



Coordinación de
Asistencia Técnica

**Informe Plan Estratégico Institucional
Teatro Popular Melico Salazar**

Agosto, 2019

San José, Costa Rica

PRESENTACIÓN

El Teatro Popular Mélico Salazar, institución que nace mediante la Ley N.º 7023 en el año 1986, y que como se lee en su artículo primero, se crea para fomentar y desarrollar las artes del espectáculo y la popularización de la cultura, se ha dado a la tarea en esta ocasión de desarrollar y fortalecer su planificación, por medio de la formulación de un Plan Estratégico Institucional, basado en los lineamientos que establece el Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN)

Dentro de este esfuerzo, llevado a cabo por su Dirección, su Unidad de Planificación, y la colaboración de los Directores de sus programas, así como de otros funcionarios clave, cuenta además con el acompañamiento metodológico del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), quien desde el año 2014, asesora al Ministerio de Cultura y Juventud por medio de asistencia técnica en diversas áreas.

Este informe, resume el proceso que se realizó durante el año 2018-2019, y contiene la información que surgió como parte de un proceso sistémico, cuyo principal objetivo, además de la formulación del PEI, fue la interiorización institucional de una serie de conceptos relacionados a políticas, objetivos, proyectos y orientación de los recursos institucionales, enmarcados dentro del ciclo de la planeación (Elaboración, ejecución y evaluación) para aportar al logro de un mejor desempeño, a la creación de vínculos entre todas las partes que forman al Teatro Popular Mélico Salazar, al aumento del impacto positivo que este tiene en la población y al fortalecimiento de la gestión pública.

CONTENIDO

Presentación.....	2
Contenido.....	3
Índice de Ilustraciones	4
Índice de Tablas.....	5
Acrónimos	5
1 Introducción	7
2 Marco Teórico	7
2.1 Marco Estratégico	7
2.2 Misión.....	8
2.3 Visión.....	8
2.4 Valores Institucionales	9
2.5 Metodología FOAR	9
2.6 Ejes	10
2.6.1 Estrategias a partir del FOAR.....	11
2.7 Objetivos	11
2.7.1 Método SMART para la definición de objetivos.....	11
2.8 Líneas de Acción.....	12
2.8.1 Portafolio de Proyectos.....	12
2.9 Planes De Acción	13
2.9.1 Aspectos por definirse dentro de los planes de acción.....	13
2.9.2 Matriz de Formulación de la Estrategia Institucional.....	15
2.9.3 Indicadores.....	17
2.10 Otros.....	18
2.10.1 Movimiento STEAM.....	18
2.10.2 Ciclo De Proyecto Cultural.....	18
3 Marco Metodológico.....	20
3.1 Objetivos	21
3.1.1 Objetivo general.....	21
3.1.2 Objetivos específicos.....	21
3.2 Metodología	21
3.2.1 Tipo de estudio.....	21

3.2.2	Fases de la Metodología.....	21
3.2.3	Lugar	23
3.2.4	Sujetos de información	23
3.3	Descripción de las Actividades Realizadas	23
3.3.1	Primera Sesión Taller: Creación de la Misión	23
3.3.2	Segunda sesión Taller: Revisión de la Misión Creación de la Visión	25
3.3.3	Tercera Sesión Taller: Revisión de Visión, Formulación de los Valores Institucionales y la elaboración del FOAR Institucional.....	27
3.3.4	Cuarta Sesión Taller: Revisión de Valores y Revisión de FOAR	29
3.3.5	Quinta Sesión Taller: Formulación de Ejes y Objetivos estratégicos	31
3.3.6	Sesiones para la creación de líneas de acción.....	32
4	Plan Estratégico Institucional	36
4.1	Formulación del Plan Estratégico Institucional.....	36
4.1.1	Fase I: Preparatoria	36
4.1.2	Fase II: Formulación de la estrategia.....	39
5	Conclusiones.....	64
6	Bibliografía	65
7	Anexos.....	67
7.1	Decreto Ejecutivo N° 27990-C Constituye Compañía Nacional de Teatro como Programa Teatro Popular Mélico Salazar	67
7.2	Decreto Ejecutivo N° 27989-C Constituye Taller Nacional de Danza como Programa Teatro Popular Mélico Salazar	68
7.3	Decreto Ejecutivo N° 27992-C Constituye Taller Nacional de Teatro como Programa Teatro Popular Mélico Salazar	69
7.4	Ingresos institucionales de los períodos 2014-2018.....	70
7.5	Recursos tecnológicos del TPMS.....	73

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Aspectos Por Definir Dentro Del Marco Estratégico	8
Ilustración 2. Preguntas Para Formular La Misión	8
Ilustración 3. Preguntas Clave Para Poder Definir La Visión	9
Ilustración 4. Portafolio de Proyectos	12
Ilustración 5. Actividades para la Gobernanza de un Portafolio de Proyectos.....	13
Ilustración 6. Aspectos por cuestionarse para definir las líneas de acción.....	14

Ilustración 7. Fases Del Ciclo De Proyectos.....	19
Ilustración 8. Sesión 1 de la Formulación del Marco Estratégico	24
Ilustración 9. Sesión 2 de la Formulación del Marco Estratégico	26
Ilustración 10. Sesión 3 de la Formulación del Marco Estratégico	28
Ilustración 11. Sesión 4 de la Formulación del Marco Estratégico	30
Ilustración 12. Sesión 5 de la Formulación del Marco Estratégico	31
Ilustración 13. Sesiones de la Formulación de las Líneas de Acción con los Programas del TPMS ..	33
Ilustración 14. Sesiones de la Formulación y Presentación del Marco Estratégico	34
Ilustración 15. Requisitos para la elaboración del PEI	37
Ilustración 16. Etapas del PEI elaborado para el TPMS.....	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Preguntas Clave Para poder Definir La Visión	10
Tabla 2. Aspectos por Considerar para Formular los Planes de Acción	14
Tabla 3. Matriz de Formulación de la Estrategia Institucional	15
Tabla 4. Fases Y Sub-Fases Del Proceso Llevado A Cabo Para La Formulación Del Marco Estratégico	22
Tabla 5. Agenda de la Sesión 1 de la Formulación del Marco Estratégico.....	24
<i>Tabla 6. Agenda de la Sesión 2 de la Formulación del Marco Estratégico.....</i>	<i>26</i>
Tabla 7. Agenda de la Sesión 3 de la Formulación del Marco Estratégico.....	28
Tabla 8. Agenda de la Sesión 4 de la Formulación del Marco Estratégico.....	30
Tabla 9. Agenda de la Sesión 5 de la Formulación del Marco Estratégico.....	32
Tabla 10. Agenda de la Sesiones para la Formulación de las líneas de acción del Marco Estratégico	34
Tabla 11. Ordenamiento Jurídico TPMS.....	40
Tabla 12. Competencias, Funciones y Responsabilidades del TPMS según su normativa.....	42
Tabla 13. Productos Institucionales del TPMS	47
Tabla 14. Análisis FOAR del TPMS.....	48

ACRÓNIMOS

I

ICAP

Instituto Centroamericano de Administración Pública, 2

M

MIDEPLAN

Ministerio de Planificación y Política Económica, 2

P

PEI

Plan Estratégico Institucional, 2, 36, 37

PROARTES

Programa Nacional para el Desarrollo de las Artes Escénicas, 39

S

SMART

Acrónimo de Método para la definición de objetivos, 13

T

TPMS

Teatro Popular Melico Salazar, 9

1 INTRODUCCIÓN

En el siguiente informe se detalla el proceso realizados para la construcción del Plan Estratégico Institucional del Teatro Popular Melico Salazar y sus programas. Durante éste, se ha recopilado información de la institución, necesaria para llevar a cabo una serie de actividades de análisis en conjunto con sus funcionarios, para articular los proyectos, así como el cumplimiento de sus responsabilidades aprovechando al máximo sus recursos, humanos, técnicos y económicos, con el fin de afrontar los cambios políticos y económicos del país, alineados a las tendencias artísticas y sociales del entorno. Este PEI se formuló a partir de una visión para el próximo quinquenio (2019-2023)

2 MARCO TEÓRICO

La definición de los puntos del Marco Estratégico del TPMS, por medio del acompañamiento metodológico que realizó el equipo consultor se basó en la conceptualización que da MIDEPLAN en este tema dentro a través de su guía ORIENTACIONES BÁSICAS PARA LA FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) del 2018.

Este apartado tiene como objetivo ser un depósito de información teórica, que pueda resultar de interés si se quiere estudiar los antecedentes para el planteamiento de los aspectos definidos en el marco estratégico.

El uso y apego de esta guía refuerza la intención del TPMS, de crear una herramienta que cumpla con el propósito que tuvo MIDEPLAN al crearla.

Seguidamente se exponen los conceptos que fueron revisados para el desarrollo de esta formulación:

2.1 MARCO ESTRATÉGICO

Es la base filosófica de una institución. Representa los fundamentos sobre los cuales construirá su planificación. En términos de MIDEPLAN el marco estratégico es el apartado del PEI que describe los grandes aspectos que generan **identidad** a la institución.¹

Deberá incluir los aspectos que se enlistan en la siguiente ilustración:

¹ Cita textual de MIDEPLAN. ORIENTACIONES BÁSICAS PARA LA FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI). 2018. p. 28

Ilustración 1. Aspectos Por Definir Dentro Del Marco Estratégico



Fuente: Elaboración propia con base en los conceptos de MIDEPLAN, ORIENTACIONES BÁSICAS PARA LA FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

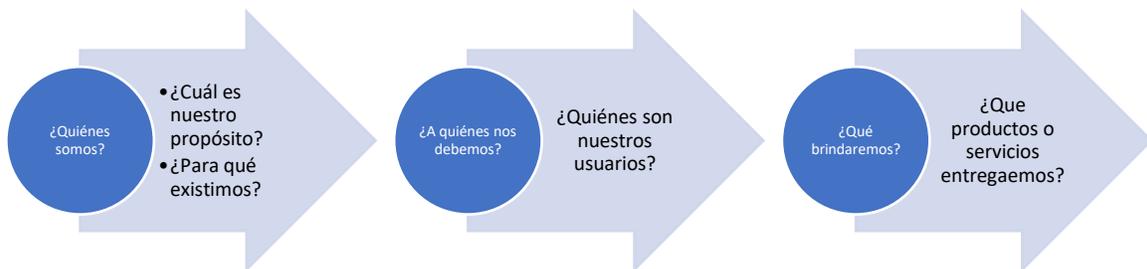
Cada uno de ellos es explicado con mayor profundidad a continuación:

2.2 MISIÓN

Describe los propósitos de la organización, los bienes y servicios que entrega a la población y su compromiso social. Es una declaración concisa sobre la razón de ser o el propósito último de la institución (qué somos, qué hacemos y para quiénes)²

La misión deberá estar alineada a la normativa de la institución, y responder a las siguientes preguntas:

Ilustración 2. Preguntas Para Formular La Misión



Fuente: Elaboración propia con base en los conceptos de MIDEPLAN, ORIENTACIONES BÁSICAS PARA LA FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

2.3 VISIÓN

La definición que MIDEPLAN brinda de este concepto es “la declaración que enuncia lo que la institución desea ser en el futuro”³

A juicio del equipo consultor, también se refiere al aspiracional que debe tener la institución. Es cómo desea ser reconocido en el futuro.

² Glosario de conceptos homologados. MIDEPLAN- FOCEVAL-Asesoría.

³ Glosario de conceptos homologados. MIDEPLAN- FOCEVAL-Asesoría.

Para su definición deberán cuestionarse los siguientes aspectos:

Ilustración 3. Preguntas Clave Para Poder Definir La Visión



Fuente: Elaboración propia con base en los conceptos de MIDEPLAN, ORIENTACIONES BÁSICAS PARA LA FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

2.4 VALORES INSTITUCIONALES

La definición que MIDEPLAN brinda de este concepto es: “Son reflejo de la identidad de la institución, constituyen la expresión de la cultura organizacional y se configura como un referente fundamental para poder desarrollar la visión y la misión”⁴

Son los principios que orientan el accionar de todos los funcionarios ante cualquier situación que se les presente.

2.5 METODOLOGÍA FOAR

La metodología FOAR (Acrónimo que nace de las siglas F, de fortalezas, O de oportunidades, A de aspiraciones, y por último R de resultados) se basa en la indagación apreciativa y le da un giro positivo a la herramienta FODA, utilizada ampliamente para el análisis situacional de una institución.

Es una herramienta para la recopilación de información. Como parte del planeamiento permite a una organización desarrollar el futuro deseado con base en el contexto actual. Los resultados obtenidos nacen a partir de procesos de diálogo.

Con los FODA, se profundiza en las debilidades y amenazas de nuestra institución. Esto lejos de dar un buscado balance, puede generar sentimientos derrotistas en el personal. Las conversaciones surgidas del uso de FODAS giran en torno a problemas no resueltos, metas no logradas.

FOAR, pretende ser el punto de partida de una inspiración compartida. De crear mística en el personal que busca objetivos en común, y diseña los pasos para poder lograrlos.

⁴ Cita textual de MIDEPLAN. ORIENTACIONES BÁSICAS PARA LA FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI). 2018. p. 30

Ahora bien, esta debe ser entendida sólo como una herramienta y no como un fin en sí mismo. Debe ser el punto de partida en el compromiso de ayudar en procesos de creación. En la medida que el personal se sienta comprometido con los objetivos, mayor será la probabilidad de éxito.

Para poder obtener la información se enfoca a los interesados a construir su FOAR a partir de los siguientes conceptos:

Tabla 1. Preguntas Clave Para poder Definir La Visión

Fortalezas	Son los principales activos con los que cuenta la institución. Estas pueden ser de cualquier tipo y abarcar las diferentes áreas de la organización.
Oportunidades	Son aquellos elementos que la institución puede aprovechar para su desarrollo y crecimiento.
Aspiraciones	Responde a la pregunta de ¿Cuáles son nuestras principales aspiraciones como institución? ¿Cuál es nuestro futuro? Estas son definidas acorde con esta, pero también es importante considerar las aspiraciones ciudadanas o del usuario final con el objetivo de generar los insumos necesarios para el proceso de cambio o de mejoramiento que está por iniciar.
Resultados	Son los resultados (medibles) a los que la organización quiere alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. En este apartado se generan los insumos para la posterior formulación de objetivos estratégicos.

Fuente: Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)⁵

2.6 EJES

La definición que MIDEPLAN brinda de este concepto es: “Los ejes son líneas maestras de intervención sistémica, deben ser estratégicos, deben responder al impacto y a las exigencias del entorno. (...) se pueden diseñar a partir del análisis FOAR, de tal manera que, permita aprovechar las oportunidades y fortalezas de la institución, generar neutralidad en las amenazas y superar las debilidades”.⁶

La determinación de los ejes permite a una institución el mejor uso de los recursos, puesto que busca identificar y agrupar las estrategias para cerrar las brechas necesarias en el cumplimiento de la misión y la visión. Todas las aspiraciones que se tengan serán revisadas con el propósito de alinearlas a dichos ejes, de forma que se establezca un norte claro en donde todos los esfuerzos van al cumplimiento de los objetivos comunes.

⁵ Tomada textualmente, desde Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI). P. 25

⁶ Cita textual de MIDEPLAN. ORIENTACIONES BÁSICAS PARA LA FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI). 2018. p. 30

2.6.1 Estrategias a partir del FOAR

Las estrategias basadas en el FOAR se deben centrar en aspectos positivos de la institución. El diseño se realiza enfocándose en:

- Potencializar las fortalezas
- Aprovechar las oportunidades
- Diseñar acciones para alcanzar las aspiraciones

Los funcionarios a través de las líneas de acción asumen compromisos, traducidos en pasos, que realizados culminan en el logro de lo planteado en los objetivos.

2.7 OBJETIVOS

La definición que MIDEPLAN brinda de este concepto brinda de objetivos es que son “los logros que se desean alcanzar en un plazo determinado, de manera que permitan cumplir con la misión y concretar la visión de la organización”⁷

2.7.1 Método SMART para la definición de objetivos

Técnica atribuida a Robert S. Rubin, quien publicara para “The Society for Industrial and Organizational Psychology” en un artículo relacionado a la gestión por objetivos.

Dicha herramienta⁸ busca la formulación de objetivos que sean eficaces, y para ello se deberán plantear cumpliendo los siguientes requisitos:

S Específico. El objetivo debe ser lo más concreto posible. Cualquier persona que lo lea deberá saber que significa dentro del contexto.

M Medible. Deberá traducirse en una meta cuantificable. En algunos casos (cuando se refiera a intangibles o a aspectos cualitativos) su definición puede ser más compleja, pero deberá poderse adaptar por medio de las estrategias.

A Alcanzable. Debe ser ambicioso y proponer un reto para la institución. En el caso de que haya cambios en el entorno, este podrá ser ajustado para lograr su cumplimiento.

R Realista. Los objetivos se deben plantear siendo apegados a los recursos con los que se cuenta.

T Tiempo. Se deben definir objetivos dentro de una línea de tiempo. Así estos estarán enmarcados dentro de una serie de etapas que permitan llegar a la meta final.

⁷ Cita textual de MIDEPLAN. ORIENTACIONES BÁSICAS PARA LA FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI). 2018. p. 30

⁸ Fuente de información Martínez, I. COMO DEFINIR TUS OBJETIVOS DE FORMA INTELIGENTE: EL MODELO SMART.

2.8 LÍNEAS DE ACCIÓN

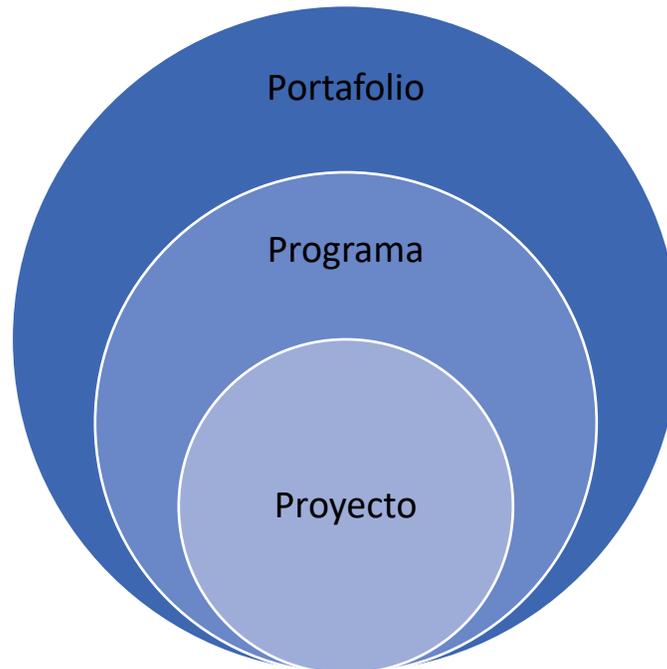
La definición que MIDEPLAN brinda de este concepto es que son “las estrategias que permiten la definición de los planes de acción y constituyen la base para el establecimiento de las prioridades en la asignación de recursos. (...) proporcionan una plataforma para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos”⁹

Durante el proceso de definición de éstas en el TPMS, dichos conceptos fueron estrechamente relacionados al concepto de “Portafolio de Proyectos”, de ahí que surge la importancia de establecer conceptualmente este término.

2.8.1 Portafolio de Proyectos

Dentro de la administración de proyectos, se usan con frecuencia términos como portafolio, programa y proyecto¹⁰, estos son:

Ilustración 4. Portafolio de Proyectos



Fuente: Elaboración propia

Proyecto. Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Si bien pueden existir elementos repetitivos dentro de un proyecto, esto no cambia el sentido de ser único.

⁹ Cita textual de MIDEPLAN. ORIENTACIONES BÁSICAS PARA LA FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI). 2018. p. 32

¹⁰ Cita textual de CORONADO. PORTAFOLIO DE PROYECTOS: DIFERENCIAS CONCEPTUALES Y SU ADMINISTRACIÓN. 2014.

Proyecto: Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Si bien pueden existir elementos repetitivos dentro de un proyecto, esto no cambia el sentido de ser único.

Programa: Grupo de proyectos relacionados entre sí, gestionados de forma coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual. Los programas pueden incluir elementos de trabajo que están fuera del alcance de los proyectos específicos del programa. La gestión de programas se centra en las interdependencias entre los proyectos y, ayuda a determinar el enfoque óptimo para gestionarlos.

Portafolio: Conjunto de proyectos o programas y otros trabajos que se agrupan para facilitar la gestión eficaz de ese trabajo para cumplir con los objetivos estratégicos del negocio. Los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están directamente relacionados. Para gestionar un portafolio de proyectos es necesario contar con la gobernanza apropiada. La buena gobernanza se refiere a los métodos y políticas de control directo para gestionar el portafolio dentro de un marco claro.

Algunas de las actividades que se realizan para mantener una buena gobernanza son:

Ilustración 5. Actividades para la Gobernanza de un Portafolio de Proyectos



Fuente: Elaboración propia con base en el Artículo Portafolio de proyectos: diferencias conceptuales y su administración.

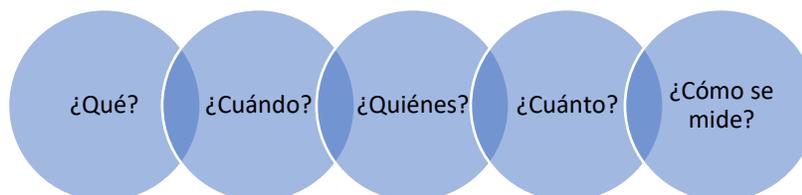
2.9 PLANES DE ACCIÓN

El plan de acción es la garantía de que la estrategia que ha sido formulada durante toda la planeación estratégica se va a llevar a cabo.

2.9.1 Aspectos por definirse dentro de los planes de acción

Los planes de acción deberán concretar una serie de puntos que se definen a partir de las siguientes preguntas:

Ilustración 6. Aspectos por cuestionarse para definir las líneas de acción



Fuente: Elaboración propia con base en los conceptos de MIDEPLAN, ORIENTACIONES BÁSICAS PARA LA FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

El detalle de éstas se entiende como:

Qué: Qué se debe hacer. *Se refiere a las actividades que se deberán desarrollar para poder cumplir con las líneas de acción y así lograr el resultado esperado.*

Cuándo: Cuándo se debe hacer. *Con base en la cantidad de años para los que se vaya a desarrollar el PEI institucional, se deberá establecer una programación que se pueda evaluar para dicho período.*

Quiénes: Quiénes son los responsables de hacerlo. *Cada actividad deberá tener responsables asignados que serán los que la ejecuten.*

Cuánto: Cuáles y cuántos recursos se requieren para hacerlo. *El ejercicio responsable de desarrollar cada uno de los planes de acción deberá incorporar su presupuesto.*

Cómo se mide: Cómo se medirá el grado de ejecución. *Con la finalidad de evaluar si las metas propuestas se cumplen o no, es necesaria la definición de indicadores.*

Algunos puntos importantes cuando se planteen los planes son:

Tabla 2. Aspectos por Considerar para Formular los Planes de Acción

1	Deben alcanzar resultados que hayan sido planificados
2	Deben ser instrumentos ágiles, sencillos y concretos
3	Las metas deben ser claramente redactadas y comunicadas a todo el personal de la organización, para que facilite su logro
4	Se les debe brindar seguimiento (mínimo de manera trimestral) para verificar su cumplimiento
5	Los Planes de Inversión Pública y Acción Social deberán ser considerados en el proceso de elaboración del PEI e incorporados en el Plan de Acción

Fuente: Elaboración propia con base en los conceptos de MIDEPLAN, ORIENTACIONES BÁSICAS PARA LA FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

2.9.2 Matriz de Formulación de la Estrategia Institucional

El Plan Estratégico deberá contener una plantilla o matriz en la que sea posible visualizar las líneas de acción, riesgos, resultados, indicadores, productos, actividades y líneas base para los años que comprenda el PEI.

La siguiente tabla es un ejemplo de formato de cómo se puede elaborar dicha matriz:

Tabla 3. Matriz de Formulación de la Estrategia Institucional

Línea de Acción o Estrategia		(1)													
Eje Estratégico		(2)													
Objetivo Estratégico		(3)													
Código	Nombre de la Acción Estratégica	Descripción	Objetivo	Impacto/ Resultado esperado	Riesgos	Area Responsable	Línea Base	Indicador	Metas Anuales						
									2019	2020	2021	2022	2023	2024	
(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)						

Fuente Elaboración propia con base en los conceptos de MIDEPLAN, ORIENTACIONES BÁSICAS PARA LA FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

Definición de los campos:

- (1) Línea de Acción o Estrategia: Definida en sesiones de trabajo con la dirección, permite orientar las acciones estratégicas que se realizarán para lograrla.
- (2) Eje Estratégico: Definido en el Marco Estratégico y Aprobado por la Junta Directiva en donde está enmarcada la Línea de Acción.
- (3) Objetivo Estratégico: Definido en el Marco Estratégico y Aprobado por la Junta Directiva en donde está enmarcada la Línea de Acción
- (4) Código: Numeración para la identificación de la Acción Estratégica
- (5) Nombre de la Acción Estratégica: Nombre que recibe la acción estratégica y que comienza a acotar su alcance.

- (6) Descripción: Describe las Acción Estratégica, en caso de ser una Programa, se indicarán cuales son los proyectos que estarán incluidos, así mismo, de ser un Portafolio, se indicarán los Programas y Proyectos que lo componen.
- (7) Objetivo: Describe el objetivo que esta acción estratégica busca conseguir, debe estar alineado con el Eje Estratégico y el Objetivo Estratégico.
- (8) Riesgos: Principales riesgos determinados por el área responsable de la acción estratégica.
- (9) Área Responsable: Área que tendrá la responsabilidad de gestionar la acción estratégica, vale la pena aclarar, que no necesariamente implica que esta área deberá ejecutar cada una de las acciones, pero si será la responsable de velar por su ejecución.
- (10) Línea Base: Año que será tomado como punto de partida para comparar el desempeño de la acción estratégica.
- (11) Indicador: Indicadores de medición que serán utilizados para dar seguimiento al desempeño de la acción estratégica.
- (12) Metas Anuales: La acción estratégica puede tener duración ya sea de uno o de varios años, dependiendo de la misma, este campo pretende determinar cual será el valor meta que deberá cumplir el indicador definido.

2.9.3 Indicadores

MIDEPLAN indica que la formulación de indicadores debe enfocarse en el cumplimiento de los planes por parte del responsable, por lo tanto, la información que se obtiene de éste debe ser útil, para él, para la institución y para los usuarios externos.

Los aspectos que deben considerarse para establecer los indicadores¹¹:

- a. Debe ser apropiado y coherente con el objeto de que se pretende medir, o sea, guardar una relación o vinculación lógica con el mismo y permite medir de manera específica su realización.
- b. El indicador debe permitir medir el avance hacia la situación esperada.
- c. Debe ser útil, en la medida que la información permita hacer comparaciones en el tiempo.
- d. Debe ser susceptible de análisis por parte de los gestores.
- e. La información que genere debe ser útil para la toma de decisiones.
- f. Debe ser verificable, es decir, que permita comprobar la calidad y la pertinencia de la información.
- g. Constituyen la base de cómo la institución o el programa quieren ser medidos.
- h. Deben medir resultados (intermedios o finales) no esfuerzos.
- i. Tienen que ser comparativos sobre lo planeado o sobre un estándar.
- j. Son una señal de alerta sobre el comportamiento de una o dos variables que interesa medir respecto de cuán bien o mal se está logrando la meta definida, por lo que servirán para detectar posibles desvíos y corregirlos.
- k. Debe evitarse la definición de indicadores que generen “incentivos perversos”, los cuales se refieren a los efectos contraproducentes de las acciones que se pueden llevar a cabo por la institución para cumplir con el desempeño.
- l. Las metas del indicador deben ser realistas y autofinanciadas con los recursos del presupuesto asignado y considerar las capacidades de la institución para cumplirlas.
- m. Se debe valorar la pertinencia de formular indicadores complementarios, en el caso de que así se requiera.
- n. No redactar metas de indicadores cuya demanda debe ser satisfecha en 100% y es poco relevante como indicador de desempeño institucional, es decir, que si aumenta o disminuye la demanda no debería existir un problema de gestión para enfrentarlo.
- o. Se debe recurrir a diferentes parámetros para fijar el nivel de desempeño proyectado:
 - Desempeño histórico (año t-1, año t-2, etc).
 - Desempeño de instituciones similares, buenas prácticas internacionales, benchmarking.
 - Desempeño proyectado de acuerdo con mejoras tecnológicas o de procesos según la capacidad institucional.

¹¹ Cita textual de MIDEPLAN. ORIENTACIONES BÁSICAS PARA LA FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI). 2018. p. 34-35

- p. Siempre debe especificarse si el nivel esperado será a nivel nacional, regional o local.
- q. Debe quedar claramente establecido cuál es el responsable por el cumplimiento de la meta, aun cuando otros intervengan con producción intermedia o final.

2.10 OTROS

2.10.1 Movimiento STEAM

Este movimiento (STEM viene del acrónimo en inglés, donde S es Science, T thecnology, E engineering, y M mathematics. La A, incorporada más recientemente es de Arts) que nace en las últimas décadas promueve, a través de acciones positivas cubrir las necesidades de la economía del siglo XXI. La propuesta de STEM, se ve enriquecida con varios componentes claves, que surgen de las recomendaciones de empleadores, docentes y padres acerca de cómo lograr que los alumnos logren metas futuras a partir de los conocimientos adquiridos en el presente (STEAMPORTAL, 2014-2016).

La premisa es que el aprendizaje que se realice utilizando ciencia, tecnología, ingeniería, artes y matemática, mediante el diálogo y el pensamiento crítico, fortalece a los individuos, motivándolos a asumir riesgos, comprometerse con el aprendizaje, enfocarse en la resolución de problemas, buscar trabajar de forma colaborativo y por medio de procesos creativos. El resultado esperado es el desarrollo de una nueva generación de futuros líderes, innovadores y siempre dispuestos a aprender.

Según un artículo de Elías Amor Bravo, presidente de la Asociación Española para el Fomento de las Políticas Activas de Empleo y las Cualificaciones (AFEMCUAL) los artistas y los científicos comparten las mismas competencias, tales como digitales, humanísticas y sociales, se exponen constantemente a situaciones donde deben de relacionar lo cuantitativo con lo cualitativo, así como a participar de trabajos colaborativos que le brindan un valor agregado a sus aportes. (Bravo, 2018)

Este último concepto es añadido al marco teórico puesto que, dentro de la formulación del marco estratégico, se pudo observar una tendencia a incorporarlo dentro de las estrategias.

2.10.2 Ciclo De Proyecto Cultural

Este modelo describe como los proyectos culturales nacen desde la perspectiva de un ciclo de gestión de proyectos. La Guía para la Gestión de Proyectos Culturales, (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2009) nos brinda una definición al respecto:

En un proyecto se integran y concretan ciertos conceptos que lo representan. Un proyecto es un proceso de reflexión, de relación permanente entre teoría y práctica, es la acción de previsión y anticipación, un resultado formalizado de nuestras ideas, un instrumento para la negociación, participación y la cogestión, para organizar la gestión, es un instrumento de trabajo en equipo. Un proyecto tiene una dimensión temporal, un fin, una exigencia y, fundamentalmente, un proceso

creativo, elemento fundamental para no perder de vista nuestros fines, usando los proyectos como medios instrumentales para lograrlos, y no haciendo de ellos fines en sí mismos¹²

Entonces por proyecto cultural se deberá entender que este se enmarca, al igual que otros proyectos de otras naturalezas, dentro de un ciclo con las siguientes fases:

Ilustración 7. Fases Del Ciclo De Proyectos



Fuente: Elaboración propia con base en Guía para la Gestión de Proyectos Culturales (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2009)

Entre las principales actividades de cada una de las fases se pueden destacar:

- **Diseño y Formulación del Proyecto:**

Dentro de esta fase se conceptualizar el proyecto. Se deberá enmarcar dentro de un contexto con los siguientes puntos claramente explicados:

- Definir los usuarios/beneficiarios y sus necesidades
- Determinar la problemática a la que se enfrentan
- Convertir los problemas encontrados en objetivos para la búsqueda de resultados positivos.
- Establecer las actividades necesarias y organizarlas mediante un cronograma

¹² Cita textual de Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Guía para la Gestión de Proyectos Culturales, 2009. P 16.

- Establecer los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto (Equipo humano, Materiales, Financieros.
- Definir los posibles responsables
- Gestión de los recursos:

Sin lugar a duda este es uno de los aspectos más críticos para el éxito de un proyecto, por cuanto comprende establecer las estrategias para conseguir los recursos necesarios para poder llevarlo a cabo. Entre las principales actividades a considerar en esta fase están:

- Establecer la estrategia para el proyecto
- Definir las formas de obtener recursos financieros
- Producción de proyectos:

Una vez finalizadas las dos etapas anteriores, se da la fase en que finalmente se materializa el proyecto. Dentro de ésta, se observa una nueva subdivisión, con las siguientes etapas:

- Preproducción
- Producción
- Postproducción

Cada una de ella con características que deben de ser estudiadas y desarrolladas a profundidad.

- Evaluación de proyectos:

Como cuarta y última fase se encuentra la evaluación, tan importante como las otras, puesto que determinará si el proyecto cumplió o no con las expectativas, y se determinarán que aspectos son necesarios para cerrar las posibles brechas encontradas en futuros proyectos.

Para poder desarrollar esta valoración se deben definir los criterios técnicos y metodológicos correctos para obtener los resultados necesarios.

3 MARCO METODOLÓGICO

El presente apartado ilustra el proceso efectuado para la elaboración del marco estratégico de la institución.

El equipo consultor desarrolló la metodología a partir de la guía de MIDEPLAN “ORIENTACIONES BÁSICAS PARA LA FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)” publicada en el año 2018, que tiene como finalidad brindar una herramienta a las instituciones públicas para la formulación de Planes Estratégicos.

Basados en los conceptos de esta guía, se desarrollaron una serie talleres para que el TPMS como institución, lograra formular un marco estratégico que integre a todos los programas que lo conforman, por medio de herramientas y técnicas enfocadas a procesos participativos. A partir de estos talleres se generaron insumos, que se suman a los obtenidos en los talleres de sensibilización realizados en el mes de diciembre del 2018 con todo el personal y a partir de este Marco estratégico siguiendo las mismas orientaciones se crea el plan estratégico.

Los conceptos que conforman el Marco Estratégico se convertirán en una herramienta de trabajo y los lineamientos para el personal técnico, administrativo y artístico de la institución.

3.1 OBJETIVOS

A continuación, se presentan los objetivos iniciales de esta fase de la consultoría:

3.1.1 Objetivo general

Desarrollar un Marco Estratégico, que visualice la realidad de la institución con los programas que la integran.

3.1.2 Objetivos específicos

1. Involucrar de manera participativa en un trabajo constructivista a los funcionarios del área administrativa y artística de cada uno de los programas que integran la institución.
2. Realizar talleres que se lleven a cabo en un ámbito dinámico en donde los tomadores de decisiones de la institución comparten su problemática, construyen recursos de manera consensuada y encuentran soluciones en la manera en que se proyecta la institución y como desea ser percibida a nivel nacional.
3. Desarrollar a través de las distintas dinámicas y actividades los insumos contundentes y conocimiento generado a partir de la construcción en equipo de manera abierta.
4. Realizar un análisis previo de los insumos y llegar a conclusiones colectivas consensuadas de la definición de conceptos del marco estratégico.
5. Construir Objetivos estratégicos que permitan que los programas se integren como institución y articulen sus proyectos, para construir líneas de acción individuales que les permitan construir proyectos en conjunto y por separado que alimenten el plan estratégico de la institución permitiendo cumplir con sus objetivos.

3.2 METODOLOGÍA

3.2.1 Tipo de estudio

En la presente fase de esta consultoría se realizó un estudio de tipo cualitativo, con un enfoque en que prevaleció el trabajo constructivista. En donde se promueve que los participantes formulen soluciones y conceptos a partir de su propia experiencia.

3.2.2 Fases de la Metodología

A continuación, se exponen las fases desarrolladas para la elaboración de este proceso:

3.2.2.1 Fase Previa

Esta fase comprende todo el que hacer que realizan consultores y la contraparte a la hora de asignarse la consultoría, previo a la fase de investigación.

3.2.2.2 Fase de investigación

Esta fase comprende la investigación que realizan consultores, incluye la profundización de la investigación documental, así como la revisión de documentación por parte de la comisión de trabajo.

3.2.2.3 Fase de diseño

En esta fase, en el diseño del Marco Estratégico, se toma como base la guía de MIDEPLAN “ORIENTACIONES BÁSICAS PARA LA FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)” publicada en el año 2018, y a partir de la misma se desarrollaron cinco sesiones Taller con el fin de crear la Misión, Visión y Valores Institucionales, así como un FOAR que permitiera desarrollar los ejes y objetivos, para luego trabajar a partir de los objetivos estratégicos, líneas de acción estratégicas integradas entre los programas que permitan crear un Plan estratégico para toda la institución donde tanto los proyectos sustantivos, como algunos administrativos

3.2.2.4 Fase de validación

Durante esta fase se utiliza como medio de validación la exposición del Marco estratégico a la Junta Directiva del Teatro Popular Melico Salazar, con el fin de obtener la aprobación de sus contenidos.

3.2.2.5 • Fase Final

En esta fase se realiza el análisis del proceso para exponer una serie de lecciones aprendidas y recomendaciones que se incluirán en el entregable. Se incluye la elaboración del informe de la Formulación del Marco Estratégico.

El siguiente cuadro muestra el resumen de cada una de las fases desarrolladas:

Tabla 4. Fases Y Sub-Fases Del Proceso Llevado A Cabo Para La Formulación Del Marco Estratégico

Fase	Sub-Fases
Fases previas	<p>I: Convocar a las partes interesadas.</p> <p>II: Celebrar reuniones de prospección con la comisión de trabajo.</p> <p>III: Conceptualizar los efectos de la formulación del marco estratégico.</p> <p>IV: Investigación documental.</p>
Fase de investigación	<p>I: Compromiso de partes involucrados para profundizar el desarrollo del marco estratégico.</p> <p>II: Puesta en marcha.</p> <p>III: Establecimiento de un cronograma de trabajo.</p> <p>III: Validación del plan de trabajo.</p>

Fase de diseño	I: Diseño de Talleres II: Realización de los talleres participativos para la creación del Marco Estratégico por parte de los funcionarios de la institución.
Fase de validación	I: Validación del Marco y Plan Estratégico por parte de Junta Directiva del Teatro Popular Melico Salazar.
Fase final	I: Definición de lecciones aprendidas y recomendaciones. III: Elaboración del informe de la Formulación del Plan Estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3 Lugar

De acuerdo con la naturaleza de la consultoría, esta se desarrolla en las instalaciones del Teatro Popular Melico Salazar, San José Costa Rica.

3.2.4 Sujetos de información

Para esta consultoría se cuenta con la colaboración y el compromiso de la Jerarquía de la institución, así como la conformación de una comisión de trabajo.

3.3 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

3.3.1 Primera Sesión Taller: Creación de la Misión

Mediante el uso de la técnica de exposición magistral, se realizó una introducción a lo que implica el diseño de la estrategia para la institución y se expusieron las fases previas. Luego se introdujo la definición de algunos conceptos y términos sobre los cuales se estaría trabajando, con el fin de “unificar el idioma”. Esto permitió que todos(as) los(as) participantes tuvieran una base técnica homologada para poder realizar la discusión en función de la construcción de Marco estratégico. Se abordaron temas como valor público, contexto estratégico, PEI, socialización del proceso y finalmente, Marco estratégico. Se introdujo el tema de la Misión institucional desde la particularidad que siendo una institución conformada por cinco programas además de sí misma, tenían diferentes misiones en sus respectivos programas, así que se procedió a una sensibilización de pertenecer a algo más grande, exponiendo la misión de Ministerio de Cultura y Juventud, y luego la misión del Teatro Popular Melico Salazar. De manera participativa y por medio de herramientas que proporcionó el equipo consultor, todas alineadas con la guía de MIDEPLAN, se realizó la formulación de la misión institucional.

Ilustración 8. Sesión 1 de la Formulación del Marco Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se describe el detalle de las actividades realizadas durante esta sesión:

Tabla 5. Agenda de la Sesión 1 de la Formulación del Marco Estratégico

Hora	Actividad	Descripción
8:30 – 8:45 a.m.	Bienvenida y Registro de Participantes	Bienvenida a los participantes y firma del registro de asistencia.

8:45 - 9:20 a.m.	Exposición Magistral de cómo se formula el marco estratégico de una institución según MIDEPLAN Concepto de Valor Público Valor Publico TPMS Concepto de Misión Misión TPMS	Introducción por parte del Consultor ICAP Exposición de los conceptos Exposición de la Misión TPMS por parte de los funcionarios de la institución
9:20 -10:00 a.m.	Herramientas para la creación de la misión. Lluvia de ideas a partir de las herramientas e interrogantes guía	Exposición de cosas que se den tomar en cuenta para la creación de la misión. Repartición de material guía para la creación de una Misión Lluvia de ideas
10:00 -10:15 a.m.	Café	
10:15 -11:45 a.m.	Discusión guiada para la creación de Misión	A partir de la lluvia de ideas provocada por las preguntas guiadas. Se desarrolla una discusión para la redacción de la Misión
11:45 -12:00 M.D.	Cierre de la actividad	Observaciones Compromiso de revisión de la misión durante la semana Exposición de lo que siguientes pasos

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Segunda sesión Taller: Revisión de la Misión Creación de la Visión

Durante la segunda sesión se realizó una revisión de la Misión, por medio de discusión participativa, se implementaron algunos cambios a la redacción y que todos los programas se vean reflejados en la misión de la institución.

Se procedió de manera magistral a introducir los conceptos sobre los cuáles se trabaja la Visión institucional. Se realizó nuevamente una sensibilización sobre la pertenencia y de manera participativa, por medio de preguntas guías se realizó la construcción Visión institucional. Se retomó la construcción de un FOAR como e que se trabajó durante el proceso de Sensibilización llevado a cabo en diciembre del 2018 y se les entregó una herramienta con fichas (Ver Anexo 9.2) para elaborarlo como tarea y traer los insumos para la siguiente sesión.

Ilustración 9. Sesión 2 de la Formulación del Marco Estratégico



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se describe el detalle de las actividades realizadas durante esta sesión:

Tabla 6. Agenda de la Sesión 2 de la Formulación del Marco Estratégico

Hora	Actividad	Descripción
8:30 – 8:45 a.m.	Bienvenida y Registro de Participantes	Bienvenida a los participantes y firma del registro de asistencia.
8:45 - 9:30 a.m.	Revisión de la Misión	Introducción por parte del Consultor ICAP Apropiación y defensa por parte de los funcionarios involucrados en su formulación de Misión y consenso en la definición de Misión

9:30 -10:00 a.m.	Exposición Magistral sobre el concepto de Visión. Visiones del MCJ, TPMS y programas	El consultor de ICAP realiza la introducción de conceptos y describe las herramientas guías
10:00-10:20	Café	
10:20 -11:45 a.m.	Discusión guiada para la creación de Visión	A partir de la lluvia de ideas provocada por las preguntas guiadas se desarrolla una discusión participativa para la redacción de la Visión.
11:45 -12:00 M.D.	Cierre de la actividad	Observaciones Compromiso de revisión de la visión durante la semana y Abordaje del FOAR y entrega de material guía para crear el FOAR

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 Tercera Sesión Taller: Revisión de Visión, Formulación de los Valores Institucionales y la elaboración del FOAR Institucional

La sesión inicia con la lectura de la Misión institucional que se formuló durante las sesiones anteriores.

Se procede a la lectura de la Visión Institucional y su revisión de manera colectiva, se integran aportes y cambios.

Se exponen los criterios de Valores institucionales y se realiza una actividad con material lúdico guía, que permite que cada participante aporte diferentes valores y los exponga ante sus compañeros. Cada valor se discutió y se colocó en un gráfico de molécula (Ver Anexo 9.3) esto con el fin de explicar que los valores son habilitadores y reflejan la identidad institucional. Cada uno de los valores aportados por los participantes, se agruparon y se buscaron definiciones en algunos casos como parte de la discusión grupal, esto con el fin de encontrarlos en consenso.

Se retomó el tema FOAR con el cual se había trabajado durante el proceso de Sensibilización que se llevó a cabo en el proceso de sensibilización institucional, se aplicó la técnica participativa de exposición, en donde la mayoría de los participantes contaba con la herramienta que había trabajado en días anteriores solos o con otros funcionarios de sus programas. Así que cada uno expuso las fortalezas que había identificado de la institución, así mismo las oportunidades, aspiraciones y resultados. El resultado obtenido fue un FOAR con aportes de cada uno de los funcionarios.

Ilustración 10. Sesión 3 de la Formulación del Marco Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se describe el detalle de las actividades realizadas durante esta sesión:

Tabla 7. Agenda de la Sesión 3 de la Formulación del Marco Estratégico

Hora	Actividad	Descripción
8:30 – 8:45 a.m.	Bienvenida y Registro de Participantes	Bienvenida a los participantes y firma del registro de asistencia.
8:45 - 9:15 a.m.	Revisión de Visión	Introducción por parte del Consultor ICAP Revisión colectiva de la Visión

9:20 -10:00 a.m.	Introducción de términos de valores Institucionales y creación de sobre los Valores Institucionales.	Exposición de cosas que se deben tomar en cuenta para la creación de la misión. Introducción de material guía para la formulación de los valores institucionales. Dinámica guiada para la construcción de Valores institucionales
10:00 -10:15 a.m.	Café	
10:15 -11:35 a.m.	Elaboración de FOAR	Por medio de material guía proporcionado por el equipo consultor ICAP, se involucra a todos los participantes en la dinámica expositiva de elaboración de un FOAR
11:35 -12:00 M.D.	Cierre	Observaciones Compromiso de revisión de los valores Institucionales

Fuente: Elaboración propia.

3.3.4 Cuarta Sesión Taller: Revisión de Valores y Revisión de FOAR

Esta actividad se lleva a cabo luego de un proceso de definición y análisis realizado por el equipo consultor con respecto al material creado por los funcionarios para valores, donde se promovió una discusión en torno a los valores, la necesidad de vincular algunos y eliminar otros para quedarse con los más congruentes y contundentes para la institución, esto de manera consensuada.

Para la discusión del FOAR, se trabajó a partir del análisis desarrollado en la sesión 3, así como los insumos de esta misma herramienta elaborados durante los talleres de sensibilización. Estos, previo análisis del equipo consultor, se expusieron a través de la lectura de los funcionarios buscando a través de su revisión la identificación de los elementos de mayor importancia institucionalmente.

Ilustración 11. Sesión 4 de la Formulación del Marco Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se describe el detalle de las actividades realizadas durante esta sesión:

Tabla 8. Agenda de la Sesión 4 de la Formulación del Marco Estratégico

Hora	Actividad	Descripción
8:30 – 8:45 a.m.	Bienvenida y Registro de Participantes	Bienvenida a los participantes y firma del registro de asistencia.
8:45 - 9:20 a.m.	Revisión de los Valores Institucionales	Revisión de los Valores por parte de los participantes y guiada por el equipo consultor
10:00 -10:15 a.m.	Café	

10:15 -11:45 a.m.	Revisión de FOAR	Revisión por parte de los participantes y guiada por el equipo consultor del FOAR
11:45 -12:00 M.D.	Cierre de la actividad	Observaciones Exposición de los pasos siguientes

Fuente: Elaboración propia.

3.3.5 Quinta Sesión Taller: Formulación de Ejes y Objetivos estratégicos

Esta sesión se realiza con la dirección de la institución y el equipo líder seleccionado para ello, compuesto por cuatro funcionarios y el equipo consultor ICAP. A partir de los insumos proporcionados durante las sesiones anteriores, se proponen los ejes estratégicos, alineados a la guía de MIDEPLAN. Una vez definidos los ejes, se formularon los objetivos estratégicos.

Ilustración 12. Sesión 5 de la Formulación del Marco Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se describe el detalle de las actividades realizadas durante esta sesión:

Tabla 9. Agenda de la Sesión 5 de la Formulación del Marco Estratégico

Hora	Actividad	Descripción
8:30 – 8:45 a.m.	Bienvenida y Registro de Participantes	Bienvenida a los participantes y firma del registro de asistencia.
8:45 - 9:15 a.m.	Exposición Participativa del Marco estratégico	Introducción por parte de Consultora ICAP Exposición de los conceptos Exposición participativa del trabajo que se ha hecho en sesiones previas
9:20 -10:30 a.m.	Introducción de los conceptos y preguntas guías para la definición y conceptualización de los ejes	Exposición de cosas que se deben tomar en cuenta para la formulación de los Ejes. Conversaciones que describen a cada eje y formulación de éstos por parte del equipo líder, la jerarquía de la institución y el equipo consultor
10:00 -10:15 a.m.	Café	
10:15 -11:45 a.m.	Introducción de los conceptos y guías para la construcción de Objetivos estratégicos	A partir de la lluvia de ideas guiada para la construcción de ejes y un proceso de elaboración de una matriz Se desarrollan los objetivos estratégicos en una construcción en conjunto por parte de los participantes y el equipo consultor.
11:45 -12:00 M.D.	Cierre de la actividad	Observaciones

Fuente: Elaboración propia.

3.3.6 Sesiones para la creación de líneas de acción

La formulación de las líneas de acción contempló diferentes etapas, para cubrir las necesidades que tiene la institución de abordar los proyectos de una manera articulada y poder crear estas líneas de una manera participativa e integral con los aportes de cada uno de los programas y las unidades de TPMS. Para esto se realizaron sesiones individuales, con el equipo consultor, planificación, la dirección y la administración de cada uno de los programas con el fin de realizar la identificación de líneas de acción, los procesos para identificarlas y enfocarlas, definición de proyectos estratégicos en cada uno de los programas y la unidad de producción del TPMS, con el fin de encontrar las articulaciones posibles y las estrategias a partir de los proyectos sustantivos que la institución debe llevar a cabo. Esta etapa inició después de la validación del Marco Estratégico por parte de Junta Directiva y la socialización de este a todo el personal.

Luego de las sesiones individuales, se realizaron dos sesiones por parte de la institución para la presentación de proyectos a la Unidad Administrativa donde el equipo consultor fue invitado a participar. En esta sesión los programas presentaron sus proyectos alineados al Marco Estratégico

A partir de los insumos proporcionados durante las diferentes sesiones y el trabajo realizado para la unidad administrativa por parte de cada programa, el equipo consultor creó una matriz de proyectos que junto con dirección y planificación se revisó para desarrollar las líneas de acción necesarias para que la formulación plan estratégico institucional se realizará de una manera integral.

Además de las sesiones individuales de construcción, se dio una charla sobre construcción de indicadores y se agendaron citas con cada uno de los programas para trabajar, sobre la matriz de proyectos estratégicos que se definieron, para la formulación de indicadores, identificación de riesgos y definición de metas.

A partir de ahí el equipo consultor, planificación y dirección trabajaron sobre la matriz de líneas de acción estratégicas definiéndolas y estableciendo que proyectos pertenecían a cada una de estas.

Ilustración 13. Sesiones de la Formulación de las Líneas de Acción con los Programas del TPMS



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 14. Sesiones de la Formulación y Presentación del Marco Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente cuadro se definen las actividades realizadas

Tabla 10. Agenda de la Sesiones para la Formulación de las líneas de acción del Marco Estratégico

Fecha	Actividad	Descripción
04-04-2019	Sesión de Construcción de Líneas de acción Compañía Nacional de Teatro	Identificación de proyectos como líneas de acción que permiten cumplir con objetivos estratégicos
04-04-2019	Sesión de Construcción de Líneas de acción Taller Nacional Danza	Identificación de proyectos como líneas de acción que permiten cumplir con objetivos estratégicos
08-04-2019	Sesión de Construcción de Líneas de acción Proartes	Identificación de proyectos como líneas de acción que permiten cumplir con objetivos estratégicos

09-04-2019	Sesión de Construcción de Líneas de acción Compañía Nacional de Danza	Identificación de proyectos como líneas de acción que permiten cumplir con objetivos estratégicos
10-04-2019	Sesión de Construcción de Líneas de acción UPE Teatro Popular Melico Salazar	Identificación de proyectos como líneas de acción que permiten cumplir con objetivos estratégicos
09-04-2019 22-04-2019	Sesión de Construcción de Líneas de acción Taller Nacional de teatro	Identificación de un proyecto como línea de acción y tareas para elaborar las líneas de acción junto con el personal docente del TNT
23-05-2019	Sesión de seguimiento con Planificación	Esta Sesión se da para dar seguimiento a las tareas que cada programa
11-06-2019	Reunión Dirección	Revisión de Matriz de Líneas de acción
21-06-2019	Reunión Unidad Administrativa	Integración de proyectos administrativos en Líneas de Acción
05-07-2019	Presentación de Proyectos	Presentación de Proyectos CND TND POARTES
12-07-2019	Presentación de Proyectos	Presentación de Proyectos TNT CNT
23-07-2019	Sesión Dirección y planificación	Revisión de proyectos
24-07-2019	Reunión Dirección	Planificación de proceso PEI
30-07-2019	Reunión TPMS	Sesión con Planificación
09-08-2019	Charla de Indicadores	Charla para dirección, administración, producción de TPMS, administrativos y directores de cada uno de los programas del TPMS
21-08-2019	Reunión dirección y Planificación	Sesión para consolidación de líneas de acción
12-08-2019	Formulación de indicadores Compañía Nacional de Teatro	Creación de indicadores, identificación de riesgos y definición de metas, para proyectos estratégicos que están incorporados en la matriz de líneas de acción.

13-08-2019	Formulación de indicadores Taller Nacional de Teatro	Creación de indicadores, identificación de riesgos y definición de metas, para proyectos estratégicos que están incorporados en la matriz de líneas de acción.
14-08-2019	Formulación de indicadores Proartes	Creación de indicadores, identificación de riesgos y definición de metas, para proyectos estratégicos que están incorporados en la matriz de líneas de acción.
20-08-2019	Formulación de indicadores UPE Teatro Popular Melico Salazar	Creación de indicadores, identificación de riesgos y definición de metas, para proyectos estratégicos que están incorporados en la matriz de líneas de acción.
22-08-2019	Formulación de indicadores Dirección TPMS	Creación de indicadores, identificación de riesgos y definición de metas, para proyectos estratégicos que están incorporados en la matriz de líneas de acción.
27-08-2019	Formulación de indicadores Taller Nacional de Danza	Creación de indicadores, identificación de riesgos y definición de metas, para proyectos estratégicos que están incorporados en la matriz de líneas de acción.

Fuente: Elaboración propia.

4 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

4.1 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El Plan Estratégico Institucional del Teatro Popular Melico Salazar, es el instrumento mediante el cual se unen las estrategias de todos los programas que lo conforman, en un esfuerzo de la Dirección y de la Unidad de Planificación por establecer un mecanismo, no solo que defina un rumbo claro para el próximo quinquenio, si no que permita a través de todos sus componentes, ser un elemento integrador de todos los recursos con los que se cuenta. Su desarrollo y evaluación constante pretenden la mejora continua, en búsqueda de una institución fortalecida y avocada completamente a aquellos a quién se debe. Este informe resume el proceso llevado a cabo para la formulación de dicho plan para los años 2019 al 2024, tomando en consideración todos los programas y unidades del Teatro, que al momento de su desarrollo formaron parte de la institución.

4.1.1 Fase I: Preparatoria

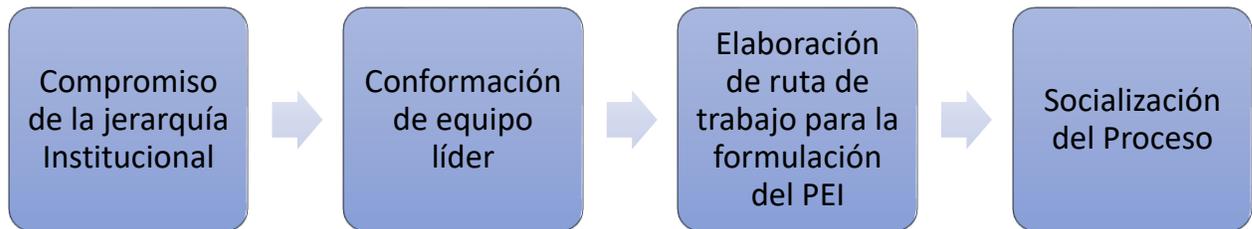
Esta primera fase, de las cuatro que se requieren para la formulación de un Plan Estratégico, conlleva a su vez, varias actividades, las cuales son explicadas con mayor detalle a continuación:

4.1.1.1 *Requerimientos para iniciar el proceso de elaboración del PEI*

El PEI es un instrumento de planificación de mediano plazo que debe responder a los objetivos estratégicos, las líneas de acción líneas que se formulan delimitan el trabajo que la institución realizará para cumplir con los objetivos estratégicos.

Para iniciar la construcción del PEI es importante contar con los elementos que dan apoyo y respaldo a la formulación de este.

Ilustración 15. Requisitos para la elaboración del PEI



Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.2 *Compromiso de la Jerarquía Institucional*

El Plan Estratégico Institucional, nace de la inquietud de la Dirección Institucional, quién además de ser consciente del compromiso de contar con un Plan Estratégico, dio los esfuerzos requeridos para contar con uno que permita la articulación de todos los recursos del Teatro.

Para el desarrollo del PEI, además de la Dirección, y el trabajo de la Unidad de Planificación, se contó con el acompañamiento del equipo consultor del Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP. A partir de esta iniciativa, y siempre respaldados en las orientaciones que brinda MIDEPLAN para dicho efecto, se siguió el proceso necesario para definir el plan, avalado además por la Junta Directiva, en las etapas en que esto fuese necesario.

4.1.1.3 *Conformación de la Comisión de Trabajo (CT) como líder del proceso*

La comisión de trabajo dentro del TPMS se conforma por la Dirección de la institución, Planificación, el equipo consultor de ICAP. Además, para todos los procesos realizados en la formulación del PEI, las direcciones y administraciones de cada programa han conformado el equipo de trabajo, así como la Unidad administrativa y la unidad de producción del TPMS.

4.1.1.4 *Elaboración de la ruta de trabajo para la formulación del PEI*

Para poder desarrollar el Plan Estratégico, fueron necesarias múltiples actividades, las cuales respondieron a un cronograma detallado, que buscó, obtener la información necesaria para la definición de la herramienta y, además, la transferencia de conocimientos requerida a todos aquellos funcionarios del teatro involucrados. La siguiente tabla resume las principales etapas, y los meses en los que se llevaron a cabo:

Ilustración 16. Etapas del PEI elaborado para el TPMS



Fuente: Elaboración Propia

En cada una de las etapas descritas en la ilustración anterior, la Dirección Ejecutiva, la Unidad de Planificación, funcionarios clave, y personal institucional, participaron activamente a través de talleres y reuniones, los cuales son explicados con detalle en el marco metodológico de este informe.

4.1.1.5 Socialización a lo interno de la institución del proceso que inicia

La Socialización del proceso se ha dado desde el inicio del proceso, iniciando con talleres de sensibilización, explicando de esta manera a los funcionarios por medio de actividades participativas el proceso por el cual la institución se sometería, desde ese momento se introdujo al equipo consultor y las partes de la institución que confirman la comisión de trabajo. La dirección de la institución se compromete al proceso con un proceso completamente participativo, así como las direcciones de los programas.

Finalizada la formulación y aprobación del Marco Estratégico por parte de la Junta Directiva, se convocó a dos sesiones diferentes al personal del TPMS completo para poder dar lo correcta divulgación de Marco estratégico, divulgación que estuvo a Cargo de los directores de los programas, planificación y dirección, con el acompañamiento del equipo consultor.

En este proceso se escuchó al personal y sus distintas visiones de lo que le sucede a la institución y el recibimiento del nuevo Marco Estratégico.

Se comunicó los pasos a seguir en la siguiente etapa.



4.1.2 Fase II: Formulación de la estrategia

El Teatro Popular Melico Salazar, es una institución de larga trayectoria dentro del ámbito cultural costarricense. La riqueza de su valor no sólo radica en el aporte que hace a la sociedad, sino también en que cada uno de los Programas que lo forman, desde su enfoque, le brinda un carácter multifacético y dinámico. De ahí que, para la Dirección, uno de los principales retos a la hora de definir su estrategia, fue crear una, que lejos de ser un rompecabezas de iniciativas, se convirtiera en un engranaje de esfuerzos con un norte común, dónde los recursos se articulan para su mejor aprovechamiento. Los puntos que se desarrollan a continuación fueron los insumos considerados para la creación de dicha estrategia.

4.1.2.1 Contexto Estratégico

El contexto estratégico en el que se encuentra inmerso el Teatro Popular Melico Salazar consta de diferentes aspectos que fue necesario analizar para la formulación del PEI, estos aspectos tienen que ver con el ámbito interno de la institución y con el externo.

A continuación, el análisis de cada uno de estos aspectos:

4.1.2.1.1 Análisis del marco jurídico

Como explica MIDEPLAN, el ordenamiento jurídico establece los límites de acción de las instituciones públicas, y sirve de base para determinar el papel que debe jugar cada institución en el desarrollo nacional.¹³

A partir de la definición anterior y entendiendo su importancia, se presentan una serie de elementos de la normativa vigente del TPMS tabulados de forma que sea más fácil su comprensión y posterior análisis.

4.1.2.1.1.1 Marco Jurídico Vigente

Esta tabla resume los documentos jurídicos vigentes relacionados directamente al TPMS:

Tabla 11. Ordenamiento Jurídico TPMS

Nombre del Documento	Fecha de Publicación	Número de Boletín Oficial (Diario Oficial La Gaceta)	Fuente de Ordenamiento
Constitución Política de Costa Rica	08/11/1949 ¹⁴	Colección de leyes y decretos: Semestre: 2 Tomo: 2 Página: 724	Constitución
Ley 4788, Crea el Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes.	17/07/1971	Gaceta N°146. 17/07/1971	Ley
Ley 7023, Ley de Creación del Teatro Popular Melico Salazar. 13 de marzo de 1986	13/03/1986 ¹⁵	Colección de Leyes y decretos Año 1986. Semestre I, Tomo 2, página 655	Ley
Decreto Ejecutivo N° 27990-C ¹⁶ Constituye Compañía Nacional de Teatro Programa Teatro Melico Salazar Ver Anexo 7.1	26/07/1999	N° Gaceta: 144	Decreto Ejecutivo
Decreto Ejecutivo N° 27990-C ¹⁷ Constituye Taller Nacional de Danza Programa Teatro Melico Salazar Ver Anexo 7.1	26/07/1999	N° Gaceta: 144	Decreto Ejecutivo
Decreto Ejecutivo N° 27992-C ¹⁸ Constituye	26/07/1999	N° Gaceta: 144	Decreto Ejecutivo

¹³ Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. ORIENTACIONES BÁSICAS PARA LA FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI). Costa Rica, 2018. p. 18.

¹⁴ Se refiere a la fecha de vigencia desde.

¹⁵ Se refiere a la fecha de vigencia desde.

¹⁶ El documento al que se refiere este Decreto fue suministrado como un PDF por el TPMS, puesto que en la página web de la Procuraduría General de la República (<https://www.pgr.go.cr/>) no aparece contenido.

¹⁷ El documento al que se refiere este Decreto fue suministrado como un PDF por el TPMS, puesto que en la página web de la Procuraduría General de la República (<https://www.pgr.go.cr/>) no aparece contenido.

¹⁸ El documento al que se refiere este Decreto fue suministrado como un PDF por el TPMS, puesto que en la página web de la Procuraduría General de la República (<https://www.pgr.go.cr/>) no aparece contenido.

Nombre del Documento	Fecha de Publicación	Número de Boletín Oficial (Diario Oficial La Gaceta)	Fuente de Ordenamiento
Taller Nacional de Teatro Programa Teatro Melico Salazar Ver Anexo 7.13			
Decreto Ejecutivo Nº 30421-C, Ajusta el marco legal regulatorio de la Compañía Nacional de Danza.	17/05/2002	Nº Gaceta: 94	Decreto Ejecutivo
Decreto Ejecutivo 33925, Reglamento del Programa Nacional para el Desarrollo de Las Artes Escénicas PROARTES	22/08/2007	Nº Gaceta: 160	Decreto Ejecutivo
Decreto Ejecutivo 34615, Reforma Reglamento del Programa Nacional para el Desarrollo de Las Artes Escénicas PROARTES	09/07/2008	Nº Gaceta: 132	

De la información que contiene la tabla anterior se observa lo siguiente:

- Que tomando en consideración la jerarquía normativa¹⁹, aquello que determina la Ley de Creación del TPMS, tendrá prioridad sobre lo que definan los decretos relacionados a CNT, TND, TNT y PROARTES.
- Que el TPMS es una institución dinámica, y que a lo largo de los años su estructura cambia, dependiendo de los programas que lo forman. Esto además modifica la forma en la que a través de sus servicios y los de sus respectivos programas, logra el cumplimiento de las competencias para las que fue creado.

Sin embargo, de la normativa anterior, se requiere un estudio más profundo que nos permita definir la verdadera importancia del Teatro dentro del desarrollo del país.

Para lograr esto se adjunta la siguiente tabla, que contiene competencias, funciones y responsabilidades, elementos que serán los pilares para determinar su necesidad.

¹⁹ Refiérase a la “Pirámide de Kelsen” teoría que pretende explicar la relación entre las normas jurídicas de cualquier nación. (Navarro, 2018)

Tabla 12. Competencias, Funciones y Responsabilidades del TPMS según su normativa

	TPMS	CNT	TND	TNT	CND	PROARTES
Naturaleza Jurídica	<p>Institución cultural especializada.</p> <p>Tendrá personería jurídica de derecho público e independencia en el ejercicio de sus funciones, dentro de los planes nacionales de desarrollo y las disposiciones de la presente ley.</p>	Programa del TPMS	Programa del TPMS	Programa del TPMS	<p>Programa del TPMS</p> <p>Contará con asignación presupuestaria específica para el cumplimiento de sus cometidos, gozará de relativa independencia en su manejo.</p>	Programa presupuestario del Teatro Popular Melico Salazar, que se regirá por los principios de igualdad y libre concurrencia, de publicidad y de eficiencia, por el presente Reglamento y las bases de participación que se pondrán a disposición de los ciudadanos, antes de cada convocatoria.
Competencias	Fomentar y desarrollar las artes del espectáculo y la popularización de la cultura.	Encargada de difundir el arte teatral en todo el territorio nacional.	Desarrollar acciones para que exista mayor oportunidad de que grupos acceden a diferentes áreas de la danza, así como para la enseñanza, fomento, apreciación artística y capacitación en esta disciplina.	Desarrollar labores de acción social e investigación del Teatro, así como formar y capacitar en esta disciplina.	Cultivar y difundir el arte de danza en Costa Rica y en el exterior.	<p>Potenciar las manifestaciones artísticas escénicas de Costa Rica, mediante el apoyo económico y/o institucional a proyectos puntuales concebidos por el sector cultural y artístico independiente</p> <p>Fines:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Desarrollo del Sector Cultural Independiente. 2.Fortalecimiento y democratización de la acción institucional. 3. Aplicación efectiva del Plan Nacional de Desarrollo.

<p>Funciones y Responsabilidades</p>	<p>a) Ser la sede de organismos descentralizados adscritos al Ministerio de Cultura, y Juventud.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Centro Costarricense de Producción Cinematográfica. -Compañía Lírica Nacional. -Compañía Nacional de Danza. -Compañía Nacional de Teatro. -Orquesta Sinfónica Nacional y su programa juvenil. <p>b) Organizar y programar los espectáculos de las instituciones adscritas mencionadas</p> <p>c) Promover y programar espectáculos de personas nacionales y extranjeras.</p> <p>d) Alojarse cursos y talleres de capacitación artístico-cultural.</p> <p>e) Organizar festivales de las artes del espectáculo en el ámbito nacional e internacional.</p> <p>f) Establecer convenios artístico-culturales con entidades de los sectores público y privado, nacionales y extranjeras.</p>	<p>Entre las funciones del Consejo Asesor se encuentran las siguientes, que por su carácter sustantivo son incorporadas:</p> <p>a) Recomendar acciones que enriquezcan el desarrollo de la actividad teatral.</p> <p>b) Determinar la propuesta del repertorio anual de la CNT...que deberá estar compuesto por selección de obras de autores costarricenses y del repertorio clásico universal. Para la escogencia de ese repertorio, procurará que se incluya cada año una obra cuyo estudio esté previsto en los programas de enseñanza media, y que por lo menos una de las obras propuestas, sea escrita en idioma español.</p> <p>c) Proponer acciones dirigidas a fomentar la producción dramática costarricense, incluyendo un concurso anual de</p>	<p>a) Capacitar mediante la enseñanza de la danza a niños, jóvenes y adultos de todo el país.</p> <p>b) Fomentar e incentivar a nivel regional la creación y apreciación artística de la danza.</p> <p>c) Incorporar la danza como elemento fundamental en la vida cotidiana del ser humano.</p> <p>d) Desarrollar acciones que permitan una mayor oportunidad de acceso a grupos, en áreas de la danza como el folclor urbano costarricense, la expresión corporal, el acondicionamiento físico y el movimiento creativo.</p>	<p>a) Formar gente capacitada para ejercer el teatro como arte de representación e instrumento para la promoción en lo artístico cultural y socioeducativo.</p> <p>b) Lograr la incorporación del lenguaje artístico en los planes de enseñanza del país.</p> <p>c) Propiciar, mediante servicios de extensión el desarrollo cultural autogestionario en comunidades.</p> <p>d) Desarrollar experiencias derivadas de sus fines mediante intercambio y cooperación a nivel nacional e internacional.</p> <p>Para su logro deberá mantener:</p> <p>a) La formación del actor e instructor teatral, mediante programas de estudio y actividades de dos años que, para especializaciones ampliará con otros niveles de aprendizaje.</p> <p>b) La programación y realización de semanarios y talleres de capacitación dirigidos a educadores de</p>	<p>Le corresponderá la coordinación de las actividades del Teatro 1887.</p> <p>Entre las funciones del Consejo Asesor que se rescatan por su naturaleza sustantiva están:</p> <p>c) Conocer y recomendar a la Dirección Ejecutiva del Teatro Popular Melico Salazar, propuestas de espectáculos y otras actividades, para el programa de trabajo de la Compañía Nacional de Danza, a efecto que sean aprobados por la Junta Directiva.</p> <p>d) Conocer y recomendar a la Dirección Ejecutiva del Teatro Popular Melico Salazar la programación de espectáculos, que incluya la invitación de coreógrafos de reconocida trayectoria profesional y artística, elaborada por el Director Artístico de la Compañía, para su aprobación por la Junta Directiva.</p> <p>e) Recomendar a la Junta Directiva del teatro Popular Melico Salazar, las contrataciones</p>	<p>Las funciones de dicho programa deberán estar directamente relacionadas con el cumplimiento de los siguientes objetivos:</p> <p>a. Fomentar, promover y facilitar el desarrollo de las manifestaciones culturales y las artes escénicas como medio para impulsar el movimiento cultural del país.</p> <p>b. Reconocer y estimular la libre creación artística, la animación cultural, la recuperación de tradiciones y manifestaciones culturales diversas, la preservación del patrimonio cultural y el mejoramiento comunitario y organizacional, que fortalecen la cultura como eje del desarrollo nacional.</p> <p>c. Fomentar la investigación en temas relativos a la administración y gestión, que sirvan como instrumentos de desarrollo y mejoramiento del sector cultural independiente en sus capacidades de propuesta y ejecución.</p> <p>d. Brindar a los costarricenses accesos efectivos a la oferta</p>
--------------------------------------	--	---	--	---	---	--

<p>f) Ser la sede para los actos plenarios o solemnes de entidades estatales</p> <p>y públicas, así como de las organizaciones sociales y políticas del país, previa autorización de la Junta Directiva, para los efectos de la fecha más oportuna.</p>	<p>dramaturgia y programas que ayuden a grupos independientes, a solventar problemas de producción y exhibición de obras costarricenses.</p> <p>d) Formular recomendaciones que alienten la producción profesional permanente de obras para niños.</p> <p>e) Recomendar cuando es aconsejable restringir la presentación de obras a ciertos lugares o locales, debido al costo de transporte u otras circunstancias.</p> <p>f) Establecer, con los grupos independientes, programas que contemplan la solución de problemas de producción y exhibición de proyectos teatrales de interés cultural, que representen nuevas búsquedas formales o técnicas, así como</p>		<p>enseñanza formal, no formal y especial.</p> <p>c) Los programas de capacitación y actividades en el área de promoción artístico cultural y socio educativa.</p>	<p>temporales de bailarines, maestros de danza, asistentes técnicos, coreógrafos invitados y cualquier otro profesional o técnico que se requiera.</p>	<p>cultural mediante la democratización de la inversión pública en todo el territorio nacional.</p> <p>e. Racionalizar y optimizar esa inversión, a través de la coordinación y la sinergia interinstitucional, tanto a lo interno del Ministerio como con el resto del aparato público nacional y local.</p> <p>f. Contribuir a que las fuerzas vivas del país participen en el cumplimiento de los objetivos y metas relativos a cultura contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo.</p>
--	--	--	--	--	--

		aquellos que traten de rescatar o preservar la identidad costarricense o latinoamericana.				
--	--	---	--	--	--	--

4.1.2.1.2 Determinación del valor público

El valor de creación del Teatro Popular Melico Salazar es:

“Créase, como institución cultural especializada del Estado, adscrito al Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, para fomentar y desarrollar las artes del espectáculo y la popularización de la cultura”

Además, rescatan su valor como la institución llamada a promocionar y difundir las artes escénicas mediante una oferta de programas y servicios integrales de calidad que propicie el acercamiento y la sensibilización entre sectores más amplios de la sociedad y logre generar la formación de públicos nuevos.

Unido a esto, su valor discursivo determina que la institución deberá ofrecer servicios de formación del arte y promoción de la cultura. Además, desde la incorporación de los Talleres Nacionales de Teatro y Danza cuenta con formación especializada y de carácter técnico en ambas áreas. En la actualidad también se fortalece el proceso de fomento en la investigación, desarrollo y producción de artes escénicas, específicamente la danza y el teatro.

4.1.2.1.3 Identificación de las personas usuarias

El Ministerio de Cultura y Juventud, a través de la solicitud de propuestas para el cumplimiento de objetivos como ente ministerial es una de las fuentes que permite la identificación de necesidades, Además, los diversos proyectos de producción destinados a intercambios con el sector y el público determinan algunas claves de las necesidades existentes, los usuarios se definen como universales inclusiva.

Agrupaciones Independientes de danza que no cuentan con los recursos monetarios para poder costear el pago del alquiler del inmueble. También Instituciones Públicas o Autónomas por ejemplo las Universidades como parte del apoyo o ayuda interinstitucional del Estado.

- Agrupaciones Independientes de danza que no cuentan con los recursos monetarios para poder costear el pago del alquiler del inmueble.
- Academias Privadas.
- Instituciones Públicas.
- Universidades,
- Grupos Folclóricos
- Grupos Musicales
- Entidades que quiera realizar algún acto protocolario en el Inmueble.
- Bailarines Independientes en danza, con nivel medio-avanzado que no tengan un espacio de entrenamiento.
- Dependencias internas del MCJ para organizar Festivales como el FIA, Transitarte, FEA, entre otros.
- Instituciones Autónomas como parte del apoyo o ayuda interinstitucional del Estado.

- Personas mayores de 18 años con estudios secundarios concluidos que desean adquirir conocimientos en teatro.
- Docentes tanto de educación formal como no formal.
- Niños jóvenes, adultos, personas con discapacidad, adultos mayores.
- sector artístico independiente costarricense profesional en danza, teatro, música y producción audiovisual.
- Productores externos, escuelas, academias, organizaciones y empresas.
- Instituciones educativas de secundaria y superior.
- Niños jóvenes, adultos, personas con discapacidad, adultos mayores
- Actores y actrices independientes.
- Empresas.
- Artistas Internacionales, Artistas Nacionales, Teatro, Orquestas, Comedia.
- Grupos internacionales y nacionales, grupos independientes.

4.1.2.1.4 Definición del marco de procesos

A l momento del cierre de este informe la institución no cuenta con un mapa de procesos. Ni documentación de estos.

4.1.2.1.5 Identificación de productos institucionales (bienes/servicios)

En la actualidad el Teatro Popular Melico Salazar brinda los siguientes productos/servicios:

Tabla 13. Productos Institucionales del TPMS

	Nombre del Servicio:	Programa
1	Alquiler Teatro de la Danza	Compañía Nacional de Danza
2	Coproducciones con el Teatro de la Danza	Compañía Nacional de Danza
3	Préstamo del Salón Marco Lemaire	Compañía Nacional de Danza
4	Entrenamiento a Contacto Independiente	Compañía Nacional de Danza
5	Cursos libres	Taller Nacional de Teatro
6	Ciclo básico (curso de 2 años)	Taller Nacional de Teatro
7	Capacitación a docentes (MEP)	Taller Nacional de Teatro
8	Fortalecimiento cultural artístico en comunidades por parte del PND, CCP y otros / Fortalecimiento en artes escénicas inclusivas	Taller Nacional de Teatro
9	Participación en ENT (aporte, fortalecimiento y retroalimentación del medio teatral)	Taller Nacional de Teatro
10	Información, Difusión y Asesoría sobre Convocatorias Proartes e Iberescena	PROARTES
11	Presentación de obras de teatro	Compañía Nacional de Teatro
12	Alquiler y/o préstamo de Teatro de la Aduana, Teatro 1887 y Salón de Ensayos	Compañía Nacional de Teatro
13	Alquiler y/o préstamo de utilería y vestuario	Compañía Nacional de Teatro

14	Visita guiada	Compañía Nacional de Teatro
15	ALQUILERES	Teatro Popular Mélico Salazar
16	Coproducciones	Teatro Popular Mélico Salazar
17	Préstamo Salón Ensayos	Teatro Popular Mélico Salazar
18	Producciones	Teatro Popular Mélico Salazar
19	Clases y talleres en los Centro Cívicos por la Paz - CCP, sedes del TND	Taller Nacional de Danza
20	Talleres de Danza bajo el marco de el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública – PNDIP	Taller Nacional de Danza
21	Vinculación y Auspicio con el Gremio Independiente “Construyendo Escena” (uso de instalaciones)	Taller Nacional de Danza
22	Red de Cultura Coreográfica (RECUCO)	Taller Nacional de Danza

Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por la institución

4.1.2.1.6 Análisis situacional

El análisis situacional de la institución se hizo a partir de la construcción de un FOAR elaborado por todos los funcionarios, en las primeras sesiones taller y uno realizado por la comisión de trabajo, que se realizó luego de un proceso en diferentes sesiones y un proceso que cada programa elaboró con su personal. El equipo consultor realizó un proceso de análisis de los diferentes FOAR para construir un FOAR a partir de los insumos proporcionados.

Tabla 14. Análisis FOAR del TPMS

Fortalezas	Oportunidades	Aspiraciones	Resultados
Amplitud de disciplinas artísticas y preparación alcanzada	Desarrollo de sus actividades	Ente de referencia	Desconcentrados
Tener el Festival Encuentro	Vinculación con otras entidades (socios)	Solvencia para la ejecución de proyectos artísticos y operativos	Uso más eficiente y efectivo del recurso
Mes niñez y adolescencia	STEAM	Modificación a la estructura y modelo operativo actual	Mejores productos y servicios
Servicios brindados	Disponibilidad para implementar cambios	Integración de recursos de los programas	Mejor ambiente laboral
Presencia a nivel Nacional	Contactos internacionales	Trabajar de forma planificada y con análisis de factibilidad	Fidelidad de públicos existentes y nuevos
Escenarios y lo que producen en ingresos	Aparato jurídico para gestionar	Cantidad y preparación del	Lectura anticipada y apropiada del entorno
Énfasis en artes escénicas	Área de trabajo		Renovar constantemente la operación del aparato institucional
Capacidad productiva	Cambio tecnológico de indumentaria, sonido, luces, e-ticket, etc.		Liderar

<p>Talento Humano</p> <p>Presupuesto "seguro"</p> <p>Equipo actual y capacidad de renovarlo</p> <p>Infraestructura</p> <p>La trayectoria y reconocimiento</p> <p>Renombre</p> <p>Apoyo del estado</p> <p>Historia</p> <p>Transcendencia</p> <p>Presencia territorio Nacional</p> <p>Oferta sector</p> <p>Lo que hacemos</p> <p>Marco Legal e institucional</p>	<p>Tecnológico</p> <p>Personal más joven, más específico, más especializado</p> <p>Planificar acorde a la realidad institucional</p> <p>Alianzas estratégicas</p> <p>Captación de nuevos públicos y fidelización de los actuales</p> <p>Mejora de procesos administrativos y artísticos</p> <p>Capacitación y mejora del recurso humano</p> <p>Innovaciones tecnológicas</p>	<p>personal técnico y profesional de la institución y la especialización en artes escénicas</p> <p>Clima organizacional satisfactorio</p> <p>Servicio al cliente interno y externo de calidad</p> <p>Diferenciarse como el mejor teatro del mercado</p> <p>Tiene un nombre internacional en el mercado</p> <p>Estructura fuerte. Se busca bastante para espectáculos internacionales</p> <p>Gente comprometida</p> <p>Liderar la formación, fomento, desarrollo y posicionamiento de las artes escénicas tanto a nivel internacional como nacional.</p> <p>Fortalecer servicios mediante capacitación y actualización de equipos y personal.</p> <p>Renovar sus propuestas tradicionales</p> <p>Visibilizar el aporte que hacemos para el desarrollo de nuestra sociedad (valor público)</p> <p>Que nos posicionemos desde la naturaleza de lo que hacemos</p>	<p>Atraer y formar más público</p> <p>Indicadores (Impacto en las comunidades de usuarios y territoriales)</p> <p>Sistematización de programas de fomento</p> <p>Programación integrada</p> <p>Reconocimiento público y sector</p>
--	--	--	--

		Liderar el proceso de las artes escénicas Mejorar cacareo Desarrollo de herramientas para medir el impacto	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por la institución

4.1.2.1.7 Identificación de recursos

Según las orientaciones de MIDEPLAN, para este apartado es importante delimitar los recursos con los que la institución cuenta para el período al que se refiere el plan. Estos recursos son:

- **Humanos:** Para la institución laboran 117 funcionarios. Estos se encuentran distribuidos de la siguiente manera, dentro de los Programas, 21 en la Compañía Nacional de Danza, 18 en la Compañía Nacional de Teatro, dos en PROARTES, 15 en el Taller Nacional de Danza, 20 en el Taller Nacional de Teatro, y 41 en Teatro como tal.
- **Financieros:** En cuanto a los recursos financieros con los que cuenta la institución se hace referencia al ANEXO 9.4, que contiene el detalle de los ingresos por programa de los últimos cinco años.
- **Materiales:** Este recurso es sin lugar a duda, uno de los pilares institucionales, puesto que su riqueza no sólo radica en la cantidad de activos con que cuenta, si no en el valor incalculable de muchos de ellos. Entre los principales están:
 - Instalaciones de Teatro Popular Melico Salazar, su mobiliario y el equipo técnico de producción.
 - Instalaciones de Compañía Nacional de Danza, Teatro de La Danza, Salón Marco Lemaire, su mobiliario y el equipo técnico de producción.
 - Instalaciones Compañía Nacional de Teatro, Teatro de La Aduana-Alberto Cañas, Teatro 1887, vestuario y utilería, su mobiliario y el equipo técnico de producción.
 - Instalaciones del Taller Nacional de Danza, Centro Cívicos Por la Paz (Jacó, Garabito; Cantón Central, Cartago; Guararí, Heredia; Agua Zarcas, San Carlos; Santa Cruz, Guanacaste; Desamparados, San José; Pococí, Limón.
 - Instalaciones del Taller Nacional de Teatro; CCP Guararí;
- **Tecnológicos:** En cuanto a los recursos tecnológicos con los que cuenta el Teatro, se puede encontrar el detalle en el Anexo 9.5. Sumados a estos se debe considerar todo el equipo de producción con el cual se cuenta, y que permite situar a la institución en una posición ventajosa dentro del ámbito costarricense.
- **Temporales:** En cuanto a este punto es importante hacer referencia, que los proyectos incorporados dentro del Plan Estratégico son además de prioridad para la Dirección Ejecutiva, también para cada uno de los directores de los programas, de ahí que, para su cumplimiento, se destine el máximo esfuerzo institucional. Dentro de los planes de acción, sin embargo, no se obviarán los posibles riesgos que cada uno deba enfrentar para poder llegar a buen término.

4.1.2.1.8 Definición de riesgos

Entre los principales riesgos identificados a lo largo de la elaboración del PEI están:

- Presupuesto.
- La Cultura institucional.
- Cambios institucionales, nacionales e internacionales.
- Déficit presupuestario.
- Falta de nombramientos en plazas vacantes.
- Gestión institucionalizada poco proclive a la planificación a mediano y largo plazo.
- Planificación que nos haga menos dúctiles a los cambios.
- Poco interés del sector cultural-artístico en la oferta presentada.
- Debilidad de las propuestas presentadas.
- Normativas rígidas y poco interés de las contrapartes.
- Limitaciones financieras y políticas de las contrapartes.
- Resultados finales no reflejan las necesidades de usuarios.

4.1.2.1.9 Identificación de resultados

Al ser este Plan Estratégico Institucional, la primera edición de tan importante herramienta, el proceso de sensibilización, y desarrollo ha sido complejo, puesto que se debe alinear el aspiracional de todos los involucrados. Es por ello por lo que una vez más, el liderazgo de la Dirección ha sido el norte que indica la estrategia, y a lo largo de todas las actividades, ha sido catalizador y articulador de las iniciativas, buscando que el plan obedezca tanto al marco filosófico establecido en la etapa inicial, como a la realidad institucional.

Los resultados esperados a lo largo de todo el período para el cual está diseñado el plan, fueron entonces productos de estrategias racionalizadas, pensados en cumplir objetivos desarrollados por los funcionarios clave y que son evidencia del trabajo elaborado por los responsables de cada uno de los proyectos que alimenta al PEI. Una vez que dichos proyectos arranquen, además serán evaluados a través de indicadores, que también fueron diseñados por ellos, de manera que más allá de un trámite, vean en tales evaluaciones, puntos claros que indican si están logrando o no las metas deseadas.

Pensando en lograr además la trazabilidad necesaria, desde lo filosófico hasta lo operativo, cada línea y plan de acción formulado, tiene su resultado correspondiente, lo que exigió el diseño de iniciativas con efectos tangibles. El consolidado de todos estos resultados, se puede observar en las matrices del Plan de Acción.

4.1.2.2 Marco estratégico

El marco estratégico es la base filosófica de la institución. Representa los fundamentos sobre los cuales construirá la planificación. En términos de MIDEPLAN el marco estratégico es el apartado del PEI que describe los grandes aspectos que generan **identidad** a la institución. Este se creó en equipo con el personal encargado de tomar decisiones

4.1.2.2.1 Misión Institucional

“Somos una institución pública creada para el fomento y desarrollo de las artes escénicas, que a través de la investigación, innovación, producción y formación aporta al cumplimiento de lo establecido en la Política de Derechos Culturales.”

4.1.2.2.2 Visión Institucional

” Ser la institución que dinamiza el sector de las artes escénicas y sus públicos”

4.1.2.2.3 Valores Institucionales

- **Integridad:** Trabajamos con rectitud, responsabilidad y profesionalismo, generando confianza en aquellos a los que nos debemos.
- **Diversidad:** Promovemos y respetamos la variedad de las disciplinas artísticas, de formación del talento humano y de los públicos que atendemos.
- **Creatividad e Innovación:** Buscamos soluciones novedosas y originales por medio de la investigación y reflexión con el fin de mejorar en pro del sector y sus públicos.
- **Trabajo Colaborativo:** Buscamos el logro de objetivos a través de la integración de nuestro trabajo, basados en la comunicación asertiva y el apoyo para potenciar nuestras capacidades.
- **Búsqueda de la Excelencia:** Trabajamos en el mejoramiento continuo de cada una de las áreas y actividades que realizamos
- **Apertura:** Tenemos una actitud favorable para conocer, crecer y entender el entorno.

4.1.2.2.4 Ejes

- **Fomento:** Este eje se orienta al estímulo de la mayor cantidad de áreas posibles dentro del ciclo de proyecto cultural. Se busca aumentar el aporte actual, promoviendo la creación de proyectos de las artes escénicas e impulsando la industria creativa desde la incubación, incidiendo en los procesos de trabajo y brindando herramientas que fortalezcan el emprendimiento, el encadenamiento de ciclos productivos y la empleabilidad.
- **Formación:** Alineado al eje de fomento, la institución desea a través de procesos de investigación prospectiva constante, detectar las necesidades de capacitación del sector, para que se desarrollen programas formativos y herramientas enfocadas en desarrollar potencialidades para tener impacto positivo y ser competitivos.
- **Producción:** Este eje busca la formación de públicos a través de la creación de productos culturales, así como del mejoramiento de experiencias. Los resultados positivos de las acciones dentro de este eje inciden directamente en los otros dos ejes.

4.1.2.2.5 Objetivos

Objetivo Estratégico 1:

Promover el desarrollo y la sostenibilidad del sector de las artes escénicas, mediante la formación, el fomento y el establecimiento de alianzas estratégicas, que generen y fortalezcan sus competencias, espacios y oportunidades.

Objetivo Estratégico 2:

Fomentar el acceso a las artes escénicas en los diferentes públicos a nivel nacional, según las necesidades de su entorno.

4.1.2.2.6 Líneas de acción

Las líneas de acción para el PEI son:

- 1.1: Sistematizar estímulos e incentivos para coadyuvar al ciclo cultural.
- 1.2: Generar alianzas estratégicas para adoptar buenas prácticas (elemento prospectivo).
- 2.1: Sistematizar el modelo de crear audiencias.
- 3.1: Desarrollar modelos y competencias para la empleabilidad y el emprendimiento del sector.
- 4.1: Sistematizar la generación de Productos y servicios del TPMS

4.1.2.2.7 Planes de acción

A continuación, se presentan las matrices elaboradas con los planes de acción de las distintas líneas de acciones, por un tema de visualización lo correspondiente a Indicador y Metas Anuales se detallará en el documento "Plan de Acción PEI del TPMS":

Línea Acción 1.1: Sistematizar estímulos e incentivos para coadyudar al ciclo cultural

Objetivo Estratégico: Objetivo Estratégico 1: Promover el desarrollo y la sostenibilidad del sector de las artes escénicas, mediante la formación, el fomento y el establecimiento de alianzas estratégicas, que generen y fortalezcan sus competencias, espacios y oportunidades.

Eje Estratégico: Fomento

Código	Nombre de la acción estratégica	Descripción	Objetivo	Impacto/ Resultado esperado	Riesgos	Area Responsable
1.1.1	Diversificar y articular los diferentes fondos de fomento que brinda el TPMS	<p>Articular las líneas de fomento institucionales bajo una sola convocatoria introduciendo nuevas herramientas y reglamentación acordes a este propósito. Actividades operativas incorporadas a este proyecto estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Encuentro Nacional de Teatro. -Festival Nacional de Danza Contemporánea -Festival Nacional de Danza Contemporánea (talleres - reflexión) -Iberescena -Préstamo salones -Concursos Dramaturgia -Convocatorias de Premios -Creando Escena -La Ventana (Lab.Escena y CPPE) -MuDanzas XI - 2020 (Reflexión) -Red de Cultura Coreográficas -Contacto Independiente, empleabilidad para talleristas, por medio de convocatoria para bases de datos. 	Sistematizar esfuerzos y mejorar eficacia de los programas de fomento institucional para fortalecer las competencias del sector.	Normativa actualizada y eficiente a los objetivos planteados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura institucional. 2. Cambios institucionales, nacionales e internacionales. 3. Debilidad de las propuestas presentadas. 	Dirección Ejecutiva

1.1.2	Mejoramiento de la Gestión Administrativa	<p>Desarrollar un proyecto para la mejora de las labores de la Unidad de Gestión Administrativa. Algunas de las mejoras asociadas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico Informático - Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional - Plan de inversión en tecnología - Plan de Capacitación - Estrategia para la incorporación de la ética a la cultura organizacional - Desarrollo e implementación de la modalidad de TELETRABAJO para el TPMS - Sistema de Seguimiento y Evaluación de Desempeño Organizacional - Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Infraestructura - Sistemas de Gestión Integral (Calidad, Ambiente y Salud Ocupacional) <p>Este programa estratégico, al afectar a la gestión administrativa, la cual es transversal en el TPMS, también tendrá repercusión en los ejes de formación y producción.</p>	Mejorar la eficacia de las áreas que componen la Unidad de Gestión Administrativa.	Mejor calidad del servicio brindado por el área administrativa de la institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura institucional 2. Presupuesto 3. Recurso humano 4. Cambio en las prioridades institucionales. 	UGA
-------	---	---	--	---	--	-----

Línea Acción 1.2: Generar alianzas estratégicas para adoptar buenas prácticas (elemento prospectivo)						
Objetivo Estratégico: Objetivo Estratégico 2: Fomentar el acceso a las artes escénicas en los diferentes públicos a nivel nacional, según las necesidades de su entorno						
Eje Estratégico: Fomento						
Código	Nombre del Proyecto	Descripción	Objetivo		Riesgos	Area Responsable

				Impacto/ Resultado esperado		
1.2.1	Desarrollo de un Programa de fortalecimiento de las Artes Escénicas mediante Asociaciones Público-Privadas y Convenios Nacionales	<p>Este Programa de Proyectos Relanzar la red de vínculos con socios nacionales tanto estatales como privados.</p> <p>Algunas de las actividades asociadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teatro como herramienta pedagógica-Convenio MEP - Proyecto de vigilancia tecnológica (CINDE) - Teatro en el Aula - Celebración Niñez y Adolescencia - Habilitar espectáculos para personas con discapacidad (audio descripción y LESCO) <p>Este programa estratégico apoyará además del eje de fomento al eje de formación.</p>	<p>Generar sinergias con socios públicos que nos permitan incursionar en campos novedosos de la gestión de las artes escénicas dirigida a públicos específicos y con actores privados que respalden proyectos de interés institucional</p>	<p>1. Estrategia para la incorporación de población con capacidades distintas y grupos especiales en la producción y difusiones de las artes escénicas a nuevos públicos.</p> <p>2. Estrategia de gestión de patrocinios.</p>	<p>1. Normativas rígidas y poco interés de las contrapartes.</p>	<p>Dirección Ejecutiva</p>

<p>1.2.2</p>	<p>Desarrollo de un Programa de fortalecimiento de las Artes Escénicas mediante alianzas con agentes internacionales</p>	<p>Este programa de proyectos busca establecer relacionamiento con contrapartes internacionales o sus representaciones en el país. Algunas de las actividades asociadas: -La PID Plataforma Iberoamericana de Danza -Alianza con el Fest. Cielo Abierto, Quito-Ecuador -Desarrollo de oferta especializada, con la AMEXCID, Escuela de Danza Mazatlán -Red Iberoamericana de Video Danza -Relacionamiento con la Librería del Teatro Solís de Uruguay para promocionar la eventual venta de libros de dramaturgos(as) costarricenses - INAEM - Centro Cultural Español - Teatro Clásico y Programas de Formación - Intendencia de Montevideo (Comedia Nacional, Teatro Solís y Teatro en el Aula) - INAE - Coproducciones y Programas de Formación.</p> <p>Este programa estratégico apoyará además del eje de fomento a los ejes de formación y producción.</p>	<p>Ampliar las fuentes de recursos humanos, técnicos y financieros, que permitan coadyuvar a la concreción de la visión institucional.</p>	<p>1. Establecimiento de proyectos con aportes concretos para iniciativas de interés institucional donde se visibilice estas actividades para cada uno de los años.</p>	<p>1. Limitaciones financieras y políticas de las contrapartes</p>	<p>Dirección Ejecutiva</p>
---------------------	--	--	--	---	--	----------------------------

Línea Acción 2.1: Sistematizar el modelo de crear audiencias						
Objetivo Estratégico: Objetivo Estratégico 2: Fomentar el acceso a las artes escénicas en los diferentes públicos a nivel nacional, según las necesidades de su entorno						
Eje Estratégico: Producción						
Código	Nombre del Proyecto	Descripción	Objetivo	Impacto/ Resultado esperado	Riesgos	Area Responsable
2.2.1	Desarrollo de un modelo de comunicación institucional integrado y orientado a apoyar la estrategia institucional	Este programa de proyectos busca desarrollar e implantar una estrategia de comunicación alineada a los intereses estratégicas. Algunas de las actividades asociadas: - Desarrollo de estrategia de Branding - Archivo y Memoria Artística Institucional - Procesos de Comunicación Interna y Externa	Desarrollar una metodología que permita visibilizar y posicionar al TPMS como una institución que dinamiza al sector de las artes escénicas y sus públicos.	1. Generación de contenidos asociados a los objetivos. 2. Procedimiento estándar para generación y difusión de contenidos."	1. Cultura institucional 2. Presupuesto	Dirección Ejecutiva

<p>2.2.2</p>	<p>Mejora de la Experiencia del usuario</p>	<p>Este programa de proyectos busca formular y desarrollar proyecto orientados a la mejora de experiencia usuaria. Algunas de las actividades asociadas: -Visita Guiada Preescolar -Visita Guiada TPMS -Acompañamiento continuo -monitoreo y evaluación de resultados (mediciones) -Estudios de Mercado</p>	<p>Identificar las mejoras que deben implementarse los distintos públicos.</p>	<p>1. Diagnóstico de las necesidades de los usuarios 2. Desarrollo de plan de implementación de mejoras.</p>	<p>1. Resultados finales no reflejan las necesidades de usuarios 2. Encuesta de Calidad de Servicios</p>	<p>Dirección Ejecutiva</p>
---------------------	---	--	--	---	---	----------------------------

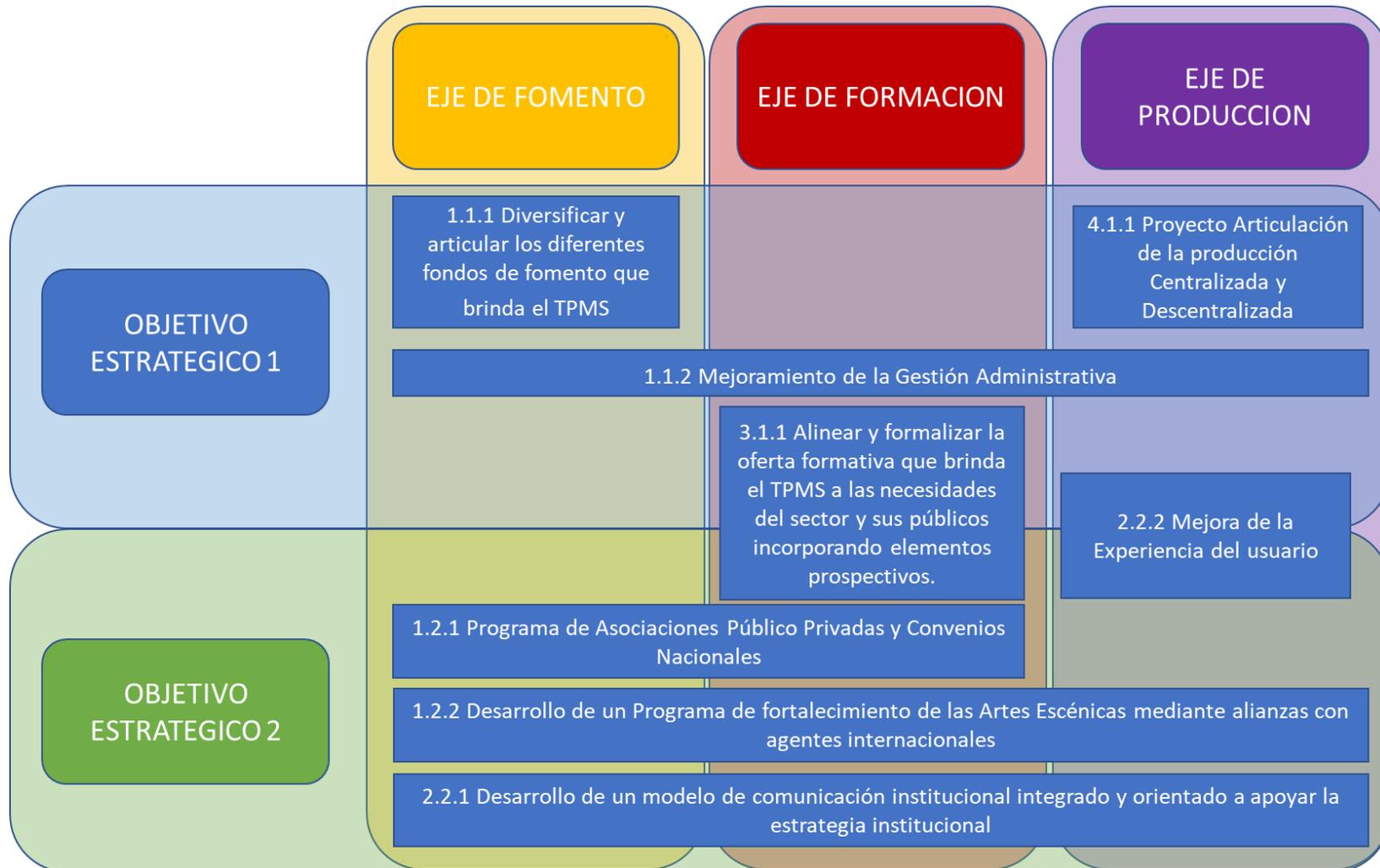
Línea Acción 3.1: Desarrollar modelos y competencias para la empleabilidad y el emprendimiento del sector.						
Objetivo Estratégico: Objetivo Estratégico 1: Promover el desarrollo y la sostenibilidad del sector de las artes escénicas, mediante la formación, el fomento y el establecimiento de alianzas estratégicas, que generen y fortalezcan sus competencias, espacios y oportunidades.						
Eje Estratégico: Formación						
Código	Nombre del Proyecto	Descripción	Objetivo	Impacto/ Resultado esperado	Riesgos	Area Responsable
3.1.1	Alinear y formalizar la oferta formativa que brinda el TPMS a las necesidades del sector y sus públicos incorporando elementos prospectivos.	Este Programa de Proyectos busca articular y fortalecer las líneas de formación institucionales. Algunas de las actividades asociadas: - Comunidad TND - Cursos libres TNT - Certificación de Oferta Curricular - Actualización de programas formativos	Desarrollar una oferta formativa en colaboración con el sector profesional escénico y productivo independiente, en aprovechamiento de las capacidades destacadas del gremio para la diversificación y dinamización del sector escénico, y diferentes poblaciones.	Desarrollo de procesos formativos vinculados con las ocupaciones 4.0	1. Déficit presupuestario 2. Falta de nombramientos en plazas vacantes 3. Poco interés del sector cultural-artístico en la oferta presentada.	Dirección Ejecutiva

Línea Acción 4.1: Sistematizar la generación de Productos y servicios del TPMS y sus programas						
<p>Objetivo Estratégico: Objetivo Estratégico 1: Promover el desarrollo y la sostenibilidad del sector de las artes escénicas, mediante la formación, el fomento y el establecimiento de alianzas estratégicas, que generen y fortalezcan sus competencias, espacios y oportunidades.</p>						
<p>Eje Estratégico: Producción</p>						
Código	Nombre del Proyecto	Descripción	Objetivo	Impacto/ Resultado esperado	Riesgos	Area Responsable
4.1.1	Proyecto Articulación de la producción Centralizada y Descentralizada	<p>Este programa de proyectos busca permitir que el TPMS cuente con una programación única y plurianual (espectáculos y actividades afines) del TPMS tanto para sus sedes como para los circuitos identificados y establecidos previamente.</p> <p>Proyectos involucrados:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fortalecimiento de los circuitos de circulación -Desarrollo de Circuitos (talleres a la comunidad) -Cobertura TND (desarrollo de circuitos) 	Favorecer el ejercicio de derechos culturales de la población en general, al tiempo que potenciamos el desarrollo territorial, el fortalecimiento del sector y el estímulo de nuevos públicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programación plurianual y ejecución de espectáculos y actividades afines. 2. Espacios centrales identificados con expresiones artísticas propias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión institucionalizada poco proclive a la planificación a mediano y largo plazo. 2. Planificación que nos haga menos dúctiles a los cambios. 	Dirección Ejecutiva

4.1.2	Incorporación de las TIC en los servicios ofrecidos por el TPMS	Desarrollar un conjunto de actividades coordinadas que permitan incorporar tecnologías de la información en los servicios ofrecidos por el TPMS. Iniciativas involucradas: -TEATRIX - Visitas Guiadas interactivas - Boletería Digital - Arte en los espacios públicos mediante la utilización de plataformas tecnológicas y aplicaciones	Formular e implementar un proyecto que permita incorporar a los servicios ya ofrecidos por el TPMS componentes de tecnologías de la información, orientado a simplificar los procesos, reducir costos, aumentar cobertura o favorecer la experiencia del usuario.	1. Incorporar elementos tecnológicos en los servicios ofrecidos por el TPMS.	Presupuesto Cambios en las prioridades organizaciones	Dirección Ejecutiva
-------	---	--	---	--	---	------------------------

Si bien es cierto, se trata de identificar cada uno de los programas estratégicos con un único eje y objetivo estratégico, es innegable que, por la configuración de los mismos y dentro de un enfoque sistémico, estos programas van a tener repercusión en otros ejes y objetivos, en la siguiente ilustración, se busca observar esta relación.

Ilustración 17. Impacto de cada Programa en los Ejes y Objetivos Estratégicos



Fuente: Elaboración Propia

5 CONCLUSIONES

- La formulación del Plan Estratégico debe ir alineada a los conceptos que define MIDEPLAN. Los conocimientos adquiridos son la base tanto de esta fase como de las de ejecución y seguimiento del PEI.
- La integración de un equipo de trabajo, denominado Comisión de Trabajo que involucra a todas las partes interesadas permite un análisis global, resultados consensuados y el sentido de apropiación necesarios para que el PEI tenga los resultados positivos esperados.
- Las sesiones de trabajo grupales en dónde se desarrollan dinámicas promueven el trabajo en equipo y mejoran la comunicación institucional. El enfoque siempre deberá ser obtener la mayor cantidad de participación posible.
- La formulación del PEI busca la creación de una identidad institucional, y la proyección aspiracional mediante sus proyectos.
- El plan contiene aquellos proyectos que son considerados estratégicos, y las actividades de naturaleza más operativa son incluidas dentro del POI.
- La definición de los indicadores y metas de cada proyecto fueron hechas por los responsables de éstos. Así se aseguró el cierre del ciclo de administración de proyectos, en donde los responsables participaron del diseño, los encargados de ejecutar, y también de evaluar sus proyectos.
- La planeación estratégica obedece a una secuencia de actividades, que de forma lógica llevan a la definición de aspectos relevantes a mediano y largo plazo. La claridad y objetividad con la que se realicen cada una de las tareas, facilitará el trabajo para todos en la institución.
- La divulgación de los resultados del Marco estratégico Se le comunicó en detalle a todos los colaboradores institucionales para que se puedan apropiar del mismo, y en el corto plazo del PEI.
- El planeamiento constante de actividades de refrescamiento y sensibilización con grupos heterogéneos de colaboradores facilita la apertura al cambio y la adopción de nuevas formas de trabajo, conscientes de las necesidades de los demás. Parte de la temática de estos posibles encuentros son todos los aspectos que se evidencian a través de los puntos del marco estratégico y las líneas de acción. Si bien para los que conforman la comisión de trabajo, luego de la formulación del marco todos estos puntos quedaron más claros, el verdadero valor agregado se obtendrá, de que dicha información permee a todos los niveles

de la institución, y la identidad que se definió, trascienda del papel y pase a la evidencia en todas y cada una de las actividades que se realizan para cumplir el plan estratégico.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Legislativa. (1971). *Ley 4788, Crea el Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes* (Nº Gaceta: 146 del: 17/07/1971 ed.).
- Asamblea Legislativa. (1986). *Ley 7023, Creación del Teatro Popular Melico Salazar* (Colección de leyes y decretos: Año: 1986 Semestre: 1 Tomo: 2 Página: 655 ed.).
- Asamblea Nacional Constituyente. (1949). *Constitución Política* (Colección de leyes y decretos: Año: 1949 Semestre: 2 Tomo: 2 Página: 724 ed.). Costa Rica.
- Bravo, E. A. (2018). *De STEM a STEAM: mucho más que la interacción del arte y la ciencia*.
Obtenido de <https://www.educaweb.com/noticia/2018/04/04/stem-steam-mucho-mas-interaccion-arte-ciencia-16384/>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2009). *Guía para la Gestión de Proyectos Culturales*. Valparaíso, Chile.
- Coronado, O. A. (2014). *Linkedin*. Obtenido de Portafolio de proyectos: diferencias conceptuales y su administración: <https://www.linkedin.com/pulse/20140703020130-102243624-portafolio-de-proyectos-diferencias-conceptuales-y-su-administraci%C3%B3n/>
- MIDEPLAN. (2018). *Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)*. San José, CR.
- Navarro, J. (Noviembre de 2018). *Definición de Pirámide de Kelsen*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/derecho/piramide-de-kelsen.php>
- Poder Ejecutivo. (1999). *Decreto 27990-C, Constituye Compañía Nacional de Teatro como Programa del teatro Popular Mélico Salazar* (Gaceta Nº 144, del 26 de julio de 1999 ed.).
- Poder Ejecutivo. (1999). *Decreto Ejecutivo 27990-C, Constituye Taller Nacional de Danza como Programa del Teatro Popular Mélico Salazar* (Gaceta Nº144 del 26/07/1999 ed.). Costa Rica.
- Poder Ejecutivo. (1999). *Decreto Ejecutivo 27992-C, Constituye Taller nacional de Teatro como Programa del Teatro Popular Mélico Salazar* (Gaceta Nº144, 26/07/1999 ed.).
- Poder Ejecutivo. (2002). *Decreto Ejecutivo 30421, Ajusta el marco legal regulatorio de la Compañía Nacional de Danza* (Nº Gaceta: 94 del: 17/05/2002 ed.).
- Poder Ejecutivo. (2008). *Decreto Ejecutivo 34615, Reforma Reglamento del Programa Nacional para el Desarrollo de las Artes Escénicas* (Nº Gaceta: 132. 09/07/2008 ed.).

STEAMPORTAL. (2014-2016). *What is STEAM?* Obtenido de <https://educationcloset.com/steam/what-is-steam/>

7 ANEXOS

7.1 DECRETO EJECUTIVO N° 27990-C CONSTITUYE COMPAÑÍA NACIONAL DE TEATRO COMO PROGRAMA TEATRO POPULAR MÉLICO SALAZAR



7.2 DECRETO EJECUTIVO Nº 27989-CCONSTITUYE TALLER NACIONAL DE DANZA COMO PROGRAMA TEATRO POPULAR MÉLICO SALAZAR



7.3 DECRETO EJECUTIVO Nº 27992-CCONSTITUYE TALLER NACIONAL DE TEATRO COMO PROGRAMA TEATRO POPULAR MÉLICO SALAZAR



7.4 INGRESOS INSTITUCIONALES DE LOS PERÍODOS 2014-2018

TPMS

Año	Transferencias	Ingresos Propios					
		Alquileres	Taquillas	Venta de Servicios	Transferencias corrientes Órganos Desconcentrados	Superávit libre	Superávit/ déficit específico
2014	2 315 401 344,16	161 196 496,00	65 343 615,92	47 051 068,10	244 550 929,35	368 155 662,82	44 913 174,26
2015	2 252 078 466,23	178 915 449,00	84 341 731,03	38 854 032,90	389 386 095,45	6 902 718,01	110 000 000,00
2016	2 237 676 000,00	267 355 057,40	57 025 195,29	50 798 563,60	368 482 314,32		148 000 000,00
2017	2 238 160 063,00	245 360 559,90	91 420 000,98	38 614 555,00	376 982 266,23	1 261 200 000,00	118 800 000,00
2018	2 304 320 000,00	189 400 000,00	48 000 000,00	23 672 400,00	405 000 000,00		100 000 000,00

CND

Año	Transferencias	Ingresos Propios					
		Alquileres	Taquillas	Venta de Servicios	Transferencias corrientes Organos Desconcentrados	Superávit libre	Superávit/ déficit específico
2014	334 691 093,00	26 565 255,00	8 260 605,00	1 328 000,00			
2015	357 049 990,00	26 708 000,00	10 434 215,00				
2016	367 498 140,70	26 858 100,00	16 269 015,29				
2017	358 980 056,00	35 225 875,00	18 257 481,25				
2018							

CNT

Año	Transferencias	Ingresos Propios					
		Alquileres	Taquillas	Venta de Servicios	Transferencias corrientes Organos Desconcentrados	Superávit libre	Superávit/ déficit específico
2014	186 646 773,69	2 865 000,00	32 541 413,88		214 906 005,00		36 000 000,00
2015	209 483 254,96	1 314 666,00	52 260 866,03		353 386 095,45		36 000 000,00
2016	71 453 052,78	728 000,00	25 448 080,00		318 482 314,32		68 000 000,00
2017	60 263 491,78	395 000,00	27 359 570,00		376 982 266,23		50 000 000,00
2018							

PROARTES

Ingresos Propios							
------------------	--	--	--	--	--	--	--

Instituto Centroamericano de Administración Pública

Año	Transferencias	Alquileres	Taquillas	Venta de Servicios	Transferencias corrientes Organos Desconcentrados	Superávit libre	Superávit/ déficit específico
2014	325 003 641,90					52 585 195,24	
2015	268 819 820,23					6 902 718,01	
2016	300 093 677,40						
2017	272 500 000,00						
2018							

TND

Año	Transferencias	Ingresos Propios					
		Alquileres	Taquillas	Venta de Servicios	Transferencias corrientes Organos Desconcentrados	Superávit libre	Superávit/ déficit específico
2014	102 637 149,50	100 000,00	6 053 000,00	39 840 000,00			
2015	147 000 000,00	250 000,00	6 996 000,00	31 894 572,90			
2016	160 908 288,05	110 000,00	4 425 000,00	41 202 000,00			
2017	205 250 000,00	357 000,00	7 938 500,00	38 367 055,00			
2018							

TNT

Año	Transferencias	Ingresos Propios					
		Alquileres	Taquillas	Venta de Servicios	Transferencias corrientes Organos Desconcentrados	Superávit libre	Superávit/ déficit específico
2014	204 932 415,90	110 000,00	2 152 500,00	4 186 920,00			
2015	192 494 160,00		522 400,00	6 959 460,00			
2016	228 023 478,13			8 128 540,00			
2017	241 995 322,00			247 500,00			
2018							

TPMS

Año	Transferencias	Ingresos Propios					
		Alquileres	Taquillas	Venta de Servicios	Transferencias corrientes Organos Desconcentrados	Superávit libre	Superávit/ déficit específico
2014	1 161 490 270,17	131 556 241,00	16 336 097,04	1 696 148,10	29 644 924,35	315 570 467,58	8 913 174,26

Instituto Centroamericano de Administración Pública

20	1 077 231	150 642	14 128		36		74
15	241,04	783,00	250,00		000 000,00		000 000,00
20	1 109 699	239 658	10 883	1 468	50		80
16	362,94	957,40	100,00	023,60	000 000,00		000 000,00
20	1 099 171	209 382	37 864			1 261 200	68
17	193,22	684,90	449,73			000,00	800 000,00
20							
18							

*NOTA: El primer cuadro es un consolidado del TPMS como institución.

7.5 RECURSOS TECNOLÓGICOS DEL TPMS

Equipo	Servicio	cantidad
Switch	LAN	15
Router	Interconectar redes	4
Central Telefónica IP	Llamadas telefónicas	1
Servidores	Dominio, CCTV, Aplicaciones	4
Firewall	Protección perimetral	4
Router inalámbricos	Internet Inalámbrico	15
CCTV	Sistema de video vigilancia	47 cámaras
Pantallas Interactivas	Información al público	6
Equipo de cómputo	Procesar información	73
Impresoras	Impresión de información	22

Office 2013	Ofimática	37
Office2016	Ofimática	18
Office 2019	Ofimática	7
Office 2010	Ofimática	3
Antivirus	Protección equipos	90
Aranda	Inventario licenciamiento	85
Control de acceso	Control de acceso	10
Milestone	Visualización de cámaras	47
Windows 10	Sistema operativo	62
Windows server 2012	Sistema operativo	1
Windows server 2016	Sistema operativo	1
Office Mac	Ofimática	7
Intranet	Información institucional a disposición de funcionarios	1
Sitio web	Información de la institución	1
Wizdom	Sistema RH y Financiero	1
Bos	Sistema RH y Financiero	1 (MCJ)