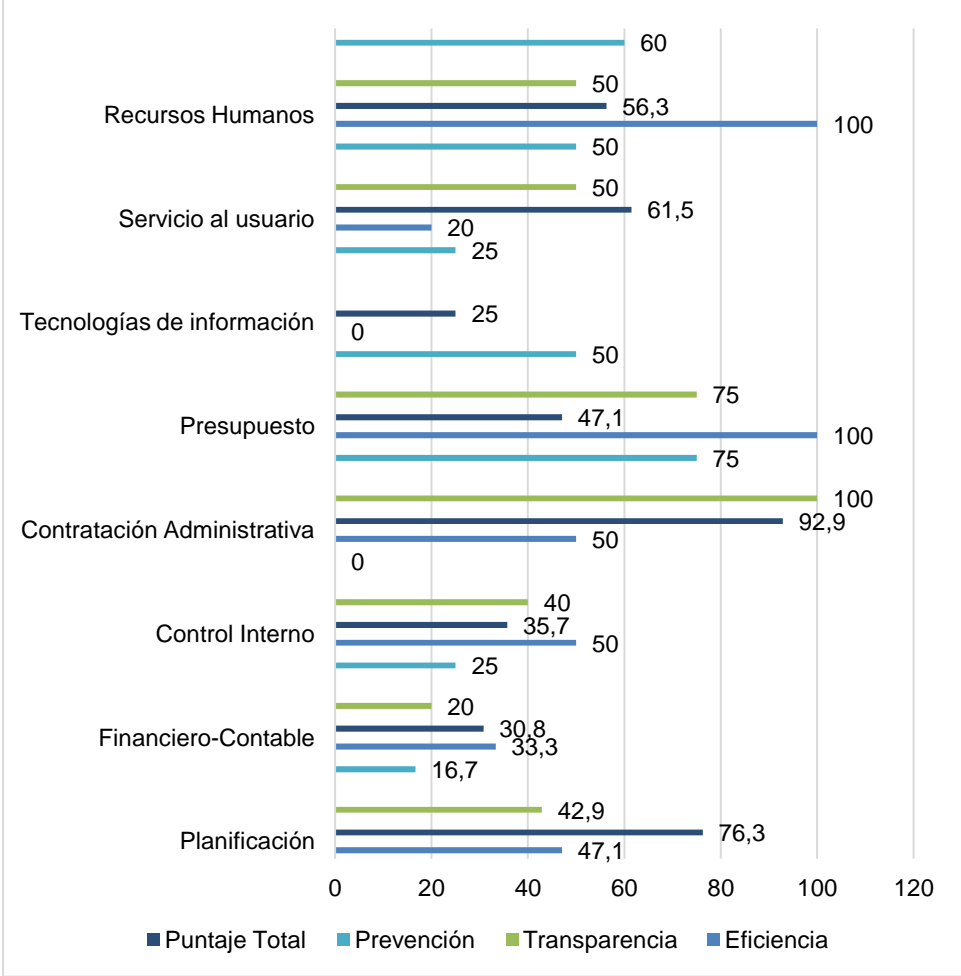
En este caso, el objeto es la **Gestión Estratégica del Teatro Nacional de Costa Rica durante el período 2019**, y se concentra en el análisis de los instrumentos de planificación existentes, así como las perspectivas de las personas trabajadoras del TNCR. Lo anterior con el fin de diseñar una propuesta de factores priorizados que permita contribuir al mejoramiento de la gestión estratégica de esta importante institución para la cultura e historia del país.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Índice de Gestión Institucional (IGI) de la Contraloría General de la República no favorece la gestión del Teatro Nacional. Este índice consiste en una medición de factores utilizados por las instituciones para mejorar la gestión, referentes a la definición de mecanismos para la rendición de cuentas con utilización de herramientas para la definición de la estrategia y planificación institucional, así como garantizar el acceso de la información. En el año 2019, de 127 puestos que existen en este índice, el TNCR se ubica en el puesto 118, lo cual es una alerta acerca de su pobre gestión pública en los parámetros señalados por la Contraloría General de la República (CGR).

En cada uno de los 8 factores expresados en la figura 1, existen 3 variables de medición: prevención, transparencia y eficiencia. En dicha figura se aprecian valores generalmente bajos, ya que el valor máximo es de 100; estos puntajes bajos expresan la inminente necesidad de trabajo en la gestión estratégica.

Figura 1. Índice de Gestión Institucional del TNCR en el año 2019

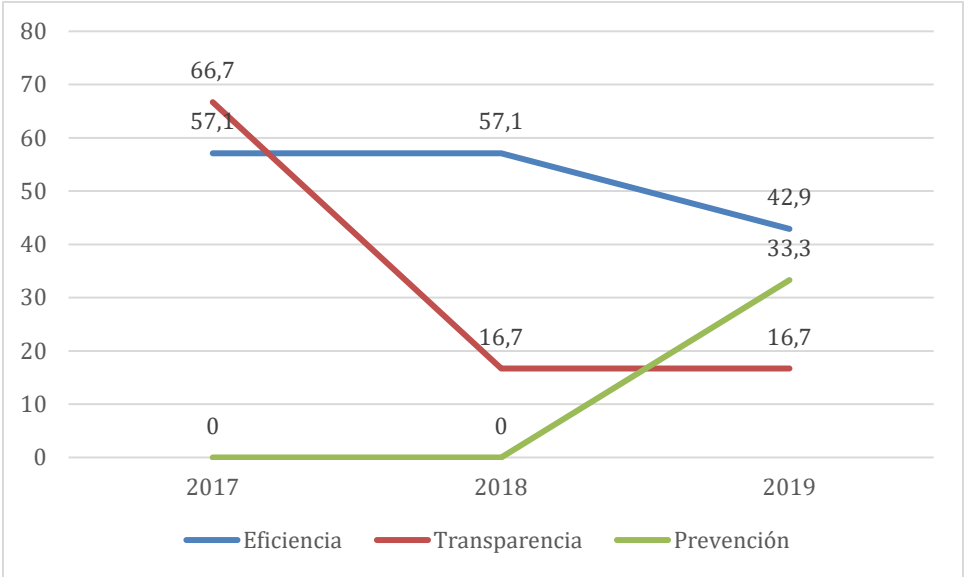


Fuente: Información de CGR (2019).

El factor de la planificación es un puntaje bajo que se ha repetido desde el 2017, como se muestra en la figura 2; incluso, la variable de prevención se encuentra en

0 en el 2017 y 2018. Estas cifras marcan una oportunidad para mejorar la planificación eficiente, transparente y preventiva que debe tener el Teatro Nacional.

Figura 2. Planificación, factor de IGI del TNCR en los años 2017, 2019 y 2019



Fuente: Información de CGR (2019).

En el año 2019, el TNCR no contaba con un proceso claro de gestión estratégica; sin embargo, se han implementado algunas herramientas y mecanismos con el propósito de mejorar y establecer de manera más clara este proceso.

La planificación estratégica se presenta como un aspecto fundamental para fortalecer su gestión, y el análisis es una necesidad de primer orden, el cual permite priorizar problemáticas. Posteriormente, se elabora una propuesta estratégica priorizada que permite visualizar una ruta de mejora en la gestión de la institución. En este sentido, frente a un escenario de desafíos constantes para el TNCR, se plantea la siguiente pregunta para el presente proyecto de investigación:

¿Cómo podría el Teatro Nacional de Costa Rica mejorar su gestión estratégica?

Dicha interrogante pretende dar respuesta al objetivo de este estudio, al ser el TNCR una institución pública de gran interés cultural.

1.4. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El Teatro Nacional nace como ente jurídico estatal el 28 de mayo de 1890, mediante la emisión del Decreto XXXIII por parte del Congreso Nacional. Se manifiesta en el artículo primero: “Declárese Obra Nacional el Teatro de la Capital de la República”; en dicha normativa, se establecen las fuentes de financiamiento como subvención del Estado Costarricense (TNCR, 2019).

El 24 de diciembre de 1965, el Teatro Nacional fue declarado Monumento Histórico Nacional. En 1974, mediante el Estatuto N.º 3705, el TNCR se establece como una dependencia del Ministerio de Cultura, Juventud y Deporte; y en 1995, con la Ley 7555, el TNCR es declarado Patrimonio Histórico Arquitectónico de Costa Rica.

Esta importante institución se estableció en el 2002, según la Ley N.º 8290, Ley del Teatro Nacional, artículo 1: “como un órgano del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, desconcentrado y que tiene la potestad jurídica para administrar los fondos del Teatro, suscribir contratos y convenios y realizar donaciones, tanto a entre públicos, privados, nacionales o extranjeros”; artículo 2: “tiene como finalidad principal promover la producción de las artes escénicas en todas sus manifestaciones, con el más alto nivel artístico.”

Además, se considera una de las 15 instituciones públicas autónomas adscritas al Ministerio de Cultura y Juventud, y es también una institución lucrativa. El Teatro se encuentra regido por un consejo integrado por la persona ministra o viceministra de Cultura y Juventud o su representante, quien lo presidirá, y 4 miembros de libre nombramiento del ministro, los cuales deberán contar con amplia trayectoria en el campo de las artes y ser de reconocida solvencia moral.

El TNCR es una institución de gran relevancia para el país en materia cultural, infraestructural e históricamente. Se han realizado acciones de mejora y asignado responsabilidades nacionales, un reciente ejemplo de dicha categoría fue el Programa Integral de Seguridad y Conservación del Monumento Histórico TNCR, procedimiento que sienta un precedente en cuanto a la importancia del espacio físico. Este programa se inscribió en 2017 en el Banco de Proyectos de Inversión Pública del MIDEPLAN.

Asimismo, a finales de 2018, se firmó la ampliación y modificación al convenio de cooperación original con el MEP para incorporar más casos y con mayor enfoque territorial. Esto mediante la versión de “Erase una vez...Territorio”, la cual busca ofrecer obras de gran nivel artístico para el beneficio de la población estudiantil de los cantones vinculados al ODS 1: “Fin de la pobreza” (MIDEPLAN, 2018b).

En el PNDIP del Bicentenario 2019-2022, se establece que el TNCR tiene un papel fundamental en cuanto a la dimensión de Seguridad Humana, pues la institución figura como uno de los entes ejecutores para llevar a cabo una intervención: “Desconcentración cantonal artística, educativa y cultural”. Esta intervención tiene como principal interés descentralizar y desconcentrar los servicios culturales en aquellos territorios con menor IDS, con ello se atienden las necesidades y se potencian las diferentes fortalezas y oportunidades.

En el caso específico de la presente investigación, se cree que existe una necesidad de contar con un análisis de la gestión estratégica actual del TNCR, ya que permitiría la formulación de una propuesta que colabore en la gestión de la institución y la implementación de acciones estratégicas para el cumplimiento de su mandato legal. Esto se debe a que esta es una institución referente de la escena cultural costarricense.

En general, las instituciones públicas en Costa Rica deben contar con procesos de planificación en materia estratégica, entre ellos los Planes Estratégicos Institucionales emitidos por el MIDEPLAN en el Reglamento General del Sistema

Nacional de Planificación, mediante el Decreto Ejecutivo 37735-PLAN del 6 de mayo de 2013 (MIDEPLAN, 2018).

En materia de planificación estratégica, en el año 2018 se elaboró el “Diseño de Iniciativa y Ruta Estratégicas que permitan al Teatro Nacional de Costa Rica Generar Recursos”. Este estudio fue realizado por estudiantes de INCAE Business School, con el objetivo de generar recursos para el Teatro y satisfacer las necesidades de la institución, según se establece en el Programa Integral de Seguridad y Conservación del Monumento Histórico TNCR, como guía para la ejecución del proyecto (TNCR, 2019).

Por otro lado, la institución cuenta con el Plan Operativo Institucional (POI) y presupuesto ordinario, el cual se efectúa anualmente y es establecido de acuerdo con el artículo 4 de Ley N.º 8131: Ley de administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y Decretos ejecutivos. Dicho plan pretende organizar los recursos del Teatro en el corto plazo para lograr los objetivos y metas establecidas en la Matriz Plan presupuesto, así como plantear la situación actual y los cambios pertinentes para el año 2019 y proyecciones a corto plazo (TNCR, 2019).

El TNCR cuenta con instrumentos de planificación a corto plazo, así como definición de macro procesos y rutas de acciones estratégicas; no obstante, la institución aún tiene vacíos en cuanto a la gestión integral estratégica y no cuenta con un plan de mayor alcance institucional. En concreto, el Plan Estratégico Institucional permitiría establecer el rumbo para los próximos años, ya que se tendría mayor claridad respecto a los objetivos y metas por cumplir, según su mandato legal: promover la producción de las artes escénicas y, a su vez, conservar el Teatro como Monumento Histórico para la sociedad costarricense.

1.5. OBJETIVOS

Objetivo general:

Diseñar una propuesta estratégica, mediante el análisis de la gestión del Teatro Nacional de Costa Rica durante el año 2019, que permita identificar aspectos de mejora en la institución.

Objetivos específicos:

- Caracterizar el marco legal administrativo de la institución.
- Priorizar aspectos de mejora de la gestión estratégica de la institución.
- Formular una propuesta de planificación estratégica basada en la priorización de aspectos de mejora de la gestión durante el año 2019.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. GESTIÓN CULTURAL

Para llevar a cabo un proceso de planificación estratégica en el TNCR es importante tomar en cuenta la **gestión cultural**. Según la UNESCO (2012), la gestión cultural es un componente fundamental de índole técnica y multidisciplinar que aplica en un territorio determinado y procura la gestión estratégica, justa y equitativa de los recursos culturales con los que se cuenta en ese espacio específico. Su espacio de acción no se restringe al ámbito comunitario o a la ejecución de un proyecto dado, sino que su especificidad se sustenta sobre la conducción estratégica e integral del desarrollo cultural de un territorio específico.

Por medio de la gestión cultural, se pretende rescatar las prácticas culturales de una determinada población, fomentando así la diversidad cultural y fortaleciendo la identidad local, la cual está estrechamente ligada a la protección de la memoria histórica de la sociedad. La gestión cultural se enfoca en el manejo adecuado de los recursos culturales en grupos de personas, comunidades y organizaciones.

2.1.1. CULTURA

Ahora bien, un concepto fundamental para el desarrollo de la investigación es el de **cultura**, dado que el TNCR es uno de los principales espacios de gestión cultural en Costa Rica. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) indica que:

La diversidad cultural se manifiesta no sólo en las diversas formas en que se expresa, enriquece y transmite el patrimonio cultural de la humanidad mediante la variedad de expresiones culturales, sino también a través de distintos modos de creación artística, producción, difusión, distribución y disfrute de las expresiones culturales, cualesquiera que sean los medios y tecnologías utilizados. (UNESCO, 2005)

También la UNESCO establece que:

Las actividades, bienes y servicios culturales se refieren a las actividades, los bienes y los servicios que, considerados desde el punto de vista de su

calidad, utilización o finalidad específicas, encarnan o transmiten expresiones culturales, independientemente del valor comercial que puedan tener. Las actividades culturales pueden constituir una finalidad de por sí, o contribuir a la producción de bienes y servicios culturales. (UNESCO, 2005)

Según la Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023, la cultura es por sí misma:

Portadora de identidades, valores y significados. Es un proceso, permanente y dinámico, de construcción de subjetividades, intersubjetividades y significados. Es la expresión de una interacción de un grupo social con otros a fin de definir lo que les otorga sentido en un momento determinado. (2013, p. 13)

Asimismo, dicha política apunta que no se puede hablar de una cultura, si no de diversidad cultural. La cultura está viva porque pertenece a las personas, y está en constante cambio como lo está la sociedad debido a las interacciones individuales y grupales (Ministerio de Cultura y Juventud, 2013).

2.1.2. PATRIMONIO CULTURAL

El Teatro Nacional es declarado **patrimonio cultural**. Este concepto se define como un producto y un proceso que suministra a las sociedades un caudal de recursos que se heredan del pasado, se crean en el presente y se transmiten a las generaciones futuras para su beneficio. Es importante reconocer que abarca no solo el patrimonio material, sino también el patrimonio natural e inmaterial. Esos recursos son una “riqueza frágil” y, como tales, requieren políticas y modelos de desarrollo que preserven y respeten su diversidad y su singularidad, ya que una vez perdidos no son recuperables (UNESCO, 2014).

El patrimonio constituye un factor fundamental para el desarrollo de la cultura, pues constituye el “capital cultural” de las sociedades contemporáneas. También, permite que se revaloricen continuamente las culturas y las identidades, y es un vehículo

importante para la transmisión de experiencias, aptitudes y conocimientos entre las generaciones.

Además, es fuente de inspiración para la creatividad y la innovación que generan los productos culturales contemporáneos y futuros. Mediante el patrimonio se potencia el acceso a la diversidad cultural y su disfrute, y se enriquece el capital social, ya que se conforma un sentido de pertenencia, individual y colectivo, que ayuda a mantener la cohesión social y territorial (UNESCO, 2014).

2.2. GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.2.1. GESTIÓN

En cuanto a la **gestión**, se toma como base el modelo de gestión basada en resultados. Una estrategia de gestión sienta las bases en un enfoque integrado para la planificación, supervisión y evaluación de proyectos/programas. Al adoptar un enfoque de este tipo, todos los actores que contribuyen directa o indirectamente a la consecución de un conjunto de resultados garantizan que sus procesos, productos y servicios contribuyan al logro de los resultados deseados (ONU, 2018).

Los actores juegan un papel fundamental, puesto que son quienes usan la información obtenida de los resultados reales para informar la toma de decisiones del diseño, el manejo de los recursos y la ejecución de programas y actividades, además de la importancia de la rendición de cuentas y presentación de informes para su respectiva evaluación (ONU, 2018).

La gestión basada en resultados se define de la siguiente manera:

Estrategias de gestión en organizaciones individuales del sistema de las Naciones Unidas basadas en la gestión para alcanzar los resultados organizacionales deseados mediante la integración de una filosofía y principios de resultados en todos los aspectos de la gestión y, lo más importante, integrando evidencia y lecciones aprendidas sobre el desempeño pasado en la toma de decisiones gerenciales. (ONU, 2018, p.10)

Por su parte, la CEPAL (2007) define la gestión por resultados como un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período y con determinados recursos. El TNCR, como una institución dentro del aparato estatal costarricense, debe seguir su mandato legal y rumbo orientado por medio de los planes de gobierno, razón por la cual es fundamental utilizar el modelo de gestión basado en resultados. Dicho modelo permite medir, gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

La PE es un proceso que antecede la gestión y permite llevar el control y seguimiento de los objetivos estratégicos establecidos para el cumplimiento de la razón de ser.

Las características principales de la gestión orientada en resultados, según el Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (Armijo, 2009) son las siguientes:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos de planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas o establecimiento de un sistema de control y gestión interna donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional al cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo con compromisos de desempeño.

Por otro lado, MIDEPLAN, en la “Guía metodológica para fortalecer el proceso de revisión y ajuste de las estructuras programáticas del presupuesto de Costa Rica”, define la gestión para resultados como:

Estrategia o instrumento de gestión, que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos). La cual facilita una dirección integrada, efectiva en el proceso de la generación de valor público, al asegurar la máxima eficacia y eficiencia del desempeño, en la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones y así generar los cambios sociales, ambientales y económicos con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población del país. (2018, p. 7)

2.2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo con lo establecido por la CEPAL (Armijo, 2009), la **Planificación Estratégica** (PE) es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno. De esta manera, se logra la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Por medio de la PE se crean objetivos de carácter prioritario, que tienen como principal característica establecer las estrategias para alcanzar dichos objetivos. A partir de un diagnóstico situacional de la institución, la PE establece cuáles serán las acciones que se tomarán para llegar a un futuro deseado, referido al mediano o largo plazo (Armijo, 2009).

De acuerdo con lo expuesto, la PE sienta las bases para conocer el estado en que se encuentra una organización, y a partir de ello tomar las decisiones necesarias para fortalecer su gestión. Además, permite redireccionar y orientar las acciones para la sostenibilidad y eficiencia de la organización.

Según Contreras (2013), para que la PE tenga un impacto real en la organización es primordial que los responsables del proceso tengan claridad en cuanto a las estrategias que desean implementar y cómo será el camino para realizar estas, adaptándose a los posibles cambios que sufra la organización con el paso del tiempo (p. 7).

La planificación estratégica de mediano a largo plazo deberá responder no solo a los objetivos, estrategias y líneas de acción que se delimitan para el período, sino también a las normas y lineamientos del Sistema Nacional de Planificación (MIDEPLAN, 2018).

El MIDEPLAN es el ente rector encargado de la planificación nacional, por medio del SNP, quien a su vez presenta el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública (PNDIP). Esto con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de la capacidad del Estado para definir objetivos, establecer prioridades, formular metas y asignar recursos, así como dar seguimiento y evaluar las políticas, planes, programas o proyectos que se van a ejecutar durante un determinado período.

Este plan permite brindar orientaciones sobre el rumbo del país, y lineamientos para las instituciones que componen el estado costarricense, entre ellas el TNCR, de manera que se contribuye con los principales desafíos del país: mejorar la prestación de los bienes y servicios públicos a la ciudadanía (MIDEPLAN, 2018b).

2.2.3 PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO

En la **planificación para el desarrollo** se definen contenidos a partir de la visión de lo que se quiere lograr, se acuerdan las políticas necesarias para alcanzarla y se definen indicadores que permitan medir progresos en ciertos plazos acordados. Es un proceso gubernamental integrador, explícito, organizado y participativo, orientado a determinar los cursos de acción que un país debe emprender para la consecución de sus objetivos a largo plazo (CEPAL, 2011).

Es importante visualizar que la planificación que se lleva a cabo dentro de cada institución perteneciente al Estado debe ser convenida como parte de un todo. Por lo tanto, su objetivo es consolidar la institucionalidad pública para brindar servicios públicos que permitan un mayor desarrollo, creando así un valor en la sociedad por medio de las instituciones.

La planificación para el desarrollo se ha visto sometida a una serie de reformas que buscan valor en el gobierno, e impulsa, a través de la producción pública, resultados e impactos significativos para la ciudadanía, el sector privado y las generaciones venideras (Máttar y González, 2017, p. 22).

También, según la CEPAL (Máttar y González, 2017), para llevar a cabo procesos de planificación y gestión para el desarrollo es fundamental generar bienes y servicios, confianza y resultados que permitan validar dichos procesos en la ciudadanía, en donde se tomen en cuenta las demandas y necesidades para realizar procesos participativos y de construcción conjunta, mejorando así la situación de vida de la población.

A partir de lo mencionado, y tomando en cuenta que el TNCR es un órgano con desconcentración mínima adscrito al Ministerio de Cultura y Juventud, no se debe dejar de lado que la planificación estratégica de esta institución también debe responder a la Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023. Dicha política se enmarca en el Sistema Nacional de Planificación y responde a los lineamientos del Plan de Desarrollo Nacional 2011-2014, en el cual se propuso especialmente la

creación de esta planificación para el fortalecimiento del sector cultura y que tiene por objetivo:

Promover el ejercicio efectivo de los derechos humanos culturales y la participación efectiva de las personas, grupos y comunidades en la vida cultural del país, para que puedan expresar libremente su diversidad cultural y potenciar la contribución de la cultura al desarrollo sostenible, en los niveles local, regional y nacional, en el período 2014-2023. (Ministerio de Cultura y Juventud, 2013. p. 35)

Por ende, todas las instituciones, entidades y órganos del Ministerio de Cultura y Juventud deben incorporar dentro de su planificación acciones que aporten a la participación efectiva y disfrute de los derechos culturales en la diversidad, dinamización económica de la cultura, protección y gestión del patrimonio cultural, material e inmaterial, fortalecimiento institucional para la promoción y protección de los derechos culturales y los derechos culturales de los pueblos indígenas, los cuales son ejes estratégicos de esta (Ministerio de Cultura y Juventud, 2013).

2.4. GENERACIÓN DE VALOR

Se debe partir del hecho de que el TNCR es una institución prestadora de un servicio a la sociedad costarricense. Ahora bien, **la generación de valor** se define como la prestación de servicios de las instituciones a la sociedad para satisfacer diferentes necesidades presentes. Estos servicios se pueden llevar a cabo por medio de la creación de políticas públicas que buscan mejorar las condiciones de la sociedad y las condiciones de poblaciones específicas.

El valor puede ser definido también como la satisfacción de necesidades humanas presentes y futuras asociadas a la vida mediante el esfuerzo humano organizado. Debe ser considerado no solo en la medida de generar oportunidades, sino también en el acceso que la población tiene a estas oportunidades; por lo tanto, el valor generado por las instituciones prestadoras de servicios debe ser contemplado

dentro del marco de la democracia como tal para que garantice el cumplimiento de sus objetivos.

El TNCR genera valor en la sociedad mediante el cumplimiento de las políticas públicas vinculantes a la institución y la prestación de servicios culturales que se realizan dentro de estas. Los servicios deben ser accesibles para la población, dado que los servicios de índole cultural son un bien perteneciente a la sociedad misma y, por ende, le pertenece.

En cuanto a **servicio público**, este se define como aquel servicio que es prestado por una entidad, usualmente perteneciente al Estado o que es parte de este, con el propósito de alcanzar el bienestar general de la sociedad y de sus miembros (Rozas y Hantke, 2013).

CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La metodología es la encargada de definir el enfoque de la investigación y, con ello, la identificación de una serie de métodos y técnicas con estándares científicos que deben aplicarse para recopilar información primaria, secundaria o terciaria.

Todo proceso investigativo precisa aspectos metodológicos que permitan la recopilación del proceso investigativo, alcance de resultados teóricamente válidos y determinados por los objetivos de la investigación. La metodología también contempla la forma en la que se analizará la información recopilada, con el fin de que cumpla con los estándares científicos.

Este capítulo describe el enfoque investigativo, el tipo de investigación, las técnicas por utilizar en la población identificada y las fuentes utilizadas para cumplir con los objetivos, así como las limitaciones éticas que puede implicar. En concreto, en esta investigación se propone un análisis de la gestión estratégica del Teatro Nacional de Costa Rica en el año 2019, con el fin de caracterizar la institución para analizar, priorizar y formular mejoras en materia estratégica.

La matriz metodológica plantea un resumen sencillo para guiar el capítulo siguiente sobre la propuesta de mejora recomendada.

3.1. ENFOQUE INVESTIGATIVO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de la presente investigación es de carácter **cualitativo**, debido a que se realizó un análisis con base en criterios planteados por las personas participantes, funcionarias del TNCR, así como los instrumentos de planificación con los cuales cuenta la institución. Esto permitió que se llevara a cabo el estudio de una realidad y los fenómenos que se encuentran inmersos en ella. Este intercambio de información permite tomar datos que son el resultado de la construcción de una realidad.

Según lo establece Hernández *et al.* (2010), el enfoque investigativo:

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectuaría una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. (p. 8)

Asimismo, estos mismos autores añaden acerca del enfoque cuantitativo que:

Al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos. (p. 119)

Es decir, el enfoque cualitativo no se lleva a cabo utilizando datos estandarizados, lo cual admite que se desarrolle una investigación flexible para llegar a la interpretación de una realidad, en este caso la Gestión Estratégica del TNCR. Además, se toma en cuenta la posibilidad de que durante el proceso de investigación se presenten cambios que aporten a la contextualización del fenómeno, con o cual se obtiene una mayor riqueza interpretativa.

De acuerdo con Ulate y Vargas (2014), el objetivo de la investigación **descriptiva** es precisamente “describir un fenómeno, una situación, un contexto o un evento, es decir, el investigador detalla cómo son y se manifiestan. Este busca “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno” (p. 73).

3.2. FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Las fuentes, técnicas e instrumentos pueden ser tan variadas como la propia investigación, deben generar ideas, relaciones y explicaciones. Estas pueden ser las experiencias individuales, materiales, escritos (libros, artículos de revistas o periódicos, notas y tesis), materiales audiovisuales y programas de radio o televisión, información disponible en Internet (en su amplia gama de posibilidades, como páginas web, foros de discusión, entre otros), teorías, descubrimientos producto de investigaciones, conversaciones personales, observaciones de hechos, creencias e incluso intuiciones y presentimientos (Hernández *et al.*, 2010).

Los instrumentos son aplicados con la finalidad de comprender la percepción de la participación institucional a través de personas funcionarias, así como quienes asumen la dirección de cada departamento para trazar una propuesta priorizada de acuerdo con la participación, la gestión y la normativa de la institución.

A continuación, en la tabla 1 se muestra el tipo de instrumento o técnica, así como su definición y el objetivo que tienen en la presente investigación.

Tabla 1. Definición de los instrumentos de investigación

Tipo de instrumento o técnica	Definición	Objetivo
Encuesta (cuestionarios con preguntas abiertas)	“Las encuestas es la técnica utilizada para conocer la opinión de la gente sobre una situación o un problema en el cual está involucrada” (Ulate y Vargas, 2014, p. 79)	Identificar información previa a la sesión grupal para que esta se base en los resultados de dichas preguntas abiertas sobre la gestión interna, propuestas y marco filosófico.
Grupo de enfoque (taller)	“En los grupos de enfoque existe un interés por parte del investigador por cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema a través de la interacción” (Hernández <i>et al.</i> , 2020, p. 403)	Considerar las interacciones que se realicen, así como el trabajo de análisis con base en la información recopilada de la encuesta de cuestionario con preguntas abiertas.
FODA (a aplicarse en el grupo de enfoque)	“El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una institución. Es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, el análisis permite contribuir a diseñar un plan, dando fuerza a la sigla de oportunidad, logrando la situación real en la que se encuentra la institución y planificando estrategias a futuro” (MIDEPLAN, 2018a, p. 24)	Analizar los resultados que se realicen a partir de la aplicación de la técnica FODA en la interacción de personas funcionarias.
FOAR (a aplicarse en el grupo de enfoque)	“Esta metodología nace del enfoque de indagación apreciativa como contrapropuesta al abordaje clásico del FODA y tiene como propósito realizar un análisis organizacional desde una perspectiva positiva, resaltando las buenas prácticas de la institución (con el fin de reproducirlas) para el aprovechamiento del contexto en el que se desarrolla la organización Aspiraciones y Resultados concretos, lo que permitió evidenciar propuestas específicas de mejora” (MIDEPLAN, 2018a, p. 24)	Identificar propuestas de mejora para la institución a través de la participación de personas funcionarias.

Entrevista semiestructurada	“Las entrevistas semi estructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información” (Hernández <i>et al.</i> , 2020. p. 403)	Triangular información que se recopile en los primeros 4 instrumentos o técnicas con el fin de alcanzar una propuesta estratégica de la gestión.
--------------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Para el abordaje de la priorización de aspectos de mejora en la gestión estratégica, se decidió trabajar con la población funcionaria, ya que esta mantiene un vínculo **directo con la naturaleza del fenómeno de estudio**, en este caso la gestión estratégica del TNCR. Para complementar el análisis de la institución, se realizaron 4 instrumentos diferentes:

1. Encuesta (cuestionario con preguntas abiertas) previo al grupo de enfoque.
2. Grupo de enfoque: Aplicación FODA con base en las respuestas previas de un cuestionario.
3. Grupo de enfoque: Aplicación FOAR, con base en los resultados del FODA.
4. Entrevista semiestructura a cada dirección.

La participación de las personas funcionarias se efectuó mediante la aplicación en línea de un cuestionario abierto a todas las personas funcionarias del TNCR. En total son 67 personas, de ellas 40 dieron respuesta, lo cual evidencia un 59,7 % de participación de las personas funcionarias del TNCR. De ellas, el 62,5 % tiene más de 5 años de trabajar en la institución, y 20 % de un 1 año a 3 años, por lo que se determinó que es un personal con una trayectoria y amplio conocimiento de la institución.

Durante el año 2019 se aplicó la encuesta (Anexo 1) a las personas funcionarias que quisieran participar, y el grupo de enfoque (Anexo 2) donde se trabajaron las herramientas de FODA y FOAR. Seguidamente, con los datos analizados, se buscaron otros medios que permitieran de manera más amplia verificar los resultados encontrados en los procesos de investigación planteados. Para ello, se realizó una entrevista semiestructurada (Anexo 3) a las 5 personas que dirigen los diferentes departamentos de la institución: Promoción Cultural, Conservación, Escenario, Operaciones y Servicios, Administración.

Posteriormente, en el año 2021 se identifica la necesidad de ampliar la perspectiva de la investigación mediante fundamentos teóricos, y se realiza la consulta bibliográfica con respecto a tendencias relacionadas con la gestión estratégica de las instituciones culturales y los teatros a nivel regional y global.

A continuación, en la figura 3 se presenta una línea temporal que brinda al lector una visión más clara del proceso investigativo.

Figura 3. Instrumentos de investigación por meses



Fuente: Elaboración propia.

3.3. POBLACIÓN, MUESTRA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Al tratarse de una investigación cualitativa, si bien es cierto deben definirse las unidades y casos de análisis, la investigación será flexible durante el proceso y algunas de estas unidades pueden variar de acuerdo con los cambios y necesidades que se enfrenten en el desarrollo del estudio. Se busca en todo momento que los casos utilizados brinden un sentido de comprensión profunda del fenómeno de estudio.

Se identificó que se debe trabajar con las personas funcionarias por ser quienes se encuentran en **vínculo directo con la naturaleza del fenómeno de estudio**, en este caso la gestión estratégica del TNCR. Las personas funcionarias representan unidades accesibles y pertinentes para la información que se busca, al igual que aquellas que ocupan las direcciones de cada departamento, con lo cual se obtiene una perspectiva interna del análisis de esa gestión.

La participación de los funcionarios del TNCR fue de manera **voluntaria**, o también conocida como autoseleccionada, ya que las personas se proponen como participantes en el estudio o responden a una invitación (Battaglia, 2008b; citado por Hernández *et al.*, 2010). Al respecto, se considera realizar una invitación abierta a las personas funcionarias que deseen responder a la entrevista de cuestionario con preguntas abiertas, así como la participación de la sesión grupal.

Battaglia (2008b; citado por Hernández *et al.*, 2010) plantea que la muestra de conveniencia está formada por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso. Como se muestra en el presente caso, en donde son las personas funcionarias quienes pueden vincular resultados sobre el objeto de estudio.

3.4. LIMITACIONES Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

Se debe tomar en cuenta que al realizar una investigación se pueden presentar una serie de limitaciones respecto al objeto de estudio, las cuales podrían afectar las unidades utilizadas para la disertación del fenómeno.

En este caso, una de las limitantes principales es el acceso a la documentación referente a la gestión del TNCR, así como la existencia o inexistencia de información por parte de la institución que facilite datos vinculantes. Por tanto, los Planes Operativos Institucionales (POI) se convierten en los documentos de mayor relevancia, pues no se cuenta hasta el momento con Planes Estratégicos Institucionales (PEI) en la institución.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta que las entrevistas se realizaron de acuerdo con la disponibilidad de horarios y agendas laborales de las personas funcionarias, pues por la naturaleza de sus trabajos las jornadas entre los departamentos son distintas y varían según la agenda de espectáculos. A pesar de ello, se lograron aplicar los instrumentos previstos; sin embargo, estos solo abarcaron a funcionarios del Teatro y no a todas las poblaciones vinculadas con el valor público de la institución, como sector artístico, públicos, sociedad costarricense, entre otras. Esto por limitaciones presupuestarias e inclusive por el abismo de desconocimiento y distancia que abrió la emergencia sanitaria ocasionada por el virus Sars CoV-2.

Otra de las limitantes de mayor peso es que los procesos de recolección y análisis de la información deben realizarse de manera fluida y precisa en un período establecido, lo cual es un reto debido al acceso a la información y las unidades de la muestra.

3.5.MATRIZ METODOLÓGICA (PROCESO DE RECOLECCIÓN, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS)

A continuación, la tabla 2 especifica por cada objetivo específico la pregunta de investigación con sus respectivas categorías y variables de investigación. Asimismo, se detallan las técnicas e instrumentos utilizados. Para pormenorizar en los instrumentos, se sugiere consultar la tabla 1.

Tabla 2. Matriz metodológica de la investigación

Objetivo general		Diseñar una propuesta estratégica, mediante un análisis de la gestión del Teatro Nacional de Costa Rica durante el año 2019, que permita identificar aspectos de mejora de la institución.		
Objetivos específicos	Pregunta	Categorías	Variables	Técnicas o instrumentos
Caracterizar el marco legal administrativo de la institución	¿Qué establece el marco legal administrativo en relación con la gestión estratégica del Teatro Nacional de Costa Rica?	-Legal -Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Historia • Normativa • Planificación institucional 	Revisión bibliográfica: <ul style="list-style-type: none"> • Leyes: Ley 7555, Ley 8290, Ley 5525-Índice de Gestión Institucional <ul style="list-style-type: none"> • Decreto Ejecutivo 37735-PLAN • Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023
Priorizar aspectos de mejora de la gestión estratégica en la institución	¿Qué mejoras se pueden realizar en la gestión estratégica del TNCR?	-Gestión y planificación institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación operativa • Planificación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica de: Planes Operativos Institucionales 2018 y 2019, Matriz Plan-Presupuesto 2018 y 2019, Macroprocesos. • Revisión bibliográfica de tendencias mundiales.
Formular una propuesta de planificación estratégica basada en el análisis de la gestión durante el año 2019	¿Cuál es la propuesta para mejorar la gestión estratégica?	Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Marco filosófico • Objetivos estratégicos • Metas • Gestión institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario sobre percepción de la gestión previo al grupo de enfoque a personas funcionarias. • FODA (a aplicarse en el grupo de enfoque) • FOAR (a aplicarse en el grupo de enfoque) • Entrevistas semiestructuradas a las personas coordinadoras por departamento.

- Cuestionario cerrado sobre valores por parte de personas funcionarias.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

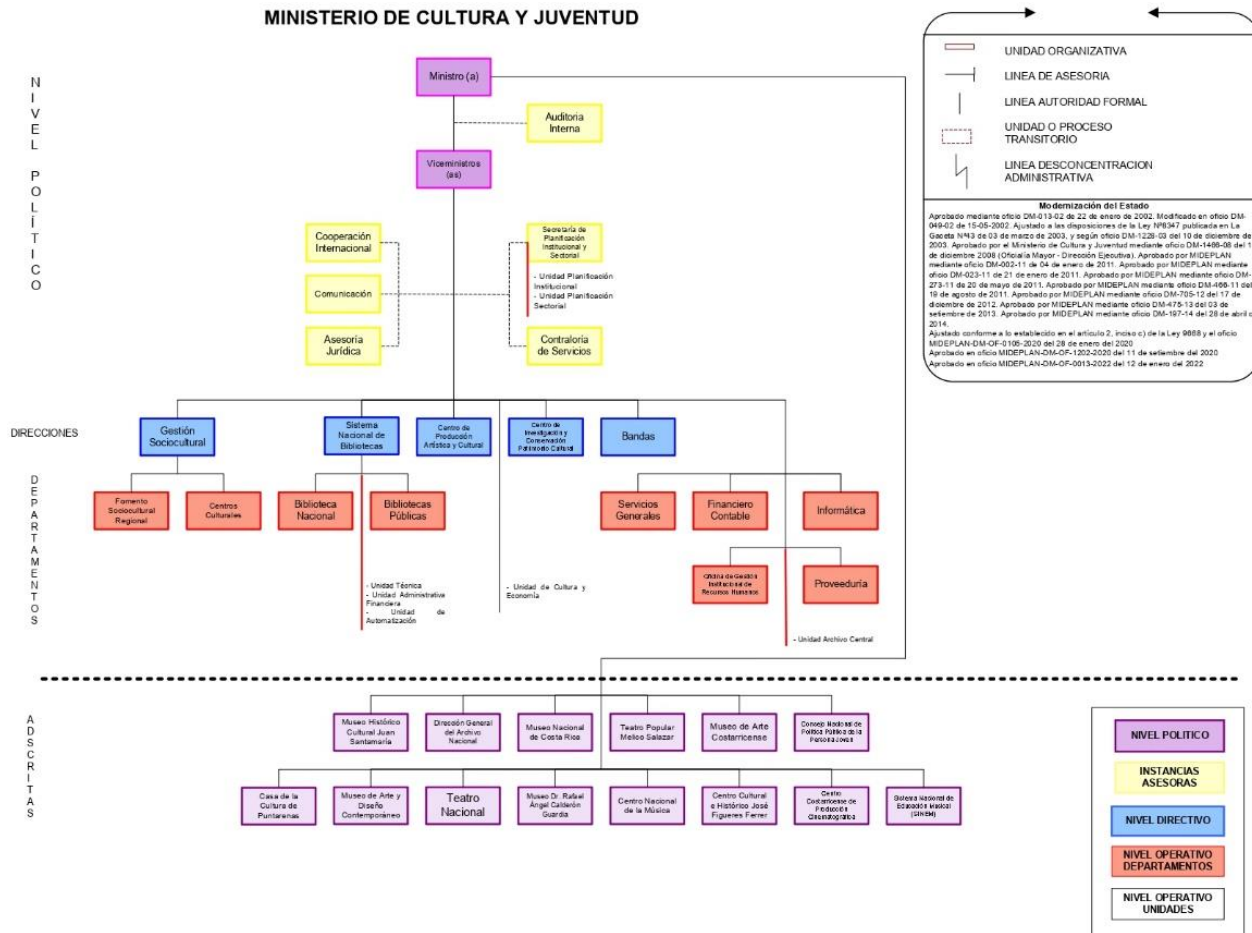
4.1. CARACTERIZACIÓN DEL MARCO ADMINISTRATIVO LEGAL

En cuanto a la organización del TNCR, como se mencionó, esta es una institución adscrita al Ministerio de Cultura y Juventud, como órgano de desconcentración mínima y personalidad jurídica instrumental Ley N.º 8290.

El Ministerio de Cultura es la institución costarricense a cargo de la coordinación de la vida cultural en el país. Su principal misión es fomentar y preservar la pluralidad y diversidad cultural, y facilitar la participación de todos los sectores sociales en los procesos de desarrollo cultural y artístico, sin distinciones de género, grupo étnico y ubicación geográfica. Esto mediante la apertura de espacios y oportunidades que propicien la revitalización de las tradiciones y manifestaciones culturales, el disfrute de los bienes y servicios culturales, así como la creación y apreciación artística en sus diversas manifestaciones.

Dentro de su estructura organizacional está compuesto por 3 viceministerios: Viceministerio de Cultura, Viceministerio de Juventud y Viceministerio Administrativo; 5 unidades Staff, 5 direcciones y 20 instituciones adscritas, el Teatro Nacional de Costa Rica es una de ellas. Las relaciones en el Ministerio se muestran en el organigrama adjunto en la figura 4; sin embargo, es importante comentar que el TNCR no tiene relación alguna con las otras instituciones adscritas ni con Staff ni direcciones, la relación que existe es la representación que se designa en el Consejo Directivo.

Figura 4. Organigrama del Ministerio de Cultura



Fuente: Sitio web del Ministerio de Cultura y Juventud.

Este Ministerio tiene más instituciones adscritas y dicho organigrama fue actualizado hace 20 años (2002), razón por la cual es necesario un ejercicio actual de análisis para valorar la relación entre las partes del MCJ, en vista de las actualizaciones que ha tenido el Ministerio y la política del Estado en cuanto a empleo, finanzas y gestión pública.

También, en el sitio web del Ministerio se encontraron únicamente 2 políticas públicas que dan respaldo y acción a dicho Ministerio: Política Pública de la Persona Joven (PPPJ) 2020-2024 y Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023. Sobre esta última se hace mención en varias ocasiones en el presente documento, ya que esta se relaciona con la investigación, y a pesar de que se encuentra vigente en el 2019, es valioso considerar la formulación de la próxima como un ente articulador e instrumento de planificación para ordenar el quehacer de instancias independientes que incluyen el Teatro Nacional de Costa Rica.

Los objetivos institucionales permanentes del Ministerio de Cultura y Juventud son los siguientes:

- Promover e incentivar la producción y difusión cultural y artística en sus diversas manifestaciones a nivel nacional, regional y comunal con la finalidad de estimular y apoyar a los creadores, grupos artísticos, organizaciones culturales y comunidad en general.
- Rescatar, conservar, proteger y divulgar el respeto por nuestro patrimonio arquitectónico, documental, bibliográfico, arqueológico, natural e intangible.
- Crear espacios y oportunidades que incrementen la participación de la juventud, sin distinciones de género, en todos los ámbitos de la vida nacional.
(Ministerio de Cultura y Juventud, 01 de octubre 2021)

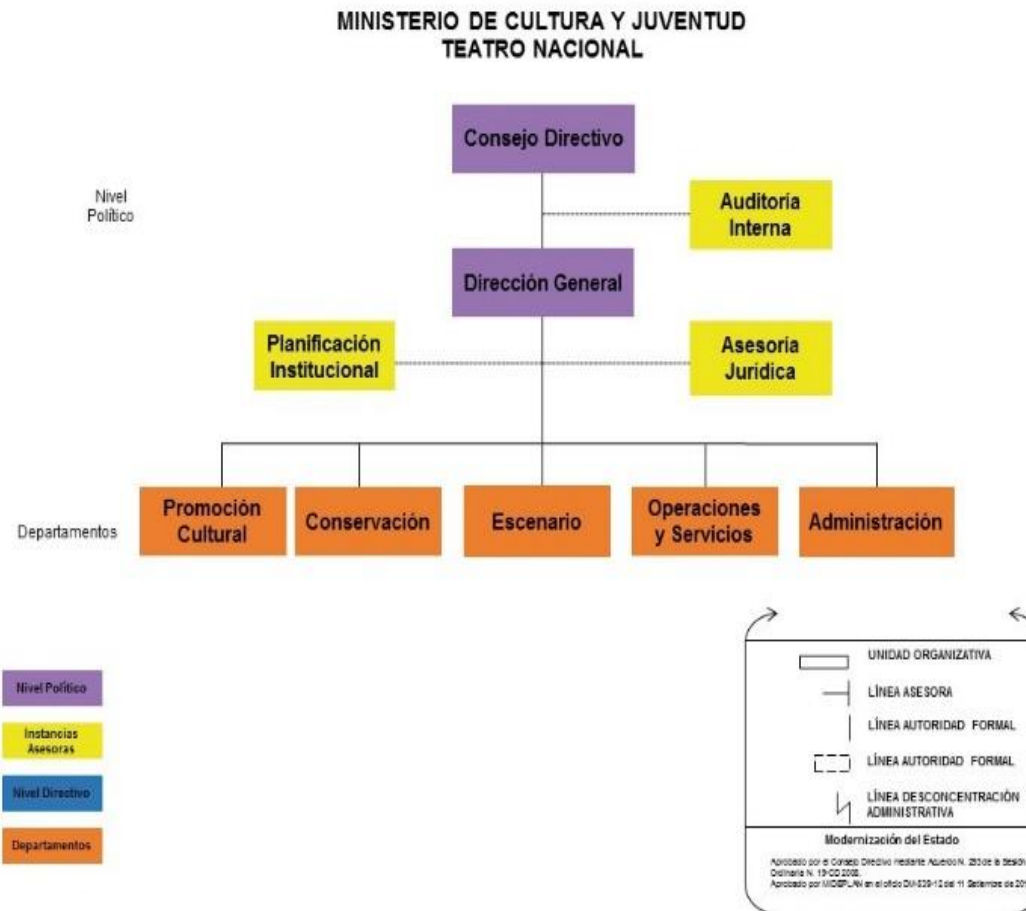
De estos, el último no guarda relación actual con el TNCR, y los 2 primeros podrían estar vinculados, pero no se encontró bibliografía que justificará la articulación institucional del Ministerio rector con la institución adscrita: Teatro Nacional.

La estructura organizacional del Teatro está compuesta por un Consejo Directivo, cuyos miembros se encargan de establecer las políticas y directrices generales del Teatro Nacional. Se encuentra integrado por el ministro o viceministro de Cultura y Juventud o su representante, y 4 miembros de libre nombramiento del Ministerio de Cultura y Juventud, quienes deberán contar con amplia trayectoria en el campo de las artes y ser de reconocida solvencia moral.

El nombramiento de los integrantes se realiza por un período de 4 años y desempeñarán sus cargos *ad honorem* con posibilidad de ser reelegidos. Este órgano colegiado debe cumplir con las funciones establecidas en el artículo 4 de la Ley N.º 8290 y artículo 10 del Decreto Ejecutivo N.º 31235-C (TNCR, 2018).

A continuación, en la figura 5 se muestra el respectivo organigrama del Teatro Nacional de Costa Rica, en el cual se aprecian sus 5 departamentos, la jerarquía del Consejo Directivo sobre la institución y lo escaso que es en su descripción.

Figura 5. Organigrama del Teatro Nacional de Costa Rica



Fuente: Sitio web del Ministerio de Cultura y Juventud.

La estructura organizacional del TNCR se realizó de acuerdo con el establecido en el oficio DM-539-12 emitido por el MIDEPLAN el 21 de agosto de 2012, y responde a la identificación de necesidades institucionales con el fin de cumplir con los objetivos institucionales. La estructura organizacional queda constituida así por un nivel político y un nivel operativo, el cual lo constituye la Dirección General y 6 departamentos; asimismo, se crea la Asesoría Jurídica y Planificación Institucional como instancias asesoras adscritas a la Dirección.

Como se expuso, la estructura organizacional vigente del Teatro Nacional de Costa Rica está dividido en un nivel político, indicado en la figura 3 en color morado. Este se refiere al Consejo Directivo y la Gerencia, posterior se encuentran instancias asesoras como la Auditoría Jurídica, la cual responde al Consejo Directivo.

Seguidamente, se hallan los departamentos y todas las personas que los componen, marcados en color naranja, los cuales ejecutan diariamente actividades. La suma de actividades ordenada cronológicamente conforma procedimientos, y la suma de procedimientos secuenciados conforma procesos.

La creación de instrumentos de planificación como el POI pretende organizar los esfuerzos y recursos de la Institución, esto con el fin de lograr los objetivos y las metas programadas. Estas últimas se detallan en la Matriz Plan Presupuesto, tal como los establece el MIDEPLAN. En dicho plan se expresa la situación actual y los cambios a considerar en el año 2019, así como la proyección de la institución a un corto plazo, considerando el Programa Integral de Seguridad y Conservación del Monumento Histórico TNCR.

En cuanto a la planificación estratégica, como se mencionó en el Capítulo 1, el MIDEPLAN es la institución encargada de dictaminar las normativas y tareas tendientes a la formulación y adopción de planes y política de desarrollo nacional. Esto será llevado a cabo mediante el SNP, el cual está conformado por el MIDEPLAN como ente rector y las unidades u oficinas de planificación de los ministerios, instituciones descentralizadas y entidades públicas locales y regionales;

por lo tanto, el TNCR como institución pública descentralizada forma parte de dicho sistema y debe adecuarse a lo establecido en la Ley 5525 de Planificación Nacional.

El Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, emitido el 6 de mayo de 2013, establece que SNP actuará por medio de instituciones, órganos especiales y subsistemas que responderán a los procesos del ciclo de planificación y actividades directamente asociadas (Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, 2013). Como parte de los instrumentos establecidos en el Reglamento del SNP, se encuentran los Planes Estratégicos Institucionales (PEI), los cuales se detallan en el artículo 13:

Instrumentos de planificación institucional de mediano o largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. Los PEI deben reflejarse en los POI, así como en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia.

La formulación de los PEI está asignada a las Unidades de Planificación Institucional (UPI), siguiendo las orientaciones establecidas por el MIDEPLAN. Como base para dichas orientaciones, se creó la guía “Orientaciones Básicas para la formulación y seguimiento del PEI”, la cual aclara y facilita a las instituciones públicas los insumos necesarios para coordinar o mejorar la formulación de estos planes.

El PEI como instrumento de planificación de mediano plazo (5 o más años) deberá responder no solo a los objetivos, estrategias y líneas de acción que se delimitan para el período, sino también a las normas y lineamientos del SNP. Los PEI deben contener una serie de componentes básicos, vinculados al Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional (MMGI) y son quienes en su conjunto permitirán efectuar las ideas, acciones y estrategias contempladas dentro del plan. A continuación, se mencionan cuáles son estos elementos indicados:

- Introducción
- Contexto estratégico

- Estrategia institucional
- Plan de acción
- Seguimiento y evaluación

Para llevar a cabo un proceso de planificación estratégica institucional es recomendable seguir una serie de fases, que en su conjunto facilitarán la generación de valor. La primera fase es la preparatoria, posteriormente la formulación de la estrategia, seguida por la fase de implementación de la estrategia y, finalmente, la de evaluación y seguimiento.

En cuanto al Modelo Mejoramiento para la Gestión Institucional (MMGI), establecido por MIDEPLAN (2013), se destaca que:

La Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, 8131, a partir del 2001, define en sus artículos 1, 4, 52, 55 y 56, ámbitos de cobertura de la rectoría del MIDEPLAN e introduce elementos que conducen al fortalecimiento de los procesos de planificación y evaluación públicos (CGR, 2006: 6). Ello sin dejar de mencionar la normativa que recoge la recién promulgada Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios, 9158, que no solo confiere al MIDEPLAN la rectoría de este Sistema, sino que introduce un capítulo que regula la calidad de los servicios organizacionales. (p. 14)

De esta manera, se evidencia la obligación del Estado, mediante el SNP y MIDEPLAN, de velar por el cumplimiento de los procesos de planificación en las instituciones públicas del país, contribuyendo así a la efectividad y el mejoramiento continuo de la prestación de servicios públicos por parte de dichas instituciones a la sociedad costarricense.

Por otra parte, la Política Nacional de Derechos Culturales del Ministerio de Cultura y Juventud establece una serie de enfoques y principios que la rigen y que incuben a todas las instancias del ministerio, en este caso el TNCR. Los enfoques citados en la Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023 (2013, pp. 29-34) que

pueden estar directamente relacionados con el TNCR son los que se describen a continuación:

- Enfoque de sensibilidad cultural: Considera los deseos, aspiraciones, expectativas, valores, prácticas creativas y culturales de las distintas personas que conforman una sociedad para interpretar las culturas del país. Se analizan y contextualizan características como su historia, sus relaciones y dinámica de poder, sus políticas y su economía, y que permite interpretar o comprender las razones de las circunstancias actuales, de qué manera podrían cambiar y qué influye sobre el cambio. (Ministerio de Cultura y Juventud, 2013, pp. 29-34)
- Enfoque de género: “reconoce la existencia de relaciones desiguales entre mujeres y hombres y, por lo tanto, impulsa transformaciones orientadas a alcanzar la igualdad y la equidad entre los géneros, (...) incluyendo la producción, la difusión y el acceso a las diversas formas de cultura”. (Ministerio de Cultura y Juventud, 2013, pp. 29-34)
- Enfoque de articulación: “sentido holístico de la cultura y el desarrollo, para que se articule con otros campos del conocimiento y sectores productivos, mediante la habilitación de espacios de interacción, diálogo y realimentación, que faciliten la articulación de los sujetos y agentes que reproducen, tensan y movilizan el campo cultural”. (Ministerio de Cultura y Juventud, 2013, pp. 29-34)
- Enfoque de transversalidad: La cultura como un componente intrínseco del desarrollo; esto implica un acercamiento a las nociones de cultura y desarrollo, entendiendo la cultura como un dinamizador del desarrollo social y económico de las sociedades. “Esto implica integrar una perspectiva cultural en todas las actuaciones y contenidos, así como una voluntad política comprometida con programas y presupuestos acordes con el aporte de las culturas al desarrollo humano, social y económico del país”. (Ministerio de Cultura y Juventud, 2013, pp. 29-34)

Se cree que estos enfoques señalados están directamente relacionados con el TNCR y su quehacer como entidad pública, ya que, al ser patrimonio y parte importante de la cultura costarricense, necesita generar mecanismos enfocados en la sensibilización sobre su propia historia e impacto en la sociedad costarricense, así como propiciar espacios para que la cultura sea expuesta a la sociedad desde las diferentes formas artísticas con las cuales el TNCR tiene relación. Asimismo, debe propiciar un espacio y entorno que garantice la equidad de género, realizar alianzas estratégicas con el sector público y privado para dinamizar su impacto y ser una entidad defensora de la cultura como parte intrínseca para mejorar el desarrollo integral de las personas y, por ende, de la sociedad.

Aunado a esto, algunos de los principios de la Política Nacional de Derechos Culturales que le competen al TNCR se mencionan a continuación:

- Principio de la no discriminación: “reafirma que todos los seres humanos son iguales en dignidad y derechos, lo que implica la erradicación de toda discriminación fundada en el sexo, el origen nacional, la pertenencia a un colectivo étnico o cultural, la orientación sexual, la lengua, la religión, las opiniones, la condición social, las aptitudes físicas o la discapacidad, el lugar donde se vive, los recursos económicos o cualquier otra condición o circunstancia personal o social de las personas que pudiese ser invocada para establecer discriminaciones”. (Ministerio de Cultura y Juventud, 2013, pp. 29-34)
- Principio de igualdad: “se reconoce como iguales a quienes pertenecen a distintos sexos, etnias y grupos sociales. (...) aspira a mitigar las prácticas que promueven o justifican la exclusión en todas sus formas, sean estas asociadas con la descalificación, la marginación, la omisión, o la ausencia de participación, entre otras”. (Ministerio de Cultura y Juventud, 2013, pp. 29-34)
- Principio de equidad: “reconocimiento de la inequidad en las posibilidades de los seres humanos para acceder a las oportunidades, mejorar su vida

y disfrutar de los derechos culturales. (...) Por tanto, exige que se eliminen las condiciones desiguales de partida, en lo relativo a capacidades, acceso y participación en el desarrollo y sus beneficios, a fin de reafirmar la equidad en las oportunidades que tienen las personas a participar libre y activamente en la vida cultural del país”. (Ministerio de Cultura y Juventud, 2013, pp. 29-34)

- Principio de participación: “la PNDC debe promover los mecanismos necesarios para que la participación ciudadana, activa e informada, incida en las decisiones públicas. Esto implica facultar mecanismos de información transparente, oportuna, efectiva y eficiente, así como reformular el perfil de la institucionalidad. Para evitar el peligro de la participación manipulada o meramente simbólica, la participación debe incluir a todas las personas que libremente lo deseen, con información adecuada y en espacios con capacidad de toma de decisión”. (Ministerio de Cultura y Juventud, 2013, pp. 29-34)
- Principio de corresponsabilidad social en la protección y promoción de los derechos culturales: “Todas las personas, de manera individual, colectiva o corporativa, deben cooperar en la promoción y protección de los derechos culturales, como requisito indispensable para el desarrollo cultural sustentable y a fin de reducir las disparidades, desigualdades e inequidades que puedan existir en las condiciones actuales de la vida cultural del país. La PNDC busca inspirar en todas las personas un sentido de interdependencia y de responsabilidad colectiva para el disfrute y ejercicio de los derechos culturales”. (Ministerio de Cultura y Juventud, 2013, pp. 29-34)
- Principio del interés superior del niño, la niña y adolescentes: “Los niños, niñas y adolescentes deben ser protegidos y estimulados en el ejercicio pleno de sus derechos, de su capacidad creadora, atendiendo a su desarrollo integral, sus necesidades específicas de juego y recreación y su autonomía progresiva”. (Ministerio de Cultura y Juventud, 2013, pp. 29-34)

De la totalidad de enfoques y principios de la política, se escogieron los que podrían estar directamente vinculados con el quehacer del TNCR. Estos se detallan a continuación:

- Enfoque de sensibilidad cultural: Según la información estudiada, los esfuerzos para este enfoque no han tenido gran impacto, ya que en Patrimonio Cultural se ha hecho grandes esfuerzos tanto a nivel gubernamental como social; no parecieran calar a pesar que el departamento de conservación es el que tiene más claro los procesos a su cargo.
- Enfoque de género: Dentro de la información obtenida y analizada no se encontraron acciones o esfuerzos referentes a este tema.
- Enfoque de articulación: Se conoce que existe una alianza estratégica con el MEP para el programa “Érase una vez... Territorio” que descentraliza las presentaciones en la GAM para llevarlas a otros lugares del país. En la esfera turística existe gran oportunidad de generar articulación tanto con el ICT como con empresas turísticas para producir ingresos y dar a conocer la institución a nivel nacional e internacional. No se conocen más articulaciones con el sector público o privado.
- Enfoque de transversalidad: Dentro del presente trabajo no hay información concreta sobre esfuerzos que haga o haya hecho el TNCR sobre el tema, pero es evidente que desde el TNCR y su quehacer se pueden generar acciones que demuestren y apoyen que la cultura es parte importante del desarrollo social. Esto por medio del impacto que tiene el TNCR en la sociedad costarricense desde una perspectiva social y económica.
- Principio de no discriminación: No se encontró información al respecto.
- Principio de igualdad: No hay información al respecto.
- Principio de equidad: Se concluye que de alguna forma los altos precios de las entradas se considere una acción que realza la inequidad económica, y que solo ciertas personas con un nivel adquisitivo tengan acceso a la agenda cultural que el TNCR ofrece. Aunado a esto, es evidente que, según las personas entrevistadas, la venta de entradas no genera ingresos suficientes.

Por ende, el TNCR debería crear una estrategia para ofrecer entradas más económicas para atender a esta población que queda fuera de su alcance.

- Lo mismo sucede con el costo de alquiler de espacios, los cuales parecieran ser muy elevados para el sector de personas trabajadoras de la cultura. De esta manera, se propone crear estrategias para gestionar una prestación más económica del servicio.
- Principio de participación: Se identificó que existe una evidente falta de comunicación con la población y falta de transparencia en algunos procesos o toma de decisiones del TNCR. Por ejemplo, las personas entrevistadas consideran necesario hacer una consulta al público sobre las actividades de interés, además de que se percibe desconfianza de las personas entrevistadas con respecto a la forma en la que se eligen los espectáculos para la agenda cultural.
- Principio de corresponsabilidad social en la protección y promoción de los derechos culturales: De igual manera que en otros principios y enfoques, no se identifican con claridad acciones relacionadas con este principio. No obstante, este principio se considera relevante para la institución, con el fin de generar más conexión o acercamiento, incluso a nivel emocional, en la población costarricense.
- Principio del interés superior del niño, de la niña y adolescentes: Se encuentra el convenio con el MEP antes mencionado.

El TNCR como órgano adscrito al MCJ, y como ente dedicado a la producción de artes escénicas de calidad, debe tomar en cuenta estos principios, ya que, al tener accionar con la guía de esta política, el TNCR debe procurar ser un espacio libre de discriminación de cualquier tipo, garantizar el acceso a su oferta artística a cualquier persona sin importar etnia, género, condición económica o discapacidad. Por lo que, en su planeamiento estratégico debería contemplar cómo hacer que personas con discapacidad disfruten plenamente su derecho a la cultura, al igual que las personas con bajos recursos económicos y otras situaciones que podrían eventualmente ser un obstáculo para el ejercicio pleno de sus derechos culturales.

4.2. PRIORIZACIÓN DE ASPECTOS DE MEJORA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA INSTITUCIÓN

Durante el año 2019, se aplicó la encuesta (Anexo 1) a todas las personas funcionarias que quisieran participar, y el grupo de enfoque (Anexo 2) donde se trabajaron las herramientas de FODA y FOAR. Seguidamente, con los datos analizados, se buscaron otros medios que permitieran verificar los resultados encontrados en los procesos de investigación ya planteados, para ello se realizó una entrevista semiestructurada (Anexo 3) a las 5 personas que dirigen los diferentes departamentos de la institución: Promoción Cultural, Conservación, Escenario, Operaciones y Servicios, Administración.

Posteriormente, en el año 2021 se identifica la necesidad de ampliar la perspectiva de la investigación mediante fundamentos teóricos. Por esta razón, se realiza la consulta bibliográfica sobre tendencias relacionadas con la gestión estratégica de las instituciones culturales y los teatros a nivel regional y global.

4.2.1. Diagnóstico previo

Esta fue una encuesta de cuestionario con preguntas abiertas previo de percepción sobre el TNCR para personas funcionarias. En la herramienta se encontraron respuestas en 4 grandes temas: ambiente laboral, infraestructura, servicio al cliente y gestión.

- **Ambiente laboral:** Se refiere al desarrollo del personal, Recursos Humanos y la percepción de las personas funcionarias respecto a factores que determinan la calidad de su experiencia laboral.
- **Infraestructura:** Se refiere a respuestas que comentan sobre características físicas de los edificios y sus condiciones técnicas.
- **Servicio al cliente:** Se relaciona con la percepción en los servicios que brinda el TNCR a sus diferentes clientes y la sociedad en general como institución prestadora de servicios.

- Gestión; Es la percepción sobre la gestión interna de la institución en general.

Como se aprecia en la tabla 3, las respuestas se plantearon en redacción tal como las describieron las personas participantes, y se clasificaron por temáticas.

Tabla 3. Respuestas de la encuesta con personas funcionarias dividida por temas

Respuestas de la encuesta (cuestionario con preguntas abiertas) aplicada a personas funcionarias, dividida por temáticas			
Ambiente laboral	Infraestructura	Servicio al cliente	Gestión
Se toman los asuntos profesionales de manera personal	Presencia de comején	Faltan recursos para mejorar el servicio al cliente	Mejorar planificación del espacio en presentaciones de Sala Principal del TNCR
Mala selección de personal	Deterioro del edificio y falta de personal para mantenimiento	Mal servicio de boletería	Decisiones no fundamentadas por la Administración
Desidia en el personal	Ubicación estratégica en el centro de la capital	Ausencia de un centro de atención telefónica	Falta de reuniones entre departamentos
Alta rotación del personal	Valor histórico	Boletería en línea debe mejorar	Falta de comunicación y sesiones grupales de discusión para estar actualizados y mejorar asuntos de la institución
Existen topes en salarios	Patrimonio Cultural	Costo de entradas es muy elevado	Falta de comunicación de los objetivos del nivel estratégico hacia los niveles operativos
Falta de estudios de cargas laborales	Reconocimiento nacional e internacional	Disminución de presentaciones en la noche	Debe haber una reestructuración administrativa

No hay integración entre las personas funcionarias	Falta seguridad en temas como antiincendios	Costos elevados para el alquiler de espacios	No existen procesos establecidos para cada uno de los trámites que deben realizarse en el Teatro (protocolos)
Necesidad de desarrollar habilidades blandas en las personas funcionarias	Falta de comunicación e irrespeto por los protocolos de seguridad y conservación	Mejor gestión en los espacios por alquilar	Reglamentación no acorde con las necesidades
No hay persona responsable en el puesto de Recursos Humanos		El servicio al cliente debe mejorar en términos generales	Falta de una gestión integral, incluida la de comunicación
Se tarda mucho tiempo para reemplazar un compañero que se jubila o incapacita		Falta de actividades para que visitantes nacionales y extranjeros visiten el TNCR	Falta de una dirección de proyecto
Falta de criterio y conocimiento técnico por parte de las jefaturas		Falta de espectáculos de calidad	Más engranaje en el trabajo en conjunto entre los departamentos
Comunicación interna debe mejorar		Exceso de restricciones que existen para ciertos espectáculos	Mala planificación tanto en proyectos como en administración
Desigualdad entre salarios y lugares de trabajo entre departamentos		No se hacen estudios de interés al público para mejorar servicio al cliente	Falta de un plan a corto, mediano y largo plazo que permita la planificación y estructuración de recursos y esfuerzos

Falta de personal con conocimiento técnico		No hay criterios transparentes para elegir las presentaciones	Falta de un plan estratégico
--	--	---	------------------------------

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

- **Ambiente laboral:** En esta temática las personas funcionarias fueron enfáticas cuando indicaron **necesidades en cuanto a las capacidades profesionales**, así como habilidades personales (habilidades blandas) para el fortalecimiento del ambiente laboral. A su vez, fueron críticos en cuanto a que **no se hallan estudios o fundamentos profesionales para puestos o rotación** de estos. Estas personas demandan algunos temas que están fuera del alcance del TNCR, como topes salariales y la sustitución de personal, ambos temas se rigen por la jurisprudencia nacional. Estas peticiones complementan la ausencia de la persona encargada de Recursos Humanos.
- **Infraestructura:** En esta temática se repiten los comentarios positivos sobre la **importancia cultural e histórica** que representa la institución. Se rescata el potencial de la **ubicación estratégica** y que la institución cuenta con una infraestructura con mejoras por hacer, pero que sin duda es de sus principales fortalezas. Sin embargo, con mayor prudencia deben informarse y mantenerse en vigilancia del cumplimiento de los protocolos de seguridad y conservación.
- **Servicio al cliente:** Las personas funcionarias indicaron que existe una necesidad de **recursos** para mejorar el servicio al cliente; por ejemplo, la deficiente boletería en línea y la necesidad de atención a la clientela. También se menciona costos altos en las entradas, en el servicio de alquiler de salas; además, se expresa que no hay estudios sobre el interés del público y carentes **justificaciones técnicas** para elegir presentaciones, se han dejado de hacer presentaciones en la noche, e incluso encuentran que existe una serie de restricciones para ciertos espectáculos sin justificación.
- **Gestión:** Se identifica la **carencia de instrumentos de planificación a corto, mediano y largo plazo**; asimismo, demandan espacios de **coordinación** entre los departamentos, pues se indica que no hay procesos

establecidos y la reglamentación no es congruente con las insuficiencias institucionales. La comunicación se reitera como una necesidad integral.

Con respecto a esta información, específicamente la columna de “servicio al cliente” de la tabla 3, algunos aspectos como el costo elevado de las entradas, el alto costo del alquiler de espacios dentro del TNCR, la falta de actividades y diversidad de estas, la falta de consulta al público para conocer sus intereses y, al parecer, la falta de transparencia para elegir los espectáculos, se interponen en un buen ejercicio de los enfoques y principios de la Política Nacional de Derechos Culturales.

Por ejemplo, el costo elevado de las entradas y de alquiler de espacios puede resultar en el incumplimiento del principio de equidad, ya que existe un tema económico que impide a cierta población del país tener acceso a los servicios culturales que ofrece esta institución. Lo anterior se refleja en las bajas ventas de entradas y la dificultad de generar ingresos por alquiler de espacios.

En cuanto al principio de participación, relacionado con la promoción de mecanismos de participación ciudadana activa y mecanismos de información transparentes para la toma de decisiones, pareciera no haber esfuerzos en ese sentido, ya que según las personas entrevistadas no existen formas para que el público pueda expresar lo que quiere ver o vivir en el TNCR. Además, se indica que hay falta de transparencia para elegir los espectáculos.

4.2.2. FODA consensuado y analizado

Se realizó un grupo de enfoque, conocido como taller, con los funcionarios para la validación de la información del cuestionario explicado en el punto anterior, esto con el fin de obtener información más clara y analizada respecto de la institución. La técnica se basó en el trabajo por grupos de diferentes departamentos que se tomaron el tiempo para validar las diferentes respuestas, lo cual permitió una construcción intersubjetiva (posteriormente se analizará con la herramienta FODA y FODAR).

Ahora bien, el FODA consiste en un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad para alcanzar los objetivos estratégicos de esta. Pueden ser producto de debilidades organizacionales, o bien de eventuales brechas que surgirán para enfrentar nuevos desafíos (Armijo, 2009).

Este análisis FODA permite realizar una determinación situacional de la institución, según lo establece el MIDEPLAN en las Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento de PEI. No obstante, para complementar, también se añade a la presentación del FODA la información obtenida con entrevistas semiestructuradas con cada una de las personas a cargo de la dirección del departamento (tabla4).

Tabla 4. FODA realizado en taller con personas funcionarias

Fortalezas	Debilidades	Amenazas	Oportunidades
Es un espacio artístico con excelente acústica para presentaciones	La boletería en línea es deficiente (tecnología innovación)	Competencia desigual	Públicos cautivos para el uso del TNCR
El equipo de trabajo se encuentra capacitado para hacer las presentaciones y demás actividades del TNCR	No existe sistema contra incendios (sistema de seguridad)	Cambio en el presupuesto debido al Plan Fiscal	Patrimonio Nacional
Es un edificio histórico y de infraestructura única a nivel nacional	Deficiente administración de los espacios de alquiler	Dificultades para adquirir préstamo del BID	Ubicación muy transitada y central en la capital
Recibe visitas a modo de museo y, a la vez, realiza espectáculos	Comunicación interna deficiente, con mecanismos informales		Prestigio nacional e internacional

Fuente: Elaboración propia con datos del taller.

Las fortalezas encontradas giran alrededor de temas como su importante infraestructura como **hito cultural** para el país, así como escenario para los eventos artísticos más reconocidos en las artes escénicas por su tecnología e historia. Al mismo tiempo, se cita su **ubicación estratégica**, la cual se encuentra en el corazón de la capital y funciona como punto de referencia para la urbanidad costarricense. Gracias a ello, también es **reconocido popularmente** por la comunidad extranjera y es visitado por turistas nacionales y extranjeros, lo cual representa un ingreso significativo de dinero para la institución.

En cuanto a los factores administrativos, se identifican **deficiencias respecto a la comunicación**, tanto a nivel interno de cada departamento como a nivel de relación entre departamentos, pues se llevan a cabo acciones de manera desarticulada. Dichas acciones dificultan los procesos de cumplimiento de objetivos y obtención de resultados con un manejo eficiente de los recursos, tanto a nivel del personal, tiempo, espacio, así como a nivel financiero.

Las personas funcionarias ubicaron al personal de la institución en debilidades y fortalezas, porque valoran que **no hay suficiente comunicación ni coordinación**, pero que, en algunos casos hay duplicidad de funciones o faltante de personal, como en el caso del departamento de mantenimiento. Estos señalan que no tienen un espacio en donde se les permita coordinar con otros departamentos; aunado a ello, las coordinaciones funcionan vía WhatsApp con los números personales.

Entre los aspectos positivos, se expresó que, pese a los recursos limitados de tiempo, comunicación o coordinación, todas las personas asumen su responsabilidad y hasta la exceden para **que se cumpla el objetivo del espectáculo**. Al mismo tiempo, reconocen que hay personal altamente capacitado para sus funciones, e incluso reconocen que **el compromiso** de las personas trabajadoras demuestra ser uno de los mayores pilares para la institución. Sin embargo, en las entrevistas se corroboró que solo el departamento de conservación demostró claridad en los procesos que se le asignan.

Por otro lado, estas personas consideran como una fortaleza **la capacidad de adaptabilidad** que tiene el lugar para efectuar diferentes presentaciones de danza,

música y teatro, con equipo tecnológico para su desarrollo y con el **personal capacitado** para brindar espectáculos del más alto nivel. Lo anterior permite plantear una mayor diversificación de las manifestaciones artísticas y, por ende, captar múltiples audiencias, lo cual genera ingresos.

Como se señaló, el TNCR es un hito cultural, reconocido por la sociedad costarricense, cuenta con una agenda cultural amplia con diversas manifestaciones artísticas y equipo tecnológico y personal de alto nivel, estos aspectos ayudan a que este órgano del MCJ pueda accionar a favor de enfoques y principios de la Política Nacional de Derechos Culturales como sensibilidad cultural, transversalidad y corresponsabilidad social en la protección y promoción de los derechos culturales. Igualmente, el hecho de que el turismo sea considerado como un aspecto positivo para esta institución, abre paso para que existan acciones centradas en el enfoque de articulación.

Dentro de los aspectos de mayor peso considerados como una amenaza para el TNCR, se encuentra el préstamo que debe adquirir la institución para su conservación y puesta en marcha del **Plan Integral de Conservación**. Dicho plan es indispensable para que la estructura sea un lugar seguro contra riesgos como un eventual incendio. Esta aprobación se realizó a manos de la Asamblea Legislativa.

Dentro del análisis de debilidades se identifican algunos aspectos de índole operativo; por ejemplo, un faltante en el sistema de protección antincendios representa una debilidad y un peligro para la **seguridad de la infraestructura**, personas funcionarias y usuarias, así como un vacío para salvaguardar el patrimonio de la obra arquitectónica. El plan integral puede solventar ciertas necesidades de infraestructura, pero no todas las que requiere el TNCR, además el plan **no tiene mayor conexión ni vinculación con otros departamentos**, de acuerdo con lo manifestado en las entrevistas aplicadas a cada dirección.

Por otro lado, también se manifestó que el sistema de **boletería en línea no se encuentra funcionando** de manera óptima, lo cual representa una limitación para el público que desea comprar entradas para los espectáculos. Por ende, se presenta una afectación directa en los recursos por generarse y una deficiencia en el servicio

al cliente, sobre todo en un mercado donde hay más **competencia** de otras instituciones como el Teatro Mélico Salazar y de otros teatros que han surgido en el ámbito privado.

Este hecho atenta directamente con el principio de corresponsabilidad social en la protección y promoción de los derechos culturales, en tanto no se mejore el sistema de la boletería en línea. Como consecuencia, este hecho se puede convertir en un obstáculo para las personas que quieran asistir a los eventos y la limitación del sistema lo impida.

Respecto al tema de la competencia en la boletería virtual, tanto las personas funcionarias como las direcciones entrevistadas no sienten que se encuentran en las mismas condiciones, ya que desde el TNCR deben ocuparse de varios procesos administrativos a nivel de la institucionalidad, que suelen ser engorrosos y largos. Estas personas expresan que, en su mayoría, los procesos implican gran trabajo administrativo por las exigencias de instancias como el Ministerio de Hacienda, MIDEPLAN y CGR. El cumplimiento de esta realidad la visualizan como una amenaza.

Aunado a ello, también expresaron que la compleja situación del país en cuanto a las finanzas públicas, y con la entrada en vigor de la Ley de Fortalecimiento a las Finanzas Públicas, se ha obligado a la institución incrementar sus ingresos de generación propia para su sostenibilidad. En esta misma línea, manifiestan que se debe fortalecer la administración de espacios de alquiler para alcanzar un mayor uso y capacidad operativa. Esto es imprescindible para la sostenibilidad de la institución, y se muestra como una **oportunidad la idea de encontrar posibles públicos cautivos** para el uso del TNCR, gracias a la **ubicación estratégica, urbana y central**.

También, se debe reconocer entre sus oportunidades el **prestigio nacional e internacional** que la institución tiene como hito cultural, ya que ha ofrecido un vasto recorrido de oferta cultural en cuanto a la calidad de servicio.

La generación de recursos internos de la institución es necesaria para mantener la producción, coproducción y programación de manifestaciones artísticas, pues en el caso de las representaciones teatrales propias estas solo pueden refinanciadas por estos recursos. Por lo tanto, su sostenibilidad depende directamente de que los campos de boletería y administración de alquileres sean mejorados en mayor medida.

Por su parte, se encontró que el departamento de Promoción Cultural está conformado por menos de 5 personas, y desde allí se establece la relación comercial con patrocinios, coproducciones, producciones propias y publicidad. Incluso, se indica que el mismo nombre del departamento es limitante, ya que su labor se extiende a todos los demás departamentos.

4.2.3. Propuestas

Como se mencionó anteriormente, la técnica FOAR también fue parte del grupo de enfoque (taller participativo) a partir de una indagación apreciativa en contrapropuesta al abordaje clásico del FODA. Su propósito es realizar un análisis organizacional desde lo positivo, según el MIDEPLAN en las Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento de PEI.

Esta metodología especifica Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados con el mismo método que FODA e identifica ideas consensuadas para cada una. Se parte de las fortalezas y oportunidades concluidas en el trabajo grupal sobre FODA y se elaboran Aspiraciones con preguntas generadoras, que permitan a los grupos aspirar a mejoras en diferentes ámbitos, con el propósito de que en los Resultados se detallen ideas de propuestas realizables para alcanzar una parte o toda la aspiración. A continuación, en la tabla 5 se adjunta el cuadro FOAR.

Tabla 5. Aspiraciones y Resultados (FOAR) por personas funcionarias

Identificación	Aspiraciones	Resultados
A	Aumentar la ocupación en los espectáculos propios	Asistencia (ocupación) de 600 personas en cada evento
B	Agenda del TNCR llena de eventos	Más divulgación de la agenda artística, lo cual favorece la rentabilidad interna
C	Trabajar con producciones más rentables	Llevar a cabo presentaciones de ópera
D	Coordinar con giras internacionales de artistas para su presentación en el TNCR	Mejorar el edificio anexo al TNCR, de forma que se pueda utilizar y se visualice para presentaciones
E	Presentar una cartelera digital con la boletería en línea mejorada	Mínimo una presentación internacional anual
F	Venta total de los espectáculos que se presenten	Nueva boletería digital 2020, con al menos 3 carteleras digitales
G	Proyección de la imagen del Teatro a nivel internacional	Implementación de herramientas para mercadeo de la actividad del TNCR
H	Mejorar los canales de información externo	Mejora de proyección y divulgación en 4 años
		Llegar a 60 000 turistas por año

I	Crear campañas de sensibilización sobre el monumento que es el TNCR	Realizar una campaña de sensibilización anual Realizar un tour actuado por el TNCR
J	Mejorar la gestión institucional	Mejorar el índice de gestión institucional
K	Ambiente laboral estable, para ello se requiere más ingresos y estabilidad para el personal, con incentivos y capacitaciones para mejorar la productividad como resultados de los ingresos	Equilibrar los ingresos de los alquileres con las producciones que se realicen para una óptima sostenibilidad financiera
L	Tener óptimas condiciones en la estructura para la operatividad adecuada	Aprobación del préstamo con el BID para el Plan Integral
M	Lograr la conservación y restauración de la infraestructura del TNCR	
N	Existencia de un sistema contra incendios	
Ñ	Compra de carros automáticos para la institución	1 carro automático 2019

Fuente: Elaboración propia con datos del taller.

Las Aspiraciones y los Resultados giran en torno a 4 temas principales:

- **Generación de recursos:** El TNCR debe producir **sus ingresos**, para ello hay diferentes resultados, desde presentaciones de ópera y giras internacionales. Además, establece indicadores como 1 gira internacional anual o vender 600 entradas para cada producción, y la mejora del edificio anexo al Teatro para que se sume a los activos que produzcan bajo la figura de alquiler.
- **Mercadeo:** La **tecnología y el mercadeo** deben ser un paso imprescindible, ya que plantean mejoras para la boletería en línea, la que a su vez será cartelera. Esto plantea mejoras en comunicación para resaltar su imagen como monumento nacional y atraer visitantes.
- **Ambiente laboral:** Con respecto al **ambiente laboral y el desempeño administrativo**, solo se encontraron 2 ideas, una hace referencia a mejorar el Índice de Gestión Institucional y la otra expresa que la generación de ingresos propios permitiría mejorar las condiciones laborales del personal.
- **Infraestructura:** Se enfatizó en la aprobación del financiamiento al Plan Integral para que la institución mejore su capacidad frente a posibles incendios, así como una restauración en diferentes partes. También se expresó la necesidad de comprar un carro automático.

4.3. VIGILANCIA ESTRATÉGICA

La vigilancia estratégica identifica los factores de cambio estratégicos inmersos en el contexto externo para definir las variables estratégicas y los fenómenos que están aconteciendo en el entorno, los cuales son fundamentales para que se dé una planificación estratégica en la institución. Es un proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico.

El TNCR es una institución pública, y como tal debe acatar las disposiciones establecidas por MIDEPLAN, y que representan al Gobierno Ejecutivo. Según lo establece la CEPAL (2017), estos son quienes organizan la administración pública en niveles, con competencias, responsabilidades y atribuciones diferentes. En este proceso, y en la atención de sus responsabilidades a través de la planificación, entran en conexión e interactúan con otros niveles de gobierno. En algunos casos, esas relaciones están claramente definidas y son complementarias (p. 37).

Las instituciones culturales enfrentan un desafío cada vez más grande en cuanto a su gestión y la implementación de una planificación estratégica con visión de futuro. Tener la capacidad de vincular las exigencias del entorno con la gestión interna es fundamental para que la institución avance con paso firme hacia una visión de futuro. Esta debe mantenerse como una institución socioproductiva, que da respuesta a las demandas de una sociedad moderna y socializa y satisface las necesidades culturales de la población costarricense.

Por otro lado, en una sociedad cada vez más globalizada en donde los avances tecnológicos ocupan un puesto cada vez más importante como herramienta para el desarrollo de las instituciones, la tecnología se convierte en un factor indispensable para que la planificación estratégica se implemente. Según CEPAL (Rozas y Hantke, 2013), se debe reconocer la importancia de proveer a los ciudadanos acceso abierto a la tecnología como impulsora de la innovación, y de aumentar la capacidad de los ciudadanos para utilizar tecnologías. Esto les permite adaptarse al entorno y facilitar la forma en la que las personas acceden a los servicios culturales, así como tener un intercambio en tiempo real de la información del entorno y de la información interna de la institución.

La CEPAL (2019) señala que la competitividad es:

La capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible.. (p.8)

Es importante mencionar que el sector cultural y la cantidad de espacios en donde se brindan las condiciones para ofrecer espectáculos culturales es cada vez más diverso, y cada uno busca desarrollar características que le permitan tener una ventaja competitiva y mantenerse a flote en el medio cultural. Por esta razón, para el TNCR es fundamental implementar estrategias como el perfeccionamiento de la dirección, la preparación política ideológica, metodológicas, de aprendizaje y las estrategias acordes a los gustos y preferencias de la población (Pérez, 2012).

Por otro lado, y de la mano con los 2 factores mencionados, se encuentra la innovación. El concepto de innovación se ha definido en su manera más estrecha como tecnología y cambios disruptivos. En países como Costa Rica, donde la frontera del avance tecnológico se encuentra alejada por ser un país en desarrollo, se resalta la necesidad de contar con habilidades blandas para aprovechar el conocimiento y la tecnología y transformarlos en innovación (CEPAL, 2019).

En cuanto a la OCDE, esta define innovación como la implementación de productos (bienes o servicios), procesos, métodos de mercadeo, métodos organizacionales en prácticas de negocios, organización del trabajo o relaciones externas nuevas o mejoradas significativamente (OCDE, 2018). Es necesario tener una cultura de apertura y constante crecimiento en cuanto a la innovación, atenta a los cambios y las nuevas tendencias del entorno tanto nacional como internacional, con el propósito de cumplir con las demandas actuales de la población y el medio cultural. La CEPAL (2008) establece que la innovación es un motor de desarrollo que permite formas de producción más eficientes y, a su vez, requiere de una masa crítica de recursos humanos capacitados.

Finalmente, para que una institución tenga sostenibilidad en el tiempo es fundamental que se adapte a las circunstancias y cambios del entorno. Es precisamente la adaptabilidad la que permite implementar la tecnología, la innovación y la competitividad dentro de la institución, lo cual logra efectuar estrategias altamente eficientes y productivas.

Ahora bien, se detectaron una serie de tendencias que se han venido presentando en relación con la esfera del arte y las instituciones culturales que también sirvieron de base para el análisis de la presente investigación y propuesta. Una de las tendencias fue el régimen de residencia compartidas, en el cual se busca que:

Los propietarios o gestores de recintos escénicos –muy especialmente los de propiedad pública– vean incentivada la posibilidad de establecer en ellos compañías en “régimen de residencia” que actúen como dinamizadoras de la actividad escénica en las respectivas zonas geográficas mediante la producción y exhibición de espectáculos propios, la programación de espectáculos de otras compañías o el desarrollo de actividades paralelas. (Mauro, 2020, p. 47)

En esa misma línea, de acuerdo con el Foro Económico Mundial, se identifica que una de las tendencias es tener ciudades cada vez más inclusivas en el ámbito social y del arte. Las Naciones Unidas proyectan que la población urbana mundial aumentará de 4 mil millones en el 2015 a 5,1 mil millones para el 2030. Los residentes de ciudades en crecimiento en todo el mundo, incluidos los artistas, están siendo desplazados por razones económicas. Sin embargo, los residentes de estas ciudades pueden continuar coexistiendo si el estado y las instituciones artísticas y culturales brindan mayores oportunidades. Además, la etnia, religión, edad, capacidad física, orientación sexual o estado migratorio brindan enormes oportunidades para el tipo de interacción que enriquece a la población (Foro Económico Mundial, 2021).

Para incentivar este ambiente artístico, y continuar con la responsabilidad social de que el arte sea accesible a diferentes tipos de población, es primordial tomar en cuenta el factor de educación y de diversidad cultural. Al respecto:

La UNESCO aboga por impulsar la interrelación de la educación y la cultura como un medio para fortalecer a ambos sectores. La UNESCO sostiene que la incorporación de la cultura en los modelos educativos es un factor clave para lograr el cumplimiento de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas para

el Desarrollo Sostenible que, en su Objetivo 4, hace referencia a la importancia de que el estudiantado cuente con herramientas para, entre otros aspectos, valorar la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible. El aprendizaje sobre la diversidad cultural forma parte de las metas de dicho Objetivo, reafirmando su importancia para la realización del derecho a la educación. (UNESCO, 2021)

En este sentido, mediante el análisis de los factores inmersos en el contexto, se identificó que la transformación tecnológica, la educación y la diversidad cultural, la sostenibilidad financiera y la producción de artes escénicas se convierten en factores indispensables para analizar y proponer cambios en la planificación estratégica de la institución (tabla 6).

4.4. PROPUESTA

La Matriz IGO mide dos variables: Importancia y Gobernabilidad. Dichas variables fueron implementadas por Francisco Mojica, inspirado en la metodología de Michel Godet. Esta matriz se utiliza para unificar las demandas presentadas en los diferentes instrumentos de la investigación, y permite una vigilancia estratégica para que la institución adopte medidas que le hagan mejorar su gestión estratégica.

Dicha herramienta consiste básicamente en ponderar de 1 a 10 la importancia de las acciones y medir su gobernabilidad entre 0 y 5, según sea nula (0), débil (1), moderada (3) o fuerte (5). La calificación de **Importancia** es asignada según la pertinencia de la acción con respecto al futuro de la institución, y la **Gobernabilidad** señala el control que el eslabón de la cadena posee sobre cada variable (Mojica, 2008).

En la clasificación de priorización se citan en la tabla las 7 variables destacadas mismas que obtuvieron la calificación más importante, calificación que se utiliza des acuerdo considerando el promedio.

Tabla 6. Matriz IGO

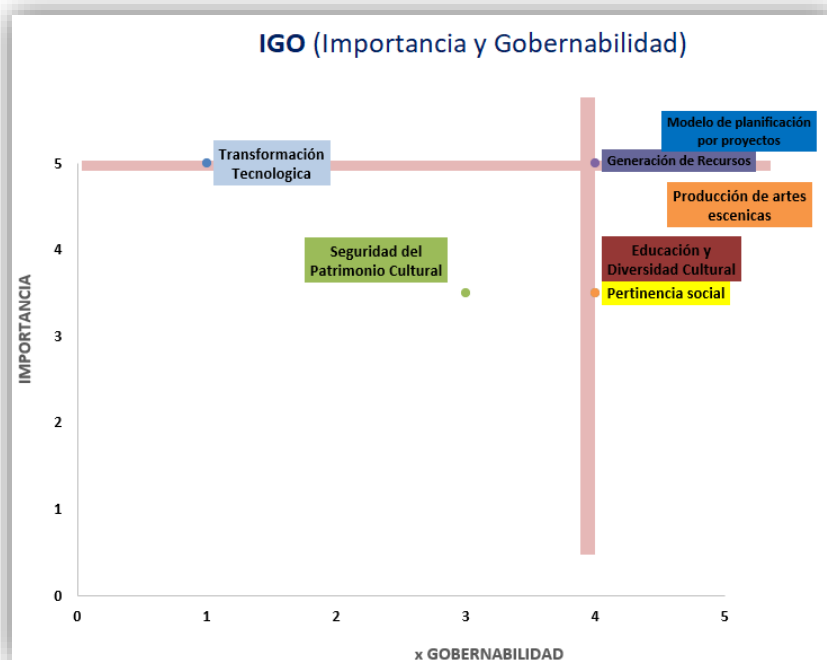
Factores de cambio	Importancia	Gobernabilidad
Transformación tecnológica	5,0	1,0

Producción de artes escénicas	4,5	5,0
Seguridad del Patrimonio Cultural	3,5	3,0
Generación de recursos	5,0	4,0
Pertinencia social	3,5	4,0
Modelo de planificación por proyectos	5	5
Educación y diversidad cultural	3,5	4

Fuente: Elaboración propia.

Posterior a la calificación, la herramienta visualiza los valores en un plano cartesiano, cuyos ejes son las medianas de los valores de importancia y gobernabilidad. Los puntos, que simulan coordenadas, se obtienen con la Importancia como coordenadas y la Gobernabilidad como abscisas, tal como se aprecia en la figura 6.

Figura 6. Resultados de matriz de IGO



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los 4 planos, el superior derecho hace referencia a acciones inmediatas y la superior izquierda se refiere a retos. Con respecto a los cuadrantes inferiores, el izquierdo se refiere a acciones necesarias y el derecho a acciones menos urgentes.

Cada uno de los factores se determinó como variable estratégica, y se realizó una propuesta estratégica de gestión (tabla 7). El proceso para llevar a cabo la propuesta se debe presentar en primera instancia ante el Consejo Directivo para que se ejecute a toda la institución. Se debe definir por la dirección, tiempos, recursos, responsables y relación de la actividad de cada variable estratégica, así como presentar al Consejo un avance mensual. Además, en ese espacio es donde deben decidirse acciones con base en los resultados de los avances, de forma que en un año se pueda finalizar la ejecución de la propuesta; sin embargo, el proceso de mejora en la gestión es integral y un instrumento que dicte la planificación estratégica.

Tabla 7. Propuesta para la gestión estratégica del TNCR

Variable estratégica	Objetivo	Acciones estratégicas	Meta	Indicador	Responsable	Recursos
Transformación tecnológica	Implementar mejora tecnológica en el servicio al cliente que presta el TNCR	Actualización de la boletería virtual para que usuarios puedan comprar entradas y visualizar servicios del Teatro (visitas guiadas, presentaciones en las diferentes salas), que permita incrementar su calidad de servicio al cliente	Contar con una boletería virtual actualizada que permita comprar entradas y visualizar servicios y eventos de una manera eficaz y segura durante el 2022	Funcionamiento de la boletería virtual en el 2022	Departamento de Operaciones y Servicios	Actualización de la página web y gestión para compras digitales seguras
Seguridad del Patrimonio Cultural	Realizar una actividad que genere recursos destinados únicamente a la conservación del Patrimonio, con el fin de generar simpatía y conexión entre la sociedad y el TNCR	Evento anual que convoque voluntariamente artistas y organizaciones para recaudar fondos para el mantenimiento y protección del TNCR	Un evento anual cuya temática sea la conservación de patrimonio, con el fin de recaudar fondos. Al menos una presentación de 4 artes escénicas diferentes, y al menos una actividad exclusiva sobre la importancia del TNCR como patrimonio	Generación de recursos y consciencia para la conservación del TNCR como patrimonio con alta diversidad artística	Departamentos de Conservación y Promoción Cultural	Gastos de producción, gestión de públicos, publicidad, venta de boletos, valor de espectáculos que se donen, pago de personal, donaciones empresariales, recaudaciones, pautas en medio de difusión nacional
Generación de recursos	Generar recursos propios que permitan la sostenibilidad financiera del TNCR	Establecer alianzas estratégicas con empresas turísticas para asegurar la	Al menos una alianza con empresa turística	Formalización de la alianza con la empresa turística mediante un	Departamentos de Administración y Promoción	

		venta de boletos para espectáculos escénicos o visitas guiadas		convenio o contrato	Cultural	
Modelo de planificación por proyectos	Implementar un modelo de planificación por proyectos de acuerdo con la Política de Derechos Culturales	Realizar un modelo de planificación por proyectos que incorpore los macroproyectos institucionales y establezca canales formales para su implementación, conforme con los principios y enfoques de la Política de Derechos Culturales	Un modelo de planificación por proyectos que las personas funcionarias conozcan y sigan en su gestión	El modelo de planificación aprobado por el Consejo Directivo	Dirección	Proceso de formulación y socialización de toda la institución; considerar el recurso tiempo.
Producción de artes escénicas	Innovar en la producción de artes escénicas con valores tecnológicos y artísticos de calidad	Ofrecer un servicio virtual innovador que permita al TNCR una producción de artes escénicas de calidad	Hacer 2 producciones anuales virtuales que permitan realizar artes escénicas virtuales de calidad	2 producciones virtuales anuales	Departamento de Escenario y Promoción Cultural	Inversión de producción, gestión de públicos, publicidad, plataformas digitales para streaming, cantidad de cámaras para grabación, grabación, venta de boletos, derechos de autor
Educación y diversidad cultural	Visibilizar la diversidad cultural a través de artes escénicas como medio para la educación	Coordinar con instituciones educativas o culturales la realización de una actividad escénica como medio educativo que incorpore la	Actividad escénica educativa anual que incorpore la diversidad cultural	Actividad escénica que visibilice la diversidad cultural, en una alianza formal con una organización dedicada a la cultura o educación	Departamentos de Promoción Cultural y Administración	Inversión en producción, escena y difusión de la actividad

		diversidad cultural				
Pertinencia e investigación social	Investigar el posicionamiento social, cultural e histórico del TNCR en la sociedad costarricense	Investigar en la población costarricense sobre de la identificación del TNCR como patrimonio cultural en materia social, histórica y cultural	Realizar la investigación social durante el 2022 y presentar resultados ante el Consejo Directivo	Presentación de resultados de la investigación ante el Consejo Directivo	Departamento de Administración	Contratación de investigación con empresa especializada

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El Teatro es una institución pública del sector cultura con un gran peso histórico que ha venido realizando mejoras en su gestión estratégica, así mismo el hito cultural también puede continuar en su progreso con la adecuación de varias acciones operativas, sin embargo realizarlo de manera de corto plazo no permite alcanzar una visión amplia que adecue su cumplimiento legal, sus múltiples fortalezas y ordene con una mirada estratégica sus recursos y oportunidades, es imprescindible mejorar su gestión estratégica para lograr el ejercicio de valor público de su patrimonio.

Mediante el análisis FODA se identificó que el Teatro cuenta con personal comprometido con la institución, calificado y que valora el significado cultural e histórico de este. A su vez, estas personas manifiestan un compromiso en cuanto a los procesos de mejora; no obstante, muchos no están familiarizados con dichos procesos, específicamente en la planificación y gestión estratégica, ni los alcances que tiene la institución con su marco legal.

En cuanto a su importancia para la institucionalidad del país, el TNCR más allá de ser un espacio cultural, es también un espacio político, donde la toma de decisiones políticas tiene injerencia en la gestión, en la administración y en el manejo de recursos y los servicios y productos brindados. En el año 2019, la coyuntura política nacional afectó de manera directa al TNCR, lo cual evidenció su susceptibilidad ante dichos cambios del entorno. Por este motivo, la institución debe tener sus propios fondos para dar seguridad a su propio patrimonio.

A pesar de ser una institución que representa un gran significado histórico, ligado directamente a tradiciones de élites sociales dominantes, actualmente se realizan esfuerzos para que sea una institución de mayor acceso y alcance para poblaciones más diversas en todo el territorio nacional, en la búsqueda de una sociedad más inclusiva y equitativa. Sin embargo, es necesario evaluar la pertinencia social que

tiene el TNCR con la sociedad costarricense y la razón de ser de la institución como tal.

En la misma línea, se deben producir artes escénicas de calidad, en las cuales se cumpla constantemente este objetivo, así como la adaptación pertinente en cuanto a la transformación tecnológica, sin perder de vista la generación de recursos ni las decisiones estratégicas contenidas en la **Política Nacional de Derechos Culturales, específicamente en los enfoques de: sensibilidad cultural, género, articulación, transversalidad y los principios: no discriminación, igualdad, equidad, participación, corresponsabilidad social en la protección y promoción de los derechos culturales, interés superior del niño, de la niña y adolescentes.**

De acuerdo con lo citado en la investigación, desde espacios externos se presiona para que exista una desconcentración de la institución con la meta en el PNDIP del **2019-2022** “Desconcentración cantonal artística, educativa y cultural que se traduce en la actividad de “Erase una vez...Territorio”. Se debe trabajar el ítem de Educación y diversidad cultural paralelo a la Pertinencia e investigación social.

Además, al ser el TNCR un Patrimonio Histórico, queda en evidencia la fragilidad de su naturaleza como tal y, por lo tanto, la necesidad de contar con políticas públicas y modelos de desarrollo que garanticen su preservación y sostenibilidad en el tiempo.

Por medio de las representaciones artísticas es posible exponer y plantear la importancia de los cambios sociales necesarios en el presente siglo, y que se han convertido en un desafío para la sociedad costarricense en materia de derechos humanos, esto porque el Teatro es espacio cultural que sirve también de plataforma para reproducir e incentivar a la población para diferentes promociones.

La propuesta estratégica que **se plantea en el presente proyecto** se orientó hacia una mayor participación de la institución en su transformación tecnológica, la producción de artes escénicas de alta calidad y una mayor pertinencia e investigación social necesaria para incrementar la generación de recursos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda reforzar el área de planificación estratégica mediante la elaboración de un PE que permita llevar a cabo un proceso de toma de decisiones. De esta manera, se orienta el camino que el TNCR desea tener a futuro como institución pública, con una coherente articulación entre la Política de Derechos Culturales y la planificación estratégica del ministerio rector. Se debe incorporar un modelo basado en proyectos que unifique los macroprocesos existentes en la institución.

Se recomienda la aplicación de los diferentes elementos realizados a modo de propuesta en la presente investigación, reforzando el área de educación, fomento de la diversidad cultural e implementación de espectáculos de artes escénicas diverso e inclusivos, con el objetivo de lograr una mayor conexión e involucramiento de las poblaciones implicadas en la gestión del TNCR, además de guiar aspectos transversales con las orientaciones que permite el marco legal y administrativo de la institución.

A su vez deben considerarse aspectos citados en el apartado de vigilancia estratégica en temáticas de innovación, competitividad que se refleja con la variable estratégica de transformación tecnológica, ya que la revolución tecnológica avanza muy rápidamente y su compartimiento modifica las dinámicas de los servicios y bienes de consumo de las personas, para ello la cultura, el arte, la historia y el teatro no son excepciones; dentro de esta importante variable de debe considerar que requiere inversión y atención que la institución debe planificar para no dejar atrás sus bienes y servicios culturales que brinda.

Existe una urgente necesidad de crear mecanismos eficientes de comunicación entre los departamentos y el personal del Teatro en general. Esto para realizar los procesos unificados, respetando lo estratégico y lo operativo, sin generar inconvenientes entre las diversas tareas que llevan a cabo los departamentos. Se recomienda al TNCR enfatizar en los procesos de socialización, tanto a nivel interno como externo de la institución, que se efectúen en cuanto a la planificación y gestión

estratégica. Lo anterior permitiría un mayor compromiso de parte de todas las poblaciones involucradas en el proceso de mejora que asumiría la institución.

Referencias bibliográficas

Academia de Artes Escénicas de España. (2020). *Informe sobre las artes escénicas en España: programación, distribución y públicos*. España. https://academiadelasartesescenicas.es/archivos/files/publicaciones/Est-2_Informe_2020/II_Informe.html

Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2007). *Función de coordinación de planes y políticas*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/7269/S99120991_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2008). *La evaluación de la planificación para el desarrollo PROGRAMA PRELIMINAR*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/programa_curso_evaluacion_de_la_planificacion_para_el_desarrollo_aecid_2019_v03_14_002.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). *La Gestión por Resultados y el Presupuesto*. Curso. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/cursos/gestion-resultados-presupuesto-2017>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Me deiros.pdf

Contraloría General de la República, CGR. (2019). *Memoria Anual 2019*. San José, Costa Rica: Contraloría General de la República. <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igi/igi-2019.pdf>

Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. *Pensamiento & Gestión* (35), 152-181. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Foro Económico Mundial. (20 de octubre de 2021). Social Innovation. *Strategic Intelligence*. <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000pTDdEAM>

García, F. (2002). *La tesis y el trabajo de tesis*. LIMUSA México.

Hernández *et al.* (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Máttar, J. y González, L. M. (2017). *Planificación para el Desarrollo América Latina y el Caribe*. Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/42139-planificacion-desarrollo-america-latina-caribe-enfoques-experiencias>

- Mauro, R. (2020). *Informe sobre las artes escénicas en España: distribución, programación y públicos (2020)*. Observatorio de la Academia. Madrid, España: Academia de las Artes Escénicas de España.
- Mojica, F. J. (2008). *Dos modelos de la Escuela Voluntarista de Prospectiva Estratégica*. Universidad Externado de Colombia, 1-11. <http://www.franciscomojica.com/articulos/modprosp.pdf>
- Ministerio de Cultura y Juventud. (2013). *Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023*. San José, Costa Rica: Imprenta Nacional.
- Ministerio de Cultura y Juventud. (01 de octubre 2021). El ministerio. <https://mcj.go.cr/elministerio#:~:text=Rescatar%2C%20conservar%2C%20proteger%20y%20divulgar,%C3%A1mbitos%20de%20la%20vida%20nacional>.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN. (2017). *Modelo para el mejoramiento de la gestión institucional*. San José, Costa Rica: MIDEPLAN. <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/kPYgZ47ARtWcDgBfyfAaXA>
- Ministerio de Planificación y Política Económica, MIDEPLAN. (2018a). *Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento de Plan Estratégico Institucional (PEI)*. San José, Costa Rica: MIDEPLAN.
- Ministerio de Planificación y Política Económica MIDEPLAN. (2018b). *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022*. San José, Costa Rica: MIDEPLAN.
- Organización de las Naciones Unidas. (2018). *Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Viena: ONU.
- Peral, L. (2018). *Sistemas de Innovación para las mipymes costarricenses: hacia un modelo de articulación*. Ciudad de México, México: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44607/1/S1900362_es.pdf

Programa Estado de la Nación / Consejo Nacional de Rectores. (2019). *Informe estado de la nación; 2019*. San José, Costa Rica: Servicios Gráficos AC. <https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2019/11/resumenEN-2019.pdf>

Rozas P. y Hantke, M. (2013). *Gestión Pública y Servicios Públicos: Notas sobre el concepto tradicional de servicios públicos*. Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/6366-gestion-publica-servicios-publicos-notas-concepto-tradicional-servicio-publico>

Sequeira, A. (2019, 15 de julio). Diputados rechazan préstamo para el Teatro Nacional; fabricistas se volcaron. *La Nación*. <https://www.nacion.com/el-pais/politica/diputados-rechazan-prestamo-para-el-teatro/RRY3XKFS7VAAVIZW3B5OVTLRF4/story/>

Teatro Nacional de Costa Rica, TNCR. (2019). *Plan Operativo Institucional y Presupuesto Ordinario 2019*. San José, Costa Rica: Teatro Nacional de Costa Rica. <https://www.teatronacional.go.cr/Seccion/31/documentos-institucionales->

UNESCO. (2005). *Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales*. París, Francia: UNESCO. <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/cultural-expressions/the-convention/convention-text/>

UNESCO. (2014). *Gestión del Patrimonio Mundial Cultural*. París, Francia: UNESCO. <https://n9.cl/wzpd>

UNESCO. (2012). *Manual de Gestión Cultural Comunitaria Costa Caribe Nicaragua. Herramientas cultura y desarrollo 3*: UNESCO.

UNESCO. (2014). *Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo*. París, Francia: UNESCO.

[https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd_manual_metodologi
co_1.pdf](https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd_manual_metodologi
co_1.pdf)

UNESCO. (2021). En Costa Rica la creatividad y la educación confluyen en el proyecto “Apuntate a un Cuento”. UNESCO.
<https://es.unesco.org/news/costa-rica-creatividad-y-educacion-confluyen-proyecto-apuntate-cuento>

Ulate, I. y Vargas, E. (2014). *Metodología para elaborar una tesis*. San José, Costa Rica: EUNED.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta (cuestionario con preguntas abiertas)

25/11/21 00:03

Diagnóstico del Teatro Nacional

Diagnóstico del Teatro Nacional

El presente formulario tiene por objetivo recopilar información de su persona, como funcionario(a) del Teatro Nacional de Costa Rica (TNCR), sobre su percepción de la institución. La información será utilizada como un insumo para la elaboración del Plan Estratégico Institucional.

Esta actividad será ejecutada por dos estudiantes de Licenciatura de la carrera de Planificación Económica y Social de la Universidad Nacional, quienes realizarán varias actividades supervisadas y avaladas por la Unidad de Planificación Institucional y la Dirección General, donde es imprescindible contar con su participación.

Se le agradece de antemano su colaboración, en la respuesta en todas las preguntas.

1. Departamento al que pertenece

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Promoción Cultural
- Escenario
- Operaciones y Servicios
- Administración
- Planificación
- Asesoría Jurídica
- Dirección General

Otros: _____

2. Tiempo de laborar en el TNCR

Marca solo un óvalo.

- Menos de 1 año
- De 1 año 1 día a 3 años
- De 3 años 1 día a 5 años
- Mas de 5 años.

3. ¿Cuál considera usted que sea un aspecto a mejorar o debilidad en el TNCR?

4. Considerando la respuesta anterior, ¿Cuál es la causa de los aspectos citados?

5. ¿Cuáles factores son positivos en el entorno, para el TNCR ?

6. ¿Cuáles aspectos considera usted, amenazan el que hacer del TNCR ?

7. Considerando la respuesta anterior, ¿Cuál es la causa de los aspectos citados?

8. Defina en 3 palabras, lo que significa el TNCR para el país.

9. Defina en 3 palabras, como visualiza el TNCR en un futuro.

10. ¿Qué hace del Teatro Nacional un espacio único? Comente.

11. Observaciones/Comentarios/Sugerencias

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Anexo 2. Sistematización del Taller “Diagnosticando nuestro monumento histórico TNCR- “Camino al PEI””

Sistematización de Taller: “Diagnosticando nuestro Monumento Histórico TNCR. Camino al PEI”

Realizado el 25 de abril del 2019, con personas funcionarias del Teatro Nacional de Costa Rica, en el Museo de Oro Precolombino, San José.



Bach. María Daniela Alpízar Hidalgo

Bach. Dianna Valverde Chinchilla

El documento presenta la sistematización de resultados tras la realización de un taller diagnóstico y propositivo con las personas funcionarias del Teatro Nacional de Costa Rica (TNCR) el día 26 de abril del 2019 en las instalaciones del Museo de Oro Precolombino, San José. Realizado por las estudiantes de Licenciatura de Planificación Económico y Social, Universidad Nacional, María Daniela Alpízar Hidalgo y Dianna Valverde Chinchilla, con el fin de iniciar un proceso a la construcción del Plan Estratégico Institucional como parte del Trabajo Final de Graduación de las autoras.

El documento se divide en las siguientes partes:

- Metodología
- Resultados
 - Presentación y Percepción
 - Análisis FODA
 - Propuestas FOAR
 - Misión y visión
- Anexos



Metodología

Taller: Diagnosticando nuestro Monumento Histórico Teatro Nacional de Costa Rica. Camino al PEI			
Fecha:	26 de abril del 2019	Lugar:	Sala Principal del TNCR.
Objetivo General:	Conocer la situación actual del TNCR para orientar su accionar a una situación – objetivo deseada, y establecer las principales líneas de actuación a seguir en el mediano plazo.		
Tiempo	Actividad	Descripción	Objetivo
13:10	Presentación de la formulación PEI	Daniela y Dianna proceden a dar la bienvenida al taller de participación en la construcción del PEI para el TN, además explican la logística del taller y los próximos pasos. Se le da la palabra a la directora (si ella desea).	Explicar el concepto y formulación del PEI en el TNCR realizado por el TFG de las estudiantes.
13:25	Actividad Rompehielo	Realizar una actividad para el esparcimiento e integración de las personas participantes.	Conocer a las personas participantes de una manera activa para introducir al trabajo.
13:35	Presentación por Departamento	Se dividen las personas participantes por el departamento y se les da la indicación de que tienen 10 minutos para organizarse y 5 minutos para presentarse creativamente mediante la expresión escénica sobre la labor de su departamento en el quehacer del TN	Dar a conocer sobre la labor del TN desde la perspectiva de las personas funcionarias.
14:15	Tomar anotaciones	Mientras se realiza la presentación, individualmente cada persona deberá tomar nota de los puntos de mejora y potencialidades de cada departamento, y lo irán pegando de acuerdo al color en papelografos que estarán listos.	Diagnosticar cada departamento por la mirada de la persona que no lo integran.
14:25	Break de respiración		Expresar libremente emociones, para continuar de la mejor forma el resto del taller.
14:35	Mapear FODA	Se les da un foda ya realizado, de acuerdo a las respuestas que dieron en el formulario y de esta forma evaluar que tan cierto o no es el foda, incluso arreglarlo.	Evaluar opciones externas sobre el FODA del TN.
15:15	Break de respiración	Se realizará una actividad sobre ver lo bueno de cada situación, persona o momento	Introducir el tema del accionar con todo lo positivo de una empresa u organización.
15:25	Actividad FOAR	Se combina la metodología FOAR y FODA Estratégico con el fin de que se tengan determinadas acciones a realizar	Realizar acciones de acuerdo al contexto de la organización, con el fin de mapear ejes estratégicos para cruzar con la misión y visión
16:00	Buscar misión y visión	Buscar las palabras que van a estar por todo la sala escondidas con el fin de que realicen la frase de misión y visión, y por supuesto su posterior validación, además de una presentación artística.	Realizar la misión y visión de forma participativa

Resultados

El taller se llevó a cabo el 26 de abril del 2019 en el Museo de Oro Precolombino, San José, y participaron alrededor de 40 personas funcionarias de los 5 departamentos del Teatro Nacional, la actividad se dividió en 4 sub actividades.

1. Presentación y Perspectiva
2. Análisis de FODA
3. Propuestas con FOAR
4. Misión y Visión

La primera actividad que se realizó fue la de “Presentación y Perspectiva”, la misma consiste en organizar a las personas por departamentos, para posteriormente realizar una presentación mediante una obra escénica sobre la labor en su departamento, permitiendo representar así su trabajo diaria y el aporte al TNCR. A su vez se logra socializar con el resto de departamentos las funciones que se desempeñan para generar una toma de conciencia respecto a la importancia que cada uno de los departamentos representa para el funcionamiento de la institución .

Por otro lado, como segunda actividad, se realizó un análisis de forma integral para determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en general de la institución, conocido como análisis FODA.

Posteriormente en un tercer momento, la técnica FOAR (Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados) en que especificaron sobre Aspiraciones y Resultados concretos, lo que permitió evidenciar propuestas específicas de mejora.

Finalmente se realizó la revisión de la misión y visión actual de TNCR, en donde se discutió acerca del nivel de identificación y pertenencia que los funcionarios sienten con las mismas y se elabora de manera conjunta una nueva propuesta de misión y visión para la institución.

1. Presentación y Percepción

En este apartado se pretende profundizar acerca de la percepción interna que tienen los funcionarios sobre la institución, dicha información fue obtenida mediante una técnica aplicada durante el taller, en

donde los departamentos exponían sus funciones y el resto de funcionarios anotaban las percepciones que tenían del funcionamiento de cada uno de los departamento y poder dar así a conocer al resto de sus compañeros sus funciones, tomando conciencia acerca de la vital importancia de cada uno de estos departamentos para que la institución como un todo pueda llevar a cabo sus funciones. . A continuación se presenta un cuadro con la información.

Administración	Promoción Cultural	Operaciones y Servicios	Conservación	Escenario
Amable atención	Un solo canal de información	Son muy dedicados en su labor y representan la primera imagen del teatro.	Velar por el cuidado e integridad del patrimonio	Los encargados de hacer magia en escena, son vitales.
Se está acostumbrando el personal a ser ordenado en lo que solicitamos	Dar a conocer eventos y proyectos de la institución	Atención en las consultas de usuarios	Son esenciales para la presentación y conservación del Teatro, personas muy agradables y capaces.	Informar en tiempos oportunos los requerimientos para poder realizar su trabajo.
Verificar los documentos y aplicación de políticas.	Trámites de contrataciones	La organización de los contratos, días para la convocatoria de cada espectáculo, boletería.	Mantiene el teatro en buen estado y con linda apariencia.	Trabajo invisible
Esta bien el orden	Coordinación de actividades	Atención de clientes	Mantener el Teatro Nacional como la joya que es.	Profesionalismo y dedicación de los compañeros
Cumplimiento de procesos de ley	Organización, comunicación, publicidad	El personal conoce bien los procesos que ejecutan.	Profesionalismo	Trabajo en equipo

	Programa Erase una vez donde mucho niños y jóvenes conocen el teatro		coordinación con otros departamentos	
	Disposición para las tareas diarias.		Compromiso de los compañeros	
	Dominan sus funciones cada persona.		Personal comprometido que conoce la institución y puede realizar las actividades de ,mantenimiento adquirido	
	Buen equipo de trabajo		Colaboración y Disposición	
	Publicidad de eventos		Atención de urgencias	

Mediante la técnica de apreciación se identificó que el departamento de administración toma relevancia en cuanto al cumplimiento de procesos y las políticas de ley que tiene la institución, y es así como lo perciben el resto de funcionarios, un departamento en donde se verifica, ordenan y se llevan a cabo los procesos administrativos y de documentación necesarios para el funcionamiento del teatro.

Por otro lado se identificó que es necesaria la coordinación entre departamentos para poder llevar a cabo cada una de sus funciones, así como la importancia de respetar plazos y espacios de acción e informar de manera oportuna acerca del uso de los espacios. Por otro lado se recalcó la importancia del trabajo en equipo, sobre todo en los departamentos de conservación y escenarios, pues de estos depende el llevar a cabo las funciones en el teatro de manera óptima.

Es importante mencionar que a pesar de ser una institución con un número de colaboradores de no más de 100 personas, muchos de los departamentos tienden a no relacionarse entre sí, y cuentan con canales de comunicación deficientes.



1. Análisis FODA

El análisis FODA se llevó a cabo mediante la aplicación en línea de un cuestionario a todos los funcionarios del TNCR, de los cuales 41 dieron respuesta, posteriormente se realizó un taller con los funcionarios para la validación de la información de dicho cuestionario y a su vez obtener mayor información respecto al FODA. Dicha técnica se realizó mediante grupos de trabajo, compuestos con personas de los diferentes departamentos, esto con la finalidad de poder obtener un visión más amplia acerca de las diferentes percepciones de los funcionarios.

Fortalezas	Debilidades	Amenazas	Oportunidades
Es un espacio artístico con excelente acústica para presentaciones	La boletería en línea deficiente	Competencia desigual	Públicos cautivos para el uso del TNCR
El equipo de trabajo se encuentra capacitado para hacer las presentaciones y demás actividades del TNCR	No existe sistema contra incendios	Plan Fiscal	Patrimonio Nacional
Es un edificio Histórico y de infraestructura única a nivel nacional	Protocolo de seguridad	Préstamo BID	Ubicación muy transitada y central en la capital.

1.1. Análisis Interno FODA

Fortalezas: Los aspectos positivos internos van desde la hermosa infraestructura hasta lo capacitado y capaz que es el equipo de trabajo para desempeñar las presentaciones artísticas, así mismo no sólo se contempla como un teatro sino también como una edificación cultural que es frecuentemente visitada, por nacionales y personas extranjeras, para apreciarla.

El lugar se puede adaptar a las diferentes presentaciones de danza, música y teatro, con equipo tecnológico para su desarrollo y con el personal capacitado para ello.

Debilidades: Dentro del análisis de debilidades se identifican factores que pueden afectar el quehacer institucional de manera negativa. Como parte de estos aspectos se identificaron algunos de índole operativo como lo es el sistema de protección anti incendios con el cuál el teatro no cuenta actualmente, y que representa una debilidad y un peligro para la seguridad de la infraestructura y salvaguardar así el patrimonio que representa dicha obra arquitectónica.

Por otro lado también se manifestó que el sistema de boletería en línea no se encuentra funcionando de la manera más óptima, representando una limitación para el público que desea acceder a los espectáculos. Así mismo se manifiesta que se debe fortalecer la administración de espacios de alquiler, para poder alcanzar un estado de mayor eficiencia y cumplir así con los objetivos para los cuales se brinda este servicio.

En cuanto a los factores administrativos se identifican deficiencias en cuanto a la comunicación interna, tanto a nivel interno de cada departamento, como a nivel de relación entre departamentos, pues se llevan a cabo acciones de manera desarticulada, que dificultan los procesos de cumplimiento de objetivos y obtención de resultados con un manejo eficiente de los recursos, tanto a nivel de personal, tiempo, espacio, así como a nivel financiero.

1.2. Análisis Externo FODA

Oportunidades: Se identifican aquellos factores que externos que representan una oportunidad para la mejora del Teatro, tanto en el mediano, como el largo plazo. Una de las principales oportunidades es la ubicación del inmueble, pues se encuentra ubicado en el corazón de la capital, en un punto de fácil acceso para los pobladores de la GAM y que sirve de referencia a nivel josefino.

El Teatro es la principal obra referente a nivel nacional en cuanto a producción artística, a su vez es reconocido a nivel internacional como un escenario exponente de obras del más alto nivel artístico, dicho prestigio le permite a la intuición ser aprovechado para seguir implementando espectáculos de alto nivel y a su vez seguir atrayendo público.

Amenazas: Dentro de lo que puede amenazar el Teatro Nacional es el préstamo que debe adquirir para su conservación es indispensable para que la estructura sea un lugar seguro. Además de acuerdo a la implementación del Impuesto al Valor Agregado a partir de julio podría ser una variable para que las ventas sean más bajas.



1. Propuestas FOAR

La técnica FOAR (Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados) consiste en un diagnóstico de la organización enfocada en lo positivo interno y externo (fortalezas y oportunidades) para buscar aspiraciones colectivas, que se asemejan a pequeñas utopías, que en el siguiente paso (resultados) cuantifiquen las medidas de los resultados.

GRUPO 1	Cynthia Arias	Johnny Vargas	Análisis
Aspiraciones	Aumentar la ocupación en los espectáculos propios	Adolfo Guzman	Entre tantas aspiraciones, el grupo halló que es fundamental que cada evento debe tener una asistencia total o lo más cercano, para que se utilice la capacidad instalada que tiene el Teatro y que ello podría traer aumento de asistencia a otras presentaciones. Así como a los propios servicios de turismos que la institución ofrece, sin embargo todo ello debe quedar enmarcado por una divulgación y promoción que se debe hacer durante, por lo menos, 4 años para que la cantidad de presentaciones aumente en un 5%, alcanzar 60000 turistas al año y tener una asistencia total o muy cercana a la total.
	Mejorar la gestión institucional	Pablo Madrigal	
	Proyección de la imagen del Teatro a nivel internacional		
	Mejorar los canales de información externo		
	Crear campañas de sensibilización del monumento como tal		
Resultados	Asistencia (ocupación) 600 por evento		
	Llegar a 60 000 turistas por año		
	Mejorar de proyección y divulgación en 4 años		
	Realizar una campaña de sensibilización anual		
	Aumentar la recaudación del IEP en el 5% anual		

Aspiraciones	GRUPO 2	Telemaco	Maritza	Josué
	Bernal	Silvia	Análisis	
	Jairo	Amelia		
	Hubert	Irene		
	Bienestar Institucional			
	Agenda llena constante			
Producciones más rentables	El grupo 2 comprendió que para crear un bienestar institucional debe haber una agenda llena constante que tenga producción rentables, incluso más que las actuales, y si ocasiona un aumento de productividad y eficiencia, pero para ello deben de haber inversión en el personal en que pueda mejorar la productividad y en específico los ingresos de la institución con producciones que sean rentables.			
Más divulgación de la agenda artística favoreciendo la rentabilidad interna				
Más ingresos y estabilidad para personal incentivos capacitaciones para mejorar la productividad como resultados de los ingresos.				

Aspiraciones	GRUPO 3	RANDALL FERNANDEZ	MARINET PIEDRA	MARIBEL MOTTA
	GERARDO CORDERO	ANA MARIELA RODRÍGUEZ	Análisis	
Equilibrar las producciones y los alquileres	El grupo 3 hizo una lista de bienes que nos necesarios para la institución, entre ellas, la más importante la boletería digital que debe estar para 2020 y permitirá			

	<p>agenda completa en venta de espectáculos</p> <p>lograr la conservación y restauración de la obra</p> <p>edificación del edificio anexo</p>
Resultados	resultados:
	restauración de obras
	aprobación del préstamo BID

1. Misión y visión

En el formulario que se envió previamente, las personas funcionarias describieron en sus propias palabras la misión y visión que perciben del TNCR, posteriormente se dividió al grupo, en dos subgrupos para que realizarán una oración que defina la misión y visión:

Para la elaboración de la misión se tomaron como palabras claves la conservación, Historia, patrimonio, arte, cultura, excelencia y país, pues se consideraron palabras fundamentales con los cuáles los funcionarios se identifican y relacionan el que hacer del TNCR a nivel de institución nacional. De esta forma la propuesta quedó de la siguiente manera:

Misión:

“Conservar el Teatro como una joya invaluable del patrimonio histórico del país, promoviendo la cultura y el arte en su máxima excelencia”

“ Ser una casa cultural de referencia a nivel nacional, rentable y dinámica, que brinde servicios de excelencia y actualizados a la sociedad.”



ANEXOS





Anexos





EQUIPO EJECUTOR: BACH. DANIELA ALPIZAR RACH, DIANA VALBUENA DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL, UNA

PROGRAMA DE TALLER

- 12:45 - 1:00 REGISTRO DE ASISTENCIA
- 1:00 - 1:10 PRESENTACION GENERAL
- 1:10 - 1:25 ACTIVIDAD POMPEHELO
- 1:25 - 2:15 1. PRESENTACIÓN POR DEPARTAMENTOS
- 2:15 - 2:35 2. REVISAR FOEA
- 2:35 - 2:50 EJERCICIO DE RESPIRACION
- 2:50 - 3:25 3. FOAR
- 3:25 - 4:00 4. REVISIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)



“LOS PEI SON INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE MEDIANO O LARGO PLAZO, NO MENOR DE CINCO AÑOS, DONDE SE DEBEN CONCRETAR LAS POLÍTICAS, OBJETIVOS Y PROYECTOS NACIONALES, REGIONALES Y SECTORIALES DE LAS INSTITUCIONES, EN CONCORDANCIA CON LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN DE MAYOR RANGO. LOS PEI DEBEN REFLEJARSE EN LOS POI, ASÍ COMO EN LOS PRESUPUESTOS INSTITUCIONALES QUE SE EMITAN DURANTE SU VIGENCIA”

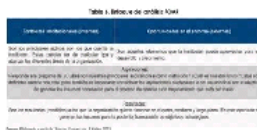
ORIENTACIONES BÁSICAS PARA LA FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

DIAGNOSTICANDO EL TEATRO NACIONAL

1. PRESENTACIÓN POR DEPARTAMENTOS DEL TEATRO NACIONAL

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar incluso contra la permanencia de la organización.

3. El FOAR promueve una percepción positiva de los colaboradores hacia la organización y los empuja a favor de los cambios que se plantearán, se trabaja bajo una discusión prosaica, donde lo negativo “se trunca” Hacer un cambio de percepción, permite construir un análisis situacional a partir de la identificación de las fortalezas de la institución. De acuerdo con la metodología, las fortalezas sustituyen a las debilidades y las oportunidades reemplazan a las amenazas. El FOAR se estructura de la siguiente manera:



4. La misión institucional describe los propósitos de la organización, los bienes y servicios que entrega a la población y su compromiso social. Es una declaración concisa sobre la razón de ser o el propósito último de la institución (qué somos, qué hacemos y para quiénes).

FOEA II. COMPONENTES DE LA MISIÓN		
Preguntas a responder en una Misión	Componentes de la Misión	Definición del Componente
¿Quiénes somos?	Identidad institucional	Cuál es el propósito de la organización, entendido como la razón de ser del ente.
¿A qué nos dedicamos?	Función de la Misión	Para qué nos ocupamos, cuáles son las actividades que realizamos y cómo las realizamos.
¿Con qué queremos ser?	Indicadores de la Misión	La declaración de los bienes y servicios que se entregan y a qué población se entregan.

La visión es la declaración que enuncia lo que la institución desea ser en el futuro. Esta se constituye en las expectativas que tiene la misma sobre su futuro. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentarán su accionar público. En general la visión responde a dos preguntas: ¿Hacia dónde queremos llegar? ¿Cómo la organización quiere ser vista en el futuro?

Figura 5. Preguntas que facilitan la redacción de la visión



¡Gracias por tu participación! Cualquier tema relacionado con el PEI puedes escribir a alpizar.dan@gmail.com y diannavach@gmail.com

Anexo 3. Entrevista semiestructura a coordinadores de departamento, TNCR

Presentación: Breve explicación sobre el proceso del Trabajo Final de Graduación y motivo de la entrevista.

Nombre de persona a entrevistar:

Coordinador o coordinadora del departamento:

1. ¿Cómo es la gestión de su departamento?
2. ¿Cómo es la relación de su departamento con los demás departamentos? ¿Cómo es la relación entre los departamentos?
3. ¿Cuál es su percepción a cargo de una coordinación departamental sobre las gestiones anteriores y la actual?
4. Aspectos positivos de la gestión de la institución
5. Aspectos por mejorar de la gestión de la institución
6. ¿Desea añadir información con respecto al Programa Integral de Conservación del TNCR?