

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

Informe Final del Proyecto de Graduación

“Análisis de la planificación en el Centro Costarricense de Ciencia y Cultura durante el periodo 2017-2020, para la elaboración de una propuesta de mejora metodológica”

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

Sustentante:

Joshua Durán Obando

Heredia, octubre de 2023

**Tribunal examinador**

Adriana S.M.

M.Sc. Adriana Salazar Miranda

REPRESENTANTE DEL DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
SOCIALES

[Handwritten signature]

M.Sc. Ramón Espinoza Góngora

REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN DE LA ESCUELA DE PLANIFICACIÓN Y  
PROMOCIÓN SOCIAL

[Handwritten signature]

M.Sc. Jazmin Pereira Ortega

TUTORA

[Handwritten signature]

MBA. Alejandra Ávila Artavia

LECTOR INTERNO

[Handwritten signature]

Lic. Víctor Loría Hidalgo

LECTOR EXTERNO

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo muestra un análisis de la planificación de proyectos generales que ejecutó el Centro Costarricense de Ciencia y Cultura (CCCC) durante el periodo 2017-2020, a fin de promover y gestionar la cultura desde ámbitos educativos e interactivos.

Para esto, se ejecutó una revisión bibliográfica sobre las concepciones fundamentales de la planificación, así como su aplicabilidad en los ámbitos culturales, educativos y recreativos desde los distintos contornos, adaptable a la estructuración del funcionamiento de la organización.

Luego, y tras conocer a profundidad la labor realizada de cada proyecto del CCCC, se describe el proceso metodológico de planificación del centro en un periodo de cuatro años, cuando creó y puso en funcionamiento una unidad de planificación y gestión de proyectos institucionales, donde se desarrollan procesos de vinculación y programación presupuestaria para los diferentes proyectos, pero la pandemia por COVID-19 dificultó la puesta en marcha de esta iniciativa.

Tras describir esta metodología, a partir de entrevistas hechas a representantes de la organización, se determina la vinculación que presenta la estructura de planificación con el proceso de gestión y ejecución institucional, en pro de la promoción cultural. Esto, sumado al análisis de su trabajo en el periodo de cuatro años y lo indicado en la teoría, permitió elaborar una propuesta de mejora metodológica al proceso de planificación del CCCC, para fortalecer su operatividad y gestión organizativa, que proyecte su gestión y los induzca a incidir de forma positiva en la construcción de su futuro como organización.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios, por su amor, al permitirme llegar hasta acá, alcanzar una promesa y ver un sueño cumplirse.

Agradezco a Tamar Jireh, por su amor, apoyo y compañía durante este camino que fue difícil para ambos, pero sus palabras de aliento nunca faltaron para creer que se podría. Ella y toda la familia han sido un pilar incondicional en este logro.

Agradezco a la UNA y a los docentes de la Escuela de Planificación de los cuales pude aprender y crecer en diferentes espacios de socialización, así como a algunos que han sido fuente de motivación e inspiración para seguir aprendiendo y creciendo como persona y profesional.

Agradezco a Jazmín Pereira, por su confianza, sus orientaciones y por impulsarme a seguir. A lo largo de este proceso, ha sido un pilar de apoyo y guía importantísimo en todo momento.

Agradezco a la Fundación Ayúdenos para Ayudar y a su Dirección Ejecutiva, que me abrió las puertas y me brindó la confianza para poder aprender y crecer como profesional durante todo el tiempo como estudiante y durante la realización de esta investigación.

## **Dedicatoria**

Dedico este esfuerzo a Ruah, quien ha sido fuente de luz para mi vida y es motivo para continuar creciendo y avanzando. Papá pudo y tú eres parte de esto.

## Tabla de contenido

Tribunal examinador	ii
Resumen ejecutivo	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Tabla de contenido	vi
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Abreviaturas	xii
Capítulo I. El problema y su importancia	1
1.1 Tema de investigación	1
1.2 Antecedentes	1
1.2.1 Implementación de la plena participación en el desarrollo de la expresión cultural y artística	2
1.2.2 Importancia de museos infantiles	3
1.2.3 Planificación en ámbitos culturales	5
1.3 Contexto de la situación problemática	6
1.4 Planteamiento del problema y objeto de estudio	9
1.5 Objeto de estudio	14
1.6 Objetivos	15
1.6.1 Objetivo general	15
1.6.2 Objetivos específicos	15
1.7 Justificación	16
1.8 Políticas gubernamentales	19
	vi

Capítulo II. Fundamentación teórica	23
2.1 Planificación	23
2.1.1 Planificación estratégica	27
2.1.2 Planificación táctica	27
2.1.3 Planificación operativa	28
2.1.4 Participación en los procesos de planificación	29
2.2 Gestión institucional	30
2.3 Promoción cultural	32
2.4 Esquema conceptual	35
Capítulo III. Aspectos metodológicos	36
3.1 Enfoque investigativo	36
3.2 Tipo de investigación	37
3.3 Fuentes de información	38
3.3.1 Matriz de actores e informantes clave	39
3.4 Técnicas de investigación	44
3.5 Limitaciones y consideraciones éticas	47
Capítulo IV. Hallazgos de la investigación	49
4.1 Objetivo #1. Descripción de la metodología del proceso de planificación	51
4.1.1 Caracterización de la planificación	51
4.1.2 Metodología anual aplicada	53
4.1.3 Proceso de evaluación y rendición de cuentas	57
4.1.3.1 Evaluación externa	57
4.1.3.2 Evaluación interna	57
4.1.4 Análisis general de la metodología	58

4.2 Objetivo #2. Valoración de la vinculación del proceso de planificación del CCCC con la gestión institucional	60
4.2.1 Conceptualización de gestión por procesos aplicada por el CCCC	61
4.2.2 Gestión ejecutada	66
4.2.3 Cultura organizacional	69
4.2.3.1 Misión	69
4.2.3.2 Visión	70
4.2.3.3 Objetivos del CCCC	70
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones a partir de los hallazgos	72
Capítulo VI. Propuesta de mejora metodológica al proceso de planificación del CCCC	83
Etapa I. Personas	85
Etapa II. Procesos	88
Etapa III. Gestión institucional	89
Liderazgo	90
Reingeniería	91
Dirección con creatividad	92
Etapa IV. Planificación estratégica	93
Análisis interno y externo del CCCC	97
Retorno al estudio de la cultura organizacional	98
Identificación de productos, servicios y recursos organizacionales	98
Planteamiento de objetivos estratégicos	101
Desarrollo de la estrategia mediante líneas de acción	101
Metas e indicadores	102

Implementación de la estrategia	103
Seguimiento y evaluación	104
Reflexiones finales	106
Referencias bibliográficas	109
Anexos	114
Anexo 1. Matriz metodológica	114
Anexo 2. Entrevista semiestructurada 1	115
Anexo 3. Entrevista semiestructurada 2	117
Anexo 4. Entrevista semiestructurada 3	119

## Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de informantes claves .....	40
Tabla 2. Ejes y propósitos estratégicos .....	52
Tabla 3. Descripción de procesos .....	62
Tabla 4. Identificación de procesos .....	63
Tabla 5. Hallazgos, sanas prácticas y recomendaciones .....	72
Tabla 6. Tipos de recursos .....	100

## Índice de figuras

Figura 1. Diagrama Conceptual.....	35
Figura 2. Estructura organizacional del CCCC.....	50
Figura 3. Modelo de trabajo anual del CCCC.....	58
Figura 4. Propuesta de ruta hacia la Planificación del CCCC .....	84
Figura 5. Elementos de planificación.....	95
Figura 6. Proceso de planificación estratégica .....	97

## **Abreviaturas**

CCCC: Centro Costarricense de Ciencia y Cultura.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

EPPS: Escuela de Planificación y Promoción Social.

FAPA: Fundación Ayúdenos para Ayudar.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

MANOP: Manual de Operaciones.

MCJ: Ministerio de Cultura y Juventud.

MEP: Ministerio de Educación Pública.

MICIT: Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones.

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional.

PE: Planificación y Evaluación.

PESTEL: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

POA: Planes Operativos Anuales.

SCIJ: Sistema Costarricense de Información Jurídica.

## **Capítulo I. El problema y su importancia**

### **1.1 Tema de investigación**

Como medio de promoción educativa, la cultura hace referencia, como lo indica Salazar (2019), al “conjunto de elementos intelectuales y materiales que caracterizan a una sociedad” (párr. 6), los cuales dan paso al desarrollo de expresiones artísticas, morales y sociales que la identifican y que fortalecen su razón de ser.

Además, el desarrollo cultural se da mediante la gestión eficaz de instituciones que promueven su avance mediante estrategias coherentes y la puesta en marcha de programas que busquen fortalecer el progreso de una sociedad con herramientas culturales que, a su vez, permitan descubrir al máximo la capacidad de expresión creativa y científica de una sociedad, promoviendo el desarrollo de un país.

Ante esto, surge la necesidad de realizar procesos de planificación que promuevan el progreso de la cultura y la ciencia como una necesidad fundamental para la sociedad, por lo que la presente investigación tiene como tema “Análisis de la planificación en el Centro Costarricense de Ciencia y Cultura durante el periodo 2017-2020 para la elaboración de una propuesta de mejora metodológica”.

### **1.2 Antecedentes**

Dado que el Centro Costarricense de Ciencia y Cultura es un complejo multidisciplinario que engloba una serie de proyectos enfocados en la promoción cultural, no se encuentran antecedentes o estudios previos en pro de la planificación y la gestión estratégica referentes al CCCC; no obstante, las

siguientes referencias enfatizan la relevancia de la promoción de la cultura, el arte y la planificación en la Museología, vista desde distintas aristas que se unifican en el CCCC y su ardua labor.

### ***1.2.1 Implementación de la plena participación en el desarrollo de la expresión cultural y artística***

La cultura como eje de la sociedad surge del cúmulo de aprendizajes y comportamientos vinculados a los hechos históricos que han marcado a una sociedad en su proceso de evolución y construcción de ideas conceptuales del mundo que los rodea, o sea, emerge de la construcción colectiva y del íntimo diálogo entre el conocimiento y el autodescubrimiento de lo que está alrededor.

Al respecto, la Convención de los Derechos del Niño, aprobada por Naciones Unidas, en su artículo 31, expone que “se reconoce el derecho del niño al descanso y el esparcimiento, al juego y a las actividades recreativas propias de su edad y a participar libremente en la vida cultural y en las artes” (Unicef, 1989, p. 23)

Además, el mismo artículo refuerza que este derecho debe ser garantizado y promovido, de manera que “Los Estados Partes respetarán y promoverán el derecho del niño a participar plenamente en la vida cultural y artística y propiciarán oportunidades apropiadas, en condiciones de igualdad, de participar en la vida cultural, artística, recreativa y de esparcimiento” (Unicef, 1989, p. 24).

Aunado a lo anterior, Lacuesta (2014) expone que existen tres dimensiones íntimamente relacionadas que se refuerzan entre ellas; al respecto, afirma lo siguiente:

- 1.- El acceso, por el cual se brinda a los niños y niñas la oportunidad de experimentar la vida cultural y artística y de adquirir conocimientos sobre un amplio espectro de formas distintas de expresión;
- 2.- La participación, que exige que se ofrezcan a los niños oportunidades concretas, individuales o colectivas, de expresarse libremente, comunicar, actuar y participar en actividades creativas, con vistas a lograr el desarrollo pleno de sus personalidades;
- 3.- La contribución a la vida cultural, que comprende el derecho de los niños y las niñas a contribuir a las expresiones espirituales, materiales, intelectuales y emocionales de la cultura y las artes, promoviendo así el desarrollo y la transformación de la sociedad a la que pertenece. (párr. 9)

Cabe destacar que estas dimensiones refuerzan la necesidad de fomentar y crear espacios de libre desarrollo de la creatividad y aprendizaje, que permitan, sin restricciones, la creación de proyectos que estimulen la participación de la ciudadanía plena.

### **1.2.2 Importancia de museos infantiles**

Ante el surgimiento de una nueva era y evolución de lo reconocido como museo, en el siglo XXI, la EVE Museos e Innovación ha destacado la relevancia que poseen los museo infantiles en pro de la puesta en marcha de creación de “Viveros de la creatividad” que fomenten la construcción de una sociedad con libre expresión, fundada en la experimentación, el cuestionamiento, razonamiento de ideas y la generación de nuevas habilidades que brinden las herramientas para competir en la sociedad.

Sobre lo anterior, Eve (2020) señala que “los museos infantiles invitan a los niños a cuestionarse, preguntarse, imaginar y soñar, todo ello fundamentalmente para el desarrollo cognitivo y socioemocional del niño” (párr. 3), lo que realza la importancia de estos centros para la construcción de una sociedad, considerando que los niños necesitan formar conocimiento y su propia interpretación del mundo que los rodea.

Usualmente, los centros de fomento cultural tienden a confundirse y comprenderse como lugares para adultos, o bien como espacios para un público específico; no obstante, Fernández (2003) hace un interesante análisis, inquietando en pro de que

El momento en que los museos se comprometen a ser espacios de instrucción, educación y divulgación orientados a público diverso, entre ellos al escolar, se han visto obligados no solamente a presentar su patrimonio sino a hacerlo comprensible. Esto ha implicado saber transferir todo un conjunto de conocimientos científicos de manera que facilite llenar el saco del bagaje cultural del que todo ciudadano debería disfrutar. (párr. 5)

Esta necesidad de involucrar a toda la ciudadanía en los procesos culturales y de crear espacios participativos donde el fomento de la creatividad, el arte, la libre expresión, el aprendizaje, la ciencia y tecnología sean el motor, no se lograrían sin una correcta planificación de estos.

### **1.2.3 Planificación en ámbitos culturales**

Investigaciones previas, realizadas en la Universidad de Chile respecto a planificación estratégica de la cultura, señalan que existe una gran brecha de desvinculación de los procesos de planificación cultural y la participación ciudadana donde, de no ligarse estas dos aristas, la planificación cultural sería insostenible con el paso del tiempo.

Relacionado con lo anterior, Álvarez (2022) afirma lo siguiente:

Las directrices para la elaboración de planificación estratégica en el ámbito cultural requieren de manera significativa que se vincule a la comunidad con su entorno. Para que el instrumento de planificación sea sostenible en el tiempo, la participación ciudadana no queda restringida al proceso de diagnóstico, sino que debería involucrarse en su seguimiento y evaluación.

(p. 6)

Además, se puede reforzar esta idea de la necesidad de participación con lo que sugiere Martínez (2008):

el aprendizaje de la cultura es una necesidad de vida; un proceso donde se es partícipe, no receptor pasivo. Donde se construyen y fortalecen personalidades desde los referentes que ofrece el ambiente y las relaciones sociales que mantienen las personas. Sin embargo, éstas no son producto del proceso educativo formal o informal, son tales desde el nacimiento. Los contextos y ambientes de formación brindan elementos que son retomados o no, pero que propician el desarrollo, siempre desigual, de las potencialidades y emociones humanas que les llevarán a mostrarse como tales, y no como copias determinadas. En tal caso, la educación

escolarizada no es generadora de sujetos; encuentra su razón de ser en el fortalecimiento de potencialidades y la construcción de oportunidades. (párr. 16)

Por lo anterior, la planificación y correcta gestión de la cultura va mucho más allá de la creación de planes, programas o proyectos que involucren la cultura y su expansión; estos deben centrar sus objetivos en cómo -al siglo XXI-, ante una constante evolución cambios en la sociedad, el desarrollo cultural y la extensión de espacios que fomenten el progreso de la cultura y su aceptación surge ante la falta de apoyo por parte de entidades gubernamentales, incluso.

### **1.3 Contexto de la situación problemática**

Museo de los Niños Costa Rica [MNCR] (2020) detalla que la Administración Calderón Fournier (1990-1994) inaugura el Centro Costarricense de Ciencia y Cultura con su primer proyecto Galería Nacional, el cual se inicia en 1993 de forma parcial, mientras que, en 1994, se funda formalmente el CCCC con su proyecto central el “Museo de los Niños”. Esta propuesta se da en las edificaciones de la antigua Penitenciaría Central de San José, que hoy día se considera un edificio patrimonio arquitectónico del país.

Cabe destacar que el Centro es administrado por la Fundación Ayúdanos para Ayudar (FAPA) (ente determinado por la Contraloría General de la República como la figura más idónea para la administración de este proyecto), quienes se encargan del direccionamiento múltiple de este, con la búsqueda de diferentes programas y proyectos que enfatizan en la promoción de la cultura y el arte a nivel nacional e internacional en niños, jóvenes y adultos.

Más específicamente, dicha Fundación se enfoca en llenar los vacíos que existen en el campo artístico, educativo, social, familiar y cultural; por esto, el CCCC se considera un proyecto de orden privado en un bien público.

Hoy en día, el CCCC tiene 27 años de trabajar formalmente desde sus inicios, en los cuales ha generado un impacto en la ciudadanía, principalmente en la niñez. Actualmente, según información obtenida del Manual de Operaciones (2019, p. 48), tienen los siguientes proyectos:

- 1. Museo de los Niños:** Considerado el primer museo de su tipo en Centroamérica y el cuarto en América Latina, ocupa un espacio aproximado de 3.800 metros cuadrados, donde se concentran aproximadamente 40 salas interactivas dirigidas a población infantil, juvenil y sus familias, bajo el lema “Aprender jugando”.
- 2. Teatro Auditorio Nacional:** Se inauguró en 1998. Es un escenario para artes escénicas, empresariales, educativas y culturales. Cuenta con capacidad de albergar 700 personas por función realizada.
- 3. Galería Nacional:** Primer proyecto del Centro. Es el espacio de 14 salas destinadas para la exhibición de exposiciones de arte que se ofrecen de manera gratuita al público en general.
- 4. Eventos el Torreón:** Marca que busca promover salones para diferentes actividades. Desde eventos empresariales, bodas, conciertos, hasta fiestas infantiles y actividades conmemorativas.
- 5. Museo Penitenciario:** Espacio de interacción que recrea lo vivido en la antigua Penitenciaría Central por medio de salas interactivas que forman parte de la visita al C.C.C.C.

**6. Anfiteatro Natural:** Inaugurado el 14 de febrero del 2018. Tiene capacidad para más de 4 mil personas, es un total de 5 mil metros cuadrados, los cuales se destinan ofrecer una opción versátil para la producción de conciertos, obras y espectáculos.

**7. CREA +:** Este proyecto fue creado especialmente para la atención y recibimiento de población juvenil. El mismo ofrece simuladores de manejo de vehículos, una pared escaladora e incluso un estudio de grabación que, en sus inicios, se prestaba a jóvenes que emprendían en el mundo musical. Esto les permitía grabar los primeros demos de sus sencillos o covers. Este espacio, según comentan los directivos del Centro, se encuentra en previstas de un nuevo proyecto mejorado que estará por confirmarse.

En conjunto, estos siete proyectos comprenden el enfoque de desarrollo que tiene el CCCC en su objetivo de promocionar la cultura, tanto nacional como internacionalmente, siendo parte fundamental de su posicionamiento como una de las instituciones culturales más reconocidas del país, al trabajar proyectos individuales que buscan el bien colectivo.

Para esto, el desarrollo de sus proyectos se da orientado cada cual en la búsqueda y fortalecimiento cultural desde sus áreas, respectivamente, logrando que estas se especialicen en categorías de importancia hacia diferentes poblaciones y grupos de interés, buscando la operatividad y éxito mediante la puesta en marcha de proyectos individuales, pero unido al propósito colectivo que busca el CCCC, que es la promoción cultural, mediante enfoques educativos y artísticos, que generen valores y moral ética en la población objetivo, según sea.

Con lo anterior, es relevante mencionar que el crecimiento de esta institución en sus inicios, y tras el paso de los años, se ha dado mediante programaciones presupuestarias que responden a sus necesidades momentáneas de ejecución para el desarrollo de sus funciones alcanzadas hasta el día de hoy; sin embargo, el crecimiento sustancial de sus proyectos y ejes de trabajo obligan a modificar su razonamiento de labor acostumbrado, generando la necesidad de cambio ante nuevas implicaciones presentes y futuras de su filosofía organizacional, de promover el aprendizaje, la cultura y el arte.

#### **1.4 Planteamiento del problema y objeto de estudio**

La promoción cultural y la búsqueda por acercar a una sociedad al conocimiento, al interés por la investigación científica y el desarrollo artístico, radica en la importancia de una gestión desarrollada a través de procesos de planificación; este proceso de desarrollar la cultura “significa dotar de instrumentos idóneos a las personas para fortalecer sus valores, comprender el mundo en el que viven, asumirlo y participar de los cambios. Por eso, la cultura debe estar en el centro de nuestra idea de desarrollo” (Consejo Nacional de la Cultura y Artes de Chile, 2011, p. 10).

Ante esto, el CCCC pretende desarrollar estrategias para aportar en la construcción de una ciudadanía:

Esa que actúa para el beneficio de la colectividad, que asume la responsabilidad de pensar, de soñar y de crear las condiciones idóneas para desarrollar una sociedad participativa que asegure una mejor calidad

de vida para todas y para todos” (Ministerio de Educación Pública, 2015, p. 1).

Dada la importancia cultural y educativa señalada, el CCCC es el ente que alberga siete proyectos cuya base de desarrollo es el enfoque cultural. Su iniciativa surge tras “la necesidad de ofrecer al país una instancia que apoye y complemente el proceso educativo, cultural y científico de la sociedad costarricense” (Sicultura, s.f., párr. 1), lo cual se logra fomentando espacios para su debido progreso, por medio de proyectos específicos dedicados a la niñez, adolescencia, el arte, el fomento del aprendizaje y la recreación cultural.

Debido a la relevancia de su quehacer, se requiere de una planificación que le permita el logro de sus objetivos, en tanto que esta, como herramienta de desarrollo estratégico e implementada como una metodología de trabajo para el alcance de las metas y del marco filosófico de la organización, en forma general, contribuya a la mejora de la gestión institucional para un óptimo funcionamiento, siendo la planificación la llave de acceso para abrir paso hacia lo que se desea en el futuro en materia cultural.

Tal y como se mencionó, la planificación en el CCCC, desde el inicio de sus labores y avance en el impulso de sus actividades, se ha regido bajo modelos de programación presupuestaria por actividades, tanto para el desarrollo anual de sus tareas, así como para la valoración de nuevos proyectos.

Al inicio de estos proyectos, el Centro contaba con la ayuda del Ministerio de Cultura y Juventud, el cual, por dirección del Gobierno, dotaba de presupuesto, personal y accionar al CCCC como un apoyo para su crecimiento, mismo que -en

coordinación con la dirección del Centro- hacían programaciones presupuestarias para su gestión anual.

Esto se dio hasta el año 2014, cuando el CCCC consideró tener el crecimiento suficiente para dirigir a cabalidad el complejo de proyectos que tenía y desarrollaba en dicho momento, por lo que se decidió continuar con el modelo de programación anual de labores, con base en el presupuesto que disponía para realizar sus actividades y un desarrollo de gestiones anuales.

Cabe agregar que, aún durante los años 2017 y 2018, no se contaba con un modelo formal y estructurado de planificación, por lo que se abordaba su funcionamiento por medio de planes anuales operativos (C. Méndez, comunicación personal, 19 de noviembre de 2020).

Luego, en marzo del año 2019, dada su búsqueda de continuo mejoramiento, se incursiona en la reestructuración de su funcionamiento conocido hasta el momento. Para esto, se creó el departamento tipo staff de Planificación y Evaluación (PE), el cual, a partir de ese momento, sería la unidad encargada de desarrollar, normar y dar seguimiento a los procesos de planificación para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en la programación que se realiza.

Además, esta unidad de PE establece que los procedimientos de trabajo se manejan por medio del monitoreo, seguimiento y evaluación de las acciones que realice cada encargado de área, por lo que crea el Manual de Operaciones (MANOP), mismo que tiene por objetivo facilitar la operación básica del CCCC, mediante la documentación de los procesos y subprocesos que aplican las distintas áreas.

En la actualidad, aunque se cuenta con un Manual de Operaciones (MANOP), que identifica diversas cualidades, procedimientos y formas estructuradas de trabajar, las diversas circunstancias han traído un retraimiento en la profundización de planificación y visualización de sus objetivos en distintos plazos de enfoque, así como una modificación de la operacionalización común del Centro.

Ante esto, cabe resaltar lo mencionado por el departamento de PE, el cual afirma que “durante todo el periodo de 2017-2020 no se ha contado con una estructura organizada que cierre un ciclo de planificación al obtener evaluación que arroje datos precisos para la toma de decisiones” (P. Chávez, comunicación personal, 25 de febrero de 2021).

Por lo anterior, la planificación dirigida al ámbito cultural, la promoción del arte y la educación implican la necesidad de un perfeccionamiento en los procesos que involucran su funcionamiento, tal como lo enfoca el CCCC en su razón de ser y como le es establecida por medio del Decreto de Ley N° 9077, que busca el fortalecimiento de la educación y el desarrollo científico.

Para el CCCC, su proyecto con mayor influencia es el Museo de los Niños, pero es imposible que un museo pueda proyectarse a futuro, si carece de una visión clara de las metas que desea lograr en un tiempo determinado.

La carencia de indicadores predefinidos que permitan conocer los alcances obtenidos por el CCCC, según los objetivos establecidos en su marco filosófico, llevan a la insuficiencia de estos procesos y controles eficientes de planificación, que bien son necesarios para conocerse a sí mismos como institución y tener

claro el rumbo que se quiere seguir, además de identificar cuáles serán los cambios necesarios de implementar para alinearse al desarrollo esperado.

Aunque el CCCC ha logrado alcanzar el establecimiento de diferentes resultados a nivel nacional e internacional, sin un enfoque estructurado de planificación y gestión institucional, los proyectos ejecutados han estado carentes de elementos técnicos de planificación para la toma de decisiones, en materia de desarrollo de estrategias, análisis del futuro y establecimiento clarificado de metas a un plazo definido.

En consecuencia de lo anterior, es relevante analizar -dentro del proceso de planificación- los elementos y actividades que se realizan, estudiando cómo definen, planifican y proyectan para el cumplimiento de los objetivos plasmados en su razón de ser.

Por otra parte, a partir de los hallazgos del contexto y de los antecedentes de esta investigación, se reitera la necesidad de abordar la cultura como un eje perpetuante en la construcción de la sociedad. Estos hallazgos analizados acentúan una carencia de investigación a nivel nacional en pro de la planificación y la gestión estratégica en el ámbito cultural.

De esta manera, la poca participación social es uno de los hechos marcados más significativos, la continua restructuración y asignación de presupuestos a nivel gubernamental, así como la poca atención prestada al desarrollo de espacios de construcción y desarrollo de la cultura en los niños y niñas.

Así, estos hallazgos confrontan la importancia y la necesidad de los museos infantiles y cómo estos promueven el impulso hacia el aprendizaje y participación

en los procesos culturales-sociales, resaltando estos como un derecho de los infantes, desencadenando esto argumentos importantes de entender en la presente investigación, de forma tal que se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo el proceso de planificación del CCCC ha incidido en su gestión institucional durante el periodo 2017-2020?

### **1.5 Objeto de estudio**

El objeto de estudio, que es -precisamente- el protagonista en el abordaje de la situación expuesta, permite plasmar lo que se desea indagar en la investigación; en este caso, puntualmente, es el proceso de planificación del CCCC y su contribución a la gestión institucional.

Por lo anterior, los procesos de planificación que tiene el CCCC brindan una línea base para la ejecución de toma de decisiones claves para el desarrollo y determinación del futuro institucional, así como el fortalecimiento de ideas en plazos establecidos y, de forma principal, la ejecución de su modelo de planificación estructurado.

De esta manera, el objeto de estudio para la presente investigación se definió como el “Proceso de planificación del Centro Costarricense de Ciencia y Cultura (CCCC) y su vinculación en la gestión institucional”, delimitado temporalmente al periodo de 2017 a 2020, a partir de un criterio específico de interés en abarcar un periodo de dos años en los que no se contaba con un departamento *staff* de planificación y evaluación, un año de paso a la incorporación y creación de este departamento de PE y, por último, un año que

contemplara los cambios sustanciales y adaptabilidad significativa ante la planificación y gestión organizacional.

Respecto a la delimitación espacial, corresponde a las oficinas centrales del Centro Costarricense de Ciencia y Cultura, ubicadas específicamente en las instalaciones del Museo de los Niños, provincia de San José, cantón San José, distrito Merced. Además, la delimitación teórica de este objeto de estudio responde a la conceptualización de la planificación con su respectivo proceso, a la gestión, con derivaciones de gestión institucional y la cultura como medio de enfoque de desarrollo por medio de la promoción cultural desde los procesos participativos.

## **1.6 Objetivos**

A partir de la delimitación del objeto de estudio y la interrogante de investigación, el proyecto define los siguientes objetivos general y específicos.

### ***1.6.1 Objetivo general***

- Analizar el proceso de planificación del CCCC en relación con la gestión institucional durante los años 2017- 2020, para la elaboración de una propuesta de mejora metodológica.

### ***1.6.2 Objetivos específicos***

- Describir la metodología del proceso de planificación desarrollada por el CCCC en el periodo del 2017 al 2020.
- Valorar la vinculación del proceso de planificación con la gestión institucional.

- Formular una propuesta de mejora metodológica al proceso de planificación del CCCC.

## **1.7 Justificación**

El desarrollo de la ciencia y la cultura como un principio de importancia ante la sociedad tiende a relegarse a un tema secundario de tratar. Sus objetivos de desarrollo tienden a depender de los factores económicos y políticos que pueden intervenir a favor o en contra del valor que se le otorga, dejando así de ser un punto de enfoque primordial para la sociedad.

Ante esta situación, surge -en la colectividad- un enfoque donde la cultura brinda soporte a los valores y costumbres que sostienen la razón de ser una sociedad y sus comportamientos, el desarrollo de la ciencia, así como una influencia para la promoción de una educación multidisciplinaria que construya el progreso de un país.

En estos puntos de enfoque, subyacen todos los demás enfoques económicos, políticos y sociales de la población, siendo la ciencia y la cultura la base para el impulso de todo lo demás.

Desde la Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS) de la Universidad Nacional de Costa Rica, surge el interés de adentrarse en la inmensidad que envuelve la planificación desde un enfoque multidisciplinario, que promueva la gestión de desarrollo integral y sostenible de las organizaciones.

Para este caso, la promoción del Centro Costarricense de Ciencia y Cultura, que establece el avance de estos dos enfoques como su razón de ser, vuelve relevante su concordancia con la visión general de la planificación, que

busca marcar un camino orientado y seguro para el desarrollo pleno de los objetivos organizacionales.

Hay que decir que la planificación difiere de modelos de programación convencionales; esta consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas dentro de una organización, aplicando así una evaluación a los componentes del proceso para generar retroalimentaciones valiosas y de mejora, estableciendo metas coherentes y, más importante aún, determinando la demarcación del camino para llegar a ellas.

Por lo anterior, la aplicación de una correcta planificación definirá una ruta a mediano y largo plazo, mediante un proceso organizado que permita su continuidad y vigencia a lo largo del tiempo, manteniendo un enfoque fresco, coherente con sus objetivos y atractivo para su población meta, logrando -de esta manera- su estabilidad para el aporte a la sociedad.

Dada la importancia de la aplicación de estos modelos de planificación y tomando en cuenta el desarrollo cultural y científico en los que se enfoca el Centro Costarricense de Ciencia y Cultura, esta investigación pretende identificar los hallazgos más significativos que podrían influir en su desarrollo y que -además- generen valor en la construcción de una estructura de trabajo que conceda un alcance a diferentes poblaciones, mediante el fomento de la cultura en la sociedad, buscando dejar un aporte sustancioso a los diferentes actores y disciplinas involucrados.

En la sociedad, se proyecta que esta investigación genere valor al intensificar la relevancia de la promoción de la cultura y la construcción de espacios de libre expresión artística, donde la niñez, personas jóvenes y adultas

puedan explotar su creatividad y aprendizaje, al tiempo que se fortalezca la relevancia por rescatar patrimonios culturales costarricenses, mediante la planificación, promoción y gestión de la cultura.

Para el CCCC, contar con una propuesta de mejora metodológica a su proceso de planificación vigente aportará para el alcance de metas y objetivos, permitiéndoles diversificar y ampliar sus horizontes de trabajo, proyectar un mayor alcance de público, generar valor social y promover la discusión sobre lo que procura alcanzar el centro en un largo plazo y cuáles son los cambios que deben generar si se pretende seguir siendo una institución predominante y sólida con el paso de los años.

Además, se considera que la investigación reforzará el carácter de urgencia que yace latente a nivel nacional de promover el desarrollo de la cultura y la importancia de esta para el desarrollo de una sociedad equilibrada, con valores firmes que susciten las buenas prácticas e impulsen el arte, la ciencia, la investigación y el cuestionamiento que impulsa el impulso de una sociedad.

Para la planificación, en primera instancia, se buscó destacar la relevancia de esta y aportar el impulso por fomentar las buenas prácticas que otorgan el trazado de objetivos para un cumplimiento ordenado de metas. Con el paso de los años, la planificación se ha posicionado como una de las metodologías más importantes a nivel organizacional, ya que permite la anticipación de acciones que afectan el motor de una organización.

Cabe destacar que las investigaciones que promueven el desarrollo de modelos de planificación organizacional impulsan la convergencia entre el desarrollo de estrategias y la evolución de nuevos modelos de trabajo donde el

anticipo del futuro y la construcción de escenarios abren brecha al posicionamiento de la planificación como metodología imprescindible en las organizaciones.

### **1.8 Políticas gubernamentales**

Como parte del proceso de estructuración de funciones y regularizaciones de trabajo en cuanto a planificación y gestión, el CCCC rige sus objetivos de trabajo por medio del Decreto 22361-J-C-MICIT, emitido por la Presidencia de la República, el cual detalla que el uso de las instalaciones de la antigua Penitenciaría Central, para el desarrollo de actividades por parte del Centro, debe regir sus objetivos de trabajo según lo que especifica este.

Además, el decreto enfatiza en que la Fundación Ayúdenos para Ayudar desarrolle el proyecto central de Centro Costarricense de la Ciencia y la Cultura, de acuerdo con los objetivos de su artículo 5, los cuales incluyen el fortalecimiento de la educación de la mano de un desarrollo científico y tecnológico, entre otros objetivos en pro del mejoramiento cultural.

Esto se pretende abordar mediante su artículo 6, que declara que la fundación desarrollará su proyecto Centro Costarricense de Ciencia y la Cultura de acuerdo con dependencias administrativas y técnicas del Centro, áreas para exposiciones temporales, cafetería, y tienda, Museo de los Niños y Niñas, Exposiciones Temporales, Museo Histórico, Penitenciario, Biblioteca, Auditorio y Parque México, áreas que, para un debido funcionamiento, deben formar parte de una planificación exhaustiva que busque su desarrollo.

Lo anterior teniendo en cuenta el poder contar con construcción, remodelación y rescate de las edificaciones que ocupa, enfatizado en el desarrollo museográfico e informático en sus proyectos; por tanto, este decreto destaca la necesidad de realizar una adecuada planificación, que genere una óptima gestión institucional. Una vez dado esto, se complementa una línea base de trabajo que deberá seguir el CCCC para la ejecución de sus tareas y proyección de su visión institucional.

Asimismo, se considera la Ley de Fortalecimiento del Centro Costarricense de la Ciencia y la Cultura, Museo de los niños, Complejo Juvenil, Galería Nacional y Auditorio Nacional, N° 9077. Esta otorga una autorización que permite a las instituciones y a la administración pública donar bienes muebles, inmuebles, así como el préstamo de funcionarios, con el fin de fortalecer el desarrollo educativo, científico y tecnológico.

Por otra parte, el artículo 2, inciso 11, especifica la necesidad de “Colaborar con una democratización cultural, acercando a las personas a espacios culturales y de educación” (SCIJ, 2012, párr. 13). Para este acercamiento cultural de la población, es importante destacar también la Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023, en la cual se destaca que

La concreción de la presente política permitirá contar con un marco orientador que delinee las prioridades en el campo cultural para el corto, mediano y largo plazo, orientando la gestión pública de los derechos humanos culturales hacia una visión estratégica y proporcionando coordinación, articulación y condiciones básicas para su sostenibilidad y sustentabilidad. (p. 6)

Además, se plantea el abordaje de cinco ejes estratégicos para el cumplimiento de esta política, los cuales están íntimamente relacionados a la razón de ser del CCCC y sus objetivos. Estos ejes detallan lo siguiente:

1. Participación efectiva y disfrute de los derechos culturales en la diversidad.
2. Dinamización económica de la cultura.
3. Protección y gestión del patrimonio cultural, material e inmaterial.
4. Fortalecimiento institucional para la promoción y la protección de los derechos culturales.
5. Reconocimiento y afirmación de los derechos culturales de las personas indígenas. (p. 11)

Estos ejes se promueven desde la gestión del CCCC, articulando el cumplimiento de dicha política, mediante la participación e involucramiento de las diferentes poblaciones, a fin de cumplir con el principio de corresponsabilidad social que destaca la política, la cual detalla que

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. (p. 34)

También, destaca el principio del interés superior del niño, de 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. (p. 34)

Con base en estos importantes requerimientos, el CCCC ve influenciado su desarrollo en la necesidad de planificar y gestionar su desarrollo en pro de estos objetivos de alcance cultural, que permitan la correcta aplicación de esta ley de fortalecimiento de actividades.

De esta manera, para considerar el cumplimiento de dichos parámetros descritos anteriormente, el Centro ha establecido un Manual de Operaciones (MANOP) que reglamenta la distribución departamental de su equipo de trabajo, así como los deberes y obligaciones de cada cual, tomando como importante la distribución de funciones equitativas para cada elemento.

## **Capítulo II. Fundamentación teórica**

Para el desarrollo de esta investigación, la fundamentación teórica se sustenta en dos grandes categorías: la planificación y la gestión, contemplando los elementos relacionados que se involucran durante el desarrollo de estos y que toman relevancia para la investigación, con el fin de obtener un progreso en la tercer gran categoría denominada promoción cultural.

### **2.1 Planificación**

La organización y dirección gerencial son comúnmente conocidas por el establecimiento de objetivos de trabajo que plasmen el quehacer diario de una institución, denominada también como la anticipación objetiva que se logra mediante la planificación. Robbins y Coulter (2005) definen que la planificación

Consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo). (p. 158)

Este proceso permite que se puedan fijar prioridades de trabajo, donde un enfoque en la maximización de fortalezas antepone ejes de trabajo específicos y la concentración para la mejora de aquellos con puntos débiles, sin dejar de considerar que, como lo indican Salazar y Romero (2006):

existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio, ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de

habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica. (p. 3)

La planificación marca una dirección a seguir, traza un camino que, de manera flexible y adaptable, es capaz de llevar hacia el alcance de metas objetivas y direccionar en donde se quiere estar en el futuro. Sin ella, las organizaciones podrían trabajar por años sin conocer cómo lograr sus objetivos, o bien, sin una visión clara de ellos. Como lo mencionan Serpell y Alarcón (2015):

una administración que no planifica, es una administración que va a la deriva, que no sabe lo que está pasando en su proyecto y, peor aún, es una administración que no cuenta con la información necesaria para tomar decisiones correctas. (p. 14)

Por ello, la planificación es un proceso sistemático que inicia bajo la necesidad de tener un panorama de conocimiento, también conocido como diagnóstico institucional, que otorgue un conocimiento amplio de la situación organizacional. Una vez examinado este proceso, conlleva la etapa de formulación; en esta, se definen los objetivos que marcarán la razón de ser de toda organización.

De esta manera, se aprovecharán los puntos sólidos de la organización, a razón de minimizar y mejorar aquellos identificados como puntos débiles o que requieren mayor atención, los cuales comprometan el alcance de sus objetivos. En este punto, es necesario conocer profundamente la organización a nivel interno y externo, para así generar información valiosa para el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo.

Cabe destacar que todo plan debe cumplir con características específicas que definen vigorosamente la razón de ser la planificación como tal, y es que, como lo indican Salazar y Romero (2006):

Primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo. (p. 5)

La tercera etapa es la de ejecución, en la cual se pondrán en marcha las estrategias de trabajo, una vez formuladas. En este punto, es clave tener un personal que conozca a cabalidad los objetivos y metas que se pretenden alcanzar, demostrando altos niveles de compromiso, sin dejar de ser flexibles y creativos en la ejecución de cada proceso.

Por lo anterior, es primordial “relacionar la estrategia total de la compañía con las estrategias de todas sus unidades funcionales y sus negocios individuales” (Roncancio, 2018, párr. 27). Cabe destacar que esta etapa se considera una de las más complejas, dado el nivel de compromiso que se debe tener para la ejecución de las distintas tareas que llevarán a la organización hacia lo que se ha planteado.

Por último, está la etapa de evaluación, una de las más importantes, ya que mide, analiza, corrige y ejecuta los resultados que se van obteniendo en el avance de las metas y objetivos. La evaluación no es un proceso que se deja hasta el final: pues mide, de forma ex ante, durante y ex post, los procesos y metodologías que se van ejecutando, con el fin de obtener información clara que permita ir

corrigiendo y ajustando los distintos métodos, sin necesidad de detenerse, descubriendo -al final- que estos estuvieron mal o eran ajustables en el momento.

Al respecto, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2018) expone lo siguiente:

Un proceso sistemático e integral que se implementa para verificar el progreso en el cumplimiento de metas de los objetivos estratégicos y líneas de acción prioritarias. Al comparar el rendimiento real con los resultados esperados se logra la retroalimentación necesaria para que la empresa evalúe y tome medidas correctivas, según se necesite. (p. 25)

De esta manera, se puede indicar que la planificación es flexible, adaptable y didáctica. Con ella, se aprende de los diversos factores que se deben ir ejecutando, ajustando y variando; comprendiendo de forma muy importante que el hecho de que, por un tiempo determinado una estrategia haya funcionado, no implica que esta deba funcionar hoy o en el futuro.

Entendido lo anterior, se comprende que la planificación se desarrolla mediante diversos tipos de planes, determinados por la variabilidad en el establecimiento de plazos para el alcance de objetivos, así como diferentes herramientas para su ejecución. Estos tipos de planes varían de acuerdo con el tiempo sobre el cual se pretende visualizar una organización, ya sea el corto, mediano o largo plazo.

Para fines de esta investigación, se parte del abordaje de tres principales tipos de planificación: estratégica, táctica y operativa, las cuales se abordan a continuación.

### **2.1.1 Planificación estratégica**

De acuerdo con Armijo (2009), se define la planificación estratégica como 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 y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (p. 5)

En adición a lo anterior, este tipo de planificación se basa en la formulación de objetivos estratégicos que generen líneas de acción según su carácter prioritario de necesidades; además, “establece el quehacer de cada miembro, lo que garantiza que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro” (Roncancio, 2018, párr. 3). Todo esto marcará cuáles son las acciones que indicarán por dónde ir para alcanzarlo, es decir, no involucra decisiones futuras, sino las decisiones actuales que afectarán en el futuro.

A su vez, en este tipo de planificación, se destaca la importancia de generar herramientas eficaces que promuevan la efectividad en la toma de decisiones y, aunque -si bien es cierto- no elimina los riesgos, prepara a la organización para hacer lo correcto cuando estos se presenten.

### **2.1.2 Planificación táctica**

De acuerdo con Peradalles (2018), la planificación táctica “traduce e interpreta el plan estratégico para convertirlo en planes concretos, donde vamos a desarrollar el plan de marketing, producción, personal, es decir, financiero

empresarial” (párr. 11); de manera que refiere a un nivel de planificación de tipo intermedio que, en su ejecución y desarrollo, enfatiza en el planeamiento por áreas y departamentos que busquen metas y condiciones para responder a los objetivos generales definidos a nivel macro o global, por lo que se puede entender como una planificación más específica y desmembrada de la estratégica, donde normalmente se trabajan periodos entre uno y tres años de vigencia.

Por su parte, Sy Corvo (2020) menciona que la planificación táctica fundamentalmente cuestiona “¿de qué manera se pueden alcanzar los objetivos estratégicos dentro de los términos propuestos de autoridad y recursos? Esto puede ocurrir únicamente asegurándose que los resultados generados por las tácticas guíen a los beneficios estratégicos deseados” (párr. 6). Este es un pilar fundamental, ya que, al establecer el qué se pretende, las tácticas que se construyen participativamente determinarán la distribución necesaria para lograrlo.

### ***2.1.3 Planificación operativa***

Responde a un tipo de planificación “que debe sistematizar los aspectos “operativos” relacionados con las actividades que permiten materializar los productos en una expresión anual” (Armijo, 2009, p. 19). Este tipo de planes considera una correcta distribución presupuestaria con base en las actividades específicas a realizarse para responder a los objetivos organizacionales.

Comúnmente, realiza calendarizaciones que identifiquen los insumos necesarios para la materialización de cada actividad, detallando el paso a paso para la obtención de resultados de alta calidad. Es importante que, al igual que la planificación estratégica y táctica, la planificación operativa sea de fácil

entendimiento por todos los niveles organizacionales, de tal forma que la totalidad de las personas colaboradores puedan tener claro el camino a seguir, de acuerdo con las metas por cumplir.

#### **2.1.4 Participación en los procesos de planificación**

Es importante destacar que cada proceso de planificación, en cada uno de sus niveles, debe ser percibido como un proceso de carácter participativo, democrático, generador de diálogo, acuerdos y toma de decisiones que lleven a transformaciones significativas a nivel organizacional, no solo a nivel de políticas internas de la organización, sino que esta logre impactar la vida de las personas.

Tal y como indica Martínez (2017), el proceso de participación en la planificación

(...) ha sido ampliamente cuestionado, principalmente porque la incorporación de actores sociales, solo cumple la función de responder a una normativa y no vincula directamente los intereses de las comunidades, organizaciones y agentes sociales, sobre todo si se tiene en cuenta que, en “teoría” la participación debería estar mediada, por las opiniones, intereses y propuestas de cada grupo que intervenga o se vea afectado en el proceso de construcción, elaboración e implementación de procesos de planificación. (p. 6)

Esta desvinculación de actores genera un desinterés al momento de tener que cumplir con lo plasmado en los objetivos organizacionales, siendo que el percibir cambios sustanciales dentro de las funciones que realiza cada personal,

así como la carga de responsabilidades en el seguimiento de actividades y proyectos a fin de cumplir un objetivo, generan apatía dentro de la organización.

Es sabido que la desvinculación del personal en los procesos de planificación generaría una resistencia al cambio, siendo relevante el involucrarse en cada momento y es que “Toda planificación participativa tiene diferentes escalas, siendo la primera la consulta. La segunda incorpora la posibilidad de proponer, en tanto que la tercera es la que además le permite a la sociedad involucrarse en la toma de decisiones” (Urquiza, 2015, párr. 2).

Al respecto, se prioriza que, para una correcta planificación y gestión, es necesaria la participación y vinculación de los colaboradores para el alcance de metas y es que los colaboradores “son la base de tu organización y su trabajo diario es lo que te permite aumentar el crecimiento de tu empresa y alcanzar tus objetivos. Cuando los empleados están comprometidos, contribuyen al equipo y aportan todo su potencial” (Macneil, 2023, párr. 7).

## **2.2 Gestión institucional**

La gestión es definida como “la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma, por lo que implica la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre el proceso” (MIDEPLAN, 2014, p. 60), lo cual es necesario para lograr la óptima distribución de los recursos, de acuerdo con planes generales que responden a las necesidades primordiales de una institución, así como sus proyecciones a futuro.

A su vez, la gestión institucional implica la puesta en marcha de programaciones concordantes con la planificación, de tal forma que se ejecuten

transparentemente sus labores, logrando evaluar cada una de sus metodologías y procesos departamentales, para una correcta y clara rendición de cuentas. Esto implica designar los recursos financieros y humanos suficientes para asegurar la calidad de los bienes y servicios finales que reciben los ciudadanos, atendiendo a los resultados previamente determinados en la planificación (MIDEPLAN, 2014, p. 60).

Por su parte, la gestión enmarca el proceso de planificación, por lo que esta “implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas” (Ruiz, 2015, párr. 4), lo cual se puede lograr mediante la conformación de equipos sólidos de trabajo, así como con dirección eficaz y creativa.

Aunado a lo anterior, Elera (2010), citando a Sovero (2007), indica que la gestión institucional debe basarse en estrategias consolidadas como la siguientes:

**Liderazgo:** considerado como la habilidad para hacer que las personas que forman parte de la organización se movilicen, con el propósito de lograr los objetivos institucionales.

**Reingeniería:** entendida como modernizar, reorientar o rediseñar las operaciones o procesos educativos con el fin de mejorar la calidad de la educación. A la reingeniería también se le puede considerar como innovación.

**Dirección con creatividad:** aspecto que implica que el director y el cuerpo directivo deben ser creativos en el desarrollo de la gestión educativa. (p. 7)

La suma de estos elementos, como base para la ejecución de la gestión, otorgan el compromiso de alcance de objetivos propuestos por la planificación, lo

cual se torna fundamental para la construcción del objetivo central del CCCC, basado en buscar la promoción de la cultura.

### **2.3 Promoción cultural**

Para Altieri (2001), la cultura es la “educación, formación, desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales y morales del hombre... o sea, es el conjunto de maneras de pensar, y de vivir, cultivadas, que suelen entenderse con el nombre de civilización” (p. 15), de manera que se convierte en parte fundamental del conjunto de conocimientos que desarrolla una sociedad, basada en valores, desarrollo artístico y exploración de la manera de vivir de las personas en un óptimo y libre ambiente de expresión.

Por lo anterior, la promoción de la cultura afina la búsqueda y el impulso de “herramientas para crear, desarrollar, emprender, gestionar y evaluar proyectos en el ámbito de las organizaciones, empresas e instituciones en el ámbito de las industrias culturales y creativas” (Instituto de Gestión Cultural y Artística -IGECA-, s.f., párr. 1.)

Cabe destacar que la importancia de contar con estas herramientas tecnológicas, metodológicas y de talento humano radican fuertemente en la obtención de resultados optimistas ante los escenarios que se planifican y postulan por ser alcanzados con estas herramientas, de ahí que no se podría hablar de promoción cultural sin obtener la fuerte vinculación entre promoción cultural y la gestión de esta.

Al respecto, este lazo de coexistencia logra que, tanto el promotor cultural como el gestor cultural, tengan en común el “definir condiciones, preparar

escenarios, provocar momentos en los que converjan personas para actualizar y dinamizar la vida cultural” (Hernández, s.f., p. 80).

En adición a lo anterior, sobre el concepto de cultura, conviene destacar lo mencionado por Gómez y Quílez (2008), los cuales resaltan la labor de la gestión cultural:

la administración de una organización cultural (en el sentido amplio de la palabra pudiendo referirse, también, a los proyectos o infraestructuras culturales) mediante el mejor aprovechamiento de los recursos. Es, entonces, una disciplina utilizada con enfoque gerencial que sirve como instrumento para la producción de bienes y servicios culturales, para la reflexión estratégica en el territorio y para el desarrollo de una visión global favorecedora de interacciones en la gestión de la complejidad social. (p. 23)

Este impulso de proyectos en pro de fomentar la cultura se logra mediante estrategias de promoción cultural, por lo que Ballesteros et al. (2018) citan a Redondo (2006), referente de la promoción cultural, y afirman que esta es

Un proceso, siempre inacabado, en el que el diálogo entre el pasado y el presente, entre lo propio y lo ajeno, entre el ser y el deber ser, estará orientado hacia la modelación y construcción de un futuro que ya vive entre nosotros. (párr. 22)

Este proceso, inacabado, refiere a un movimiento cíclico que llama a ejercer la promoción continuamente, vinculando estrategias claves que generen valor y logren la combinación del pasado, presente y que, además, avancen hacia el futuro cultural, bajo la implementación de valores claves que eduquen a la población para un futuro mejor.

En este punto, convergen las labores de la promoción y la gestión cultural, donde ambas buscan, como lo indica Hernández (s.f.), “provocar o permitir una experiencia, un encuentro que asombre, que deleite, que interroge, que dé sentido y nos permita saber nuestra propia experiencia para continuar la vida y mejorar la convivencia humana” (p. 83).

Por lo anterior, la promoción cultural no radica en un simple proceso de construcción unilateral y dominado, más bien refiere a la posibilidad de -colectivamente- ejercer aportes significativos que plasmen un camino a seguir, conociendo de dónde se viene, dónde se está y para dónde se va en la misión pura de promover la cultura, que impulsa la esencia de cada persona más allá del conocimiento.

## 2.4 Esquema conceptual

En síntesis, este proyecto de investigación se desarrolló con base en tres categorías específicas de investigación que trazan el camino y la proyección para el alcance de los objetivos institucionales, desarrollándose cíclicamente en un proceso continuo de la siguiente forma (ver Figura 1):

**Figura 1**

*Diagrama conceptual*



*Nota.* Elaboración propia, 2021.

### **Capítulo III. Aspectos metodológicos**

El presente apartado tiene como fin dar a conocer la estrategia metodológica que se desarrolló en la investigación, siendo relevante determinar los actores y unidades de trabajo que fueron claves durante el proceso, así como el enfoque investigativo, el tipo de investigación y la identificación previa de las limitaciones del objeto de estudio; entre otros aspectos relevantes que se consideraron para su ejecución.

#### **3.1 Enfoque investigativo**

El enfoque de investigación es cualitativo en tanto que busca “describir y evaluar las respuestas generalizadas, con el objetivo de explicarlas, comprobar la hipótesis y obtener conclusiones” (Hernández et al., 2014, p. 7). Además, de acuerdo con Montoya y Cogoyo (2018), dicho enfoque permite obtener y analizar información de manera integral a partir de las experiencias y actitudes de los sujetos de investigación, aportando nuevas interpretaciones de la realidad estudiada (p. 70).

Así las cosas, este tipo de investigación permitió describir, con base en los actores claves del CCCC, cuál ha sido su experiencia, sus afrentas y sus éxitos descritos en lo referente a la planificación y gestión en el Centro, aprovechando que dicho enfoque permite ser abierto y comprensivo con las interpretaciones del proceso, así como analizar interrogantes que pretenden dar respuesta al quehacer diario.

Por su parte, se asume el enfoque cualitativo dado que se describe e interpreta una realidad determinada desde la percepción y realidad vivida de los

actores participantes, precisando realizar un abordaje sin partir de supuestos recolectados de información teórica, sino que lo hace con base en los comportamientos y experiencias que los sujetos pueden compartir dentro de determinado contexto espacial y temporal respecto al objeto de estudio.

### **3.2 Tipo de investigación**

La presente investigación se considera de tipo descriptiva, que consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández et al., 2014, p. 92)

La importancia de este tipo de investigación radica en poder conocer detalladamente los procesos de la institución, cómo se manifiestan e, incluso, cómo se modernizan o varían en la transición de un periodo a otro, dando apertura a la realización de un minucioso análisis del objeto de estudio.

Partiendo de que esta investigación requirió hacer un estudio minucioso del recorrido de planificación y gestión con que ha venido operando el CCCC, la investigación de tipo descriptiva permitió no solo conocer, sino también detallar mediante un análisis cómo se han manifestado en la operatividad periódica que ejecuta el CCCC.

Dicho análisis es comprendido desde la investigación analítica, la cual ofrece indagar en las causas y efectos que se ven involucradas de forma directa e indirecta con el objeto de estudio, siendo este caso el proceso de planificación

como tal y su incidencia en la gestión de la institución, de tal manera que, como lo indica Rodríguez (2019), este tipo de investigación involucra

habilidades como el pensamiento crítico y la evaluación de hechos e información relativa a la investigación que se está llevando a cabo. La idea es encontrar los elementos principales detrás del tema que se está analizando para comprenderlo en profundidad. (párr. 1)

Una vez abordado el estudio de forma descriptiva y analítica, se maneja como investigación propositiva, la cual se destaca por ser la parte del estudio donde “se formula una solución a un problema, previo diagnóstico y evaluación de un hecho o fenómeno. (...) en esta propuesta se expresa el modo de interpretar, abordar y revertir el objeto de análisis” (Estela, 2020, p. 6).

Por lo anterior, se planteó una propuesta esquematizada y ordenada, con base en los resultados obtenidos mediante el análisis investigativo. Al identificar faltas y profundizarlas, se podrá obtener un recurso óptimo para la solución en cada contexto específico, permitiendo que el CCCC plasme su visión de planificación en un plano y blanco a seguir, a fin de cumplir sus objetivos.

### **3.3 Fuentes de información**

La población es definida como el “conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación” (López, 2004, párr. 5), por lo que la población de la presente investigación refiere a las y los funcionarios del CCCC que cumplen con funciones específicas en el proceso de planificación y en la gestión institucional con miras a alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

A este segmento poblacional, López (2004) lo define como muestra, la cual se refiere a “un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación” (párr. 5). Hay que decir que esta investigación dispuso de un muestreo no probabilístico, también denominado “Muestreo por informante clave”, ya que para este método

se escogen personas por razones especiales como: conocimiento del tema, experiencia o haber sido protagonista del fenómeno a estudiar, grado de participación en el grupo social y en la toma de decisiones y su disposición para brindar información entre otros. (López, 2014, párr. 88)

Bajo las condicionantes anteriores y dadas las variables teóricas de esta investigación, los actores que se consideraron claves para este proceso fueron los siguientes:

- Dirección ejecutiva.
- Dirección de operaciones.
- Dirección financiera.
- Unidad Planificación y Evaluación.
- Encargado de cada proyecto del CCCC.

### **3.3.1 Matriz de actores e informantes clave**

La siguiente matriz de análisis de actores da una breve descripción de sus funciones, la vinculación o relevancia para ser considerados en esta investigación y, por último, el aporte esperado de dicha unidad o colaborador (ver Tabla 1).

**Tabla 1***Matriz de informantes claves*

<b>Actores</b>	<b>Descripción</b>	<b>Vinculación</b>	<b>Aporte esperado</b>
Dirección Ejecutiva	Encargada de dirigir, coordinar y supervisar el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.	Es el ente con mayor peso en la toma de decisiones del CCCC.	Se pretende que esta brinde un panorama amplio de la planificación y gestión de los años analizados, así como su visión de futuro organizacional.
Dirección de Operaciones	Encargada de planear y dirigir la operación integral del CCCC.	Al integrar la Dirección General de todas las operaciones, es importante conocer la metodología de funcionamiento general por unidad del CCCC.	Conocer el apego a la planificación de los años analizados, metodologías de trabajo por unidad de trabajo y conocimiento sobre la medición de indicadores.
Dirección Financiera	Encargada de coordinar las funciones de planeamiento, ejecución y control de los recursos económicos del CCCC, ejecutar	Su vinculación radica en la importancia de obtener información precisa de los apesos presupuestarios	Descripción de distribución presupuestaria, metodologías de priorización económica por proyectos, medición de

	los planes y programas correspondientes a la gestión presupuestaria del CCCC y generar información pertinente que oriente la toma de decisiones gerenciales.	para la planificación y gestión del CCCC en el periodo analizado.	alcance de metas y proyección futura.
Unidad de Planificación y Evaluación	Se encarga de desarrollar, normar y dar seguimiento a los procesos de planificación de corto, mediano y largo plazo, para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en la programación, tanto estratégica como táctica del CCCC.	Obtener información precisa de la planificación y evaluación general del CCCC.	Conocer las metodologías de trabajo aplicadas para el desarrollo, seguimiento y evaluación de los planes. Conocer cuál es la coordinación existente entre cada unidad de trabajo y el <i>staff</i> de planificación. Obtener información del tipo de planificación antes de la creación del Departamento de Planificación.

Encargado de proyecto Museo de los Niños	Encargada de crear nuevos proyectos de exhibición y mejorar los existentes, para brindar experiencias gratificadoras a los visitantes.	Su vinculación radica en la importancia de conocer la aplicación de planificación y gestión de su área, ligado al alcance de los objetivos institucionales.	Obtener información pertinente que muestre la relación de planificación y gestión institucional, vinculada a las labores y objetivos del proyecto que dirigen.
Encargado de proyecto Teatro Auditorio Nacional	Se encarga de ofrecer un área de producción de eventos culturales, corporativos y académicos.	Su vinculación radica en la importancia de conocer la aplicación de planificación y gestión de su área, ligado al alcance de los objetivos institucionales.	Obtener información pertinente que muestre la relación de planificación y gestión institucional, vinculada a las labores y objetivos del proyecto que dirigen.
Encargado de proyecto Galería Nacional	Encargado de fomentar un espacio para la formación y desarrollo artístico cultural.	Su vinculación radica en la importancia de conocer la aplicación de planificación y gestión de su	Obtener información pertinente que muestre la relación de planificación y gestión

		área, ligado al alcance de los objetivos institucionales.	institucional, vinculada a las labores y objetivos del proyecto que dirigen.
Encargado de proyecto Centro de Eventos el Torreón	Encargado de ofrecer un servicio de producción de eventos en los salones del CCCC.	Su vinculación radica en la importancia de conocer la aplicación de planificación y gestión de su área, ligado al alcance de los objetivos institucionales.	Obtener información pertinente que muestre la relación de planificación y gestión institucional, vinculada a las labores y objetivos del proyecto que dirigen.
Encargado de proyecto Anfiteatro Nacional	Encargado de ofrecer un espacio no tradicional para la producción de espectáculos y comercialización de productos y servicios artísticos y culturales en un espacio que integra naturaleza, arte y servicios de calidad.	Su vinculación radica en la importancia de conocer la aplicación de planificación y gestión de su área, ligado al alcance de los objetivos institucionales.	Obtener información pertinente que muestre la relación de planificación y gestión institucional, vinculada a las labores y objetivos del proyecto que dirigen.
Encargado de	Ofrece una	Su vinculación	Obtener

proyecto Museo Penitenciario	memoria histórica que sea sensible a los horrores de las viejas formas de gestión penitenciaria mediante una recreación museística de la Antigua Penitenciaría.	radica en la importancia de conocer la aplicación de planificación y gestión de su área, ligado al alcance de los objetivos institucionales.	información pertinente que muestre la relación de planificación y gestión institucional, vinculada a las labores y objetivos del proyecto que dirigen.
Encargado de proyecto CREA +	Debe ofrecer a los jóvenes un ambiente de nuevas experiencias, entretenimiento, arte y tecnología. Actualmente, se coordina un nuevo proyecto en esta área.	Su vinculación radica en la importancia de conocer la aplicación de planificación y gestión de su área, ligado al alcance de los objetivos institucionales.	Obtener información pertinente que muestre la relación de planificación y gestión institucional, vinculada a las labores y objetivos del proyecto que dirigen.

*Nota.* Elaboración propia, 2021.

### 3.4 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación, según Maya (2014), “comprenden un conjunto de procedimientos organizados sistemáticamente que orientan al investigador en la tarea de profundizar en el conocimiento y en el planteamiento

de nuevas líneas de investigación” (p. 4); estas permitieron recopilar y analizar la información de tal forma que se obtuvo datos precisos de lo que se buscaba conocer.

De esta manera, para fines de esta investigación, las técnicas aplicadas fueron las siguientes:

a) **Análisis de información:** es una técnica cuyo objetivo se centra en analizar el contenido de documentos, a lo que Dulzaides y Molina (2004) mencionan que esta técnica

Se centra en el análisis de contenido en un contexto específico, se remite directamente al autor, produce información para la toma de decisiones, posibilita la recuperación de la información, está condicionada por la calificación, inteligencia y creatividad del analista y es capaz de ofrecer, más que referencias, datos derivados del análisis y la síntesis de la información evaluada. (p. 3)

A partir de esta técnica, se examinó la documentación relevante para la Unidad de Planificación, como el Manual de Operaciones (MANOP) que es utilizado por el CCCC como un instrumento que caracteriza y describe normativa y los procesos que inciden en su funcionamiento, la documentación pertinente a planificación (como los POA) y la documentación referente a gestión en los años analizados, así como todo documento formal de tipo manual de trabajo con el que cuenta el CCCC dentro de sus operaciones.

b) **Entrevista:** es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa, ya que permite generar un diálogo con el fin de obtener información, y según Díaz et al. (2013), citando a Canales, se define como “la comunicación

interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto" (párr. 5).

Se hizo uso de esta técnica con el fin de interiorizar en la problematización de situaciones, así como una forma de ampliar el conocimiento para el análisis de la planificación y gestión del CCCC.

Las entrevistas fueron de tipo semiestructuradas, que son definidas como aquellas que "presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos" (Díaz et al., 2013, párr. 10), esto para generar confianza con cada entrevistado, logrando un diálogo coherente y adaptable, a fin de obtener la mayor veracidad de los datos.

c) **Grupo focal:** es comprendido como la construcción de un espacio opinión que sea capaz de "captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos" (Hamui y Varela, 2013, párr. 3); se centra en la pluralidad, en obtener el conocimiento colectivo que se desarrolla por la experiencia, con el fin de crear conjuntamente un camino a seguir.

Este grupo de discusión es dirigido mediante una entrevista guiada por el moderador, a fin de obtener respuestas colectivas, o bien propositivas ante una temática o tema de discusión, por lo que, para fines de este trabajo, se utilizó para mediar una discusión descriptiva, analítica y propositiva con los representantes de cada proyecto, a fin de generar una propuesta de mejora metodológica a la planificación y gestión del CCCC.

### **3.5 Limitaciones y consideraciones éticas**

Las limitaciones del objeto de estudio radican en que, al ser un trabajo enfocado al análisis de la planificación del Centro Costarricense de Ciencia y Cultura para una propuesta de mejora, se puede considerar la dificultad para coordinar la recolección de información con las diferentes unidades departamentales.

Lo anterior considerando temas de coordinación de tiempos disponibles de ambas partes para plantear reuniones objetivas en las que se pudiera contar con la presencia de la mayor cantidad de personas requeridas en cada proceso, en medio de las obligaciones que cada unidad presenta.

Además, otra limitante fue que, durante el proceso, se dejó de contar con actores claves de alguna unidad departamental por motivos de renuncia, despido o suspensión laboral, así como por la ausencia de alguno de los solicitados en una o más reuniones por acumulación de trabajo.

Por otra parte, como particularidad de este trabajo de investigación, se destaca que sus resultados se limitaron al uso del CCCC y su complejo de unidades que buscan la promoción cultural desde sus funciones específicas, donde dicho enfoque de trabajo dista de la convencionalidad de instituciones de desarrollo cultural del país, debido a que el Centro abarca un complejo general de promoción cultural que envuelve diversas áreas multidisciplinarias.

Dentro de las consideraciones éticas, es relevante destacar que, para la información suministrada por parte de los participantes, se elaboró un consentimiento informado en el cual se especifica que la información brindada por estos será utilizada con fines académicos para el presente proyecto.

Por lo anterior, los resultados de los partícipes específicos se presentan de manera codificada, legitimando así que prevalecerá el respeto por las opiniones y percepciones de cada uno respecto a la realidad en estudio; por ello, la información se presenta tal y como fue explicitada por los participantes.

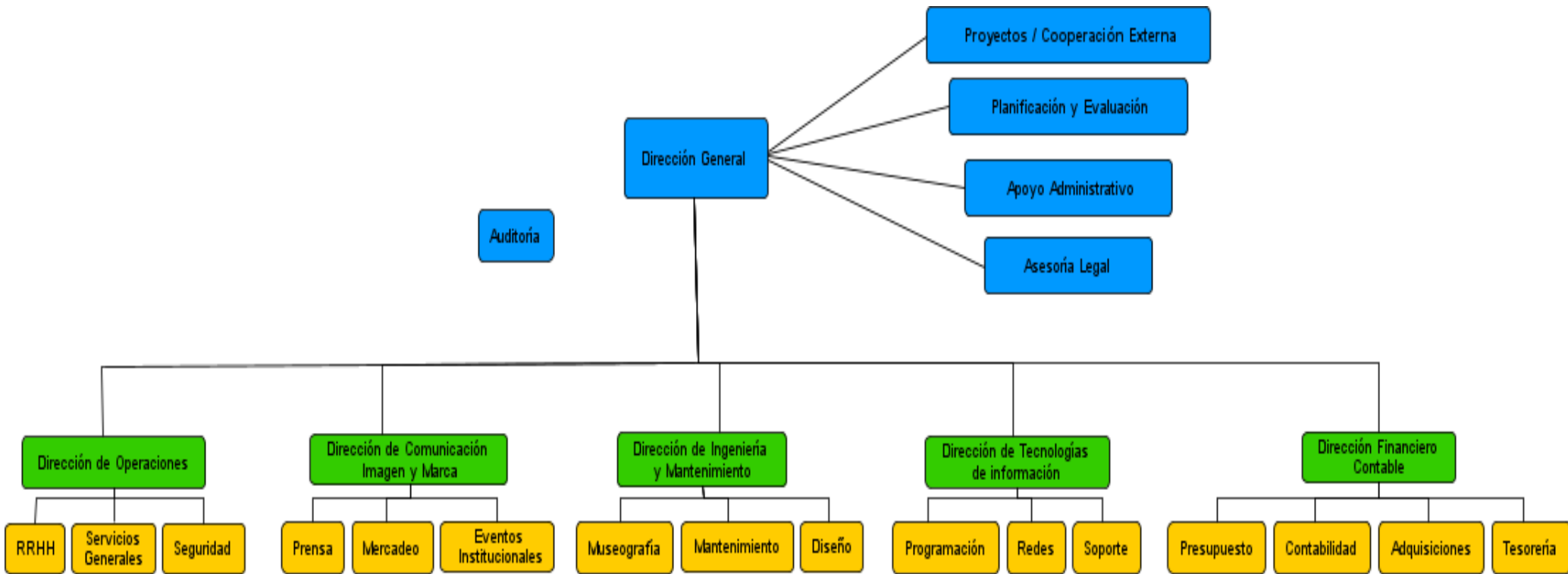
Por último, es importante destacar que los resultados obtenidos de esta investigación se entregarán al CCCC como un aporte que sirva de valor para la toma de las decisiones que consideren cabales y de valor para su crecimiento en función de sus objetivos, por tanto, se evitaron los juicios de valor para el análisis de los datos y la presentación de los resultados.

## **Capítulo IV. Hallazgos de la investigación**

Este capítulo aborda los hallazgos encontrados a partir de cada uno de los objetivos planteados en el presente estudio; no obstante, primeramente, para un mejor entendimiento de lo planteado, se mostrará la estructura organizacional del CCCC, para una mejor comprensión de su distribución y la aplicabilidad de lo expuesto en este capítulo, dejando ver lo respectivo a los departamentos y sus funciones (ver Figura 2).

**Figura 2**

*Estructura organizacional del CCCC*



*Nota.* Recuperado del Manual de Puestos CCCC, 2022.

#### **4.1 Objetivo #1. Descripción de la metodología del proceso de planificación**

Haciendo uso de las técnicas propuestas anteriormente, se describe la metodología y estructura de planificación utilizada por el CCCC durante el periodo de 2017-2020. Esta descripción muestra los grandes hallazgos que se desprenden tras el análisis interno a la organización.

Dicha información asienta un marco concreto del trabajo que se ha realizado en la organización, conociendo sus intenciones, razón de marco metodológico y camino trazado en la búsqueda de sus ideales y objetivos.

##### **4.1.1 Caracterización de la planificación**

Como parte de su quehacer diario, el Centro ha regido su planificación mediante programaciones anuales, no obstante, para el año 2017, se da la creación de un “Mapa Estratégico”, que busca -desde una visión macro- representar las estrategias de la organización, ante lo cual, este describe textualmente que:

El mapa estratégico del centro abarca cuatro perspectivas: financiera, cliente/visitante, procesos internos y aprendizaje-crecimiento. Cada uno de estos lineamientos contiene los ejes temáticos dentro de los cuales el centro quiere basar sus propuestas para alcanzar nuestra visión a través de objetivos estratégicos, líneas de acción e indicadores de gestión y desempeño propuestos. (p. 6)

La perspectiva financiera, junto con la cliente/visitante, describe los alcances y resultados a los que pretenden llegar, siendo una institución económicamente sustentable que sea líder en la representación cultural y

educativa en todos los proyectos que ejerce el Centro, dejando que las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje tutelen el cómo implementar las estrategias para lograr dichas metas.

En cuanto a la práctica, el mapa define las gestiones que corresponden a cada departamento, siendo responsabilidad de cada uno poder velar por el cumplimiento del objetivo de la unidad correspondiente. El marco a seguir supone el alcance de cinco ejes y propósitos, los cuales se abordan en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Ejes y propósitos estratégicos*

EJE	PROPÓSITOS
<b>SOSTENIBILIDAD</b>	Desarrollar nuevos negocios y fortalecer los existentes.
	Crear un programa de recaudación de fondos.
	Mejorar la gestión financiera del CCCC.
<b>FORTALECIMIENTO</b>	Fortalecer, mejorar y mantener la infraestructura.
	Fortalecer el sistema de RRHH.
	Superar el retraso tecnológico.
	Agilizar y hacer más eficientes los procesos.
	Mejorar servicio al cliente y la experiencia del visitante, así como del usuario de servicios.
<b>CRECIMIENTO</b>	Crecer en cobertura y oferta, tanto en educación como nuevas poblaciones.

EJE	PROPÓSITOS
	Generar nuevos productos.
	Enfrentar riesgos asociados con gobierno y leyes.
<b>RELACIONES CORPORATIVAS</b>	Gestionar las relaciones con Ministerios vinculados.
	Identificar y gestionar grupos de interés.
	Potenciar nuestro prestigio y buena imagen.
<b>RENOVACIÓN</b>	Crear visión amplia y retadora: Plan estratégico
	Fortalecer el equipo gerencial.
	Disminuir la inseguridad del entorno.

*Nota.* Recuperado del Plan Operativo Anual 2019.

Estos ejes y propósitos se desprenden y aterrizan en segmentaciones de la planificación anual operativa, denominado Planes Operativos Anuales (POA). Cabe destacar que este mapa estratégico, en su momento, fue realizado por la encargada de proyectos, coordinada por la Dirección Ejecutiva del CCCC y con apoyo del departamento financiero, siendo manejado como un proceso de carácter ejecutivo y de altos mandos del CCCC, que cuentan con la visión general de los objetivos por cumplir, pero dejó de estar en vigencia, debido a su poca aplicabilidad y se continuó trabajando bajo la metodología de planificación anual.

#### **4.1.2 Metodología anual aplicada**

El Centro ha caracterizado su actuar anual mediante la elaboración de los POA; estos determinan y aterrizan su proceder diario mediante el planteamiento

de actividades y la asignación presupuestaria por unidades. Con esta base, cada unidad plantea a la Dirección Ejecutiva los proyectos que desean desarrollar durante el año; estos son valorados por la Dirección y se considera una asignación presupuestaria para la realización de dicho proyecto.

Para el periodo 2017-2018, el CCCC detalla que no contaba con una unidad de planificación y evaluación, siendo la Dirección Ejecutiva, acompañada de la Dirección Financiera, los encargados de dictar la elaboración de un plan anual, a fin de poder establecer una línea presupuestaria de lo que se le asignaría a cada unidad y a cada proyecto según las necesidades.

Durante este periodo, los encargados de los diferentes proyectos generaban una lista de posibles actividades, gestiones, o bien tareas que desde su área podrían realizarse durante el año; con esto, la Dirección realizaba una evaluación y determinaba si dicha actividad se ejecutaría durante el año, para realizar la asignación de presupuesto.

En el año 2019, mediante una consultoría empresarial para el análisis del funcionamiento del Centro, se comprueba la necesidad de contar con una unidad staff de planificación y evaluación que “se encargue de desarrollar, normar y dar seguimiento a los procesos de planificación de corto, mediano y largo plazo para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en la programación, tanto estratégica como táctica del CCCC” (MANOP, 2019, p. 27).

Ante esta necesidad, surge la creación de la unidad de Planificación y Finanzas, área que en su inicio se mantendría ligada a la Dirección Financiera, para generar un control cruzado de metas y presupuestos. Tras un análisis, se

decide separar dicha unidad y aunarle la evaluación de procesos a la que le corresponderá lo siguiente:

- Coordinar las funciones de planificación.
- Control y evaluación del CCCC.
- Desarrollar y administrar herramientas de gestión y monitoreo (HGM) que coadyuven en la gestión articulada de tales funciones.
- Supervisar la ejecución de los planes y programas correspondientes a la gestión del CCCC.
- Generar información sobre la ejecución y la evaluación para orientar la toma de decisiones gerencial.

Por lo anterior, dentro de los cambios más relevantes que surgen con esta unidad, está la creación del Manual de Operaciones (MANOP), el cual procura facilitar la operación básica del CCCC, mediante la documentación de los procesos y subprocesos aplicables a las distintas áreas funcionales.

Además, resulta interesante que, si bien ya existía una unidad de Planificación y Evaluación en el CCCC, el POA del 2019 se realiza una vez iniciado el año y bajo los mismos criterios mencionados anteriormente: una asignación presupuestaria a las listas que generaba cada unidad según consideraban sus necesidades.

Para el año 2020, se realiza un esfuerzo por mejorar la sistematización, el planteamiento y elaboración de la planificación anual; no obstante, la pandemia hizo crecer la incertidumbre de las actividades que podría o no realizar el CCCC,

por lo que la administración decidió mantener un perfil conservador en la realización de proyectos, actividades y pronósticos presupuestarios.

A su vez, el año 2020 lo denominan un año atípico, ya que no se desarrolló la aplicación del plan y, al contrario, se pasó un proceso de asignación presupuestaria para listar unas actividades mínimas al funcionamiento natural de la institución. De esta forma, la unidad de planificación destaca que, tras la incertidumbre, el ejecutar planes, incluso a un año o a largo plazo, podría ser que no trajera resultados favorables al CCCC.

Dentro del marco de análisis planteado a la planificación de la institución, se destaca que la unidad de planificación, por directrices de funcionamiento interno, debe realizar al año el planteamiento de tres tipos de planes anuales, los cuales son:

- Plan anual presupuestario dirigido a la Contraloría General de la República, a fin de participar en una solicitud de fondos que apoye en financiamiento interno y la óptima capacidad de colaboradores.
- Plan anual de actividades y presupuestos, dirigido al Ministerio de Educación Pública que proyecta todas aquellas actividades de índole artístico y cultural, a fin de obtener conexiones interinstitucionales.
- Plan Operativo Anual que desarrolla todo lo propuesto a realizarse durante el año. Este plan es para uso interno de la dirección ejecutiva del CCCC, la junta y los jefes directivos.

A pesar de lo anterior, se mantiene que la participación de los procesos referentes a la planificación institucional es manejada a nivel directivo, siendo los

altos mandos quienes analizan lo requerido para cada área o proyecto del CCCC y asignando un monto presupuestario para el cumplimiento de las actividades que, comúnmente, han funcionado años atrás y, por ende, se continúan realizando.

#### **4.1.3 Proceso de evaluación y rendición de cuentas**

##### **4.1.3.1 Evaluación externa**

En cuanto al proceso de evaluación externa, el CCCC debe generar anualmente una métrica de cumplimiento de metas y objetivos por actividades; esta es revisada por el Ministerio de Cultura, el cual rige como ente vigilante debido al aporte de fondos que brinda para el desarrollo de actividades culturales, educativas y de interés.

Estos objetivos a evaluar son los que se desprenden del plan que se le brinda al MEP para la solicitud de fondos.

##### **4.1.3.2 Evaluación interna**

En cuanto a la evaluación interna, el Centro deja a cargo de cada departamento una evaluación que pueda valorar e indicar si la actividad realizada tuvo un buen nivel de realización, donde se puedan estimar si alcanzó un alto nivel de cumplimiento que permita postularse como una actividad replicable el año siguiente.

Esta valoración se da a la Dirección Ejecutiva como un medio de rendición de cuentas, en el cual se incluyen datos como cantidad de participantes, reporte de gastos, proyección estimada de ingresos, entre otros datos importantes para cada unidad.

Además, semestralmente, la Dirección Ejecutiva realiza una reunión con las jefaturas de cada proyecto, donde se analiza el alcance obtenido en cada actividad y se estudian las próximas a realizarse.

#### **4.1.4 Análisis general de la metodología**

Tras el estudio de las variables referentes a la planificación realizada por el Centro durante el periodo del 2017 -2020, se logra determinar que la institución cuenta con un modelo de planificación anual, con revisión semestral, el cual consideran que les ha resultado favorable para el funcionamiento diario, pero no para la proyección a mediano o largo plazo. Su planteamiento de trabajo se puede ver en la Figura 3.

**Figura 3**

*Modelo de trabajo anual del CCCC*



*Nota.* Elaboración propia, 2022, con base en el análisis de información.

La referencia anterior (Figura 3) refiere al modelo empleado por el Centro para el alcance de sus metas. Este es vinculado al nivel de decisión de la Dirección Ejecutiva, el criterio del Departamento Financiero para la asignación de recursos, la Unidad de Planificación como ente guía del proceso y las jefaturas de cada unidad y proyectos que puedan plantear las posibles actividades.

Como parte de las ventajas con que cuenta el Centro al desarrollar un modelo de planificación anual, sobresale que este permite orientar sus procesos de trabajo según las necesidades que se presentan en el momento, adaptando a las necesidades momentáneas, los ajustes que requieran.

Ante esta situación, la Unidad de Planificación del CCCC destaca que, debido al nivel operacional y de flujo de trabajo con que se desenvuelve la institución, la planificación anual les ha permitido ser versátiles en la operatividad de sus funciones, haciendo ajustes en los momentos necesarios, reorientando presupuestos, o bien incluso en la funcionalidad de las tareas de sus funcionarios y las metas que se establecen para cada unidad de trabajo.

Por lo anterior, es importante mencionar que, tras el análisis y estudio realizado referente a la planificación y la operatividad del CCCC, se halló que los flujos de trabajo de una actividad a otra y las necesidades requeridas en la operatividad diaria tienden a ser muy variables, según las necesidades que se muestren por la visitación, contratos preestablecidos, o bien fechas del año que ya con anterioridad mantienen un alto nivel de trabajo, por lo que la planificación operativa les ha dado un nivel de confianza y versatilidad en la toma de decisiones.

Ahora bien, aunque esta se presenta funcional para la operación diaria, destacan que no se han permitido incursionar en un modelo a largo plazo que, con pensamiento crítico, guíe su toma de decisiones hacia el futuro. Tal como lo indica Mideplan (2019): “La planificación con miras al largo plazo, guía y complementa los instrumentos vigentes que poseen un horizonte temporal menor; permitiéndonos asegurar que las decisiones tomadas, actualmente, nos orienten hacia los objetivos de desarrollo que aspiramos” (párr. 3).

Actualmente, la Unidad de Planificación y Evaluación considera que, aunque el modelo de pensamiento anual ha sido y es funcional, este carece de una visión que proporcione una planificación estratégica de largo plazo o, al menos, con vistas a un periodo más amplio de tiempo que el trabajado actualmente, pudiendo ser este de un lapso mínimo de cinco años.

Debido a que la importancia de contar con una planificación de largo plazo radica en que “siempre podremos disponer de un faro que nos guíe en los momentos de incertidumbre. El objetivo final está en el horizonte y hemos trazado a grandes rasgos cómo queremos llegar a ese objetivo” (Grifol, 2016, párr. 6). La institución ha definido su actuar y sus objetivos diarios con el pasar de los años, sin embargo, no cuentan con una proyección que los posicione siquiera en una mediana escala de tiempo, con objetivos que los proyecten a futuro cercano.

#### **4.2 Objetivo #2. Valoración de la vinculación del proceso de planificación del CCCC con la gestión institucional**

En consideración con la fundamentación teórica expuesta en el capítulo II de este trabajo y mediante la reflexión de que la gestión institucional es

considerada como la administración de recursos financieros y programaciones concordantes a la planificación, el presente apartado analiza la gestión institucional presente, mediante la descripción de esta dentro de la organización y su vinculación con la planificación institucional.

Por lo anterior, tras la puesta en marcha de herramientas de recolección de información, se logra comprobar que -a partir del 2019- el CCCC implementa un tipo de gestión institucional denominada Gestión por Procesos.

#### ***4.2.1 Conceptualización de gestión por procesos aplicada por el CCCC***

La gestión por procesos es conocida como la relación existente entre distintas actividades que buscan ligarse y retroalimentarse, lo que Pepper (2011) define como “el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos” (párr. 5).

Esta metodología de trabajo busca integrar la eficacia y eficiencia en la ejecución de acciones ligadas a la planificación y a los objetivos principales de una organización, por lo que, en el caso específico del CCCC, determinó este instrumento como un intento de mejora para analizar, retroalimentar y mejorar los flujos de trabajo que integrarían el trabajo en equipo, uso de tecnologías y servicio al consumidor.

Esto se plasma mediante la clasificación de cuatro procesos que se describen en la Tabla 3.

**Tabla 3***Descripción de procesos*

<b>Procesos estratégicos</b>	Proceso dirigido a proporcionar directrices, planes y políticas para el establecimiento de objetivos institucionales.
<b>Procesos clave</b>	Son los procesos que buscan proveer de productos y servicios a los clientes.
<b>Procesos de apoyo</b>	Hace referencia a todo aquel proceso que sirva como complemento para que se ejecuten los procesos clave; estos se pueden definir como contabilidad, RRHH, Soporte de Informática, entre otros.
<b>Procesos de control y evaluación</b>	Busca la retroalimentación de las operaciones ejecutadas para la búsqueda de la mejora continua.

*Nota.* Elaboración propia, 2022, a partir de información obtenida del MANOP.

La Unidad de Planificación hace un intento -en el año 2019- por implementar este tipo de gestión mediante un cuadro de identificación que permita visualizar a nivel macro lo correspondiente para cada unidad, según la distribución de tareas con que cuenta la institución. Este cuadro, obtenido de la versión oficial del Manual de Operaciones en 2019, se desglosa en tipo, procesos y subprocesos de la siguiente manera (ver Tabla 4).

**Tabla 4**

*Identificación de procesos*

<b>Tipo</b>	<b>Procesos</b>	<b>Subprocesos</b>
<b>Procesos estratégicos</b>	<b>Dirección, gestión y control estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Formulación y actualización del Plan Estratégico Institucional</li> <li><input type="checkbox"/> Formulación del POA</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación y monitoreo del PEI y POA</li> <li><input type="checkbox"/> Elaboración del plan de presupuesto</li> <li><input type="checkbox"/> Seguimiento a la ejecución presupuestal</li> <li><input type="checkbox"/> Seguimiento de actividades planificadas a través de mecanismos de medición</li> <li><input type="checkbox"/> Acciones preventivas, correctivas y de mejora</li> <li><input type="checkbox"/> Gestión de riesgos</li> <li><input type="checkbox"/> Rendición de cuentas</li> </ul>
	<b>Gestión de proyectos especiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Conceptualización y viabilidad de proyectos especiales</li> <li><input type="checkbox"/> Gestión de base de datos de proyectos institucionales</li> <li><input type="checkbox"/> Desarrollo de exposiciones itinerantes</li> <li><input type="checkbox"/> Ejecución y cierre de proyectos</li> <li><input type="checkbox"/> Documentación de lecciones aprendidas y buenas prácticas en gestión de proyectos</li> </ul>
	<b>Cooperación y alianzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Gestión de solicitudes de cooperación y alianzas</li> <li><input type="checkbox"/> Identificación de demanda y oportunidades de cooperación y alianzas</li> <li><input type="checkbox"/> Formalización de convenios de cooperación y alianzas</li> <li><input type="checkbox"/> Seguimiento a los apoyos de cooperación y alianzas</li> </ul>
<b>Procesos clave o sustantivos</b>	<b>Comunicación social e imagen institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Interacción con medios</li> <li><input type="checkbox"/> Monitoreo informativo</li> <li><input type="checkbox"/> Diseño y promoción de imagen</li> <li><input type="checkbox"/> Elenco artístico</li> <li><input type="checkbox"/> Revisión de estilo comunicativo institucional</li> </ul>
	<b>Mercadeo y comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Investigación de mercado y de públicos</li> <li><input type="checkbox"/> Captación de patrocinadores para eventos y marcas institucionales</li> <li><input type="checkbox"/> Gestión y reservación de grupos e instituciones</li> </ul>
	<b>Organización de eventos institucionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Calendarización y ejecución de eventos tradicionales del CCCC</li> <li><input type="checkbox"/> Organización de espectáculos y actividades en apoyo a eventos institucionales</li> </ul>
	<b>Experiencia al</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Desarrollo de actividades pedagógicas, culturales y de entretenimiento lúdico complementarias a la educación</li> <li><input type="checkbox"/> Desarrollo de sistemas de tecnología interactiva</li> </ul>

Tipo	Procesos	Subprocesos
	<b>visitante</b> <b>(Museografía)</b>	<input type="checkbox"/> Atención a visitantes, grupos y talleres <input type="checkbox"/> Conceptualización y desarrollo de espacios de exhibición interactivos
<b>Procesos clave o sustantivos</b>	<b>Gestión del Museo de los Niños</b>	<input type="checkbox"/> Facilitación de escenarios interactivos y expositivos <input type="checkbox"/> Diseño de talleres y actividades lúdico-educativas <input type="checkbox"/> Exposiciones permanentes y temporales <input type="checkbox"/> Desarrollo de actividades no formales como apoyo a centros educativos
	<b>Gestión del Museo Penitenciario</b>	<input type="checkbox"/> Facilitación de espacios expositivos y de concientización <input type="checkbox"/> Diseño de talleres y actividades educativas y de reflexión <input type="checkbox"/> Exposiciones permanentes y temporales
	<b>Uso del Anfiteatro Natural</b>	<input type="checkbox"/> Captación de productores de espectáculos al aire libre <input type="checkbox"/> Organización de espectáculos al aire libre
	<b>Gestión de Crea+</b>	<input type="checkbox"/> Diseño de talleres, eventos y actividades educativas para jóvenes
	<b>Gestión de El Torreón Centro de Eventos</b>	<input type="checkbox"/> Organización de eventos culturales <input type="checkbox"/> Organización de eventos sociales <input type="checkbox"/> Fiestas infantiles
	<b>Uso del Teatro Auditorio Nacional</b>	<input type="checkbox"/> Captación de productores de espectáculos artísticos y/o culturales <input type="checkbox"/> Organización de espectáculos artísticos y/o culturales
	<b>Uso de la Galería Nacional</b>	<input type="checkbox"/> Desarrollo de exposiciones <input type="checkbox"/> Gestión de acopio de obras
	<b>Gestión de Negocios El Castillo</b>	<input type="checkbox"/> Gestión del servicio de tienda <input type="checkbox"/> Gestión del servicio de servicio al cliente <input type="checkbox"/> Gestión del servicio de boletería <input type="checkbox"/> Gestión del servicio de parqueo <input type="checkbox"/> Gestión del servicio de cafetería <input type="checkbox"/> Gestión del servicio de tienda
<b>Procesos de apoyo o adjetivos</b>	<b>Gestión jurídica</b>	<input type="checkbox"/> Instrumentos contractuales <input type="checkbox"/> Asesoría jurídica
	<b>Adquisición de</b>	<input type="checkbox"/> Formulación del POA del proceso <input type="checkbox"/> Adquisiciones por procedimiento ordinario <input type="checkbox"/> Adquisiciones mediante tarjeta de crédito institucional

Tipo	Procesos	Subprocesos
<b>Procesos de apoyo o adjetivos</b>	<b>bienes y servicios</b>	<input type="checkbox"/> Adquisiciones por contratación directa <input type="checkbox"/> Adquisiciones que requieren aprobación de Dirección Ejecutiva <input type="checkbox"/> Adquisiciones que requieren aprobación de Junta Directiva <input type="checkbox"/> Seguimiento del contrato <input type="checkbox"/> Gestión de inventario y control de bienes en bodega
	<b>Gestión financiera</b>	<input type="checkbox"/> Formulación del POA del proceso <input type="checkbox"/> Distribución, asignación y ejecución presupuestal <input type="checkbox"/> Registro, administración y control de ingresos <input type="checkbox"/> Registro y control de obligaciones y cuentas por pagar <input type="checkbox"/> Control de inventarios y activos fijos <input type="checkbox"/> Gestión de servicios públicos, privados y alquileres <input type="checkbox"/> Pago de cuentas y giros de dinero <input type="checkbox"/> Control de fondos de Caja chica y/o Cajas auxiliares <input type="checkbox"/> Cierres contables y estados financieros <input type="checkbox"/> Cumplimiento de obligaciones tributarias
	<b>Gestión del talento humano</b>	<input type="checkbox"/> Formulación del POA del proceso <input type="checkbox"/> Actualización periódica del Manual específico de funciones y competencias laborales <input type="checkbox"/> Atracción, reclutamiento, selección e integración del talento humano <input type="checkbox"/> Evaluación del desempeño laboral <input type="checkbox"/> Desarrollo de programas de formación capacitación y bienestar del talento humano <input type="checkbox"/> Gestión de planillas <input type="checkbox"/> Finalización de relaciones laborales
	<b>Servicio al cliente</b>	<input type="checkbox"/> Gestión de los puntos de atención al cliente <input type="checkbox"/> Relación y fidelización de clientes <input type="checkbox"/> Recepción, trámite y respuesta de peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias
	<b>Seguridad institucional</b>	<input type="checkbox"/> Seguridad y vigilancia del CCCC <input type="checkbox"/> Atención de incidencias de seguridad
	<b>Gestión de infraestructura</b>	<input type="checkbox"/> Mantenimiento preventivo y correctivo de bienes muebles e inmuebles <input type="checkbox"/> Administración de servicios generales <input type="checkbox"/> Gestión logística
	<b>Comunicación interna</b>	<input type="checkbox"/> Diseño implementación de campañas de comunicación institucionales <input type="checkbox"/> Difusión interna de los mensajes de comunicación

<b>Tipo</b>	<b>Procesos</b>	<b>Subprocesos</b>
	<b>Gestión de tecnologías de información</b>	<input type="checkbox"/> Formulación del POA del proceso <input type="checkbox"/> Implementación de soluciones y servicios de tecnología <input type="checkbox"/> Gestión de soporte a usuarios y atención de incidencias <input type="checkbox"/> Gestión de seguridad de la información <input type="checkbox"/> Diseño y ejecución del plan de continuidad de negocio TIC
<b>Procesos de apoyo o adjetivos</b>	<b>Transporte y mensajería</b>	<input type="checkbox"/> Gestión de procedimiento disciplinario por faltas leves <input type="checkbox"/> Gestión de procedimiento disciplinario por faltas graves
	<b>Salud ocupacional</b>	<input type="checkbox"/> Prevención de riesgos laborales <input type="checkbox"/> Brigadas y protocolos de evacuación
	<b>Gestión ambiental</b>	<input type="checkbox"/> Generación de programas ambientales <input type="checkbox"/> Capacitación en responsabilidad ambiental <input type="checkbox"/> Plan de gestión integral de residuos
<b>Procesos de control o de evaluación</b>	<b>Control interno</b>	<input type="checkbox"/> Auditoría Interna <input type="checkbox"/> Plan de mejoramiento <input type="checkbox"/> Informes y cumplimiento con fiscalizadores externos

*Nota.* Recuperado del Manual de Operaciones (2019).

La Tabla 4 representa la distribución de procesos que encara cada unidad de trabajo y algunos de los subprocesos que tendrían que abarcar para trabajar por el desarrollo de la organización, y, según la unidad de planificación de CCCC, estos permitirían un desarrollo equilibrado de la institución en materia de progreso en planificación.

#### **4.2.2 Gestión ejecutada**

En el marco de gestión ejecutada y en relación con lo abordado en la teoría, donde se expone la gestión como la asignación de recursos humanos, financieros, morales, entre otros, para lograr el alcance de metas y objetivos propuestos, se plasma en el CCCC un intento por modificar su forma de trabajo desde su gestión,

mediante la implementación de un *staff* de planificación que apoye con la coordinación y elaboración de planes.

Aunque esta intención ratifica la intencionalidad de cambio que se genera por parte de la institución, los cambios no se implementan debido a eventos significativos que surgen en el año 2020, tal como se menciona en párrafos anteriores, siendo este un año atípico en la funcionalidad colectiva de la institución, que los llevó a continuar con las programaciones presupuestarias acostumbradas, a fin de no asumir riesgos extras.

En un esfuerzo por mantener la vinculación planificación-gestión, la Dirección Ejecutiva es la encargada de la coordinación de actividades y proyectos, basados en hechos que años anteriores han dado buenos resultados; sin embargo, esta tarea dista de lo indicado en la teoría estudiada, la cual busca una continua asignación de recursos financieros y económicos, basados en la puesta en marcha de planes, programas o proyectos generados a base de la participación.

Tomando como comparación el cuadro de procesos y subprocesos expuesto con anterioridad, se podría indicar que el CCCC sí cuenta con una relación planificación-gestión, no obstante, en la práctica, se logra determinar que los procesos estratégicos y los procesos de control y evaluación muestran un rezago en su ejecución, y se potencian mayormente los procesos clave y de apoyo que están vinculados directamente al quehacer diario.

A este rezago, la unidad de planificación responde que se ha convertido en un reto por afrontar ya que las necesidades operativas urgentes han logrado

desbancar en múltiples ocasiones a los procesos importantes, siendo la necesidad de operar la principal fuente de atención.

De esta manera, surge la necesidad de una reestructuración dirigida hacia ejes específicos, tal y como se destaca en capítulos anteriores, resaltando lo dicho por Sovero (2007), una gestión enfocada al liderazgo, la innovación y la dirección con creatividad.

A su vez, la relación funcionamiento-organización responde a la operatividad que se establece bajo el esquema organizacional del CCCC. Esta se define en función de las siguientes interfaces y sinergias entre unidades organizativas y marcas:

- El Área de Comunicación, Imagen y Marca resguarda y acrecienta el valor de la marca principal: Museo de los Niños. Lidera los eventos institucionales, las relaciones con los medios de comunicación y es principal responsable de fiscalizar el riesgo reputacional.
- Cada encargado de marca específica dirige sus propias actividades y responde ante la Dirección Ejecutiva por sus resultados. Programa anualmente y ejecuta por trimestre. Demanda soporte del Área de Mercadeo y Comercialización para diseño de nuevos productos y estrategias comerciales y la logística del Área de Operaciones.
- Mercadeo y Comercialización trabaja con planes anuales, diseña productos de patrocinio y paquetes promocionales, desarrolla relaciones con el cliente y elabora políticas y tarifas que mantienen alto el rendimiento por ventas.

Es sostén básico de la Dirección Ejecutiva en la construcción de la cultura y el clima organizacional.

- El Área de Operaciones se concentra en un solo punto: la prestación de todos los servicios de apoyo requeridos por los clientes internos. Su existencia responde a un afán de maximizar la eficiencia, disminuyendo costos, evitando duplicidad de funciones y requerimientos y manteniendo al mínimo la duplicidad de trabajo.
- La Dirección Ejecutiva conduce la organización integralmente, dirige la política de reclutamiento, administra la tecnología, la planificación y las finanzas con ajustes permanentes siguiendo la estrategia. Monitorea los indicadores de rendimiento y corrige los factores. Lidera la construcción de una cultura fiel a los valores, alineada con la estrategia.

#### ***4.2.3 Cultura organizacional***

Con el propósito de acercar a la sociedad al impulso y desarrollo humano, social, cultural y económico, el CCCC, en la búsqueda de fomentar la ciencia, la cultura y el desarrollo tecnológico, abarca su misión, visión y objetivos que determinan su caminar de la siguiente manera.

##### **4.2.3.1 Misión**

Acercar a la sociedad costarricense al mundo del conocimiento, el arte y la cultura a través de la participación interactiva y mediante el óptimo servicio que le brinden los colaboradores al público en general.

#### **4.2.3.2 Visión**

Ser la institución con mayor proyección educativa, cultural y artística de Costa Rica mediante la participación y el compromiso de las y los colaboradores.

#### **4.2.3.3 Objetivos del CCCC**

De acuerdo con la legislación que rige al CCCC, tiene los siguientes objetivos:

- 1) Fortalecimiento de la educación.
- 2) Desarrollo científico y tecnológico.
- 3) Manejo y conservación de los recursos naturales.
- 4) Mejoramiento urbanístico.
- 5) Recuperación del patrimonio cultural.
- 6) Promover la popularización del conocimiento cultural con énfasis en las diferentes manifestaciones artísticas, científicas y tecnológicas a nivel nacional y regional mediante metodologías y técnicas participativas.
- 7) Conservar un área relevante del edificio como testimonio histórico del período de la ocupación como centro penitenciario.
- 8) Generar el mejoramiento del entorno humano de la antigua penitenciaría mediante el embellecimiento y la recuperación de las zonas verdes aledañas con fines educativos y de esparcimiento.
- 9) Incentivar en el ciudadano el interés por la ciencia y la tecnología, aspectos fundamentales para el desarrollo de la sociedad moderna y la utilización de metodologías participativas que le permitan una mejor comunicación social y una mayor creatividad, reflexión y pensamiento crítico.

10) Fomentar el intercambio de ideas y la enseñanza en aspectos sociales, científicos y tecnológicos, así como de las diversas manifestaciones de la cultura.

11) Colaborar con una democratización cultural, acercando a las personas a espacios culturales y de educación.

12) Estimular el desarrollo científico, artístico y tecnológico mediante métodos participativos.

13) Activar el manejo y la conservación de los recursos naturales.

14) Procurar el mejoramiento urbanístico.

Lo anterior detalla -a nivel general- que la gestión y vinculación con la planificación que desarrolla el centro se basa en la necesidad operativa requerida a diario, sin embargo, esta se liga a objetivos precisos y marcados desde su fundación y lo que tras años ha funcionado; no obstante, los procesos teóricos de planificación estratégica organizacional han evolucionado y se han ampliado, lo cual permite al CCCC el poder someterse a un análisis en pro de diversificar y mejorar sus procesos de planificación y gestión actuales.

## Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones a partir de los hallazgos

La Tabla 5 muestra las conclusiones obtenidas a partir de los hallazgos. Además, incluye una comparación de dicho análisis contra sanas prácticas en el Área de Planificación y Gestión, así como recomendaciones que el CCCC podría implementar.

**Tabla 5**

*Hallazgos, sanas prácticas y recomendaciones*

<b>Planificación</b>		
<b>Hallazgos</b>	<b>Sanas prácticas</b>	<b>Recomendaciones</b>
El CCCC centra su planificación mediante los planes anuales operativos, los cuales se convierte en programaciones presupuestarias para las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar el POA con metas claras y objetivas.</li> <li>• Asignar responsables de las distintas tareas.</li> <li>• Realizar evaluaciones trimestrales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir de lo analizado, se recomienda realizar el POA con tiempos adecuados para su correcta implementación, ya que se detectó que, en ocasiones, aún iniciado el periodo, el POA no se había culminado.</li> <li>• Es necesaria la asignación de responsabilidades y responsables, a fin de que cada responsable de área sea quien coordine y planifique</li> </ul>

		<p>lo necesario de su gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar evaluaciones trimestrales que permitan ir analizando el cumplimiento de metas.</li> </ul>
<p>Su planificación se centra a realizarse desde los altos mandos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación debe verse como un proceso participativo que involucre a todo el personal de la organización, lo que causará un empoderamiento y apropiamiento por parte de los colaboradores para cumplir los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer procesos de involucramiento del personal administrativo y operativo, para dar a conocer las estrategias que se pretenden implantar.</li> <li>• Fomentar espacios de diálogo y escucha por parte de los altos mandos con el personal operativo.</li> <li>• Comunicar, mediante campañas de promulgación internas, lo que se pretende realizar.</li> <li>• Generar espacios para la retroalimentación.</li> </ul>
<p>Se realizan asignaciones presupuestarias en base a las actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar evaluaciones valorativas del costo-beneficio, que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar alianzas estratégicas que permitan la</li> </ul>

<p>propuestas que han dado éxito en otros años.</p>	<p>determinen lo que implica la ejecución de cada actividad por área y el beneficio que deja a la institución.</p>	<p>cooperación entre entidades para la realización de actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar correctamente los tiempos de trabajo para la ejecución y puesta en marcha de las actividades, lo que disminuiría el grado de errores.</li> <li>• Anticipar los costos de gastos extraordinarios que podrían generarse tras una inadecuada ejecución.</li> <li>• Realizar los movimientos de personal correspondientes, que logren disminuir la cantidad de horas extraordinarias.</li> </ul>
<p>Se crea un Departamento de Planificación que no ha podido implementar cambios significativos debido a las urgencias diarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento de Planificación debe servir como ente asesor de la Dirección para la ejecución de proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar la importancia del Departamento de Planificación en el CCCC.</li> <li>• Disminuir los niveles</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se prioriza y se da importancia y lugar a la necesidad de planificación institucional.</li> <li>• Incluir todos los proyectos del CCCC en la planificación y no disgregar algunos.</li> <li>• Identificar riesgos que puedan disminuir el grado de importancia del departamento de planificación.</li> <li>• Priorizar la necesidad de planificar.</li> </ul>	<p>de improvisación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar, presentar e involucrar a todo el personal con la existencia y relevancia del Departamento de Planificación.</li> <li>• Capacitar al personal respecto al uso de herramientas e instrumentos que se requieran por parte del Departamento para la ejecución de planes, programas o proyectos.</li> <li>• Priorizar los procesos necesarios para anticipar los riesgos que como institución se pueden tomar en cada proyecto.</li> <li>• Dar la importancia necesaria a cada tarea o reunión que se ejecute para generar diálogo y discusión respecto al trabajo de cada unidad.</li> </ul>
--	--	---

<p>El proceso de evaluación interna y externa se centra en el análisis de las actividades realizadas para la solicitud de presupuestos a las instituciones gubernamentales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La generación de registros exhaustivos de procesos ante, durante y después de cada actividad.</li> <li>• Comprobar continuamente el nivel de comprensión de las asignaciones de cada colaborador.</li> <li>• Identificar las necesidades de cada colaborador y proyecto.</li> <li>• Conocer las competencias y habilidades de cada uno, para el cumplimiento de asignaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir objetivos y metas claras por alcanzar.</li> <li>• Generar indicadores de evaluación de eficiencia, eficacia, relevancia, impacto y sostenibilidad.</li> <li>• Generar registros de todo lo que suceda durante el proceso.</li> <li>• Realizar evaluaciones anuales, semestrales, trimestrales y mensuales, según sea el proyecto.</li> <li>• Generar espacios de retroalimentación y mesas de diálogo respecto a la realización de los planes, programas o proyectos.</li> <li>• Generar conclusiones para la toma de decisiones.</li> </ul>
<p>No cuentan con una proyección a un mediano o largo plazo para el cumplimiento de sus objetivos y metas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar los esfuerzos en la planificación de futuro, sin descuidar el quehacer diario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar la correcta puesta en marcha del Departamento de Planificación.</li> <li>• Iniciar la realización</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionar el dónde están y a dónde pretenden llegar en un plazo específico.</li> <li>• Plantear metas objetivas por alcanzar y las estrategias para lograrlo.</li> <li>• Debe definirse una lista clara de responsables y responsabilidades, puede ser mediante la creación de comisiones de trabajo.</li> <li>• Ser comunicativos. Todo debe comunicarse.</li> <li>• Debe existir un compromiso por parte de todos los participantes para la realización de la planificación.</li> <li>• Documentar todos los procesos, en caso de que alguna persona no se encuentre en el futuro, que se pueda dar seguimiento.</li> </ul>	<p>de un plan estratégico con vista a 5 años plazo, que les permita visualizar sus operaciones en un mediano plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear comisiones de trabajo por cada proyecto del CCCC que se involucren en la elaboración del plan estratégico.</li> <li>• Realizar programaciones para el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>• Realizar campañas comunicativas sobre el inicio y desarrollo de este proceso para que todos los colaboradores estén informados y anuentes.</li> <li>• Hacer una recolección de información, tanto a nivel interno como externo, respecto a lo que se percibe a nivel del CCCC y de cada</li> </ul>
--	---	---

		<p>proyecto, sobre lo que se espera este y posibles mejoras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en marcha el plan estratégico con plazo a 5 años.</li> </ul>
<b>Gestión</b>		
<p>Intento de implementación de gestión por procesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se implementa para un mejoramiento continuo de las actividades.</li> <li>• Responde a ejes estratégicos y procesos clave en cadena.</li> <li>• Analiza, retroalimenta y mejora los flujos de trabajo.</li> <li>• Integra el trabajo en equipo, uso de tecnologías y el servicio al cliente como ejes para su implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la mano con la creación del plan estratégico, se recomienda retomar el estudio y puesta en marcha de la gestión por procesos, basado en los cuatro procesos claves que se han identificado.</li> <li>• Mediante el cuadro de identificación de procesos, se recomienda organizar al personal para la asignación, realización y seguimientos de las actividades que le correspondan a cada cual.</li> </ul>
<p>Gestión por operatividad diaria para asignación de presupuestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipación.</li> <li>• Programación mediante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la medida que el CCCC continúe la ejecución de los POA,</li> </ul>

	<p>cronogramas para la estipulación de correctos flujos de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de riesgos.</li> <li>• Evaluación de desempeño.</li> </ul>	<p>aterrizados en la gestión por asignación presupuestaria, se recomienda la implementación de agendas y cronogramas anuales, con la asignación de responsables y una guía detallada de la implicación del presupuesto que se determinará para cada tarea.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda asignar responsables por proyecto a ejecutarse, consolidar equipos de trabajo y de planeación de actividades.</li> <li>• Se recomienda monitorear el proceso de realización.</li> <li>• Documentar detalladamente todos los elementos de calidad humana, material y financiera que sean necesarios</li> </ul>
--	--	---

		<p>que se utilizaron para dicha actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una evaluación concreta y detallada de dicho proceso, donde se analicen todas las implicaciones durante el proceso, así como ganancias o pérdidas obtenidas.</li> </ul>
--	--	--

*Nota.* Elaboración propia, 2023.

De acuerdo con los hallazgos expuestos anteriormente, surgen las siguientes recomendaciones generales, tomadas en cuenta para la propuesta que se presenta del capítulo 6 de esta investigación:

- El aprovechamiento pleno del capital humano para el CCCC es fundamental para el alcance de objetivos; siendo que existen departamentos tan variados con una amplia diversidad de profesionales expertos y personal en constante actualización personal y profesional, será clave el uso de este recurso para la orientación del cumplimiento de metas y cómo potenciar esas habilidades aportará al desarrollo organizacional.
- La continuidad de una unidad de planificación y evaluación será fundamental para el alcance de lo que se proyecta institucionalmente. Ya con anterioridad se había gestionado la creación de esta, no obstante, demostrar la importancia y el peso de responsabilidad que tiene esta

requerirá de un fortalecimiento en la influencia que esta unidad pueda tener sobre los proyectos institucionales,

- La comunicación y el empoderamiento de los colaboradores en el proceso ante-durante-expos de la planificación estratégica influenciará de forma significativa a su éxito, volviendo necesario que cada colaborador cuente con el conocimiento de la importancia de esta labor, siendo la transparencia un aliado importante durante la gestión institucional.
- El aprovechamiento de todos los proyectos del CCCC fomentará el desarrollo de lo que se busca en sus objetivos, por lo que se recomienda la creación de una unidad de trabajo que se encargue, de la mano de la unidad de planificación, la programación de los proyectos pausados que carecen de apropiamiento en el CCCC.
- A nivel de disciplina, la recomendación extenuada sugiere fortalecer los procesos disciplinarios que impulsan la implementación de la planificación en las organizaciones y la planificación estratégica como metodología de trabajo, esto debido a que tiende a estimarse como poca cosa la inversión del tiempo en planificar y gestionar los objetivos y el planteamiento de metas claras y alcanzables.
- Por otra parte, es necesario fomentar todos aquellos espacios que trabajen en pro de la niñez, el rescate de los valores y la implementación de la cultura, la ciencia, el arte, la creatividad y la tecnología de forma integral del quehacer y necesidad diaria de la sociedad.

- Finalmente, es necesario sugerir que la construcción de espacios de investigación y concientización del futuro no radica en pensar en el qué vendrá como una visión lejana y ajena, al contrario, esta involucra a todos y todas ante los cuestionamientos del cómo se puede afectar positivamente esa realidad porvenir y cómo las acciones de todos y todas toman repercusiones en lo que vendrá, siendo que gran parte del futuro, aunque es incierto, es construido y transformado por aquellos que deciden incidir.

## **Capítulo VI. Propuesta de mejora metodológica al proceso de planificación del CCCC**

Considerando lo analizado anteriormente como un estudio del proceso de planificación aplicado a la fecha por el CCCC, el presente capítulo desarrolla la descripción de una ruta hacia la implementación de un modelo de planificación estratégica, que le permita al Centro estar preparado para identificar la necesidad de transformación y su capacidad de adaptación ante esta.

Por lo anterior, dando continuidad a lo indicado en el capítulo dos, en referencia a la planificación estratégica y la importancia de esta, se destaca que el planeamiento estratégico en una organización es un proceso que permite no quedarse visionando lo transcurrido en el tiempo actual, sino que hace un llamado a permanecer alerta, a crecer, a visionar y a marcar un camino para buscar la constante evolución de la organización, siendo que este revisa todas las áreas de la empresa.

Además, planificar no solamente ejerce la idea de trazar un camino a seguir, sino que también involucra crear toda una línea de comunicación que logre transmitir e impregnar en cada colaborador el pensamiento arraigado a trabajar en pro de una cultura organizacional que avanza buscando cada día el perfeccionamiento y el constante aprendizaje en la lucha por alcanzar sus metas.

Respecto al tipo de planificación y organización con que cuenta el CCCC actualmente, surge la necesidad de crear una ruta hacia la planificación estratégica que oriente un camino a seguir, para implementar la creación y puesta en marcha de un plan estratégico con plazo a cinco años, el cual se desmembrará

en planes tácticos y planes anuales operativos como resultado de una orientación estratégica.

Es importante destacar que, aunque se continuará anualmente con los POA, el significado de estos se orientaría no solo al alcance de metas anuales, como se hace actualmente, sino que estos serían en pro de buscar la trascendencia y cumplimiento del plan estratégico, siendo cada uno de ellos articulados entre sí, por lo que se presenta esta ruta hacia la planificación que abarca cuatro temas fundamentales (ver Figura 4).

**Figura 4**

*Propuesta de ruta hacia la Planificación del CCCC*



*Nota.* Elaboración propia, 2022.

La ruta pretende que, en primera instancia, se comprenda que el CCCC debe trabajar en un arraigo de las personas con la ideología y la cultura organizacional, a partir de lo cual se podrían implementar la gestión de

operaciones por procesos alineados a la planificación; esto llevaría hacia el desarrollo de una gestión institucional que contenga elementos tales como el liderazgo, la reingeniería, la dirección con creatividad y la gestión participativa, mismos que detallan más ampliamente en el marco teórico de esta investigación.

En resumen, la búsqueda del mejoramiento de la operatividad, la gestión institucional y la planificación general del Centro establecen una relación de enlace entre estas, de tal manera que el trabajar en cada una de ellas permitirá sustentar una base sólida para la creación de un plan estratégico de consolidación y posicionamiento hacia el futuro,

A continuación, se amplía una descripción más detallada de las etapas de esta ruta.

### **Etapas I. Personas**

Para establecer la meta hacia la que se desea llegar, se debe conocer la identidad que define a la organización; el conocerse será la base fundamental que permitirá orientar uno o varios caminos hacia una misma meta como organización.

A esto, Lema (2004) lo nombra la ideología esencial, que se define como “el carácter permanente de la organización, la identidad inmanente que trasciende los productos, los ciclos de vida de los mercados, los adelantos tecnológicos, las modas de administración y los líderes individuales” (2004, párr. 11).

Esta ideología incita a echar una mirada hacia la misión, visión y valores organizacionales, los cuales son definidos por Lema (2004, párr. 16) como

- **Misión:** Es la razón de ser y objetivo esencial de una organización. Refleja las motivaciones que tienen las personas para trabajar. Describe no sólo los

resultados o los clientes objetivo, sino que también atrapa el alma de la organización.

- **Visión:** La visión es aquello que se espera crear o lograr, con sus sueños, sus esperanzas y aspiraciones. Algo que necesitará aprendizaje, un cambio significativo y perseverancia para ser alcanzado.
- **Objetivos:** Principios fundamentales para seguir de forma permanente en una organización. No necesitan justificación externa y tienen valor intrínseco e importancia para aquellos que están dentro de la organización.

Cabe agregar que esta ideología debería ser inmutable y permanente, y esto no se debe confundir con el cambio que como organización se puede generar en la forma de trabajar, ya que la ideología definirá lo que se es como organización, los ideales y los valores que la motivan, sin embargo, no escribe en piedra la forma de hacer las tareas, el accionar que hace que la organización crezca y evolucione hacia un siguiente nivel.

Para el caso del Centro, ya este cuenta con esta ideología esencial definida, no obstante, es importante recalcar la importancia de volver al estudio de los fundamentos que, desde su origen, definen la razón de ser de este Centro de desarrollo cultural, los cuales se mencionan en el punto 5.3 de este documento.

Lo anterior permitirá que, volviendo al estudio de las bases esenciales del CCCC, el personal -tanto administrativo como operativo- se arraigue a la razón de ser por la que se trabaja todos los días, lo cual es fundamental en el quehacer diario: el tener presente quién se es, dónde se está y hacia dónde se va, pues marcará un antes y un después en los modelos de trabajo que se implementan departamentalmente en el cumplimiento de metas y objetivos.

En consecuencia, ante la relevancia de trabajar en el arraigo del personal a la esencia de la cultura de la FAPA, es necesario trabajar en un programa de fortalecimiento de la cultura organizacional para los funcionarios activos y en uno introductorio para los nuevos, de tal forma que, al ser contratados, reciban una inducción y correcta capacitación que abarque el “¿Por qué estamos aquí?” y así se nivelaría el conocimiento institucional que tienen todos los colaboradores.

Por otra parte, es necesario que la FAPA trabaje en estrategias de fortalecimiento para el arraigo y pertenencia de los colaboradores a la institución, logrando que los procesos de reclutamiento y selección no sean un esfuerzo baldío. A este sentido de pertenencia laboral, se le conoce como “*Engagement* empresarial”, siendo este un pilar primordial en la esencia de la cultura organizacional, cuando este sentido de pertenencia se logra, tal y como lo indica Grupo Consultor EFE (2022):

Se inclina al personal a llevar un comportamiento activo en el que se manifiesta fidelidad y adhesión a su campo laboral, tomando los objetivos del equipo como propios. Por ende, se tiene colaboradores comprometidos y enfocados en mejorar su desempeño, reflejando a su vez los valores y costumbres de la organización. (párr. 3)

El arraigo e identificación con el Centro, para los colaboradores, es tan solo el primer paso para una diversificación y transformación del funcionamiento de operaciones del CCCC, esto debido a la importancia que representa el capital humano para la institución.

También, es importante que los colaboradores entiendan cómo su trabajo impacta de forma positiva al alcance y logro de la misión, visión y objetivos de la

FAPA. Al respecto, Amaya (2019) destaca que “En la medida en que las personas comprenden cómo sus metas contribuyen a la visión y cómo al alcanzarlas generan un impacto positivo, el trabajo cobra mayor sentido” (párr. 1).

Lo anterior refiere al sentido de “sentirme útil”, el razonamiento por el cual una persona busca el crecimiento personal, colectivo e institucional al querer concretar metas efectivas que enorgullezcan su accionar dentro de una empresa, siendo así que el capital humano es, sin duda, parte de los activos más importantes con que puede contar una institución.

## **Etapa II. Procesos**

Los procesos de operación diaria del Centro, en medio su gestión diaria, han presentado obstáculos en los que lo urgente ha tendido a desplazar lo importante, ocasionando que la necesidad y premisa por sacar adelante una tarea específica mueva a grandes cantidades de personal a ocuparse en muchas vicisitudes urgentes, que trasladan los trabajos significativos a un segundo plano.

Por lo anterior, es importante realizar un mapeo de brechas, obstáculos y circunstancias que tiendan a retrasar los procesos, el avance, la gestión, planeación y ejecución de actividades y descubrir maneras de solucionarlos, para corregir y obtener un óptimo crecimiento y logro de objetivos.

Esta gestión para el CCCC es de alto requerimiento y necesidad, ya que, según se logra determinar en lo estudiado de cada proyecto, el Centro trabaja por la realización de actividades programadas y específicas a lo largo del año, para las cuales, en la mayoría de ocasiones, ya se cuentan con periodos fijos y establecidos para la ejecución de estas, lo que permite que -con bastante

anticipación- se puede planear y tomar todas las anticipaciones necesarias requeridas.

A pesar de lo recién mencionado, se identifica que la gestión en cadena de procesos se ve afectada por retrasos de uno o varios departamentos que cimientan las bases conceptuales de las actividades para que se siga el proceso de desarrollo, para lo cual, un proceso anticipado y las gestiones de operaciones alineada a la planificación permitiría que la cadena de ejecución de actividades se acomode a cada equipo de trabajo con la anticipación requerida.

### **Etapa III. Gestión institucional**

Dado que la gestión institucional hace referencia al enfoque de todos los recursos necesarios para cumplir con los objetivos institucionales, surgen elementos esenciales para mantener un alto nivel de paridad entre los quehaceres diarios y los enfoques de atención al trabajo importante y dedicado, como lo es la planificación estratégica institucional.

De esta manera, de acuerdo con los hallazgos analizados anteriormente, el CCCC requiere reforzar elementos tales como la comunicación interdepartamental, la coordinación, la participación activa de personal clave dentro del centro, así como la asignación de recursos financieros, humanos y tecnológicos.

Dichos elementos responden a la puesta en marcha de la gestión institucional, la cual se propone abordar desde lo afrontado por Sovero (2007) (ampliado en el marco teórico), donde sobresale la gestión estratégica consolidada

desde los siguientes tres elementos: liderazgo, reingeniería y dirección con creatividad.

### **Liderazgo**

El desarrollo del liderazgo dentro de las capacidades de la alta gerencia es de los puntos más importantes por implementar. La base de buena comunicación entre gerencias y mandos medios, así como también colaboradores operativos, para el CCCC, es una de las capacidades funcionales que se podrá desarrollar al implementar cambios que impacten significativamente a la organización.

La comunicación, tanto a nivel vertical como horizontal, para analizar brechas de desempeño que gestionen el diagnóstico de problemas, así como la articulación y comunicación de una visión de futuro para el desarrollo de las capacidades del capital humano, permitirán al Centro poner en práctica planes de acción basados en las fortalezas y capacidades de cada uno de sus colaboradores, vigilando los cambios de cerca.

De esta forma, se recomienda en este rubro implementar el desarrollo constante de los colaboradores, es decir, buscar convenios con instituciones educativas y empresas dedicadas a la capacitación de las gerencias, con el objetivo de refrescar conocimientos aprendidos a nivel formal, además de adquirir conocimiento sobre las nuevas tendencias en materia de liderazgo.

A su vez, como parte de los puntos por reforzar, se destaca que las jefaturas, gerencias y mandos medios deben obtener una asistencia para conocer a profundidad la diferenciación de qué es un objetivo, una meta, una evaluación, un indicador, entre otros, así como la forma correcta de trabajar estos puntos en el

ámbito de la planificación de sus funciones y labores que se vean involucradas en el plan propuesto.

Lo anterior puede ser complementado con la aplicación de reuniones donde se realicen retroalimentaciones sobre los desafíos, maneras de abordarlos y el resultado de estos, lo que ayudará al Centro a gestionar un proceso de revisión y evaluación de aplicabilidad vigencia del MANOP, para hacer los ajustes que este requiera.

En relación con lo anterior, podría destinarse una sesión de una hora para dichos propósitos, con una periodicidad trimestral o semestral, junto con una sesión anual, donde se revisan los objetivos alcanzados, los retos, puntos de mejora y posibles retos coyunturales y estructurales que podrían afectar el liderazgo de las gerencias.

Por otra parte, es importante que, sumado a la actualización constante de los líderes organizacionales, se cree un plan de desarrollo de colaboradores, que sirva como incentivo hacia la búsqueda de un posible ascenso, cargo de responsabilidades, entre otros.

### ***Reingeniería***

Como parte del punto anterior, y atendiendo al concepto de gestión institucional, un elemento importante a considerar en el desarrollo operativo (que debe estar vinculado a la orientación estratégica de la organización) es el énfasis en la reingeniería de la gestión.

Lo anterior se debe a que se ha comprobado que habrá circunstancias globales que trascienden la operatividad y modifiquen los planes, presupuestos y

hasta continuidad de determinados programas y vacantes, por lo que se hace necesario explorar propuestas de reingeniería, que implica un proceso de innovación y transformación.

Adicionalmente, es importante fomentar la resiliencia organizacional, es decir, la capacitación de las gerencias en temas como las habilidades para adaptar los planes y manuales que tiene el Centro a contextos que modifiquen estos, siendo necesarias las estrategias de evaluación y análisis de tendencias, considerando que el CCCC es un lugar dedicado a la exploración y desarrollo del arte, la cultura y la promoción de la ciencia e innovación.

Cabe destacar que todo esto podría implementarse con metodologías similares a las propuestas al punto anterior, es decir, al elaborar planes de contingencia a partir de las retroalimentaciones de las gerencias, basadas en contextos existentes y ya experimentados por el Centro a lo largo de su historia, pero también tomando en cuenta rubros donde se contemplen pasos a seguir para la implementación de mejoras y cambios significativos, tanto en su dirección como en su operatividad.

### ***Dirección con creatividad***

Es necesario contemplar, en la triada de la gestión por procesos, la dirección con creatividad; esta es requerida por parte de los altos directivos para gestionar de manera adecuada las contingencias, tanto internas como externas del Centro, incorporando la calidad y responsabilidad humanitaria en cada una de sus tareas; ante esto, parafraseando a Bouza Creativos (2018), la buena dirección creativa no es simplemente talento, sino la calidad humana y se lleva de la mano

con la forma de hacer las cosas con empatía, sin dejar perder la tensión en un equipo que quiere dar lo mejor de sí en cada proyecto.

Por otro lado, la dirección creativa se fundamenta en la sensibilidad de observar cambios que acontecen, identificar brechas, oportunidades, así como la capacidad para la pronta acción en la resolución de problemas; no obstante, la creatividad se requiere en el punto de llevar a cabo ideas claves y la capacidad para plasmar en sólido ideas y planes viables.

Finalmente, Fournier (2020) hace hincapié en que el liderazgo creativo es “responsable de establecer entre sus colaboradores una cultura de la confianza. El temor ahuyenta la creatividad; si siempre se opta por lo convencional, no se estimula la audacia imprescindible para asumir riesgo” (párr. 11); por tanto, uno de los factores claves en este proceso es la confianza y cómo transmitir esta desde la Dirección Ejecutiva permitirá que los colaboradores del CCCC avancen, creen y propongan acompañados de compromiso y sentido de pertenencia.

#### **Etapas IV. Planificación estratégica**

Tal y como se mencionó en secciones anteriores, el CCCC ha enfocado su planificación hacia planes anuales operativos que desarrollan temas presupuestarios para los diferentes proyectos; no obstante, mediante el análisis de su planificación y programaciones, nace la propuesta de una diversificación de los modelos de planificación del Centro, con vistas a un modelo estratégico que le permita visualizar su desarrollo en un mediano plazo.

La planificación estratégica es el medio por el cual se puede definir una ruta para el alcance de objetivos a mediano y largo plazo, tomando en cuenta la

situación actual de la organización y orientarse hacia la situación futura deseada, todo en un paso a paso mediante el cual se puede ir revisando constantemente las variables que se ejecutan para obtener resultados esperados.

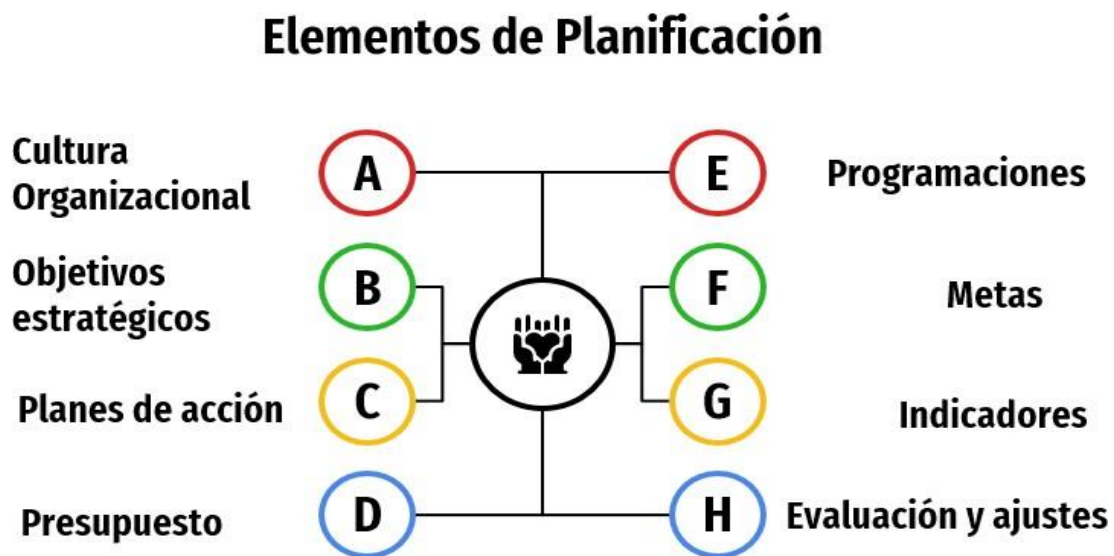
Algo importante de la planificación estratégica, y que pretende generar un compromiso en los procesos internos del CCCC, es que esta involucra a todos los departamentos y secciones de trabajo de la organización, lo que hace que, indiferentemente del puesto que se ocupe, de una u otra forma, la mayor cantidad de colaboradores forme parte del proceso, ya sea en la etapa previa, ex ante o ex post del proceso.

Por su parte, la puesta en marcha de la elaboración de un plan estratégico con plazo a cinco años pretende generar en el Centro una articulación de trabajo, que, ligado a gestiones estratégicas, mencionadas anteriormente, le permita un óptimo alcance de objetivos propuestos, a lo cual, una vez puesto en marcha, se pretende que el CCCC realice su planificación en periodos de cinco años, ejecutable por medio de otras herramientas, tales como los Planes Anuales Operativos, mismos que ya ponen en práctica y a los cuales se sugiere realizarles revisiones trimestrales de seguimiento.

Algunos elementos que se visualizan dentro de la planificación son los mostrados en la Figura 4.

**Figura 5**

*Elementos de planificación*



*Nota.* Elaboración propia, 2023.

Entonces, ¿cómo debería el CCCC elaborar su propuesta de plan estratégico? En primera instancia, es importante mencionar que este proceso es liderado por la Unidad de Planificación como ente asesor, no obstante, debe estar dirigido por la Dirección Ejecutiva, acompañada de una comisión conformada por representantes de cada unidad y por personas claves para este proceso; estos serán quienes puedan plasmar una visión general de los objetivos que se pretenden alcanzar.

Es importante destacar que la puesta la planificación estratégica, así como todas las etapas de la planificación organizacional, son procesos que deben incentivar la participación, no solo de altos mandos organizacionales, sino de todos los niveles dentro de la institución.

Cabe destacar que esto es riguroso de seguir, ya que a la hora de planificar es determinante asegurarse de que el plan es entendido por todos. No serán unos cuantos los que trabajen para su implementación, al contrario, el CCCC deberá trabajar como un organismo dependiente entre sí en todos sus niveles.

Además, la participación es uno de los elementos determinantes a la hora de comprobar el éxito de un plan y es que no se puede pretender que se planee en secreto y las personas ejecutantes entiendan algo en lo que nunca fueron partícipes. La participación fomentará el empoderamiento y legitimidad en el proceso.

Una vez identificado quiénes guiarán este proceso para generar propuestas, se debe tener pleno entendimiento del presente, el conocerse será la base imprescindible para lograr solidificar una base para la construcción de una buena planificación, siendo que esta permite convertir ideas y premisas de la misión y visión institucional en ideas y acciones claras mediante programas y proyectos.

Ahora bien, el proceso de planificación estratégica se detalla cinco elementos primordiales a desarrollar para lograr generar un paso a paso para su formulación; por tanto, tomando como referencia los lineamientos otorgados por MIDEPLAN, se construye una propuesta "tropicalizada" para el caso del CCCC, la cual desarrollará de la siguiente manera (ver Figura 5).

**Figura 6**

*Proceso de planificación estratégica*



*Nota.* Elaboración propia, 2013, con base en las orientaciones metodológicas del MIDEPLAN.

#### ***Análisis interno y externo del CCCC***

Se propone al CCCC realizar un diagnóstico exhaustivo de la organización, donde se puedan considerar aspectos que afecten tanto a nivel interno como externo, para lo cual se pueden utilizar herramientas tales como el análisis PESTEL, que identifica los factores del entorno general que afecta propiamente a la organización, siendo complementado con la aplicación de una matriz FODA que ayude a determinar los factores más significativos que están siendo percibidos como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Adicionalmente, conocer a cabalidad la situación actual de cada departamento y cada unidad de trabajo será la base sobre la cual se puede generar un contexto sólido en que la Dirección Ejecutiva conocerá cómo se encuentran las unidades de trabajo de la FAPA.

### **Retorno al estudio de la cultura organizacional**

El CCCC ya cuenta con una misión-visión y objetivos planteados desde su fundación, enfocados en buscar acercar a la sociedad costarricense al mundo del conocimiento, el arte y la cultura y ser considerada como una institución líder en el impulso de la cultura, el arte y la tecnología.

Esto requiere especial atención debido a que es necesario que las y los colaboradores, indiferentemente de su puesto en la organización, logren crear una conexión y arraigo a la razón de ser de la FAPA, lo que permitirá que se conozcan cuáles son los objetivos que pretende desarrollar la institución y cómo su trabajo impactará de forma significativa el alcance de las metas.

Es importante que la Unidad de Planificación, en coordinación con el Departamento de Recursos humanos y el Departamento de Comunicaciones, logren crear una estrategia sólida que permita que los colaboradores conozcan ampliamente los objetivos y razón de ser del Centro, de manera que, recurrentemente, se pueda comunicar y arraigar en el pensamiento de las personas “la razón por la que estamos acá”.

### **Identificación de productos, servicios y recursos organizacionales**

Parte fundamental del análisis del quehacer institucional y su razón de ser es el hecho de identificar a cabalidad los productos y servicios que como organización se ofrecen al público meta y cómo estos aportan de forma

significativa a la razón de ser de la organización. Resulta fundamental replantearse cuestionantes claves como las siguientes:

- a) ¿Qué se ofrece? Es el bien o servicio que se ofrece a la población meta desde cada proyecto y subproyecto del CCCC.
- b) ¿A quién se ofrece? Es la población meta a la que se pretende llegar y/o atraer en cada proyecto y subproyecto con que cuenta el CCCC.
- c) ¿Cuál es el estándar requerido en lo que se ofrece? La caracterización específica de calidad con la que se brindan los servicios y productos de marca institucional, apuntando a un estándar.

La definición de los estándares institucionales en la calidad de sus servicios será clave para marcar -de forma concreta- qué se espera y se acepta en cuanto a la calidad del servicio ofrecido, el compromiso de los colaboradores y su forma general, operativa y administrativa del trabajo.

En cuanto a la identificación de recursos, es destacable la importancia de reconocer los recursos esenciales con los que se cuenta para el alcance de metas, objetivos y estrategias y de qué forma cada uno suma para el aporte y alcance de lo planteado, siendo que una correcta asignación de recursos permitirá que la operatividad del trabajo sea eficiente para la generación de valor.

En cuanto a la definición de recursos con los que puede contar una organización, el MIDEPLAN -en su guía de orientaciones- define una lista de 5 elementos que son claves de gestionar en toda organización; estos se presentan en la Tabla 6.

## Tabla 6

### *Tipos de recursos*

#### **Recursos Humanos**

Considerado como uno de los más importantes dentro de toda organización, los recursos humanos, también denominados capital humano, hacen referencia a todos aquellos colaboradores que desempeñen una función dentro de la organización, de forma que su talento, su creatividad, su experiencia y las tareas que realizan a diario son elementos intangibles e importantes que suman y aportan dentro de la operatividad cotidiana.

<b>Recursos materiales</b>	Son todos aquellos bienes muebles e inmuebles con los que cuenta la organización para lograr sus objetivos.
<b>Recursos financieros</b>	Hace referencia a todos aquellos recursos de tipo monetario que son necesarios para el cumplimiento de las operaciones de la organización.
<b>Recursos tecnológicos</b>	Son todos aquellos recursos tecnológicos, programas, y sistemas digitales que le permiten a la organización brindar servicios, tanto presencialmente, como de forma digital.

*Nota.* Elaboración propia, 2023, a partir de orientaciones metodológicas del MIDEPLAN.

### ***Planteamiento de objetivos estratégicos***

El establecimiento de los objetivos estratégicos es fundamental, ya que por medio de estos se hacen activas la misión y visión del CCCC, lo que permite que, teniendo de forma comprensible y clara lo que se pretende lograr, la organización avance en pro del cumplimiento de estos. Los objetivos responden un qué se quiere alcanzar, siendo estos generales, por lo que estos abarcarán la totalidad de los proyectos de la organización.

Por lo anterior, es necesario que exista una línea coherente de relación entre la misión, visión y valores de la organización en cuanto a los problemas hallados y de qué forma se pretenden solucionar, esto direccionando la toma de decisiones importantes que llevarán a la minimización de los problemas que se obtuvieron en el análisis de la situación.

Una característica fundamental de los objetivos estratégicos insiste que estos sean temporales y medibles, permitiendo que sean sometidos a una evaluación; es decir, que los objetivos deben ser sensatos, de forma que estos sean realmente alcanzables, permitiendo que el CCCC propicie un progreso general en todas sus áreas, permitiéndose ser atrevidos comprometiendo a la organización a una mejora plena.

### ***Desarrollo de la estrategia mediante líneas de acción***

Las líneas de acción son consideradas como los medios por los cuales se alcanzarán los objetivos propuestos; corresponden al qué se hará para obtener el resultado planificado y cumplir en su totalidad el objetivo propuesto y/o al menos estar lo más cerca posible de obtener el resultado deseado.

A su vez, estas líneas se caracterizan por tener la asignación de recursos necesarios, ya sean materiales, económicos, humanos, así como lapsos de tiempo prudentes para su cumplimiento, los cuales son plasmados en los planes anuales operativos, donde -año con año- se puede hacer una revisión exhaustiva de los requerimientos de cada línea de acción, siendo que estas, a diferencia de los objetivos estratégicos, son específicas para cada proyecto del CCCC, los cuales, aunque buscan metas en común con los otros proyectos, son distintos y, por ende, requieren de diferentes.

### **Metas e indicadores**

El propósito de las metas e indicadores radica en la medición y alcance que tuvieron el cumplimiento de las estrategias mediante las líneas de acción y, por ende, los objetivos estratégicos plasmados en el plan. Además, se caracterizan por ser claros, precisos y concretos, poseen características específicas que les permiten evaluar el avance y/o cumplimiento de lo que se propuso realizar.

Por su parte, el establecimiento de metas e indicadores de desempeño permite realizar comparaciones estadísticas a través del tiempo y, gracias a estos, se harán los ajustes necesarios para poder continuar en la búsqueda por el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Por lo anterior, deben ser realistas, considerando los elementos y herramientas que se otorgaron para el alcance de dicha meta, tal como lo es el tiempo brindado, el presupuesto, el recurso humano asignado a hacer esfuerzos para su logro, así como las capacidades con las que cuenta el CCCC para gestionar su operación.

De la misma manera, los indicadores serán creados de acuerdo con los objetivos que se planteen y a lo que se desea medir, por lo que deben ser elaborados por la Unidad de Planificación, en concordancia con la Dirección Ejecutiva y la comisión de Planificación Estratégica, lo que debe dar paso al proceso de seguimiento y evaluación.

### ***Implementación de la estrategia***

Una vez plasmados los elementos expuestos con anterioridad y se delimite el “quienes somos, dónde estamos y hacia dónde vamos” en el plan estratégico, para la implementación, se considerará la puesta en marcha de planes de acción por área y proyecto con que cuente el CCCC, considerando que todos los proyectos son diferentes y con enfoques de trabajo y poblaciones diversas, aunque existan algunas generalidades que -como un todo- se busquen desde la Dirección Ejecutiva, por lo que es necesario que cada proyecto tenga claro los cuestionamientos que pueden orientar su quehacer.

En relación con lo anterior, MIDEPLAN (2018) define en su guía de orientación que es importante cuestionarse lo siguiente:

- a) ¿Qué se debe hacer?
- b) ¿Cuándo se debe hacer?
- c) ¿Quiénes son los responsables de hacerlo?
- d) ¿Cuáles y cuántos recursos se requieren para hacerlo?
- e) ¿Cómo se medirá el grado de ejecución?

De esta manera, cada área y cada uno de sus colaboradores deben conocer a cabalidad el camino a seguir, para alcanzar objetivos y metas

propuestas en sus planes, al tiempo que se desarrollen herramientas e instrumentos por área y departamentos, lo que permitirá -de forma consecuente- alcanzar lo propuesto y -además- medir su alcance y logro de objetivos; esto considerando que cada proyecto contará con encargados responsables de cada unidad, los cuales velarán por la orientación y el cumplimiento de los quehaceres y líneas de acción.

### ***Seguimiento y evaluación***

El seguimiento y evaluación del plan estratégico es de los apartados más significativos dentro de este tipo de planificación; el seguimiento y evaluación otorgará los insumos necesarios para la toma de decisiones ante las situaciones actuales, además de permitir analizar la influencia de los factores internos y externos que pueden intervenir en el alcance de los objetivos.

Por su parte, este proceso pretende fiscalizar el avance de las acciones estratégicas por medio de un seguimiento cercano, que -inicialmente- se recomienda sea de forma trimestral, que asienta tomar decisiones, hacer ajustes y dar continuidad a las gestiones ante la presencia de nuevos escenarios; estos seguimientos trimestrales generarán una memoria colectiva anual que permitirá ejecutar una evaluación anual al plan.

Es importante destacar que, para realizar este proceso correctamente, es necesario disponer de instrumentos, herramientas y una metodología confiable que facilite el registro de avances y hechos significativos que interfieran en el cumplimiento de las acciones estratégicas.

Además, este proceso es dirigido por la Unidad de Planificación, quienes, a partir de la información suministrada por los encargados de proyectos y jefaturas, permitirán la coordinación de la toma de decisiones, por lo que la participación y el compromiso de los actores involucrados serán determinantes para el éxito de este proceso, ya que esto determinará la continuidad o el cambio a nuevas acciones que favorezcan el alcance de los objetivos

Adicionalmente, es recomendable que cada encargado de proyecto pueda llevar un control interno que contenga informes de seguimiento, registros de incidencias y la disponibilidad para generar reuniones periódicas que fomenten la participación con transparencia ante hallazgos significativos.

## **Reflexiones finales**

El Centro Costarricense de Ciencia y Cultura, siendo un lugar dedicado en su totalidad al trabajo en pro del fortalecimiento de la cultura, el arte, la ciencia y la tecnología por medio del dinamismo, libertad de expresión y la creatividad de cada uno de sus colaboradores en los proyectos que este centro envuelve, ha sido uno de los lugares más reconocidos por las familias costarricenses desde su apertura, logrando generar un impacto positivo en la sociedad y obligándolos a forjar estrategias que vigoricen el desarrollo del Centro y suscitando esto como primordial objetivo de la Dirección Ejecutiva.

La construcción de este trabajo de investigación evidenció la necesidad de volver la mirada a su razón de ser. La participación de los encargados de proyectos y la Dirección Ejecutiva modeló la intencionalidad en retornar a sus orígenes y retomar el valor de la planificación institucional y de generar pensamiento crítico hacia la planificación a futuro, lo cual atiza en la institucionalidad y en sus dirigentes un llamado a generar expectativas, trabajar y transformarse en pro de ellas.

De esta manera, el objetivo, que era adentrarse en la comprensión del proceso de planificación del CCCC y cómo este ligaba su relación de trabajo con la gestión institucional, logra concebir una mirada atinada a la comprensión de la práctica organizacional en cuanto al proceso de planificación y cómo la teoría y la práctica toman su encuentro en el quehacer diario, en las medidas de lo urgente y lo importante, así como en la ocupación del querer (desear) y el hacer (la realidad de lo se pone en práctica).

Además, este proceso fue un transcurso enriquecedor y se podría asegurar que, a nivel personal, marca un período significativo que se construye desde los inicios de una carrera de planificación que lleva a la práctica los conocimientos aprendidos, no para culminar con la elaboración de un escrito, sino para gestionar la intencionalidad de mejorar una organización que labora en pro del fortalecimiento cultural desde distintos ámbitos y cuyo impacto trasciende más allá de un documento, pues se transforma en el impacto que puede tener en la sociedad al llevar a la práctica lo trabajado durante el periodo de realización de esta investigación.

Por otro lado, como resultado de la descripción de la metodología del proceso de planificación desarrollada por el CCCC en el periodo del 2017 al 2020, se obtienen hechos importantes que intensifican la necesidad de la planificación en las organizaciones hoy día. Se comprueba que la metodología contemporánea de visión a corto plazo forja la falta de éxito de muchos proyectos, que bien organizados podrían tener una alta superación, vislumbrar en el tiempo e impactar significativamente en la sociedad.

Por lo anterior, para el CCCC, el análisis de su planificación, la gestión institucional y su transcurso por la implementación y creación de una Unidad de Planificación, así como la evidencia de su importancia, pretende marcar en los dirigentes del Centro la necesidad de tomar conciencia y asumir responsabilidades respecto al futuro venidero, estar preparado para este y al hecho fundamental de poder construir un porvenir expectante.

Así, la realización de este proceso permitió hacer un recorrido, no solamente por los hechos significativos e históricos que marcaron el crecimiento

del Centro hasta lo que es hoy en día, sino porque se obtuvo la posibilidad de participar de cerca en el análisis y vinculación del quehacer diario de la organización, toda su gestión, así como la observación cercana del proceso de planificación anual de sus proyectos.

A su vez, la participación continua en las labores del CCCC mediante este trabajo, permitió tener un acercamiento profundo para ejecutar el objetivo culminante de la presente investigación, el cual radica en la realización de una propuesta de mejora metodológica al proceso de planificación, el cual amerita la dualidad y compromiso de los colaboradores y las gerencias, a fin de promulgar la necesidad de crecimiento y la experimentación en nuevos horizontes y terrenos no pisados antes, como lo es la formulación de estrategias para proyectarse a un mediano-largo plazo, a través de la planificación estratégica.

Este trabajo pretende generar un aporte al conocimiento abordado desde dos aristas, tanto a nivel organizacional, como desde el ámbito de la planificación.

Desde la organización, el aporte generado radica en plasmar un nuevo horizonte de crecimiento desde la versatilidad de la planificación, donde el desarrollo de esta investigación, abre un nuevo panorama de trabajo y aportes sustanciosos a la metodología de trabajo de una institución de impacto a nivel nacional e internacional. Esta apertura cimienta que, la planificación no es solo una herramienta que tomamos para organizar, sino, que responde a un cumulo de estrategias, metodologías e instrumentales que nos inquietan a avanzar, mejorar y transformar.

Desde la planificación, este trabajo aporta sustancialmente el desarrollo y aplicabilidad de concatenar y unir las labores realizadas desde la EPPS, ligadas a

colosal desarrollo de la cultura en todos y cada uno de sus niveles, donde trasciende el planificar para lograr objetivos organizacionales, yendo más allá en que el trabajo de planificación que se haga hoy, afectará el mañana de las generaciones actuales y las que vengan posterior, impactando de forma positiva o negativa, según sea su progreso.

Finalmente, como gran aprendizaje de este proceso, se confirma la gran necesidad de generar pensamiento crítico, analítico y divergente de la monotonía, la toma de riesgos y la preparación para una construcción del futuro que se desea, que, si bien este es incierto, la anticipación otorga una ventaja competitiva que permitirá aprovechar al máximo las oportunidades e influir positivamente en el porvenir si se trabaja con disciplina.

## Referencias bibliográficas

- Altieri, A. (2001). ¿Qué es la cultura? *La lámpara de Diógenes*, 2(004), 15-20.  
<https://www.redalyc.org/pdf/844/84420403.pdf>
- Álvarez, G. (2022). *Procesos participativos para la elaboración de planificación estratégica en cultura en contexto de pandemia* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. <https://acortar.link/sNLZhL>
- Amaya, M. (2019). *Seis consejos para lograr sentido de pertenencia*. Forbes México. <https://acortar.link/624sll>
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL. <https://acortar.link/XmxbEd>
- Ballesteros, C., Gracia, C., Ocaña, A., & Jácome, C. (2018). Análisis de la promoción cultural como herramienta para fortalecer la identidad afro esmeraldeña. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 367-377. DOI: 10.22507/rli.v15n2a28.
- Bouza Creativos. (2018, 15 de abril). *La función de la dirección creativa*. <https://acortar.link/yDFsTI>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013, julio-setiembre). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación educación médica*, 2(7), 162-167. <https://acortar.link/4ddQlg>
- Dulzaides, M. y Molina, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *ACIMED*, 12(2), 1-4.  
<http://eprints.rclis.org/5013/1/analisis.pdf>

- Elera, R. (2010). *Gestión Institucional y su Relación con la Calidad del Servicio en una Institución Educativa Pública de Callao* [Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://acortar.link/JEMeru>
- Escuela de Planificación y Promoción Social. (2021). *¿Quiénes Somos?* <https://www.epps.una.ac.cr/index.php/objetivo-estudio>
- Estela, R. (2020). *Investigación Propositiva*. Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Indoamérica. <https://acortar.link/cvLKvo>
- Fernández, M. (2003). Los museos espacios de cultura, espacios de aprendizaje. *Histodidáctica*, (36), 55-61. <https://acortar.link/TgLRtd>
- Fournier, J. (2020, 23 de agosto). *Liderazgo creativo, un aliado en la dirección estratégica*. EXPANSION. <https://acortar.link/qdwYqv>
- Gómez, J., & Quílez, P. (2008). *La biblioteca, espacio de cultura y participación*. Consejería de Cultura, Juventud y Deportes de la Región de Murcia. <https://acortar.link/3UHhy8>
- Grifol, D. (2016). *Planificación a largo plazo*. DanielGrifol.es. <https://acortar.link/5E57Ag>
- Grupo Consultor EFE. (2022). *La importancia del sentido de pertenencia en una empresa*. Gestión del Capital Humano. <https://acortar.link/2VK1wt>
- Hamui, A., & Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5), 55-60. <https://acortar.link/2qJQkY>
- Hernández, A. (s.f.). *Promoción y Gestión Cultural: intención y acción*. <https://acortar.link/Vxq7sO>
- Hernández, R., Fernández C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6.<sup>a</sup> ed.). McGRAW-HILL. <https://acortar.link/I03so>

- IGECA. (s.f.). *Qué es la gestión Cultural*. Instituto de Gestión Cultural y Artística UEMC. <https://igeca.net/el-instituto/que-es-la-gestion-cultural>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). *Manual 4: formulación, ejecución y evaluación de la estrategia*. <https://acortar.link/Ynqyjd>
- Lacuesta, A. (2014, 11 de marzo). *Participar plenamente en la vida cultural y artística: Un derecho reconocido a niños, niñas y adolescente*. ELMUNDO, VOCES. <https://acortar.link/YeXvO4>
- López, P. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto Cero*, 09(08), 69-74. <https://acortar.link/8DFcSI>
- Macneil, C. (2023). *Por qué la participación de los empleados es clave para el éxito del equipo*. Asana. <https://asana.com/es/resources/employee-engagement>
- Martínez, A. (2017). *De la planificación estratégica a la planificación participativa: las políticas de juventud y el reconocimiento de los jóvenes como actores políticos*. Flacso Ecuador. <https://acortar.link/NlzuwN>
- Martínez, B. (2008). El aprendizaje de la cultura y la cultura de aprender. *Convergencia*, 15(48), 287-307. <https://acortar.link/Xt8oFf>
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. Universidad Autónoma de México. <https://acortar.link/FbJEEE>
- MCJ. (2014). *Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023*. Ministerio de Cultura y Juventud. <https://acortar.link/urdEo>

- Ministerio de Educación Pública. (2015). *Fundamentación Pedagógica de la Transformación Curricular. Educar para una nueva Ciudadanía*.  
<https://acortar.link/gida3>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2014). *Glosario de términos de planificación, presupuesto y evaluación*.  
<https://acortar.link/VdeZyt>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2019). *Planificación de Largo Plazo*. <https://acortar.link/FocTxK>
- Montoya, A., & Cogoyo, N. (2018). *Situaciones y Retos de la Investigación en América Latina*. Universidad Católica Luis Amigó.  
<https://acortar.link/KGJYKX>
- Pepper, S. (2011). Definición de gestión por procesos. *Medwave*, 11(05), 1-3. doi: 10.5867/medwave.2011.05.5032.
- Peradelles, M. (2018). *La diferencia entre la planificación estratégica, táctica y operacional*. Qualiex. <https://acortar.link/gfRGob>
- Presidencia de la República. (2012). *Fortalecimiento del Centro Costarricense de la Ciencia y la Cultura, Museo de los niños, Complejo Juvenil, Galería Nacional y Auditorio Nacional. Sistema Costarricense de Información Jurídica*. <https://acortar.link/jf2NZi>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8.<sup>a</sup> ed.). Pearson.  
<https://acortar.link/dnMpy>
- Rodríguez, A. (2019). *Método analítico de investigación: características y ejemplos*. Lifeder. <https://acortar.link/1OcNYu>

- Roncancio, G. (2018). *¿Cuáles son las etapas del proceso de Planeación Estratégica?* PENSEMOS. <https://acortar.link/fji8m9>
- Roncancio, G. (2018). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* PENSEMOS. <https://acortar.link/1qsZj>
- Ruiz, G. (2015). *Gestión Institucional: Conceptos introductorios*. Educar. <https://acortar.link/qqKV5x>
- Salazar, D., & Romero, G. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias*, 6(1), 1-17. <https://acortar.link/xxgVRs>
- Salazar, Y. (2019). El desarrollo cultural, complicidad necesaria. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 88-99. <https://acortar.link/2sR2QS>
- Serpell, A., & Alarcón, L. (2015). *Planificación y Control de Proyectos*. Pontificia Universidad Católica de Chile. <https://acortar.link/eC0xvR>
- Sicultura. (s.f.). *Sistema de Información Cultural de Costa Rica*. <https://acortar.link/7IY7ez>
- UNICEF. (1989). Convención sobre los derechos del Niño. <https://acortar.link/4plss>
- Urquiza, G. (2015). *La participación como uno de los ejes para la planificación estratégica*. Fundación Metropolitana. <https://acortar.link/WwkbVm>

## Anexos

### Anexo 1. Matriz metodológica

Matriz Metodologica					
Objetivo General	Objetivos Es pecíficos	Categorías	Variable	Fuente de Información	Tecnica de Investigación
Analizar el proceso de planificación del C.C.C.C en relación con la gestión institucional durante los años 2017- 2020 para la elaboración de una propuesta de mejora metodológica.	Describir la metodología del proceso de planificación desarrollada por el CCCC en el periodo del 2017 al 2020	Proceso de planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metodologías aplicadas para su planificación anual.</li> <li>▪ Procesos utilizados para el establecimiento de objetivos.</li> <li>▪ Medios de evaluación de proyectos.</li> <li>▪ Actores claves para la ejecución de los objetivos institucionales</li> <li>▪ Alcance de los objetivos durante este periodo.</li> <li>▪ Tiempo del proceso de planificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección de operaciones.</li> <li>▪ Departamento de planificación.</li> <li>▪ Departamento Financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analisis documental.</li> <li>▪ Entrevistas.</li> </ul>
	Determinar la vinculación del proceso de planificación con la gestión institucional.	Gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Metodología de gestión institucional que se tenía durante el periodo 2017-2020</li> <li>▪Vinculación existente entre la planificación y la gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Departamento de Planificación.</li> <li>▪ Departamento operativo por unidad de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistas.</li> </ul>
	Formular una propuesta de mejora metodológica al proceso de planificación del C.C.C.C.	Formulación de Propuesta	Plantear una propuesta mejora metodologica a la planificación y gestión del CCCC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Departamento de planificación.</li> <li>▪ Departamento Financiero.</li> <li>▪ Director de operaciones.</li> <li>▪ Jefatura s y personal operativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupo focal.</li> </ul>

## Anexo 2. Entrevista semiestructurada 1

<b>Entrevistas semiestructura #1</b>	
<b>Responsable de la entrevista:</b>	Joshua Durán Obando
<b>Tiempo estimado:</b>	45 minutos.
<b>Categoría:</b>	Proceso de planificación y gestión de CCCC
<b>Objetivo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Describir la metodología del proceso de planificación desarrollada por el C.C.C.C en el periodo del 2017 al 2020</li></ul>	
<b>Entrevista dirigida a:</b>	Dirección Financiera
<b>Presentación de aspectos éticos</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilización de la información para fines académicos y presentación como parte de los resultados de la investigación, así como para la generación de la propuesta.</li><li>• Confidencialidad de la entrevista en términos de no revelar los nombres en el documento, sino de ser presentados como “funcionarios” con una codificación específica.</li><li>• Grabación de la entrevista para recopilar toda la información y evitar la omisión de datos.</li><li>• Devolución de los resultados.</li></ul>	
<b>Guía de preguntas</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Antes de la creación de la Unidad de Planificación y Evaluación, ¿cómo se elaboraba su planificación y qué plazos establecían?</li><li>2. ¿Cuánto tiempo aproximadamente dedicaban a elaborar los planes?</li><li>3. ¿Se realizaban evaluaciones y seguimiento al cumplimiento de los objetivos del CCCC?</li></ol>	

4. ¿Cuáles son los cambios más significativos tras la creación del Departamento de Planificación y evaluación?
5. El MANOP menciona la creación de un plan estratégico (mapa estratégico). ¿Cuándo y con qué metodología se elaboró este?
6. Una vez elaborado el documento, ¿quiénes tienen acceso y de qué forma se utiliza?
7. ¿Qué alcance de objetivos propuestos han identificado en los planes del periodo 2017-2020?

#### **Cierre**

Se agradece por la información brindada, indicando que se espera realizar una devolución de esta a través del documento final del TFG cuando este se finalice.

### Anexo 3. Entrevista semiestructurada 2

<b>Entrevista semiestructurada #2</b>	
<b>Responsable de la entrevista:</b>	Joshua Durán Obando
<b>Tiempo estimado:</b>	60 minutos.
<b>Categoría:</b>	Proceso de planificación y gestión de CCCC
<b>Objetivo:</b>	
Describir la metodología del proceso de planificación desarrollada por el C.C.C.C en el periodo del 2017 al 2020	
<b>Entrevistado:</b>	Departamento de Planificación y evaluación
<b>Presentación de aspectos éticos</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilización de la información para fines académicos y presentación como parte de los resultados de la investigación, así como para la generación de la propuesta.</li><li>• Confidencialidad de la entrevista en términos de no revelar los nombres en el documento, sino de ser presentados como “funcionarios” con una codificación específica.</li><li>• Grabación de la entrevista para recopilar toda la información y evitar la omisión de datos.</li><li>• Devolución de los resultados.</li></ul>	
<b>Guía de Preguntas</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Quién dirige y quién formula la planificación del CCCC?</li><li>2. ¿Quién decide la participación de actores en la elaboración de planes y quiénes participan?</li></ol>	

3. ¿Ustedes qué tipo de planificación desarrollan y cómo lo hacen?
4. ¿Cuáles son los cambios más significativos que se implementaron con la creación del Departamento de Planificación y evaluación?
5. ¿Cómo se comunica al personal la planificación?
6. ¿Cuáles son los retos en materia de planificación que se ha tenido que asumir en el CCCC y cuáles están pendientes?
7. Ante la situación incierta que vivimos, ¿cómo se ha adaptado el CCCC a nivel de planificación y cómo busca reinventarse?
8. ¿Qué seguimiento da la gerencia al proceso de planificación?

### **Cierre**

Se agradece por la información brindada, indicando que se espera realizar una devolución de esta a través del documento final del TFG cuando éste se finalice.

#### Anexo 4. Entrevista semiestructurada 3

<b>Entrevista semiestructurada #3</b>	
<b>Responsable de la entrevista:</b>	Joshua Durán Obando
<b>Tiempo estimado:</b>	60 minutos.
<b>Categoría:</b>	Gestión institucional
<b>Objetivo:</b>	
Determinar la vinculación del proceso de planificación con la gestión institucional.	
<b>Entrevistado:</b>	Dirección de operaciones
<b>Presentación de aspectos éticos</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilización de la información para fines académicos y presentación como parte de los resultados de la investigación, así como para la generación de la propuesta.</li><li>• Confidencialidad de la entrevista en términos de no revelar los nombres en el documento, sino de ser presentados como “funcionarios” con una codificación específica.</li><li>• Grabación de la entrevista para recopilar toda la información y evitar la omisión de datos.</li></ul> <p style="text-align: center;">Devolución de los resultados.</p>	
<b>Guía de Preguntas</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desde su área de trabajo, ¿cómo busca desarrollar los objetivos de la planificación institucional?</li><li>2. ¿Cómo organiza al personal, los recursos materiales y otros factores institucionales, para el desarrollo de objetivos y realización de actividades? Brinde algunos ejemplos.</li><li>3. A fin de brindar el máximo resultado en cada labor que realiza el CCCC, ¿cómo mantienen al personal motivado y capacitado para afrontar la</li></ol>	

cotidianidad?

4. ¿Cómo se adaptan cuando la planificación y el desarrollo de actividades no surge como se tenía planeado?
5. ¿Cómo se comunica la planificación y los objetivos institucionales a su personal y cómo buscan que estos lo desarrollen y continuamente lo tengan presente?
6. ¿Cómo evalúa el desarrollo de los objetivos institucionales para vincularlo a la planificación?

### **Cierre**

Se agradece por la información brindada, indicando que se espera realizar una devolución de esta a través del documento final del TFG cuando éste se finalice.