

**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES**  
**PROGRAMA DE POSGRADOS**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA  
Y SOSTENIBILIDAD DEL SECTOR DE LAS ARTES  
ESCÉNICAS COSTARRICENSE:**  
**DISEÑO DE ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD PARA EL  
TEATRO POPULAR MELICO SALAZAR**

Adriana Díaz Benach

Jorge Ernesto Fernández Jiménez

Proyecto Profesional de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para optar  
al grado de Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Heredia, Costa Rica

Enero del 2021

## **DEDICATORIA**

A Roy, por su paciencia y amor en este proceso. A mami, papi, Mau, Estebitan y Dani, por el apoyo incondicional que solamente la familia puede brindar. A cada persona que, de una forma u otra, fue parte de este camino y que contribuyó con la realización de este sueño cumplido.

Adriana

A mi padre y a mi madre, Jorge y Silvia, quienes me educaron mis primeros pasos en Responsabilidad Social y sostenibilidad, al enseñarme a ser crítico, al inculcarme aprecio hacia todos los seres vivos, y al impulsarme a seguir aprendiendo siempre. Especialmente dedico este trabajo a mi compañera de vida, María José, por su amor, apoyo, y dolor para traer a nuestro hijo, Nicolás, quien por poco llega con mi título en la mano, y cuyo futuro es ahora mi razón de ser.

Jorge

## **MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR**

Máster Greivin Rodríguez Calderón  
Coordinador  
Programa de Posgrado

Máster Gerald Solano Aguilar  
Representante, Directora  
Escuela de Relaciones Internacionales

Máster Miguel Ángel Vallejo Solís  
Asesor Especialista

Máster Hugo Fonseca Arguello  
Representante Profesor  
Curso

Adriana Díaz Benach  
Jorge Ernesto Fernández Jiménez  
Sustentantes

## RESUMEN

La Responsabilidad Social y sostenibilidad es, sin duda, una gestión que, de realizarse de manera estratégica y articulada, brinda muchas oportunidades a una organización. Es sabido que gestionar conscientemente la Responsabilidad Social representa una ventaja competitiva y, hoy más que nunca, en el contexto actual de este proyecto, desarrollado entre febrero y diciembre del 2020, se vuelve mucho más crítico y relevante para asegurar su existencia en el largo plazo.

Adicionalmente, contar con una estrategia de sostenibilidad marca una diferencia positiva en el mercado e industria en la que opera una institución, en cuanto a llevar la batuta para que otras entidades vean la necesidad de articular la responsabilidad en su estrategia, así como el relacionamiento con sus partes interesadas y la identificación de impactos.

Este proyecto pretende proporcionar al Teatro Popular Melico Salazar una estrategia de sostenibilidad con la cual pueda potenciar el alcance de sus objetivos estratégicos institucionales, mediante la identificación y priorización de su materialidad y su relacionamiento con las partes interesadas con el fin de gestionar responsablemente sus impactos en el triple balance: social, ambiental y gobernanza. De esta manera contribuirá con su propósito de fomentar y desarrollar el sector de las artes escénicas en Costa Rica, mediante una investigación cualitativa, cuyos objetos de investigación corresponden con los objetivos específicos formulados en el proyecto, desarrollados en fases consecutivas al alcance de los resultados esperados para cada uno de esos objetivos.

Se establece como punto de inicio un análisis documental exhaustivo del entorno, que resultó en insumos valiosos de una perspectiva de tema relevantes por incorporar como línea base a una estrategia.

A través de la priorización de partes interesadas en un proceso participativo, se comprende el universo de grupos de interés con los que se relaciona la institución, para definir aquellos más relevantes con los cuales, también constructivamente, se fortalecerá el enfoque de la estrategia con

la información recopilada de las expectativas en el proceso de consulta a esas partes interesadas relevantes con herramientas de investigación como entrevistas y encuestas.

De manera participativa, también, con representación de diferentes unidades de trabajo de la institución, se evaluaron los temas relevantes que permitieron identificar los asuntos materiales de la institución, a partir de los que se desarrolló la estrategia de sostenibilidad en 3 ejes importantes con objetivos, metas, indicadores y actividades. De esta manera, se espera que el TPMS pueda continuar alcanzando su propósito institucional, mientras se sostiene y se fortalece en medio de la crisis que actualmente golpea al sector cultural y al país en general, dado que el arte tiene un rol esencial en la sociedad.

El compromiso demostrado por la dirección y jefaturas de la institución durante el proceso de este proyecto ha sido vital para definir una estrategia de sostenibilidad que sea de valor para el TPMS que, como efecto multiplicador, pueda compartir ese valor hacia su cadena de valor y grupos de interés, con un enfoque en la maximización de sus recursos, humanos, técnicos y económicos y la creación de alianzas estratégicas adicionales con el fin de afrontar los cambios políticos y económicos del país, alineados a las tendencias artísticas y sociales del entorno.

## **DESCRIPTORES**

Artes escénicas, Teatro Popular Melico Salazar, Responsabilidad Social, sostenibilidad, materialidad.

## **AGRADECIMIENTO**

Culminar este proyecto fue posible gracias al apoyo absoluto y constante brindado por el Teatro Popular Melico Salazar y sus funcionarios y funcionarias, quienes nos abrieron las puertas desde el primer día en que nos acercamos para explorar la posibilidad de trabajar en conjunto. Nuestro agradecimiento eterno a Fernando Rodríguez, director ejecutivo, por su interés genuino, su pasión y su visión de dejar un legado importante que contribuya con la sostenibilidad de la institución y del sector de las artes escénicas A Pablo Piedra, director de Producción Escénica, por su compromiso y acompañamiento durante todo el proceso facilitando el acceso a información y conectando nuestras necesidades con las personas.

Agradecemos a nuestros profesores y nuestras profesoras por enriquecer nuestro camino compartiendo su vocación por enseñar con herramientas y conocimiento que enriquecieron este trabajo; especialmente a don Miguel Vallejo, nuestro tutor, quien por su atinada sabiduría y experiencia nos guio y orientó pacientemente hasta lograr la excelencia en cada detalle del resultado de este proyecto.

## **TABLA DE CONTENIDOS**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>DEDICATORIA .....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>RESUMEN .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>DESCRIPTORES.....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>AGRADECIMIENTO.....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>LISTA DE FIGURAS.....</b>  | <b>12</b> |
| <b>LISTA DE CUADROS .....</b>   | <b>14</b> |
| <b>LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....</b>                                       | <b>16</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>18</b> |
| <b>CAPÍTULO I ANTECEDENTES, ALCANCE Y METODOLOGÍA .....</b>                                 | <b>20</b> |
| <b>A. Justificación .....</b>   | <b>20</b> |
| <b>B. Planteamiento de la problemática y situación por atender .....</b>                    | <b>22</b> |
| <b>C. Objetivos del estudio.....</b>  | <b>23</b> |
| 1. Objetivo General .....   | 23        |
| 2. Objetivos Específicos.....   | 24        |
| <b>D. Diseño metodológico que orientará el proceso de investigación .....</b>               | <b>24</b> |
| 1. Metodología general.....   | 24        |
| 2. Métodos para el análisis del contexto .....  | 25        |
| 3. Matriz de clasificación de Riesgos.....  | 30        |
| 4. Segmentación, estrategia y Recomendaciones .....   | 31        |
| 5. Técnicas para el análisis del contexto .....   | 32        |
| 6. Instrumentos para el análisis del contexto .....   | 33        |
| 7. Métodos para la identificación de temas relevantes para las partes interesadas.....      | 36        |
| 8. Técnicas para la identificación de temas relevantes para las partes interesadas .....    | 37        |
| 9. Instrumentos para la identificación de temas relevantes para las partes interesadas..... | 39        |



|  |  |           |
|--|--|-----------|
| 10.  | Métodos para el análisis de materialidad .....                         | 42        |
| 11.  | Técnicas para el análisis de materialidad .....                        | 47        |
| 12.  | Instrumentos para el análisis de materialidad .....                    | 48        |
| 13.  | Métodos para la definición de la estrategia .....                      | 48        |
| 14.  | Desarrollo de indicadores .....  | 51        |
| 15.  | Técnicas para la definición de la estrategia .....                     | 53        |
| 16.  | Instrumentos para la definición de la estrategia de comunicación ..... | 54        |
| <b>CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL .....</b>     |  | <b>56</b> |
| <b>A.</b>                                      | <b>Contexto histórico .....</b>  | <b>56</b> |
| <b>B.</b>                                      | <b>Plan Operativo Institucional TPMS .....</b>                         | <b>57</b> |
| 1.   | Estructura Jurídica.....   | 58        |
| 2.   | Estructura de Procesos .....   | 61        |
| 3.   | Productos Institucionales.....   | 63        |
| 4.   | Estructura Organizativa.....   | 65        |
| 5.   | Estructura Programática .....  | 65        |
| 6.   | Marco filosófico del POI .....   | 66        |
| <b>C.</b>                                      | <b>Plan Estratégico Institucional .....</b>                            | <b>67</b> |
| <b>D.</b>                                      | <b>Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública .....</b>           | <b>72</b> |
| <b>E.</b>                                      | <b>Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023 .....</b>        | <b>75</b> |
| <b>F.</b>                                      | <b>Política Nacional de Responsabilidad Social .....</b>               | <b>77</b> |
| <b>G.</b>                                      | <b>Concepto y evolución de la Responsabilidad Social.....</b>          | <b>78</b> |
| <b>CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....</b> |  | <b>85</b> |
| <b>A.</b>                                      | <b>Análisis de la estrategia actual .....</b>                          | <b>85</b> |
| <b>B.</b>                                      | <b>Análisis de la operación .....</b>                                  | <b>86</b> |
| <b>C.</b>                                      | <b>Análisis de riesgos y oportunidades .....</b>                       | <b>88</b> |
| <b>D.</b>                                      | <b>Análisis de la cadena de valor .....</b>                            | <b>89</b> |
| 1.   | Caso de negocios.....  | 89        |
| 2.   | Compromiso de la dirección .....                                       | 90        |
| 3.   | Identificación del equipo de trabajo .....                             | 92        |

|                            |   |                   |
|----------------------------|---|-------------------|
| 4.                         | Evaluación de la línea base del Pacto Global .....                              | 92                |
| 5.                         | Autoevaluación .....  | 93                |
| 6.                         | Riesgos en la cadena de valor .....   | 94                |
| 7.                         | Matriz de clasificación de riesgos .....  | 95                |
| <b>E.</b>                  | <b>Análisis comparativo del entorno.....</b>                                    | <b>95</b>         |
| <b>F.</b>                  | <b>Análisis del sector global y coyuntura covid-19.....</b>                     | <b>101</b>        |
| <b>G.</b>                  | <b>Recomendaciones del análisis de contexto.....</b>                            | <b>109</b>        |
| <b>H.</b>                  | <b>Definición de temas críticos del contexto .....</b>                          | <b>111</b>        |
| <b><i>CAPÍTULO IV</i></b>  | <b><i>EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS .....</i></b>                      | <b><i>115</i></b> |
| <b>A.</b>                  | <b>Partes interesadas de la institución.....</b>                                | <b>115</b>        |
| <b>B.</b>                  | <b>Análisis de los resultados de consulta .....</b>                             | <b>119</b>        |
| <b><i>CAPÍTULO V</i></b>   | <b><i>ANÁLISIS DE MATERIALIDAD.....</i></b>                                     | <b><i>122</i></b> |
| <b>A.</b>                  | <b>Definición de posibles asuntos materiales.....</b>                           | <b>122</b>        |
| <b>B.</b>                  | <b>Análisis de materialidad .....</b>   | <b>123</b>        |
| <b><i>CAPÍTULO VI</i></b>  | <b><i>DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD .....</i></b>                   | <b><i>131</i></b> |
| <b>A.</b>                  | <b>Definición de ejes de sostenibilidad .....</b>                               | <b>131</b>        |
| <b>B.</b>                  | <b>Diseño del plan de relacionamiento con partes interesadas.....</b>           | <b>132</b>        |
| 1.                         | EJE ESTRATÉGICO DE SOSTENIBILIDAD: MAXIMIZANDO RECURSOS .....                   | 132               |
| 2.                         | EJE ESTRATÉGICO DE SOSTENIBILIDAD: ARTICULANDO SINERGIAS.....                   | 135               |
| 3.                         | EJE ESTRATÉGICO DE SOSTENIBILIDAD: IMPULSANDO INNOVACIÓN .....                  | 139               |
| 4.                         | Cronograma de trabajo.....  | 141               |
| <b>C.</b>                  | <b>Diseño del plan de comunicación de la estrategia de sostenibilidad .....</b> | <b>141</b>        |
| 1.                         | Diálogo Institucional .....   | 141               |
| 2.                         | Diálogo Social .....  | 144               |
| <b>D.</b>                  | <b>Definición de indicadores y metas para los planes de acción.....</b>         | <b>147</b>        |
| <b><i>CAPÍTULO VII</i></b> | <b><i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</i></b>                               | <b><i>148</i></b> |

|   |            |
|---|------------|
| A. Conclusiones .....   | 149        |
| B. Recomendaciones .....  | 152        |
| <b>ANEXOS .....</b>   | <b>155</b> |
| <i>Anexo 1. Matriz de congruencia del proyecto .....</i>        | <i>155</i> |
| <i>Anexo 2. Análisis de riesgos en la cadena de valor.....</i>  | <i>162</i> |
| <i>Anexo 3. Descripción de posibles asuntos materiales.....</i> | <i>164</i> |
| <i>Anexo 4. Cronograma de proyectos de sostenibilidad .....</i> | <i>175</i> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>  | <b>176</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1.1 Estructura Detallada de Trabajo de proyecto de graduación .....                                 | 25  |
| Figura 1.2 Análisis de Riesgos en la Cadena de Valor .....   | 28  |
| Figura 1.3 Proceso de análisis comparativo del entorno de herramienta IntegraRSE .....                     | 31  |
| Figura 1.4 Método priorización de partes interesadas.....  | 37  |
| Figura 1.5 Proceso para análisis de materialidad .....   | 43  |
| Figura 1.6 Proceso para plan de relacionamiento con partes interesadas .....                               | 50  |
| Figura 1.7 Ruta para el diseño de una estrategia de comunicación.....                                      | 51  |
| Figura 1.8 Pasos para la formulación de indicadores.....   | 52  |
| Figura 2.1 Mapa de Procesos TPMS.....  | 62  |
| Figura 2.2 Organigrama Institucional con aprobación del área de Modernización del Estado de MIDEPLAN ..... | 65  |
| Figura 2.3 Impacto de Acciones Estratégicas en los Ejes y Objetivos Estratégicos .....                     | 71  |
| Figura 3.1 Mapa de riesgos TPMS.....   | 89  |
| Figura 3.2 Caso de Negocios, Análisis Cadena de Valor TPMS .....   | 90  |
| Figura 3.3 Resultados Línea Base del Pacto Global. Análisis Cadena de Valor TPMS...                        | 93  |
| Figura 3.4 Matriz de Clasificación de Riesgos, Análisis Cadena de Valor TPMS .....                         | 95  |
| Figura 4.1 Mapa de Partes Interesadas.....   | 115 |
| Figura 4.2 Matriz de priorización de partes interesadas TPMS .....   | 116 |
| Figura 4.3 Temas relevantes para las partes interesadas identificados en el taller de priorización .....   | 117 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 4.4 Madurez social de temas relevantes del TPMS .....                  | 117 |
| Figura 4.5 Etapas de desarrollo institucional temas relevantes del TPMS ..... | 118 |
| Figura 5.1 Matriz de Materialidad.....  | 128 |
| Figura 6.1 Ejes Estratégicos de Sostenibilidad .....                          | 131 |

## LISTA DE CUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Cuadro 1.1 Definición y Valor de Criterio de Probabilidad de Riesgo.....                                 | 34  |
| Cuadro 1.2 Definición y Valor de Criterio de Impacto de Riesgo.....                                      | 36  |
| Cuadro 1.3 Ejemplo de Matriz de Consulta .....   | 41  |
| Cuadro 1.4 Ejemplo de tabla para elaboración del Plan de Consulta .....                                  | 41  |
| Cuadro 1.5 Criterios de Valoración usados en la evaluación de temas.....                                 | 44  |
| Cuadro 2.1 Marco legal vinculado al TPMS.....  | 58  |
| Cuadro 2.2 Leyes Nacionales relacionadas con Responsabilidad Social.....                                 | 60  |
| Cuadro 2.3 Vinculación con iniciativas nacionales e internacionales de aplicación en Costa Rica<br>..... | 61  |
| Cuadro 2.4 Productos Institucionales del TPMS .....  | 64  |
| Cuadro 3.1 Temas críticos en la estrategia actual .....  | 85  |
| Cuadro 3.2 Temas Críticos en la Operación .....  | 86  |
| Cuadro 3.3 Comisión de Gestión sobre la Cadena de Valor .....  | 92  |
| Cuadro 3.4 Autoevaluación Prácticas Justas de Operación. Análisis Cadena de Valor TPMS                   | 93  |
| Cuadro 3.5 Resultados Competidores Artes Escénicas.....  | 96  |
| Cuadro 3.6 Resultados Instituciones Públicas de Cultura.....   | 98  |
| Cuadro 3.7 Resultados Organizaciones Internacionales y Coyuntura COVID-19 .....                          | 101 |
| Cuadro 3.8 Resultados GRI Sustainability Topics for Sectors. Sector Público.....                         | 103 |
| Cuadro 3.9 Resultados GRI Sustainability Topics for Sectors. Servicios Profesionales                     | 104 |

|  |     |
|--|-----|
| Cuadro 3.10 Resultados SASB Industry Standards: Medios de Entretenimiento.....           | 105 |
| Cuadro 3.11 Resultados SASB Industry Standards: Servicios Profesionales.....             | 105 |
| Cuadro 3.12 Resultados Benchmarking RobecoSAM: Medios y Entretenimiento .....            | 106 |
| Cuadro 3.13 Resultados Benchmarking RobecoSAM: Servicios Profesionales.....              | 107 |
| Cuadro 3.14 Resumen temas críticos benchmarking sectores/materias fundamentales .        | 108 |
| Cuadro 3.15 Consolidado de temas críticos identificados en el análisis del contexto .... | 111 |
| Cuadro 4.1 Aspectos positivos y negativos de temas relevantes TPMS.....                  | 118 |
| Cuadro 4.2 Temas identificados en la consulta a partes interesadas.....                  | 119 |
| Cuadro 5.1 Resumen de Posibles Asuntos Materiales .....                                  | 122 |
| Cuadro 5.2 Evaluación de temas relevantes de análisis de materialidad del TPMS .....     | 124 |
| Cuadro 5.3 Asuntos materiales más relevantes del TPMS.....                               | 129 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS**

AED: Alianza Empresarial para el Desarrollo

CND: Compañía Nacional de Danza

CNT: Compañía Nacional de Teatro

DINADECO: Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad

GRI: Global Reporting Initiative

ICAP: Instituto Centroamericano de Administración Pública

ICT: Instituto Costarricense de Turismo

IDS: Índice Desarrollo Social

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo

ISO: International Organization for Standardization

MCJ: Ministerio de Cultura y Juventud

MEP: Ministerio de Educación Pública

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

PEI: Plan Estratégico Institucional

PNDC: Política Nacional de Derechos Culturales

PNDIP: Plan Nacional de Inversión Pública y Desarrollo

POI: Plan Operativo Institucional



PROARTES: Programa Nacional para el Desarrollo de las Artes Escénicas

SASB: Sustainability Accounting Standards Board

SEVRI: Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional

TND: Taller Nacional de Danza

TNT: Taller Nacional de Teatro

TPMS: Teatro Popular Melico Salazar

WBCSD: World Business Council of Sustainable Development

# INTRODUCCIÓN

Una estrategia de sostenibilidad, además de responder a las necesidades de la institución para seguir operando en el largo plazo, representa también una oportunidad para guiar con pasos más seguros la dirección de la institución en el futuro cercano; a la vez, pone a la institución en una mejor posición para informar, educar e influenciar a sus partes interesadas, para mejorar sus procesos de tomas de decisiones y las acciones que afectan a otras organizaciones y a la sociedad, especialmente en un momento tan crítico como el que se vive actualmente en medio de una crisis sin precedentes, a nivel nacional y mundial, por la pandemia del COVID-19.

Para este proyecto se ha establecido como objetivo: diseñar una estrategia de sostenibilidad para la institución Teatro Popular Melico Salazar mediante la identificación y priorización de su materialidad y su relacionamiento con las partes interesadas con el fin de gestionar responsablemente sus impactos en el triple balance: social, ambiental y gobernanza y, de esa manera, contribuir con su propósito de fomentar y desarrollar el sector de las artes escénicas en Costa Rica.

La metodología del trabajo consistió en una investigación cualitativa, cuyos objetos de investigación corresponderán con los objetivos formulados en el proyecto, desarrollados en fases consecutivas al alcance de los resultados esperados para cada uno de esos objetivos.

Como punto de partida se establece en el capítulo 3 un análisis del contexto en el que opera el TPMS mediante un diagnóstico sociocultural y socioeconómico, y una evaluación comparativa del sector de las artes escénicas en entidades similares y a nivel internacional, para establecer una línea base que anteceda la propuesta estratégica. Esto se realiza mediante un análisis documental.

En el capítulo 4 se presenta la identificación de expectativas de las partes interesadas, metodológicamente desarrollado mediante un taller de evaluación según su influencia y dependencia para priorizarlas en el proceso de materialidad. Adicionalmente, se realiza la consulta partes interesadas relevantes por medio de encuestas y entrevistas para obtener posibles asuntos

materiales con base en su retroalimentación e importancia con respecto a temas de Responsabilidad Social y sostenibilidad.

En el capítulo 5 se presenta el análisis de los asuntos materiales mediante la realización de un taller de materialidad y la aplicación de instrumentos como la encuesta, y el uso de una herramienta de evaluación de temas críticos para la institución y para sus partes interesadas con el fin de priorizar los impactos por gestionar.

En el capítulo 6 se formula un plan de acción para el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad, así como el plan de acción para el relacionamiento con partes interesadas, y para la comunicación interna y externa de la estrategia institucional, incluyendo ejes, proyectos, actividades, objetivos e indicadores, para documentar la estrategia de sostenibilidad para la institución.

Finalmente, en el capítulo 7 se encuentran los principales hallazgos y conclusiones del trabajo, así como las recomendaciones que se proponen al TPMS para la implementación exitosa de la estrategia de sostenibilidad.

# CAPÍTULO I

## ANTECEDENTES, ALCANCE Y METODOLOGÍA

### A. JUSTIFICACIÓN

El Teatro Popular Melico Salazar es una entidad gubernamental que pertenece al Ministerio de Cultura y Juventud, cuya visión es “ser la institución que dinamiza el sector de las artes escénicas y sus públicos” (ICAP; Teatro Popular Melico Salazar, 2019).

El Teatro fue creado como "Institución cultural especializada" del Estado Costarricense con el objetivo de fomentar y desarrollar las artes escénicas y la popularización de la cultura, según Ley 7023, Creación del Teatro Popular Melico Salazar (Procuraduría General de la República, 1986).

A pesar de ser una institución pública que por su naturaleza no tiene el lucro como fin, gestionar la responsabilidad social es indispensable para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de cualquier organización.

A nivel país, desde el 2017 existe la Política Nacional de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, sin dejar de lado los múltiples compromisos que Costa Rica ha adquirido a través del Plan Nacional de Desarrollo para contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El Estado costarricense se ha comprometido a alinear esfuerzos multisectoriales por contribuir al desarrollo sostenible, y el sector cultura juega un papel importante.

La institución ha creado un marco y plan estratégico para guiar su misión, en ejes de enfoque relacionados con fomento, formación y producción (Teatro Popular Melico Salazar, 2020). A través de cada uno de esos ejes estratégicos, se gestiona una diversidad de proyectos e iniciativas que involucran una gran cantidad de partes interesadas que ejercen un rol importante para la implementación, éxito y cumplimiento de esos proyectos que responden a los objetivos institucionales.

Por medio del proyecto “Plan de Relacionamiento con Partes Interesadas del Teatro Popular Melico Salazar”, recientemente sus partes interesadas más relevantes fueron identificadas y priorizadas con base en su dependencia e influencia desde la perspectiva interna de la organización. Ahora, es oportuno para la institución continuar el proceso de diálogo con estas partes, que conlleve al diseño de una estrategia que le permita gestionar los aspectos materiales que conciernen a ellos y a la institución; esto con el fin de minimizar los impactos negativos que puedan influenciar en la consecución de los objetivos institucionales, o bien, aumentar las oportunidades y agregar valor al propósito del Teatro Popular Melico Salazar.

Una estrategia integrada aportará múltiples beneficios a la institución, tales como:

- Incorporar la gestión de riesgos y planes de acción orientados a mitigar impactos y resolver potenciales conflictos.
- Relacionarse con los actores interesados y escuchar sus intereses aporta material de innovación y mejora continua en procesos y servicios de una organización.
- Fortalecimiento de la confianza: la confianza es la base de todas las relaciones, incluidas las de una marca y sus diferentes públicos. No importa si es una marca pública o privada. De acuerdo con un informe del 2019 del Barómetro de Confianza de la consultora Edelman, el 73% de las personas encuestadas concuerda en que las organizaciones tienen la responsabilidad de contribuir a que mejoren las condiciones económicas, sociales y ambientales en el mundo (EDELMAN, 2019).
- Gestión de Reputación/Riesgo Reputacional: una crisis que se gestiona a tiempo con transparencia e intención de remediar acciones concretas, puede salvar la reputación de una entidad y mitigar el daño. Prevenir potenciales riesgos que desencadenen en crisis, requiere una planificación previa, incluida la gestión de partes interesadas, para reforzar esa reputación institucional a través de un relacionamiento estratégico que incluya temas e impactos.

Adicionalmente, una oportunidad significativa es que a través del desarrollo de una estrategia de sostenibilidad se posibilita la comprensión del contexto complejo de operación. En medio de la

crisis mundial ante la situación del COVID-19 que afecta de una u otra manera a todas las organizaciones, realizar el ejercicio de reconocimiento y análisis de su entorno que le permita tomar decisiones informadas, es aún más importante. Especialmente para las organizaciones del sector cultura, arte y espectáculo que, por tratarse de una crisis sanitaria, han sido de los más impactados, y reportaron que, al mes de marzo del presente año, más de 30 000 trabajadores de este sector en Costa Rica están siendo afectados económicamente, y más de 4000 personas que viven del arte y la cultura, según datos del INEC, se encuentran en condición de pobreza o pobreza extrema (Marín, 2020).

En este contexto, una estrategia de sostenibilidad, además de responder a las necesidades de la institución para seguir operando en el largo plazo, representa también una oportunidad para guiar con pasos más seguros la dirección de la institución en el futuro cercano; a la vez, pone a la institución en una mejor posición para informar, educar e influenciar a sus partes interesadas, para mejorar sus procesos de tomas de decisiones y las acciones que afectan a otras organizaciones y a la sociedad.

## **B. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA Y SITUACIÓN POR ATENDER**

Si bien en el Teatro Popular Melico Salazar hay esfuerzos importantes en las diferentes dimensiones: social, ambiental y de gobernanza; no existe una estrategia integrada de triple balance alineada con el propósito de la institución que considere identificación de partes interesadas, priorización de aspectos materiales y planes de acción enfocados en esas necesidades previamente identificadas y consultadas.

Adicionalmente, la crisis que atraviesa el mundo en la actualidad compromete la sostenibilidad a corto plazo del sector de las artes escénicas del cual forma parte el TPMS.

A pesar de que la institución cuenta con un marco estratégico sólido, que establece objetivos estratégicos claros y alineados con los objetivos a nivel país, la carencia de una estrategia de sostenibilidad deja abierta una serie de preguntas como las siguientes, cuya respuesta oportuna

podría resultar crítica para garantizar un contexto futuro en el que la organización y la sociedad a la que sirve puedan prosperar.

- ¿Cuáles son los públicos de interés más relevantes para el TPMS?
- ¿Cuáles son los temas más críticos para el TPMS?
- ¿Cuáles son los temas más críticos para sus públicos de interés?
- ¿Cuáles son los asuntos materiales más relevantes para la institución?
- ¿Cómo gestiona la institución estos asuntos?
- ¿Quiénes conforman la cadena de valor?
- ¿Cómo gestiona la institución la cadena de valor en su proceso de debida diligencia?
- ¿Qué objetivos estratégicos debe incluir la institución en su marco filosófico para atender sus asuntos materiales?
- ¿Qué tipo de programas o proyectos podría incluir en su plan operativo para conseguir esos objetivos?
- ¿A qué indicadores y metas se les debería dar seguimiento para medir los resultados?
- ¿Qué mecanismos de control son necesarios integrar?

## **C. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una estrategia de sostenibilidad para la institución Teatro Popular Melico Salazar mediante la identificación y priorización de su materialidad y su relacionamiento con las partes interesadas con el fin de gestionar responsablemente sus impactos en el triple balance social, ambiental y

gobernanza para, de esa manera, contribuir con su propósito de fomentar y desarrollar el sector de las artes escénicas en Costa Rica.

## **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar el contexto en el que opera la institución Teatro Popular Melico Salazar mediante un diagnóstico sociocultural y económico, y una evaluación comparativa del sector de las artes escénicas en entidades similares para establecer una línea base que anteceda la propuesta estratégica.
2. Identificar las expectativas de las partes interesadas mediante un taller de evaluación según su influencia y dependencia para priorizarlas en el proceso de materialidad.
3. Analizar los asuntos materiales mediante el uso de una herramienta de evaluación de temas críticos para la institución y para sus partes interesadas con el fin de priorizar los impactos por gestionar.
4. Formular un plan de acción para el relacionamiento con partes interesadas, y para la comunicación interna y externa de la estrategia institucional, incluyendo ejes, proyectos, actividades, objetivos e indicadores, para documentar la Estrategia de Sostenibilidad para la institución.

## **D. DISEÑO METODOLÓGICO QUE ORIENTARÁ EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

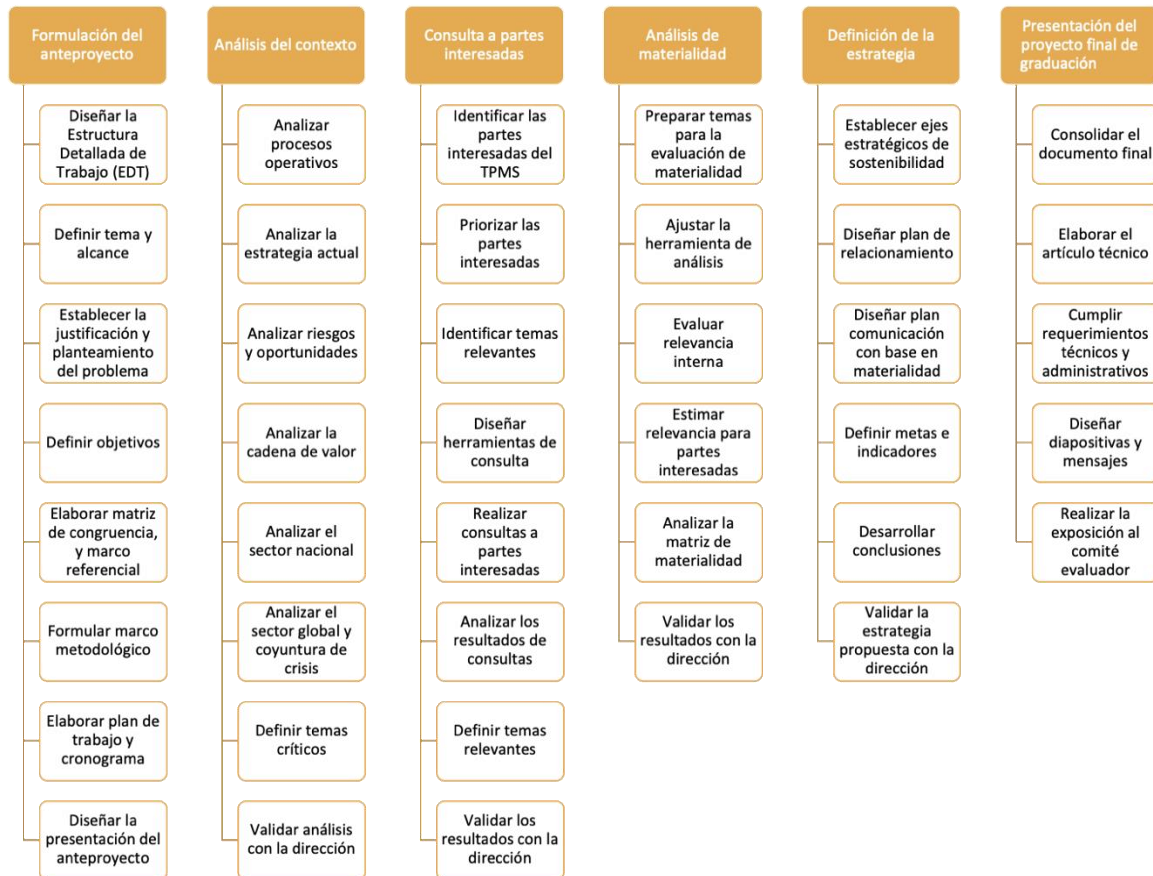
### **1. METODOLOGÍA GENERAL**

La metodología del trabajo consistió en una investigación cualitativa, cuyos objetos de investigación corresponderán con los objetivos formulados en el proyecto, desarrollados en fases consecutivas al alcance de los resultados esperados para cada uno de esos objetivos.



Se utilizaron dos instrumentos importantes del curso “Práctica Aplicada I” de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Nacional: la estructura detallada de trabajo (EDT) (véase Figura 1.1) y la matriz de congruencia (véase Anexo 1).

Figura 1.1  
Estructura detallada de trabajo de proyecto de graduación



Fuente: elaboración propia con base en el formato del curso Práctica Aplicada I de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Nacional, 2020.

La matriz de congruencia es un instrumento que descompone los objetivos del proyecto de graduación en su alcance a través de la definición de entregables, actividades e importancia.

## 2. MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS DEL CONTEXTO

La incorporación de esta primera fase, parte del hecho de que la sostenibilidad de una organización se encuentra expuesta a factores internos y externos del entorno en el que opera y al cambio constante que además forma parte de su contexto.

Un análisis oportuno de esos factores, incluyendo aquellos que forman parte de la situación actual por la que está pasando la organización, es clave para definir una estrategia con mayor probabilidad de éxito, ya que permite identificar variables que podrían afectar, de forma positiva o negativa, la capacidad de obtener los resultados previstos por la estrategia.

Para comprender todas estas interrelaciones políticas, económicas, sociales, culturales, personales, históricas, temporales y espaciales, este análisis se realizará desde varios enfoques.

A través de los diferentes enfoques, se buscará la identificación de temas críticos que, eventualmente, serán usados como insumo para ser evaluados dentro del análisis de materialidad. Estos temas críticos identificados serán vinculados con las Materias Fundamentales de la ISO 26000 (INTECO, 2010, pág. 38) desde el análisis de contexto, de forma que se puedan ir determinando oportunamente conclusiones y recomendaciones que alimenten la estrategia de sostenibilidad.

#### **a. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA ACTUAL**

Este enfoque consistirá en un análisis documental de los elementos correspondientes a la estrategia actual de la institución, vista desde dos perspectivas:

- a. Desde la estrategia macro para instituciones públicas que ofrece el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022, se identificarán los temas críticos atinentes al TPMS que se desprenden del PNDIP y, dada la relación asumida desde este plan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se vinculará cada tema con el ODS impactado de forma más directa con ese tema. Además, con miras a incluir los temas que resulten más relevantes en ejes estratégicos de sostenibilidad, se ha determinado también la dimensión a la que cada uno corresponde.

- b. Desde la estrategia institucional, partiendo de marco estratégico/filosófico y los elementos que lo componen, cómo lo son su misión, visión, objetivos y ejes estratégicos, documentados en diferentes fuentes tales como el sitio web de la institución y documentos institucionales, entre ellos principalmente el Informe PEI. Para continuar la misma línea de acción estratégica propuesta en la estrategia país, el análisis de la estrategia institucional también irá vinculado a su relación con los ODS, y con las dimensiones de la sostenibilidad.

#### **b. ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN**

El enfoque en la operación intenta comprender de manera exhaustiva la forma en que la institución ha sistematizado su trabajo, en busca de oportunidades de mejora que aseguren la debida diligencia y ayuden a optimizar la consecución eficaz de los objetivos que se planteen en la estrategia por diseñar.

Al igual que el análisis de la estrategia este enfoque se realizará por medio del análisis documental, en este caso de los siguientes elementos operativos:

- a. Normativas aplicables a la institución. Sentarán las bases de referencia sobre las cuales los procesos deberían operar.
- b. Mapa de procesos actual. Se usará como punto de partida para la revisión de su cumplimiento en conformidad de lo establecido en la Guía para el Levantamiento de procesos de MIDEPLAN.
- c. Plan operativo vigente, POI 2020. Ampliará la imagen brindada por el mapa de procesos con la estructura programática operativa y presupuestaria, así como con el detalle de los servicios prestados por la institución y de los proyectos en los que actualmente invierte sus recursos.

#### **c. ANÁLISIS DE RIESGOS**

Este enfoque consistirá en un análisis documental del método utilizado por la institución para su gestión de riesgos que es el SEVRI: Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional

(CICAP, 2017), que parte de unas directrices de la Contraloría General de la República. Estas directrices, más que requisitos que las instituciones deben cumplir, constituyen una guía paso a paso para establecer y poner en funcionamiento una gestión y valoración de riesgos operativos acorde con las necesidades institucionales, lo que permite contar con información relevante para la toma de decisiones y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización. Al realizar el análisis de la gestión de riesgo institucional, se emitirán recomendaciones basadas en las mejores prácticas internacionales en la materia como el informe COSO-ERM sobre gestión de riesgos corporativos.

#### **d. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR**

Este análisis se realizó por medio de la Caja de Herramientas para el Análisis de la Cadena de Valor de la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED) la cual tiene como fin el poder conocer y gestionar los riesgos y oportunidades que se derivan de los diferentes involucrados en los eslabones de la cadena de valor de la institución.

La metodología consta de los pasos ilustrados en la Figura 1.2.

Figura 1.2  
Análisis de riesgos en la cadena de valor



Fuente: elaboración propia con base en la Caja de Herramientas para el Análisis de la Cadena de Valor de la Alianza Empresarial para el Desarrollo.

### ***i. Caso de Negocios***

El caso de negocios incluye las razones principales por las que la institución debe invertir en relacionarse de forma responsable con su cadena de valor, especialmente razones particulares en las áreas de principales riesgos, oportunidades de eficiencia y de nuevos productos o servicios.

### ***ii. Compromiso de la Dirección***

En este paso se determinó si existe o no un compromiso explícito de la Dirección Ejecutiva de la institución en gestionar la cadena de valor y extender su Responsabilidad Social hacia sus eslabones.

### ***iii. Identificación del equipo de trabajo***

En este aspecto, se contempló la asignación de roles y responsabilidades, incluyendo las personas que lideran los temas de gestión de cadena de valor para resaltar el compromiso de manera formal.

### ***iv. Evaluación de la línea base del Pacto Global***

A través de seis criterios asignados con valores cuantitativos: visión y objetivos de la cadena de suministro; establecimiento de expectativas y requerimientos, determinación de alcances y actividades; colaboración de proveedores en la cadena de suministro; asignación de roles y responsabilidades internas; creación de metas, seguimiento y comunicación.

### ***v. Autoevaluación***

La autoevaluación se realizó a través de una serie de preguntas que responden a criterios sobre ciertas prácticas responsables extendidas en la cadena de valor. A través de la respuesta a estas preguntas se determinó el nivel de gestión de la institución en cada uno de estos criterios.

#### ***vi. Riesgos en la cadena de valor***

Adicionalmente, como parte del proceso de análisis de riesgo, se extiende el análisis a través de la cadena de valor del TPMS.

Para este análisis, se incluyó una muestra representativa de involucrados en la cadena de valor, ya sean proveedores, clientes, u otros para analizar exhaustivamente los potenciales riesgos en las dimensiones del triple balance: social, ambiental y económico a través de una escala de valoración del uno al cinco.

Los elementos incluidos en este proceso son: categoría de la empresa (naturaleza de su servicio o producto), nombre de la empresa u organización, descripción, tipo de riesgo ambiental, tipo de riesgo social y tipo de riesgo económico asociado, con su respectiva valoración.

### **3. MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE RIESGOS**

Una vez valoradas los proveedores de la cadena de valor por el nivel de riesgo asociado en cada dimensión social, ambiental y económica, se procedió a completar otros parámetros que definirán la priorización de riesgos/empresa, los cuales son: si la empresa cuenta con algún tipo de certificación; el tamaño de la empresa, es decir si es pequeña, mediana o grande; el grado de dependencia de la empresa sobre la institución en una escala valorativa de alto, medio o bajo; el promedio del riesgo del triple balance genera un valor promedio en una escala del uno al cinco que representa un nivel de riesgo en sostenibilidad que varía entre muy alto, alto, medio, bajo o mínimo; y el volumen de compras o ventas, de igual manera con valores asignados del uno al cinco cuyo valor oscila entre muy alto y mínimo.

Para definir mejor varios de estos parámetros, se tomó en cuenta el plan anual de compras del TPMS en donde se eligieron proveedores para priorizarlos con base en el tipo de servicio/producto crítico del que depende del TPMS así como el volumen de compras o presupuesto asignado a cada uno.

La fórmula de estos diferentes criterios ubicó a las diferentes empresas en una matriz segmentada por niveles de priorización, en donde la letra “A”, representada en el cuadrante superior derecho,

incluirá a los proveedores críticos que representan más riesgos en la cadena de valor de la institución.

#### 4. SEGMENTACIÓN, ESTRATEGIA Y RECOMENDACIONES

Una vez segmentados y priorizados los riesgos y proveedores seleccionados en la cadena de valor, se asignaron acciones para fortalecer cada grupo de tal forma que se puedan gestionar esos riesgos estratégicamente, en cada dimensión social, ambiental y económica. De igual manera, se incluyen las recomendaciones y sugerencias a considerar para una gestión estratégica de riesgos de sostenibilidad de la cadena de valor.

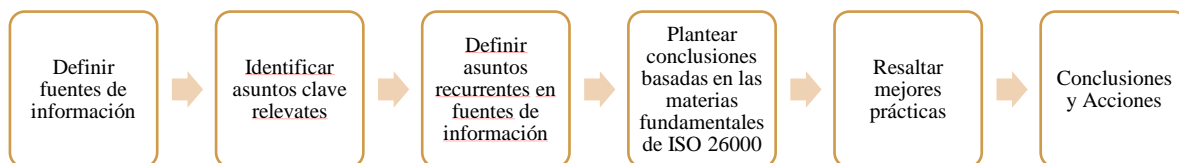
##### a. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL ENTORNO

Para conocer mejor el entorno competitivo y de temas críticos entre organizaciones culturales y de artes escénicas similares en Costa Rica se utilizó la metodología de análisis comparativo:

Una herramienta de análisis de los procedimientos, de las estadísticas, de los productos y de los servicios en un entorno conexo- el de un competidor, un socio u otro departamento de la misma empresa que, después de hacer análisis comparativos, querrían comprender por qué algunas organizaciones tienen más rendimiento que otras y, sobre todo, qué hacer para llegar a integrar las estrategias eficaces de los competidores en su estructura, para finalmente implementar mejora continua, innovar y agregar valor (Economía y Empresa, 2016)

Para diseñar el proceso correcto de análisis comparativo, se deben de considerar los pasos basados en la metodología de la herramienta de IntegraRSE (INTEGRARSE, 2014, pág. 12) (véase Figura 1.3).

Figura 1.3  
Proceso de análisis comparativo del entorno de herramienta IntegraRSE



Fuente: elaboración propia con base en herramienta IntegraRSE, 2020.

En la herramienta IntegraRSE se desarrolla una matriz de materias fundamentales ISO 26000 y asuntos identificados de Responsabilidad Social como instrumento para la documentación del proceso de *benchmarking*. Este proceso se divide en dos contextos:

El primero, se enfoca a partir del análisis de la competencia y de organizaciones pares, tanto el en sector público, como privado e internacional y la coyuntura del COVID-19, con el propósito de conocer los principales temas abordados por el sector al cual pertenece.

El segundo enfoque, toma como base las siguientes herramientas ya establecidas por industria que contempla yemas relevantes en cada dimensión de Responsabilidad Social: GRI Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know? (GRI Global Reporting Initiative, 2013) y SABS Standards Application Guidance (SASB Sustainability Accounting Standards Board, 2018).

## **b. ANÁLISIS DE LA COYUNTURA “COVID-19**

Se utilizó el Estudio de Caso Exploratorio cómo la manera de enfocar este análisis sobre los fenómenos que surgen como consecuencia de la coyuntura de la crisis económica y social que se ha generado raíz de la pandemia COVID-19. El enfoque de estudio de caso en la investigación cualitativa se describe como:

Un proceso de indagación focalizado en la descripción y examen detallado, comprehensivo, sistemático, en profundidad de un caso definido, sea un hecho, fenómeno, acontecimiento o situación particular (Durán, 2012, pág. 128).

## **5. TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DEL CONTEXTO**

### **a. CONSULTA DE SITIOS WEB**

Por medio de la consulta a sitios web, incluyendo el sitio del TPMS, se obtuvieron documentos y contenidos públicos.



#### **b. CONSULTA A FUNCIONARIOS DEL TPMS**

Por medio de la consulta a funcionarios del TPMS se tuvo acceso a documentos institucionales que aún no son públicos.

#### **c. ANÁLISIS DE CONTENIDOS**

La finalidad de esta técnica es la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación, o de cualquier otra manifestación de la conducta.

A esta técnica se le dieron tres enfoques:

1. Se analizaron las características del propio contenido.
2. Se extrajeron inferencias válidas a partir de la naturaleza del contenido.
3. Se interpretó el contenido con la finalidad de revelar algo sobre la naturaleza de la audiencia a la que fue dirigido (Martín).

#### **d. AUTOEVALUACIÓN**

La autoevaluación que forma parte de la herramienta IndicaRSE (AED), permite analizar diferentes criterios para comprender si se cuentan o no; o bien, si se tienen en proceso ciertas prácticas responsables extendidas en la cadena de valor.

#### **e. PROCESAMIENTO DE TEMAS CRÍTICOS**

En este procesamiento, la totalidad de temas críticos identificados a través de las diferentes etapas del análisis del contexto serán clasificadas por materia fundamental de la ISO 26000 (INTECO, 2010, pág. 38), para analizarse en conjunto y encontrar temas duplicados que deberán ser eliminados de la lista, o temas similares que serán agrupados como un nuevo tema.

Para ello se utilizó la herramienta digital Padlet (<https://es.padlet.com/>) para el trabajo colaborativo de clasificación y selección de temas.

### **6. INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DEL CONTEXTO**

**a. MAPA DE PROCESOS**

El mapa de procesos fue el instrumento utilizado para el análisis de procesos. El TPMS cuenta con un mapa de procesos que fue elaborado recientemente, por lo cual el análisis consistirá en una revisión de este mapa con base en la Guía para el Levantamiento de procesos de MIDEPLAN (MIDEPLAN. Área de Modernización del Estado, 2009).

**b. MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE RIESGOS**

Como parte del proceso de análisis de contexto interno y de la gestión de riesgos en específico de la institución, se tomó como base la matriz de riesgo del TPMS, la cual utiliza la metodología de SEVRI, Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (CICAP, 2017), las cuales concuerdan y plantean las mejores prácticas internacionales en la materia y se sustentan en normativa actualizada de carácter universal como el informe COSO-ERM sobre gestión de riesgos corporativos. En esta matriz se ingresaron los riesgos identificados para ser valorados cuantitativamente según criterios de probabilidad e impacto.

Al estudiar el proceso de riesgos y oportunidades del TPMS, se realizaron algunos ajustes como parte del análisis para contemplar parámetros que permitan valorar cuantitativamente los riesgos estipulados en la valoración de los criterios de probabilidad (véase Cuadro 1.1) e impacto (véase Cuadro 1.2).

Cuadro 1.1  
Definición y valor de criterio de probabilidad de riesgo

| <b>VALOR</b> | <b>CRITERIO: PROBABILIDAD</b>   |
|--------------|---|
| <b>BAJA</b>  | 1 Existen controles para el riesgo y son adecuados y efectivos. El personal o las instalaciones están expuestos al peligro en periodos mayores a un año. Es poco común que se materialice el riesgo                     |
| <b>MEDIA</b> | 2 Existen controles para el riesgo, pero no son adecuados y efectivos. El personal o las instalaciones están expuestos al peligro mensualmente en periodos menores a un año. Es algo común que se materialice el riesgo |

|             |   |  |
|-------------|---|--|
| <b>ALTA</b> | 3 | no existen controles para el riesgo, pero no son adecuados y efectivos. El personal o las instalaciones están expuestos al peligro diariamente o en periodos menores a un mes. Es muy común que se materialice el riesgo |
|-------------|---|--|

Fuente: elaboración propia, 2020.

Cuadro 1.2  
Definición y valor de criterio de impacto de riesgo

| <b>VALOR</b> | <b>CRITERIO: IMPACTO</b> |  |
|--------------|--------------------------|--|
| <b>BAJO</b>  | 1                        | De materializarse el riesgo, las consecuencias que tendría son menores y el impacto perdura por menos de un mes                    |
| <b>MEDIO</b> | 2                        | De materializarse el riesgo, las consecuencias que tendría son moderadas y el impacto perdura por más de un mes y menos de 6 meses |
| <b>ALTO</b>  | 3                        | De materializarse el riesgo, las consecuencias que tendría son mayores y el impacto perdura por más de seis meses a un año         |

Fuente: elaboración propia, 2020.

**c. MAPA DE CALOR DE RIESGOS**

Esta matriz sirvió como representación gráfica de la priorización de riesgos con base en la evaluación hecha en la matriz de clasificación de riesgos.

**d. HERRAMIENTA INTEGRARSE**

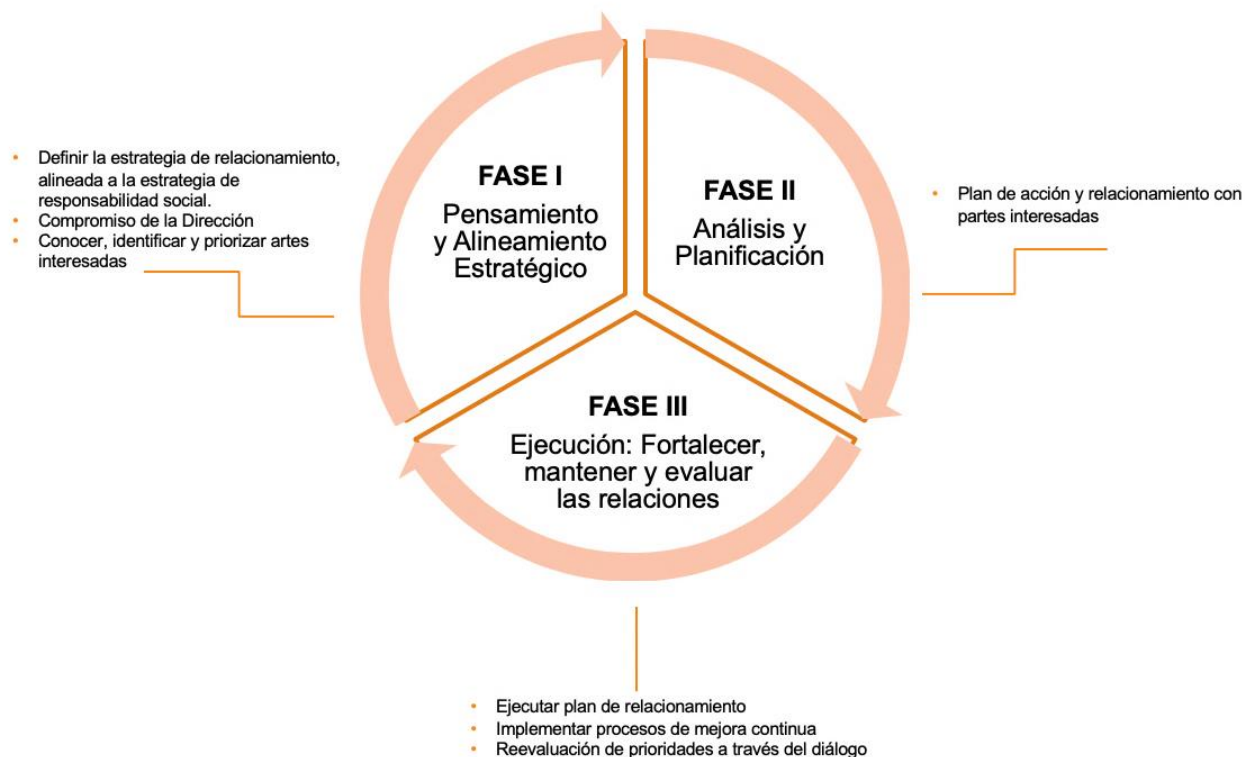
En la herramienta IntegraRSE (INTEGRARSE, 2014, pág. 13) está integrada la matriz de temas relevantes y materias fundamentales ISO 26000 (INTECO, 2010, pág. 38) y asuntos identificados de Responsabilidad Social, instrumento para la documentación del proceso de benchmarking.

**7. MÉTODOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE TEMAS RELEVANTES PARA LAS PARTES INTERESADAS**

Para llevar a cabo esta etapa del proyecto, se utilizó como base la guía: “De las palabras a la acción, el compromiso con los *stakeholders*. Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés” (AccountAbility, De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholders. Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés, 2015) la cual consta de las fases

ilustradas en la Figura 1.4, y se utilizó la técnica del taller de partes interesadas, descrita más adelante.

Figura 1.4  
Método priorización de partes interesadas



Fuente: Elaboración propia. “De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholders. Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés” (AccountAbility, De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholders. Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés, 2015; AccountAbility, De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholders. Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés, 2015; AccountAbility, De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholders. Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés, 2015; AccountAbility, De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholders. Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés, 2015).

## 8. TÉCNICAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE TEMAS RELEVANTES PARA LAS PARTES INTERESADAS

### **a. TALLER DE PRIORIZACIÓN DE PARTES INTERESADAS**

El taller de identificación y priorización de partes interesadas fue realizado el viernes 13 de marzo de las 8 a las 12 horas en la Sala Bolandi, del Teatro Popular Melico Salazar. El taller se ejecutó en un formato participativo y contó con la representación de 11 funcionarios de la institución de la mayoría de las unidades o departamentos.

Durante el taller se utilizó la lluvia de ideas, la cual consistió en un proceso colaborativo de pensamiento divergente para la formulación de un listado de ideas, seguido de un proceso de pensamiento convergente en el que se clasifican estas ideas con ayuda de los siguientes instrumentos: matriz de influencia y dependencia, matriz de temas relevantes, matriz de priorización de temas relevantes, matriz de oportunidades y debilidades.

La agenda del taller se compuso de la siguiente manera:

- 8:00 a.m. - Inicio y bienvenida (desayuno)
- 8:15 a.m. – Ejercicio: Conceptos de Responsabilidad Social y Sostenibilidad
- 9:00 a.m. – Actividad 1: Identificación de Partes Interesadas relevantes
- 9:15 a.m. – Actividad 2: Matriz de influencia y dependencia
- 9:35 a.m. – Actividad 3: Temas asociados a públicos de interés prioritarios
- 10:00 a.m. – Actividad 4: Evaluación de madurez social de temas
- 10:20 a.m. – Actividad 5: Evaluación de etapas de desarrollo de la respuesta organizacional
- 10:40 a.m. – Actividad 6: Definición de fortalezas y oportunidades por tema relevante
- 11:30 a.m. – Cierre

### **b. MÉTODO PARA LA CONSULTA A PARTES INTERESADAS**

La consulta involucró, principalmente, el uso de dos técnicas: entrevistas y encuestas.

Las encuestas se realizaron por medio digital utilizando la herramienta de Google Forms (<https://docs.google.com/>).

Las entrevistas se realizaron por medio de videollamada, en la mayoría de los casos o, en su defecto, por llamada de audio únicamente.

Las respuestas de la entrevista se capturaron en el mismo formulario digital de la encuesta, y tanto en las entrevistas como en las encuestas se siguió la misma guía de preguntas.

En ambos casos se comunicó el siguiente objetivo para la consulta:

Objetivo: comprender cuáles aspectos son relevantes de atender desde su perspectiva en las áreas social, ambiental y de gobernanza para el TPMS. Con base en esos insumos, podremos incorporar esos temas dentro de la priorización de temas materiales que la institución busca gestionar.

Adicionalmente, debido a las coyuntura COVID-19, y dadas las circunstancias atípicas a las que se enfrenta una de las partes interesadas más importantes del TPMS, el Sector de las Artes Escénicas, se decidió no consultar directamente en esta ocasión al sector, y en su lugar se vio oportuno realizar un análisis documental de un reciente esfuerzo del MCJ con el proyecto de Categorización de la Cadena de Valor de las Artes Escénicas (Álvarez, 2020), en el que se consultó a un total de ciento cuarenta (140) personas del sector de las artes escénicas, ciento veintinueve (129) a través de una encuesta y once (11) por medio de entrevista, además de incluir datos resultantes de un estudio documental sobre las cadenas de valor.

## **9. INSTRUMENTOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE TEMAS RELEVANTES PARA LAS PARTES INTERESADAS**

### **a. *MATRIZ DE INFLUENCIA Y DEPENDENCIA***

Se utiliza en el proceso de priorización, para la clasificación y documentación de públicos de interés según su influencia y relevancia para la institución, definiendo como prioridad aquellos con criterios altos en ambas variables.

### **b. *MATRIZ DE TEMAS RELEVANTES***

Se utiliza en el proceso de priorización, para asignar y documentar los temas relevantes correspondientes a cada uno de los públicos de interés, según la prueba de relevancia de cinco partes.

**c. *MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE TEMAS RELEVANTES***

Este instrumento consta de dos partes utilizadas para priorizar y documentar los temas con base en su madurez social y según el nivel en el que se gestiona el tema dentro de la organización, por medio de dos matrices.

**d. *MATRIZ DE ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS***

Es un instrumento usado para definir y documentar aspectos positivos y negativos correspondientes a los temas claves priorizados. Estos aspectos fueron analizados más adelante en la elaboración del plan de relacionamiento con partes interesadas.

**e. *MAPA DE STAKEHOLDERS***

Este mapa es una representación del universo de todos los *stakeholders* de la institución.

**f. *MATRIZ DE CONSULTA***

La matriz de consulta (vea ejemplo en Cuadro 1.3), se usó para la segmentación de las partes interesadas por ser consultadas y en ella se definió la técnica que sería utilizada en cada caso, así como comentarios adicionales sobre la manera en que se contactaría a las partes.



**Cuadro 1.3**  
Ejemplo de matriz de consulta

|         | Partes Interesadas     | Herramienta de Consulta |          |  |   |
|---------|------------------------|-------------------------|----------|--|---|
|         |                        | Entrevista              | Encuesta | Análisis documental                      | Comentarios                                 |
| Interna | Funcionarios           | X 9                     |          |  | Correo abierto para voluntarios             |
|         | Docentes               | X 2                     |          |  | Correo abierto para voluntarios             |
| Externa | Sector Artes Escénicas |                         |          | X (11 entrevistas)<br>X (129 respuestas) | Proyecto Cadena de Valor MCJ                |
|         | Estudiantes            |                         |          | X 7                                      | Solicitud de nombres de estudiantes TNT TND |
|         | Público/Audiencia      |                         |          | X 7                                      | Por redes sociales                          |
|         | Proveedores            | X 3                     |          |  |   |

Fuente: elaboración propia, 2020.

**g. PLAN DE CONSULTA**

El plan de consulta se elaboró en un cuadro (véase Cuadro 1.4), incluyendo una numeración consecutiva, la información general de cada contacto, así como espacios para llevar control de los acercamientos para realizar la consulta.

**Cuadro 1.4**  
Ejemplo de tabla para elaboración del plan de consulta

| Plan de Consulta Partes Interesadas TPMS |                  |        |        |              |       |          |               |                    |                   |        |
|--|------------------|--------|--------|--------------|-------|----------|---------------|--------------------|-------------------|--------|
| No.                                      | Parte interesada | Nombre | Puesto | Organización | Email | Teléfono | Contacto TPMS | Fecha Acercamiento | Fecha Seguimiento | Status |
| 1  |                  |        |        |              |       |          |               |                    |                   |        |
| 2  |                  |        |        |              |       |          |               |                    |                   |        |
| 3  |                  |        |        |              |       |          |               |                    |                   |        |

Fuente: elaboración propia, 2020.

**h. GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA CONSULTA**

En la encuesta y en las entrevistas que formaron parte de la consulta a partes interesadas, se siguió la siguiente guía de preguntas:

1. Relación de la parte interesada con la institución.
2. Nombre completo
3. Organización (opcional)
4. Compártanos: ¿en qué manera considera usted que los temas SOCIALES del TPMS tienen un impacto (positivo o negativo) en usted, en su entorno, en su trabajo, o en sus operaciones?
5. Compártanos: ¿en qué manera considera usted que los temas AMBIENTALES del TPMS tienen un impacto (positivo o negativo) en usted, en su entorno, en su trabajo, o en sus operaciones?
6. Compártanos: ¿en qué manera considera usted que los temas ECONÓMICOS del TPMS tienen un impacto (positivo o negativo) en usted o en su entorno, en su trabajo, o en sus operaciones?
7. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los riesgos más grandes que el TPMS puede enfrentar en los próximos 5 años? ¿Cuáles son las oportunidades más grandes?
8. Si no hubiese obstáculos o restricciones, ¿qué le gustaría a usted ver que el TPMS hiciera como institución para generar un impacto positivo en la sociedad? Puede ser dentro de sus instalaciones, operaciones, forma de contratar, clima organizacional, proyectos hacia lo externo, etc.

## **10. MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS DE MATERIALIDAD**

Si bien no existe una metodología estandarizada para analizar los asuntos materiales en una organización, y cada institución lleva un proceso diferente, se propone utilizar como base la herramienta de materialidad de la Alianza Empresarial para el Desarrollo, AED, la cual consta de las siguientes fases representadas en la Figura 1.5.

Figura 1.5  
Proceso para análisis de materialidad



Fuente: elaboración propia con base en taller de materialidad de AED, 2020.

#### **a. IDENTIFICACIÓN DE ASUNTOS**

El proceso de identificación de asuntos consistió en consolidar, en una hoja de cálculo de la herramienta Excel, los temas críticos identificados en las etapas de análisis del contexto, del taller de priorización de partes interesadas, y de la consulta a las partes interesadas más relevantes. En la hoja de cálculo los temas fueron categorizados según la parte interesada más impactada por el tema, la dimensión de la triple utilidad a la que se relaciona, y la fuente o etapa del proceso dónde se identificó el tema (consulta a partes interesadas).

Una vez organizados, se realizó un primer filtro sobre la columna “Dimensión” para analizar una dimensión a la vez. Aplicado este filtro se utilizó el filtro en la columna “Tema” para identificar temas iguales o similares, los cuales fueron consolidados en un único asunto que representara los temas agrupados. Los temas agrupados, o en su defecto descartados, se marcaron con colores conforme fueron revisados. Este proceso se repitió hasta abarcar todos los temas en cada dimensión y para las tres dimensiones.

Posteriormente, de la lista de asuntos resultantes se identificaron y priorizaron aquellos que más se repetían en diferentes fuentes y para varias partes interesadas. De esta manera se descartaron los restantes hasta finalizar con una lista de veintinueve asuntos resultantes, igualmente clasificados según su correspondiente dimensión de la triple utilidad.

**b. CRITERIOS DE VALORACIÓN**

Para la evaluación interna de posibles asuntos se utilizaron los criterios de valoración tal cual se encuentran en la herramienta de materialidad de AED (véase Cuadro 1.5).

Cuadro 1.5  
Criterios de valoración usados en la evaluación de temas

| <b>Criterio</b>   | <b>Valor</b>   |
|---|--|
| <i>Este tema impacta directamente la rentabilidad del negocio, en el corto o mediano plazo</i>        | Poco   |
|   | Medio  |
|   | Mucho  |
| <i>Existencia de un requisito legal</i>   | Existe   |
|   | No existe  |
| <i>Las partes interesadas con las que usted se relaciona han mostrado preocupación por este tema</i>  | Poco   |
|   | Medio  |
|   | Mucho  |
| <i>No gestionar este tema podría afectar negativamente la imagen y la reputación de la empresa</i>    | Poco   |
|   | Medio  |
|   | Mucho  |
| <i>¿Es vital para cumplir con nuestros marco filosófico y políticas nacionales?</i>                   | Poco   |
|   | Medio  |
|   | Mucho  |
| <i>¿No gestionar este tema podría generar un impacto negativo en la sociedad o el medio ambiente?</i> | Sí   |
|   | No   |
| <i>El alcance de este impacto es:</i>   | Bajo: Afecta a un solo público de interés                |
|   | Medio: Afecta a varios públicos de interés de la empresa |

*La probabilidad de que este impacto ocurra es:*

*De no hacernos responsables sobre este tema, la gravedad del impacto sería:*

*Nuestra capacidad de detección del impacto es:*

Alto: Alcance nacional

Baja: El impacto sucede solo en circunstancias excepcionales, no hay precedentes conocidos

Media: Ha ocurrido algunas veces, pero no de forma regular

Alta: El impacto ocurre reiteradamente como consecuencia directa de nuestras operaciones

Bajo: Es reversible de forma inmediata al suspender la actividad

Medio: Es reversible en el mediano plazo y mediante la ejecución de un plan de acción

Alto: Causa daños irreversibles en la sociedad o el medio ambiente

Baja: Mínimo conocimiento sobre la existencia del impacto y no tenemos ningún mecanismo para detectarlo y monitorearlo

Media: Tenemos conocimiento sobre el impacto, contamos con mecanismos de detección, pero no se realizan monitoreos periódicos

Alta: Es un impacto conocido, contamos con mecanismos formales de detección y monitoreo periódico.

Fuente: elaboración propia con base en la Herramienta de Materialidad de AED.

En la evaluación externa se utilizó un criterio único de importancia, definido por medio de la pregunta: “¿qué prioridad le merece cada una de las siguientes áreas en una escala del 1 al 10?”, donde, “1=Sin prioridad, 10=Máxima prioridad”.

### **c. *EVALUACIÓN DE LOS ASUNTOS***

Usando los criterios definidos anteriormente, la evaluación de los asuntos se segmentó en una evaluación interna y una evaluación externa que, para cada caso, resultaría en una nota entre 1 y 10.

La evaluación interna de posibles asuntos se realizó por medio de un taller de materialidad, descrito en las técnicas de esta sección; y la evaluación externa se realizó principalmente por medio de un formulario tipo encuesta, como se describe en la técnica de Valoración de Partes Interesadas.

### **d. *DEFINICIÓN DE ASUNTOS MATERIALES***

Para la definición de asuntos materiales se elaboró la matriz de materialidad (véase Instrumentos para el Análisis de Materialidad), para graficar las notas obtenidas en la evaluación de posibles asuntos materiales y, de esta manera, visualizar con mayor facilidad los asuntos con notas más altas tanto por parte de las partes interesadas, como internamente en el taller de evaluación, o una combinación de ambas.

Con base en la matriz de materialidad se priorizaron los temas con valores más altos entre ambos ejes, y los valores más altos en cada eje por separado.

Adicionalmente, se consideraron otros asuntos que, a pesar de no ser los más altos en alguno de los ejes o en ambos, juegan un papel crítico en la sostenibilidad de la institución en el corto o mediano plazo, debido a las condiciones particulares de la coyuntura actual. Este es el caso del asunto de “innovación”.

De manera similar, se consideró el asunto material de “sensibilización ambiental” el cual, a pesar de ser evaluado con una nota baja en relación con la nota media, surgió en la consulta como un asunto con impacto positivo que podría potenciarse. Además, se consideró importante incluir este tema como una oportunidad de integrar asuntos ambientales en la estrategia, especialmente considerando que la sensibilización puede ser apropiada cuando una organización da sus primeros pasos en Responsabilidad Social. También se consideró oportuno aprovechar este asunto como una posibilidad de innovación en la oferta de contenidos del TPMS, apalancando la imagen ambiental

del país y los posibles aliados que podrían existir en el sector turismo, para proponer artes escénicas en el tema del medio ambiente que atraigan el turismo cultural.

## **11. TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE MATERIALIDAD**

### **a. TALLER DE MATERIALIDAD**

En la etapa de evaluación de impacto de los asuntos se desarrolló un taller virtual de materialidad con la participación de diferentes jefaturas de primer y segundo nivel en la institución que evaluaron los temas más críticos en materia de Responsabilidad Social, según los criterios definidos en la misma herramienta de materialidad de AED.

En preparación para el taller, los asuntos por ser evaluados fueron previamente revisados y validados por la dirección ejecutiva, la jefatura de producción y la coordinadora de planificación.

Para la evaluación de los temas durante el taller, se utilizó la herramienta digital *mentimeter* (<https://www.menti.com/>), por medio de la cual los participantes evaluaron individualmente desde sus dispositivos cada uno de los temas con respecto a cada criterio en una escala del 1 al 3, promediados en el herramienta, y siendo “1” equivalente al valor “Bajo” de la herramienta, “2” al valor “Medio”, y “3” el valor “Alto”.

### **b. VALORACIÓN DE PARTES INTERESADAS**

Esta valoración se realizó principalmente por medio de un formulario de Google Forms (<https://docs.google.com/forms/>) que fue compartido con las mismas partes interesadas que fueron consultadas en la etapa de Consulta a Partes Interesadas, específicamente a funcionarios y proveedores.

La evaluación por parte de los estudiantes de Taller Nacional de Teatro, también consultados anteriormente, se realizó de forma más activa, similar a la evaluación interna por medio de la herramienta *mentimeter* (<https://www.menti.com/>), pero esta vez simplificado con el mismo criterio (véanse Criterios de Evaluación) utilizado con las otras partes interesadas. La actividad se realizó en un espacio de treinta minutos por medio de una clase virtual del taller, durante la cual se

leyeron las definiciones de cada posible asunto por valorar, mientras los estudiantes respondían la evaluación.

## **12. INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE MATERIALIDAD**

### **a. *MATRIZ DE EVALUACIÓN DE TEMAS MATERIALES***

Este instrumento consiste en una tabla que se encuentra en la Herramienta de Materialidad de AED, y se utilizó para la documentación y la valoración interna de los temas materiales según los diez criterios definidos en la herramienta (véase Criterios de Evaluación en la Figura 1.10).

En esta matriz cada tema es valorado según cada uno de los criterios que, como resultado, otorga una nota máxima que la herramienta convertirá en un valor entre 1 y 10, correspondiente a la nota interna de cada posible asunto material.

### **b. *MATRIZ DE MATERIALIDAD***

Este instrumento forma parte de la Herramienta de materialidad de AED, y en él se documentaron las notas del 1 al 10 obtenidas en el proceso de evaluación de posibles asuntos materiales de la institución. Las notas resultantes de la evaluación interna de asuntos se usaron como valores en el eje X de la matriz, y las notas asignadas en la evaluación de las partes interesadas como valores para el eje Y.

## **13. MÉTODOS PARA LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA**

La definición de la estrategia consistió en la sistematización de las recomendaciones estratégicas que se formularon a través del desarrollo de su diseño, y se documentaron en forma de un plan de acción con ejes estratégicos y objetivos generales para cada eje de trabajo, proyectos con su respectivo objetivo, eje estratégico del TPMS con el que se alinea, actividades, responsables,



recursos, fecha de comienzo y de finalización, indicadores, metas, y Objetivos de Desarrollo Sostenible en lo que impactar.

En la formulación se usó como guía el Manual de Planificación con Enfoque para Resultados en el Desarrollo (MIDEPLAN, 2016).

Primero, se definieron los ejes estratégicos de sostenibilidad, agrupando asuntos materiales que con necesidades comunes que pueden atenderse con el mismo enfoque estratégico. Para cada uno de los ejes se definió un objetivo.

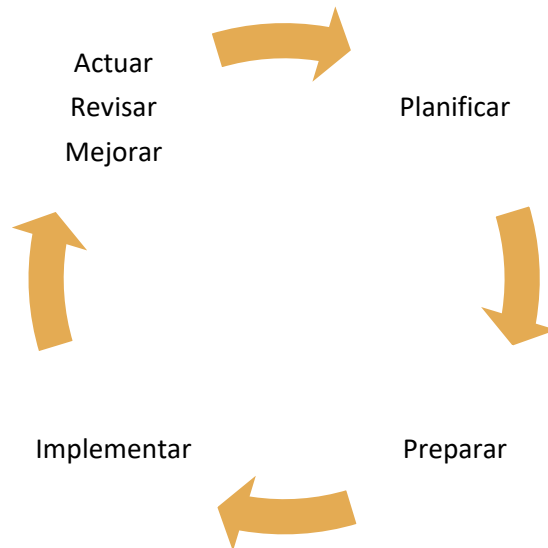
Luego, se mapearon los proyectos actuales con los ejes de sostenibilidad y los asuntos materiales que se priorizaron en la estrategia, para reconocer los asuntos que aún no se gestionan por medio de algún proyecto. De esta manera se definieron los proyectos necesarios para abordar cada uno de los asuntos que no se está gestionando o que pueden gestionarse de una manera óptima, especialmente considerando las circunstancias presupuestarias en la que se encuentra la institución.

Adicionalmente, en la etapa de planificación se utilizarán enfoques específicos para la elaboración del plan de relacionamiento con partes interesadas, el plan de comunicación de la estrategia, y para el desarrollo de indicadores.

#### **a. *PLAN DE RELACIONAMIENTO CON PARTES INTERESADAS***

La metodología para crear un plan de relacionamiento y de comunicación con partes interesadas está basada con la guía *AA1000: Stakeholder Engagement Standard* (AccountAbility, 2015), la cual se ilustra en la Figura 1.6, y tiene cuatro etapas principales.

Figura 1.6  
Proceso para plan de relacionamiento con partes interesadas



Fuente: Adaptada de AA1000: Stakeholder Engagement Standard, 2015.

Lo primero que debe hacerse es invitar a las partes interesadas a comprometerse a una sesión en donde se les explicará el propósito de la organización de construir un plan de relacionamiento con cada uno.

Se debe considerar para el acercamiento, definir cuáles materiales informativos se van a proveer (AccountAbility, 2015, pág. 29). Este contenido aportará la base para construir un proceso de relacionamiento robusto y responsivo de parte de cada grupo de interés. Estos materiales deben de contemplar: el propósito y alcance del plan de relacionamiento, la naturaleza de los temas materiales y los riesgos y oportunidades identificadas, cómo se gestionan esos temas materiales a través de la organización, cuáles políticas y procesos ya se encuentran disponibles y lo que la institución espera al gestionar esos temas relevantes con ellos. Dependiendo del nivel de priorización de las partes interesadas, así se definirá el tipo de relacionamiento y los métodos específicos, tomando en cuenta diferentes alcances (AccountAbility, 2015, pág. 24).

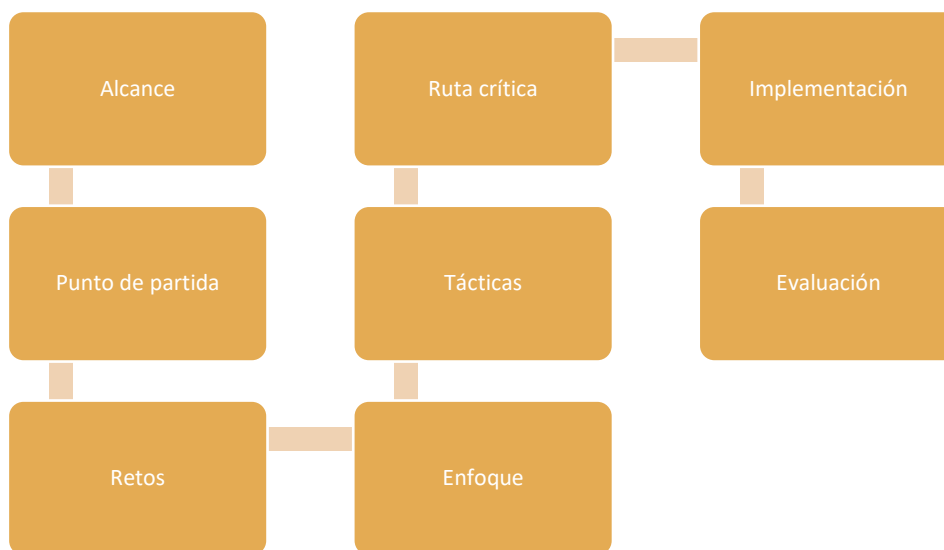
El plan de relacionamiento debe ser exhaustivo y contemplar: frecuencia y periodicidad de la comunicación, canal a utilizar, mensaje clave, audiencia y responsable. Cada inquietud o solicitud que se realice de un grupo de interés hacia la institución debe ser documentada a través de un

proceso que permita tener visibilidad del seguimiento a realizar en cada caso (AccountAbility, 2015, pág. 24).

#### **b. PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Para el desarrollo del plan de comunicación de la estrategia se utilizará el método de ruta para el diseño de una estrategia de comunicación (Salazar, 2020), el cual consta de las etapas representadas en la Figura 1.7.

Figura 1.7  
Ruta para el diseño de una estrategia de comunicación



Fuente: adaptada de la presentación del curso de Mercadeo Responsable y Comunicación Estratégica (Salazar, 2020).

#### **14. DESARROLLO DE INDICADORES**

La base metodológica para la construcción de indicadores tuvo como base la “Guía de Indicadores: Orientaciones básicas para su construcción” (MIDEPLAN, 2020) creada a raíz de la Directriz Presidencial 093-P, sobre la gestión para resultados en el desarrollo, dirigida al sector público. La formulación de esta guía tiene como propósito:

Orientar a las personas que laboran en el sector público, sobre conceptos, terminologías y elementos básicos para la elaboración de indicadores, de manera que se fortalezca la planificación y se pueda medir el avance de lo planificado, a través del seguimiento y evaluación que favorezca la toma de decisiones y, por tanto, el mejoramiento de las intervenciones del sector público en sus distintas formas (MIDEPLAN, 2018, pág. 6).

La metodología consta de varios pasos que se muestran en la Figura 1.8.

Figura 1.8  
Pasos para la formulación de indicadores



Fuente: elaboración propia con base en Guía de Indicadores: Orientaciones básicas para su construcción (MIDEPLAN, 2018).

## **15. TÉCNICAS PARA LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA**

### **a. *RELACIONAMIENTO***

Para el relacionamiento con *stakeholders* se puede usar diferentes técnicas que deberán ser seleccionadas según el tipo de relacionamiento necesario y el nivel de relevancia de las partes interesadas, como se indica en el Estándar para el Relacionamiento con Stakeholders (AccountAbility, 2015, pág. 22).

### **b. *ENTREVISTA DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL***

La entrevista tuvo como objetivo indagar sobre atributos de la historia, de la estrategia y de la cultura de institución, reconociendo los atributos diferenciadores.

Esta se hará por medio virtual con un grupo de cuatro líderes en áreas estratégicas de la institución: dirección, producción y comunicación.

### **c. *ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN***

Esta encuesta se diseñará con el fin de indagar sobre elementos cuantitativos de las variables de conocimiento, percepción y actitud hacia el proceso de comunicación sobre temas de sostenibilidad.

Se enviará a todos los funcionarios del TPMS, esperando una muestra representativa no menor a 11 personas, con representación de todos los programas o áreas de la institución.

### **d. *GRUPOS FOCALES (FOCUS GROUP) DE INVESTIGACIÓN PARA LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN***

Estos grupos focales se diseñarán con el fin de indagar sobre elementos cualitativos de las variables de conocimiento, percepción y actitud hacia el proceso de comunicación sobre temas de sostenibilidad.

Se invitarán, al menos, 18 funcionarios divididos en 3 grupos con representación de todos los programas del TPMS.

## **16. INSTRUMENTOS PARA LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

### **a. *GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA***

La guía incluyó una serie de preguntas divididas según el tipo de atributos de la institución (de la historia, de la estrategia, de la cultura) que se buscaban indagar.

### **b. *FORMULARIO DE ENCUESTA***

Este formulario consistió en una lista de preguntas de selección única o múltiple, divididas en secciones según sea necesario para facilitar su navegación.

El formulario se desarrollará por medio de la herramienta Microsoft Forms (<https://forms.office.com/>), y se distribuirá por medio de correo electrónico.

### **c. *GUÍA DE PREGUNTAS PARA GRUPOS FOCALES (FOCUS GROUP)***

La guía de preguntas servirá para facilitar el proceso de diálogo en los grupos focales. Esta incluirá, en su mayoría, preguntas abiertas que podrían plantearse de forma directa o proyectiva.

### **d. *FICHA TÉCNICA DE INDICADORES***

Esta ficha se usa para documentar todos los elementos que conforman un indicador en forma de una definición concreta y coherente para visualizarlo a través de un registro que permita dar el seguimiento óptimo de los indicadores.

**e. *BALANCED-SCORECARD***

Se utilizará como instrumento para la documentación del plan de acción, incluidos el plan de relacionamiento y el plan de comunicación de la estrategia.

**f. *BITÁCORA DE RELACIONAMIENTO***

Este instrumento capturará las actividades de relacionamiento con los *stakeholders*, incluyendo fecha, asistentes, el propósito, temas y contenidos tratados, un resumen de la discusión, acciones, acuerdos y conclusiones realizadas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **A. CONTEXTO HISTÓRICO**

La historia del TPMS comienza cuando el español, José Raventós, quien compró un terreno con el sueño de poder reproducir zarzuelas y operetas, decide iniciar la construcción del actual teatro. José Fabio Garnier Ugalde, dramaturgo y arquitecto, se encargó de realizar el diseño del teatro (Teatro Popular Melico Salazar, s.f.).

La construcción inició el 8 de febrero de 1927, y su inauguración fue el 7 de octubre de 1928, con la representación de la Compañía de Operetas de Esperanza Iris. En el año 1960 se agregó una nueva galería y se incluyó una nueva pantalla para cinemascopio. Unos años después, en la madrugada del 23 de abril de 1967 se dio un incendio que destruye el teatro. El teatro debe su nombre al tenor costarricense Manuel Salazar Zúñiga (3 de enero de 1887 – 6 de agosto de 1950), también conocido como Melico, quien, por su voz de oro, llegó a ser reconocido en el ámbito mundial, tanto en Europa, como en todo el continente americano. Cantó en el Metropolitan Opera, en Nueva York, entre otros. Además, cantó junto al célebre tenor italiano Enrico Caruso. A principios de la década de los setenta, el Ministerio de Cultura, Juventud, y Deportes propone la idea de adquirir el teatro y renovarlo por los daños causados en el incendio. En diciembre de 1981 se logra una preinauguración del teatro, pero poco después se cierra el acceso al público para terminar con el proceso de restauración (Teatro Popular Melico Salazar, s.f.).

Finalmente, la reinauguración acontece el 6 de marzo de 1985, y el 7 de abril del año siguiente, el diario oficial "La Gaceta" anuncia que por la ley número 7023 se otorga al Teatro Melico Salazar la posición de "Institución cultural especializada" del Estado Costarricense. Desde entonces, el TPMS es una institución del Ministerio de Cultura y Juventud especializada en el fomento y desarrollo integral las artes escénicas, que facilita el acercamiento de la población hacia las diversas manifestaciones artístico-culturales mediante la programación y producción de espectáculos, festivales de arte, talleres de formación en danza y teatro, y financiamiento de proyectos puntuales.



Acuerpa a la Compañía Nacional de Teatro, Taller Nacional de Teatro, Compañía Nacional de Danza, Taller Nacional de Danza y Proartes.

Con el paso del tiempo, el TPMS ha tenido hitos importantes, como haber dirigido el Festival Internacional de las Artes, mejora continua en sus instalaciones, como el hecho de ser un edificio de patrimonio cultural que cumple con el código eléctrico el único teatro de su tipo en contar con un sistema de boletería electrónica, la inauguración del Café Raventós, la creación del fondo Proartes para desarrollar y fomentar proyectos del sector, y la incorporación de la institución en representación del país para pertenecer a IBERESCENA, un programa de cooperación iberoamericana para las artes escénicas, entre otros.

## **B. PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL TPMS**

Para lograr su propósito, el TPMS diseña un Plan Operativo Institucional (POI) de manera anual, el cual incluye los objetivos generales y la programación correspondiente para orientar la consecución de resultados tanto en el área administrativa como de fomento y desarrollo de las artes escénicas en sus ejes estratégicos institucionales.

El POI del Teatro Popular Melico Salazar es un instrumento de gestión para el corto plazo, en el que se indican cuáles serán las actividades programadas para el año correspondiente, así como las metas establecidas para ser ejecutadas por los diferentes programas de la institución, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales establecidos (Teatro Popular Melico Salazar, 2019).

Las actividades que incluye este documento fueron formuladas de forma participativa por las direcciones de los diferentes programas de la institución, tomando en cuenta su ámbito de competencia para tal fin, y la vinculación de sus actividades con la planificación operativa y el presupuesto institucional autorizado.

La elaboración del POI considera los siguientes insumos:

- a. Los “Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la planificación, programación presupuestaria y la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica 2020”, dictado por

el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica del Ministerio de Hacienda (Teatro Popular Melico Salazar, 2020, pág. 105).

- b. El marco legal conformado por la Ley 8131, Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (Teatro Popular Melico Salazar, 2020, pág. 105).
- c. Los proyectos de cada uno de los programas institucionales considerados para el periodo 2020, los cuales se encuentran orientados al logro de la misión institucional. (Teatro Popular Melico Salazar, 2020, pág. 105)
- d. Demás lineamientos establecidos por la Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial del Ministerio de Cultura y Juventud. (Teatro Popular Melico Salazar, 2020, pág. 105)

## 1. ESTRUCTURA JURÍDICA

Como se mencionó anteriormente, el TPMS se crea por ley, lo cual genera un contexto jurídico amplio del cual tiene injerencia en mayor o menor medida con diversas leyes y reglamentos descritos en la Cuadro 2.1. Adicionalmente, la institución contempla una serie de reglamentos y decretos que rigen su quehacer de una forma u otra como, por ejemplo, los decretos de constitución de los programas (salas y academias) que alberga el TPMS, e incluso la Declaratoria del Teatro Popular Melico Salazar como Edificio Patrimonio Cultural de Interés Histórico y Arquitectónico.

Es importante destacar que, según la jerarquía normativa lo determinado en la Ley de Creación del TPMS tiene prioridad jurídica sobre lo definido en los decretos.

Cuadro 2.1  
Marco legal vinculado al TPMS

| Nombre del documento  | Fecha de publicación | Fuente de ordenamiento |
|---|----------------------|------------------------|
| <i>Constitución Política de Costa Rica</i>                          | 08/11/1949           | Constitución           |
| <i>Ley 4788. Crea el Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes</i> | 17/07/1971           | Ley                    |

|   |            |                   |
|---|------------|-------------------|
| <i>Ley 7023. Ley de Creación del Teatro Popular Melico Salazar</i>  | 13/03/1986 | Ley               |
| <i>Decreto Ejecutivo No 17321-C. Declaratoria del Teatro Popular Melico Salazar como Edificio Patrimonio Cultural</i>       | 04/12/1986 | Decreto Ejecutivo |
| <i>Decreto Ejecutivo No 27990-C. Constituye Compañía Nacional de Teatro Programa Teatro Melico Salazar</i>                  | 26/07/1999 | Decreto Ejecutivo |
| <i>Decreto Ejecutivo No 27990-C. Constituye Taller Nacional de Danza Programa Teatro Melico Salazar</i>                     | 26/07/1999 | Decreto Ejecutivo |
| <i>Decreto Ejecutivo No 27992-C. Constituye Taller Nacional de Teatro Programa Teatro Melico Salazar</i>                    | 26/07/1999 | Decreto Ejecutivo |
| <i>Decreto Ejecutivo No 30421-C. Ajusta el marco legal regulatorio de la Compañía Nacional de Danza</i>                     | 17/05/2002 | Decreto Ejecutivo |
| <i>Decreto Ejecutivo 33925. Reglamento del Programa Nacional para el Desarrollo de Las Artes Escénicas PROARTES</i>         | 22/08/2007 | Decreto Ejecutivo |
| <i>Decreto Ejecutivo 34615. Reforma Reglamento del Programa Nacional para el Desarrollo de Las Artes Escénicas PROARTES</i> | 09/07/2008 | Decreto Ejecutivo |

Fuente: adaptada del Informe Plan Estratégico Institucional TPMS (Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), 2019).

Adicionalmente la Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030 (Gobierno de la República de Costa Rica, 2017, págs. 9-10), ofrece un resumen de las leyes aplicables en el país en relación con Responsabilidad social y clasificadas según la dimensión de la triple utilidad (véase Cuadro 2.2).

Cuadro 2.2  
Leyes nacionales relacionadas con Responsabilidad Social

| <b>Dimensión</b> | <b>Ley</b>  | <b>Institución que la promueve</b>   |
|------------------|---|--|
| <i>Ambiente</i>  | Ley Orgánica de Medio Ambiente, N.º 7554 4<br>Octubre de 1995   | Ministerio de Ambiente y Energía   |
| <i>Social</i>    | Ley N.º 4229 del 11 de diciembre de 1968.<br>Pacto Internacional de Derechos Económicos,<br>Sociales y Culturales | Consejo Nacional de Salud y<br>Seguridad   |
|                  | Ley N.º 7739 Código de la Niñez y la<br>Adolescencia  | Ministerio de Trabajo y Patronato<br>Nacional de la Infancia                       |
|                  | Ley no 9028 sobre regulaciones al tabaco  | Ministerio de Salud (MINSAL) y Caja<br>Costarricense de Seguro Social<br>(CCSS)    |
|                  | Ley no 771 sobre el VIH/SIDA  | Ministerio de Salud (MINSAL)   |
|                  | Ley N.º 2. Código de Trabajo  | Ministerio de Trabajo  |
|                  | Ley N.º 6727. Reforma Título IV del Código<br>de Trabajo  | Ministerio de Trabajo  |
|                  | Ley N.º 7476 contra el Hostigamiento Sexual   | Instituto Nacional de la Mujer   |
|                  | Ley N.º 8122 sobre la Prohibición del Trabajo<br>Infantil   | Ministerio de Trabajo  |
|                  | Ley N.º 7600 igualdad de Oportunidades para<br>las Personas con Discapacidad                                      | Ministerio de Educación Pública<br>(MEP)   |
|                  | <i>Económico</i>  | Ley N.º 8262 Fortalecimiento de las Pequeñas<br>y Medianas Empresas y sus Reformas |

Fuente: elaboración propia con base en el marco legal de la Política Nacional de Responsabilidad Social (Gobierno de la República de Costa Rica, 2017, págs. 9-10).

Además, en la misma política se resumen iniciativas internacionales y nacionales en esta misma materia con las que Costa Rica se ha comprometido (véase Cuadro 2.3).

Cuadro 2.3

Vinculación con iniciativas nacionales e internacionales de aplicación en Costa Rica

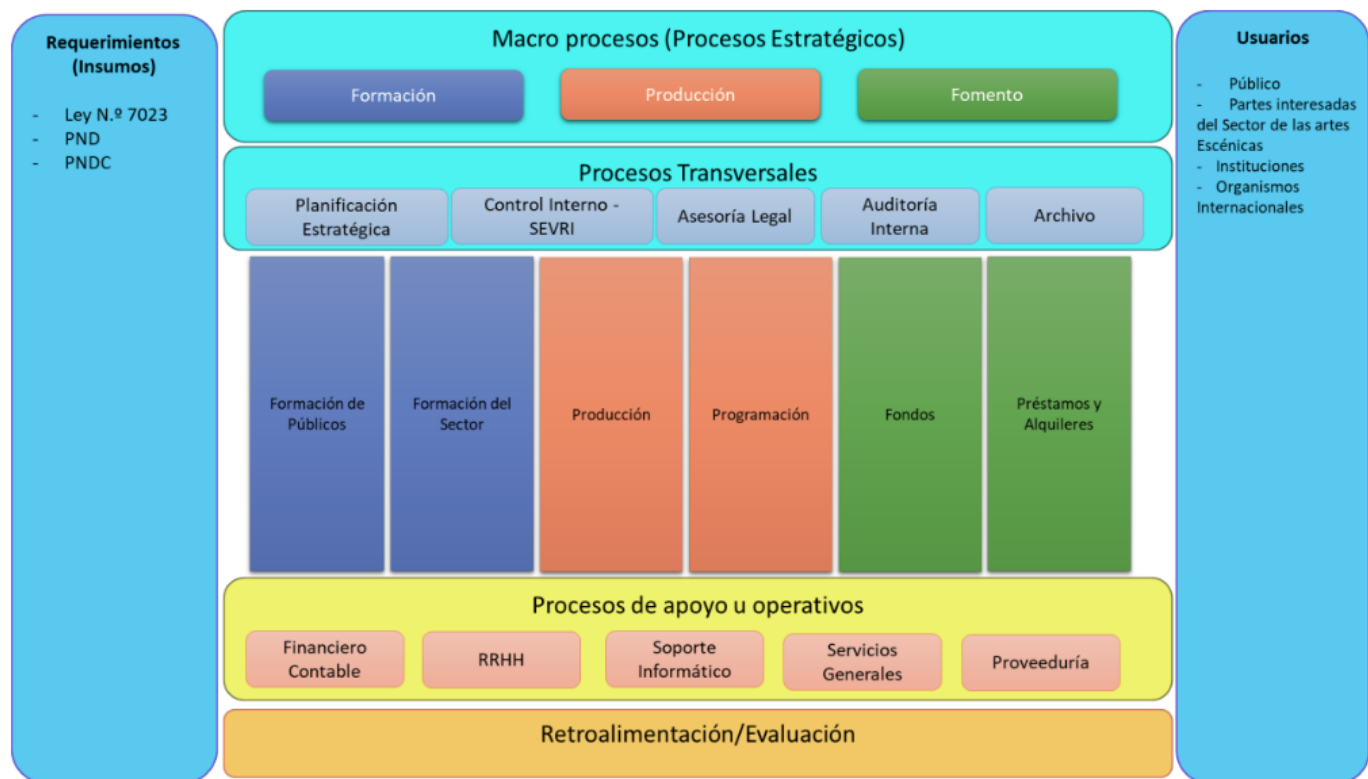
| <b>Alcance</b>       | <b>Iniciativa</b>   |
|----------------------|---|
| <i>Internacional</i> | Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas – Agenda 2030   |
|                      | Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresa y Derechos Humanos   |
|                      | Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC)  |
|                      | Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) sobre Empresas Multinacionales                       |
|                      | Norma Guía ISO 26000 sobre Responsabilidad Social   |
|                      | Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) |
|                      | Earth Charter   |
| <i>Nacional</i>      | Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 2019-2022   |
|                      | Estado del Arte de la Responsabilidad Social en Costa Rica: Aspectos Principales  |

Fuente: elaboración propia con base en el marco legal de la Política Nacional de Responsabilidad Social (Gobierno de la República de Costa Rica, 2017, págs. 11-13)

## 2. ESTRUCTURA DE PROCESOS

El mapa de procesos (véase Figura 2.1), fue diseñado en el año 2019 como parte de la asesoría técnica del ICAP. Para su elaboración se siguió la Guía para el Rediseño de Procesos del Área de Modernización del Estado de MIDEPLAN (ICAP; Teatro Popular Melico Salazar, 2019) y se documentaron los procedimientos correspondientes.

Figura 2.1  
Mapa de procesos TPMS



Fuente: adaptada del informe “Entregable: Mapa de Procesos” (ICAP; Teatro Popular Melico Salazar, 2019).

En la guía de MIDEPLAN se define la clasificación de procesos en Estratégicos, Claves y de Apoyo. Sin embargo, este mapa de procesos sigue una clasificación que responde a un planteamiento más reciente que fue presentado por el Área de Modernización del Estado de MIDEPLAN a los consultores de ICAP, según se confirmó con el consultor a cargo del levantamiento de los procesos (consulta por videollamada, 21 de setiembre del 2020), en la cual se explicaron los tipos de procesos de la siguiente manera:

1. En un primer nivel se establecieron los macroprocesos, que se corresponden con cada uno de sus tres ejes estratégicos.

2. Los procesos transversales corresponden a los procesos que, por legislación nacional, una institución pública debe seguir; y estos son ejecutados en articulación con otras instituciones del Estado.
3. Los procesos sustantivos o procesos clave, se refieren a los procesos que ha creado la institución para proveer los servicios que se le confiere por Ley de la República. En este caso, los de Formación de Públicos, Formación del Sector, Producción, Programación, Fondos, Préstamos y Alquileres.
4. Los procesos de apoyo u operativos son aquellos que la institución ha definido para administrar el presupuesto asignado y apoyar los procesos sustantivos y los transversales.
5. Los procesos de evaluación o retroalimentación son transversales en la institución, y permiten medir el alcance de resultados sobre los objetivos operativos, la ejecución de proyectos, y la eficiencia en el uso del presupuesto.

En este modelo, según la misma consulta realizada al consultor de ICAP, los insumos corresponden a las leyes que debe obedecer la institución, y la salida a los usuarios de sus servicios o productos.

### **3. PRODUCTOS INSTITUCIONALES**

El Cuadro 2.4 muestra los productos institucionales que corresponden a los servicios que brinda actualmente el TPMS.

Cuadro 2.4  
Productos institucionales del TPMS

| <b>Nombre del Servicio</b>  | <b>Programa</b> |
|---|-----------------|
| <i>Alquiler Teatro de la Danza</i>  | CND             |
| <i>Coproducciones con el Teatro de la Danza</i>   | CND             |
| <i>Préstamo del Salón Marco Lemaire</i>   | CND             |
| <i>Entrenamiento a Contacto Independiente</i>   | CND             |
| <i>Cursos libres</i>  | TNT             |
| <i>Ciclo Básico (curso de 2 años)</i>   | TNT             |
| <i>Capacitación a docentes (MEP)</i>  | TNT             |
| <i>Fortalecimiento cultural artístico en comunidades por parte del PND, CCP y otros /<br/>Fortalecimiento en artes escénicas inclusivas</i> | TNT             |
| <i>Participación en ENT (aporte, fortalecimiento y retroalimentación del medio teatral)</i>   | TNT             |
| <i>Información, Difusión y Asesoría sobre Convocatorias Proartes e Iberescena</i>   | PROARTES        |
| <i>Presentación de obras de teatro</i>  | CNT             |
| <i>Alquiler y/o préstamo de Teatro de la Aduana, Teatro 1887 y Salón de ensayos</i>   | CNT             |
| <i>Alquiler y/o préstamo de utilería y vestuario</i>  | CNT             |
| <i>Visita guiada</i>  | CNT             |
| <i>Alquileres</i>   | TPMS            |
| <i>Coproducciones</i>   | TPMS            |
| <i>Préstamo Salón de ensayos</i>  | TPMS            |
| <i>Producciones</i>   | TPMS            |
| <i>Clases y talleres en los Centros Cívicos por la Paz – CCP, sedes del TND</i>   | TND             |
| <i>Talleres de Danza bajo el marco del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública –<br/>PNDIP</i>                                      | TND             |



Vinculación y Auspicio con el Gremio Independiente “Construyendo Escena” (uso de instalaciones)

|     |
|-----|
| TND |
| TND |

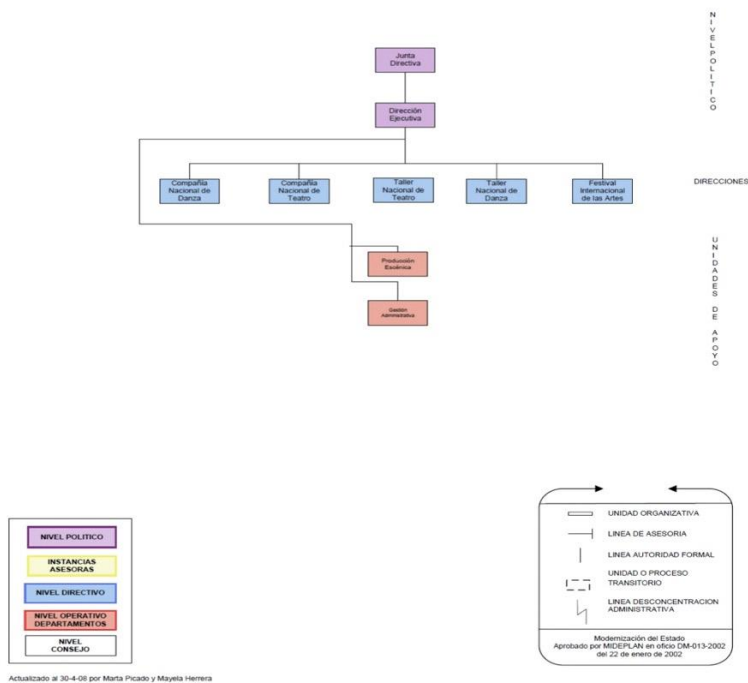
Red de Cultura Coreográfica (RECUCO)

Fuente: adaptada del Informe PEI (Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), 2019, págs. 47-48).

#### 4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El Organigrama Institucional con aprobación del área de Modernización del Estado de MIDEPLAN (véase Figura 2.2), fue actualizado por última vez en abril del 2008, e indica que ese mismo año en octubre por decreto ejecutivo El Festival de las Artes fue trasladado al Teatro Nacional, que a su vez fue posteriormente trasladado al MCJ.

Figura 2.2  
Organigrama Institucional con aprobación del área de Modernización del Estado de MIDEPLAN



Fuente: tomado del anexo 1 del POI (Teatro Popular Melico Salazar, 2020, pág. 107).

#### 5. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

La estructura programática de la institución se conforma de dos programas presupuestarios, uno sustantivo y otro de apoyo, de acuerdo con los productos de cada uno de ellos. Esta estructura facilita la toma de decisiones y la autorización presupuestaria, la evaluación y rendición de cuentas a los ciudadanos con el fin de realizar un uso racional y estratégico de los recursos asignados (Teatro Popular Melico Salazar, 2020, pág. 107).

**a. *PROGRAMA DE APOYO***

Este programa se caracteriza por la generación de procesos, actividades y estrategias que la administración del Teatro Popular Melico Salazar desarrolla con el objetivo de lograr una optimización de los recursos y procedimientos, en busca del fortalecimiento y consolidación de la prestación de servicios administrativos, de alquiler y de funcionamiento de las salas (Teatro Popular Melico Salazar, 2020, pág. 108).

**b. *PROGRAMA SUSTANTIVO***

Este programa tiene como fin el ser un aparato de creación y producción, el cual se denomina “Fomento y Desarrollo de las Artes Escénicas”, en el que se integran producciones, coproducciones, talleres de recreación, formación y capacitación en danza y teatro y proyectos puntuales (becas a artistas independientes) con los que se atenderá a la población meta institucional y poblaciones específicas definidas por la ley o por el Plan Nacional de Desarrollo (Teatro Popular Melico Salazar, 2020, pág. 109).

**6. MARCO FILOSÓFICO DEL POI**

El POI 2020 incorpora un Marco Filosófico (Teatro Popular Melico Salazar, 2020, pág. 106) que establece la misión, visión, objetivo general y específicos que guiarán a la institución en el período 2020. Sin embargo, el Informe Plan Estratégico Institucional 2020 descrito en el apartado Plan Estratégico Institucional más adelante en este documento, plantea el Marco Estratégico que reemplaza el Marco Filosófico incluido en el POI, por lo que ese será el marco que se usará como base filosófica para el desarrollo de la Estrategia de Sostenibilidad.

## **C. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

Como resultado de un estudio de su estructura organizacional llevado a cabo en el 2019 por la dirección del TPMS, su Unidad de Planificación, encargados de Recursos Humanos y Finanzas, entre otros, con base en los lineamientos que establece el Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN), y con el acompañamiento metodológico del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), por medio de la contratación denominada “Asesoría Técnica para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional”, el TPMS ha diseñado un Plan Estratégico Institucional (PEI).

El PEI TPMS aún no ha sido publicado por el Teatro en su documento oficial pues está en la última etapa de desarrollo que es el de integrar los indicadores y metas estratégicas, pero el grueso de lo que será su contenido se encuentra publicado en el Informe Plan Estratégico Institucional Teatro Popular Melico Salazar, que documenta la Asesoría Técnica realizada para la elaboración del PEI. Por lo tanto, este Plan Estratégico servirá de base estratégica para la elaboración de la Estrategia de Sostenibilidad y, una vez publicado, sus indicadores y metas también serán una referencia importante para el análisis de este proyecto.

El marco estratégico institucional incluido en el Informe PEI (Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), 2019), es la más reciente base filosófica de la institución. A pesar de no estar publicada aún, 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.

### **a. MISIÓN**

El propósito de su creación por ley orienta el marco filosófico de la institución hacia una razón de ser muy clara: “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” (Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), 2019, pág. 52).

## **b. VISIÓN**

De igual manera, la institución se plantea lo que desea lograr a través de una visión complementaria a su misión: “Ser la institución que dinamiza el sector de las artes escénicas y sus públicos” (Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), 2019, pág. 52).

## **c. VALORES INSTITUCIONALES**

Estos valores, según se explica en el Informe PEI (Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), 2019, pág. 9), fueron definidos bajo el concepto de MIDEPLAN como “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”, son los principios orientadores del accionar de los funcionarios ante cualquier situación, y los describe de la siguiente manera:

**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 (Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), 2019, pág. 52).

#### **d. EJES ESTRATÉGICOS**

Diseñados con la guía de las Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico institucional de MIDEPLAN, los ejes han sido pensados como “líneas maestras de intervención sistémica, deben ser estratégicos, deben responder al impacto y a las exigencias del entorno” (Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), 2019, pág. 10); además indica que “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” (Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), 2019, pág. 10).

Como resultado de este proceso se han definido en el PEI los siguientes tres ejes estratégicos que orientan las acciones y proyectos de la institución:

##### *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 (Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), 2019, pág. 52)

#### **e. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

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.
2. Fomentar el acceso a las artes escénicas en los diferentes públicos a nivel nacional, según las necesidades de su entorno. (Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), 2019, págs. 52-53)

#### **f. LÍNEAS DE ACCIÓN**

Las siguientes líneas de acción definidas en el PEI fueron elaboradas de manera colaborativa con el equipo consultor, de planificación, la dirección y la administración de cada uno de los programas con la intención de “cubrir las necesidades que tiene la institución de abordar los proyectos de una manera articulada” (Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), 2019, pág. 32).

- 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 (Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), 2019, pág. 53).

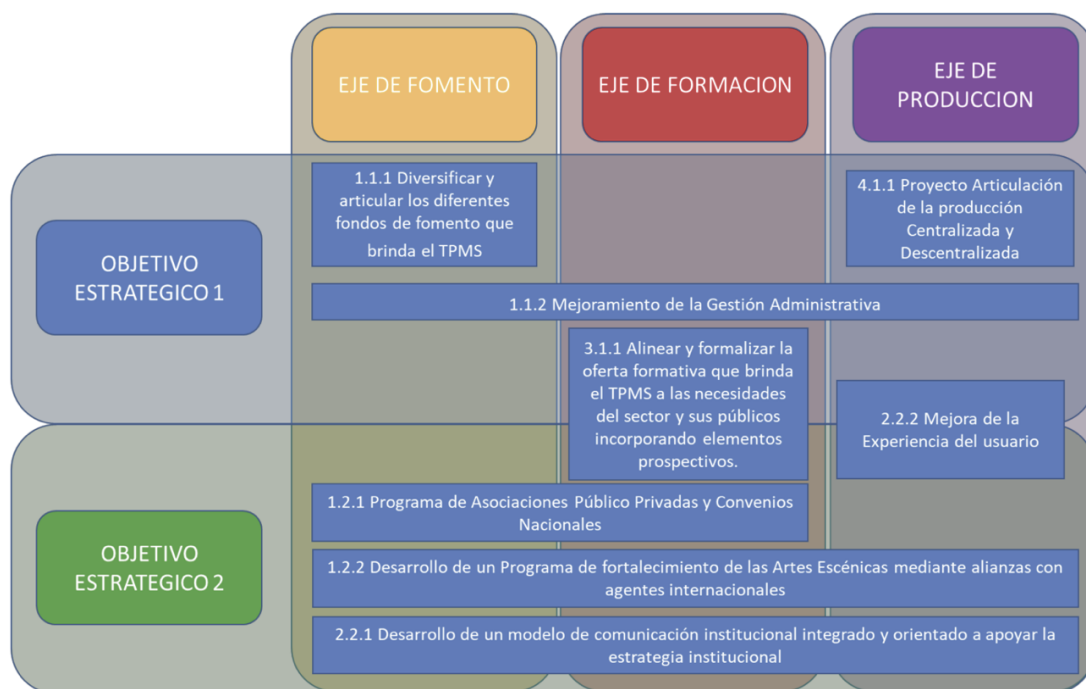
#### **g. ACCIONES ESTRATÉGICAS**

Las acciones estratégicas corresponden a los proyectos planteados en cada uno de los programas y con la Unidad de Producción para buscar articulaciones posibles, y posterior a su diseño fueron presentadas a la Unidad Administrativa para validación (Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), 2019, pág. 32).

Dado el enfoque sistémico usado en el diseño de los diferentes elementos de la estrategia, es esperable que naturalmente algunos proyectos puedan tener efecto en no solo uno de los ejes estratégicos y/o en ambos objetivos (Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), 2019, pág. 62).

La Figura 2.3 muestra los proyectos incluidos en el Plan de Acción y su relación con los Ejes y Objetivos Estratégicos.

Figura 2.3  
Impacto de acciones estratégicas en los ejes y objetivos estratégicos



Fuente: adaptada de Informe PEI (Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), 2019).

#### **h. RESULTADOS, INDICADORES Y METAS DEL PEI**

En el proceso de elaboración del PEI se diseñó una serie de resultados, indicadores y metas consecuentes con las líneas de acción y acciones estratégicas descritas anteriormente en este documento. Sin embargo, a la fecha no están publicadas en el Informe PEI de ICAP.

Según consulta telefónica (19 de junio, 2020) a Pablo Piedra, jefe de la Unidad de Producción, quien además extendió la consulta a la Coordinadora de Planificación, se informa que los resultados, indicadores y metas están en proceso de ser incluidos en el documento oficial PEI, que consolidará el diseño de estrategia incluido en el Informe PEI de ICAP.

## **D. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO E INVERSIÓN PÚBLICA**

El TPMS, al ser una entidad gubernamental, ha sido incluida dentro del alcance del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 2019-2022, el cual es un instrumento que integra las políticas públicas que definen las acciones que llevará a cabo el Gobierno para promover el desarrollo del país. En este plan se establecen los objetivos, estrategias y metas fijadas por el Estado para cada una de las instituciones, con el propósito de fijar un norte y contribuir de esta manera a enfrentar los principales desafíos que tiene el país, y sobre todo, a mejorar la prestación de los bienes y servicios públicos a la ciudadanía (MIDEPLAN, 2019, pág. 21).

Conforme a la Ley de Planificación Nacional (Ley 5525) y la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (Ley 8131), se señala la sujeción de todo presupuesto público y del Plan Anual Operativo Institucional al Plan Nacional de Desarrollo (MIDEPLAN, 2019, pág. 27): “Artículo N.º 4 – Sujeción al Plan Nacional de Desarrollo. El Plan Nacional de Desarrollo constituirá el marco global que orientará los planes operativos institucionales, según el nivel de autonomía que corresponda de conformidad con las disposiciones legales y constitucionales pertinentes”.

Por lo tanto, el PNID 2019-2022 debe de ser un marco para el desarrollo de cualquier plan de acción institucional que quiera ser incorporado en el Plan Operativo Institucional del TPMS.

Dentro de las áreas estratégicas de articulación del PNDIP, para el periodo comprendido entre el año 2019 y el año 2022, el Ministerio de Cultura y Juventud y, por ende, el Teatro Popular Melico Salazar, se encuentran dentro del Área Estratégica de Articulación denominada Seguridad Humana, la cual pertenece a la vez a la rectoría sectorial número 5 llamada Educación y Cultura dentro del PNID.



El objetivo del área de Seguridad Humana es “idear y desarrollar políticas y estrategias que permitan condiciones que favorezcan el desarrollo humano y la construcción y preservación de entornos protectores” (MIDEPLAN, 2019, pág. 202).

Estas intervenciones estratégicas buscan la resolución de problemas públicos prioritarios para el Gobierno, de los cuales se generan productos. Etonces, se establece la siguiente intervención estratégica la cual se conecta con el MCJ:

Intervención Estratégica: Desconcentración cantonal artística, educativa y cultural. Objetivo: Beneficiar a las personas de los cantones con IDS medio y bajo, con proyectos culturales articulados, para contribuir a su inclusión social. Indicador: Cantidad de personas beneficiadas con los proyectos ejecutados (MIDEPLAN, 2019, pág. 237).

Algunos desafíos identificados para el sector cultura en el PNDIP, es el poder:

Brindar oportunidades a los creadores artísticos profesionales, generar emprendimientos culturales novedosos y dinámicos, donde el Estado se convierta en un facilitador que ofrezca posibilidades para la producción, propicie la generación de empleos e ingresos, articulando una red de MYPIMES culturales-amigables con el ambiente. (MIDEPLAN, 2019, pág. 205).

También, lograr:

Desconcentrar los servicios culturales para que población de las zonas rurales pueda acceder a la diversidad cultural del país, siendo estratégico el establecimiento de alianzas con instituciones y empresas privadas locales donde se dinamice la oferta de actividades artístico culturales (música, literatura, teatro, danza; entre otros), más allá de la región Central, siendo clave la promoción de la cultura, de manera que más personas tengan acceso, disfruten de la riqueza cultural del país y fortalezcan la identidad, autenticidad y los valores del ser costarricense y entornos seguros. (MIDEPLAN, 2019, pág. 206)

Comprender este contexto es esencial para el análisis que conlleva el diseño de una estrategia de sostenibilidad porque vincula en gran medida los objetivos institucionales con un alcance de mayor impacto a nivel nacional.

Por otro lado, es importante comprender el rol que juega el desarrollo sostenible dentro del PNDIP.

El concepto de desarrollo sostenible juega un papel importante en el PNDIP al ser uno de los cinco elementos orientadores en su formulación. En el texto de este plan, se define desarrollo sostenible de la siguiente manera:

Se concibe como “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” y de establecer una trilogía basada en los principios de la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible; con el propósito de lograr el equilibrio y la integración entre todos los componentes del Desarrollo Sostenible: las personas, el planeta y la prosperidad, fortaleciendo la paz en un clima de mayor libertad y colaboración de todos los actores del desarrollo. (MIDEPLAN, 2019, pág. 31)

Asimismo, integra en su formulación otros elementos característicos también de una estrategia de sostenibilidad y la gestión de la Responsabilidad Social, como Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) “(...) una estrategia de gestión que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos)”. El valor público es esencial en el concepto de GpRD, y MIDEPLAN lo define como “(...) la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático”.

También incluye el concepto de derechos, el cual define como:

Son los “(...) derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de raza, sexo, nacionalidad, origen étnico, lengua, religión o cualquier otra condición”. Es decir, los objetivos nacionales y las intervenciones estratégicas propiciarán el respeto a los principios de igualdad y equidad reconociendo la atención a grupos poblacionales por sus condiciones son sujetos de algún tipo de exclusión (personas con capacidades diferenciadas, los niños, niñas y adolescentes, personas adultas mayores, población joven, población indígena, afrodescendientes, población migrante y Lesbianas, Gays, Bisexuales, Transgéneros, Intersexuales (LGBTI) y la perspectiva de género). Lo anterior, responde a la garantía de los derechos humanos para fortalecer el acceso a los bienes y servicios que brinda el Estado, por medio del actuar de las instituciones. (MIDEPLAN, 2019, pág. 32).

Adicionalmente se incluye un enfoque de gestión de riesgo, el cual:

Consiste en tomar en consideración el análisis de riesgos que incluye la prevención, mitigación y adaptación de los eventos ante amenazas antrópicas (por intervención de los seres humanos) y naturales (geológicas e hidrológicas). Lo anterior, significa que las intervenciones estratégicas (políticas, planes, programas y proyectos del PNDIP), cuando sea pertinente, deben considerar la gestión en la reducción del riesgo en su elaboración y la ejecución, con la finalidad de garantizar la seguridad humana con visión prospectiva, correctiva y reactiva (atención de emergencias). (MIDEPLAN, 2019, pág. 32)

Finalmente, se especifica un concepto de gobierno abierto:

El cual promueve “participación de todas y todos en la discusión de los problemas, la toma de decisiones y la fiscalización en mejora de los servicios públicos, el fomento de la transparencia de las instituciones y el fortalecimiento de la rendición de cuentas”, es decir, una relación entre el Gobierno y la sociedad en busca de la transparencia y la participación ciudadana en la toma de decisiones. Es un tema transversal que será utilizado para el logro de las metas y objetivos planteadas en el PNDIP, ya que se requiere de una ciudadanía activa que promueva la transparencia y rendición de cuentas entre los gobiernos. (MIDEPLAN, 2019, págs. 32-33)

En materia de normativa internacional sobre sostenibilidad:

El PNDIP 2019-2022 considera los acuerdos internacionales que el país tiene como responsabilidad, en materia de Desarrollo Sostenible, la atención integral de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, mediante los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Consenso de Montevideo (CdM), la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y los compromisos asumidos por el país en el Marco de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), entre otros. (MIDEPLAN, 2019, págs. 22-23)

Es importante mencionar que, bajo el enfoque del desarrollo sostenible, del total de intervenciones incluidas en el PNDIP, se pueden señalar 138 indicadores que están vinculados directa o indirectamente con los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos para Costa Rica, lo que representa un 63,0% del total de los indicadores (MIDEPLAN, 2019, pág. 42).

## **E. POLÍTICA NACIONAL DE DERECHOS CULTURALES 2014-2023**

Un insumo importante que involucra al TPMS de cierta manera es la Política Nacional de Derechos Culturales (PNDC) que se creó en el año 2014. Esta política tiene como objetivo general:

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

Esta política debe funcionar como guía para el desarrollo del Plan Operativo Institucional del TPMS.

El documento fue formulado a partir de las aspiraciones planteadas por diversas poblaciones acerca de situación cultural del país, en ella se plantean también una serie de desafíos, a partir de los cuales se creó una agenda de trabajo para guiar las acciones del Sector Cultura con la rectoría del MCJ.

Esta agenda se ha estructurado en cinco ejes de acción estratégica (Ministerio de Cultura y Juventud, 2013, pág. 36):

1. Participación efectiva y disfrute de los derechos culturales en la diversidad.
2. Dinamización económica de la cultura.
3. Protección y gestión del patrimonio cultural, material e inmaterial.
4. Fortalecimiento institucional para la promoción y la protección de los derechos culturales.
5. Derechos culturales de los Pueblos Indígenas.

Por otro lado, en esta política también se hace manifiesto que:

En concordancia con las disposiciones en materia de planificación, monitoreo y evaluación (PME) sobre el cumplimiento de objetivos, metas y acciones estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo y del Sistema Nacional de Planificación que lidera MIDEPLAN, se propone la elaboración de un Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME) de las líneas de acción propuestas en la Política Nacional de Derechos Culturales.

Elemento fundamental de este sistema es la construcción de un sistema de indicadores resultados de gestión, efectos e impactos de las acciones desarrolladas. (Ministerio de Cultura y Juventud, 2013, pág. 80)

## **F. POLÍTICA NACIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Esta política, nace como una herramienta para el fomento de la Responsabilidad Social, entendida como:

Una manera voluntaria, inclusiva y sostenible de gestionar empresas y organizaciones que debe ir más allá de la legislación. La misión de esta política es sensibilizar, formar, comunicar y eventualmente establecer incentivos para que empresas y organizaciones públicas y privadas tengan en cuenta factores como el comportamiento ético, los derechos humanos y laborales, la igualdad de oportunidades, el empoderamiento de los empleados, la integridad de las cadenas globales de suministro, el respeto por el medio ambiente, el diálogo con los grupos de interés, la transparencia o el consumo responsable en su toma de decisiones. El objetivo de esta toma de conciencia es la creación de valor tanto para la empresa como para la sociedad. (Gobierno de la República de Costa Rica, 2017, pág. 8)

Esta política además de reconfirmar que el Estado motiva a las instituciones públicas, tales como el TPMS, ofrece una guía para organizaciones que operan en el territorio nacional que quieran integrar la Responsabilidad Social en su gestión, pues en ella se consolida información útil sobre el contexto nacional en materia de Responsabilidad Social.

En ella, por ejemplo, se incluye un marco legal de la Responsabilidad Social en Costa Rica, donde se clasifican las leyes relacionadas con la aplicación de la Responsabilidad Social, divididas en tres temas: social, ambiental y económico.

Su estructura se compone de siete ejes que cubren cada uno de los aspectos que contempla la Responsabilidad Social, desde la promoción de esta para conseguir organizaciones más sostenibles, la transparencia y el buen gobierno, la gestión responsable de las personas, la educación, el respeto por el medio ambiente hasta el consumo responsable, la relación con los proveedores, la inversión socialmente responsable o la Responsabilidad Social en las relaciones exteriores de Costa Rica (Gobierno de la República de Costa Rica, 2017, pág. 21).

## **G. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

El concepto de Responsabilidad social podría remontarse a la Antigua Persia en el año 1767 AC con el filósofo Zaratustra. Sin embargo, no fue hasta en las décadas de los años cincuentas y sesentas (Carroll, 1999, págs. 268-296) que se introdujo la primera literatura del concepto moderno de responsabilidad social cuando Howard R. Bowen publicó en 1953 el libro *Social Responsibilities of the Businessman*.

El argumento de Bowen se sustentaba en que las organizaciones tienen un gran poder e influencia sobre las grandes decisiones que pueden afectar el curso de la sociedad y que cada una de sus decisiones corporativas de una u otra forma afecta la vida de los ciudadanos en diferentes aspectos. De esa manera, los líderes y empresarios deben de hacerse responsables por sus acciones y las consecuencias que su accionar pueda tener sobre los demás. Con esta perspectiva, Bowen aseguraba que a largo plazo las empresas podrían sostener sus negocios al incorporar una visión sustentada en valores que dirigieran su ética y comportamiento.

A raíz de su publicación, surgió nueva literatura al respecto en donde se fue extinguiendo la idea capitalista de que el fin único que tenía una organización (Friedman, 1962) para continuar asegurar su éxito era alcanzar una retribución económica.

Años después, en los años ochentas el término fue adquiriendo mayor relevancia cuando en Estados Unidos el gobierno comenzó a regular el accionar de las empresas cuya única razón había sido estar enfocada en obtener rendimiento económico y valor financiero inmediato para los accionistas: enfocar sus esfuerzos y recursos en rentabilizar las ganancias encima de otros aspectos, es lo que ha causado que muchas de esas empresas ya no existen hoy en día.

Cada vez más, los consumidores y las diferentes partes interesadas de una organización están exigiendo un comportamiento y accionar ético en donde haya un compromiso real en comprender y gestionar los potenciales impactos que las empresas generan y la forma en que pueden afectar su entorno. Y esto aplica para todo tipo de organización, sea pública, privada o sin fines de lucro.

Sobre esa línea, vale la pena mencionar una cita del Kofi Annan<sup>1</sup>, exsecretario general de las Naciones Unidas:

Nosotros tenemos que escoger entre un mercado global dirigido únicamente por cálculos de utilidades de corto plazo y otro que tiene cara humana. Entre un mundo que condena a un cuarto de la raza humana al hambre y miseria, y otro que ofrece a cada uno al menos una oportunidad de prosperidad, en un ambiente saludable. Entre un futuro egoísta, en el cual ignoramos la suerte de los perdedores, y un futuro en el cual el fuerte y exitoso acepta sus responsabilidades mostrando visión y liderazgo.

Paralelamente, un estudio intitulado “Marco Lógico y Conceptual del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica” indica que:

Los procesos de privatización implementados en la mayoría de los países en desarrollo han reducido el rol del gobierno como único responsable directo de asegurar el bienestar social, por lo que las empresas enfrentan hoy por hoy un rango más amplio de responsabilidad. Los negocios deben también reevaluar su rol como contribuyentes al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades donde operan, la conservación de los recursos naturales y el alivio de la pobreza. Estos temas son de relevancia especial desde la perspectiva empresarial, ya que permiten mejorar el clima de negocios, incorporar el valor creado para la sociedad dentro de la estrategia corporativa y consolidar las utilidades y viabilidad de los negocios en el largo plazo. (Prado, Flores, Pratt, & Ogliastri, 2004, pág. 4)

Así, entonces, se van encontrando varias definiciones que comienzan a incluir el valor de su negocio como una promesa adicional al valor económico. Realmente, muchas de las problemáticas en el mundo son precisamente causadas por grandes corporaciones.

¿Cuál es la visión para contrarrestar esta realidad? A través de la creación de valor compartido. El concepto de Michael Porter engloba y orienta la visión a largo plazo de una empresa a través de

---

<sup>1</sup> Kofi Annan, UN Secretary-General, Enero de 1999.

una perspectiva de valor compartido – el cual se enfoca en conectar el progreso económico y social–: una organización tiene el poder de desencadenar un crecimiento sostenible en las comunidades en donde opera, al considerar también sus retos y necesidades (Porter & Kramer, 2015).

Porter (2015, pág. 5) sostiene que, a través de esta visión, las organizaciones obtienen ventajas adicionales como un incremento en la innovación, al tomar en cuenta las perspectivas de otras partes interesadas con las que se relaciona la empresa. El éxito de las organizaciones va de la mano de las acciones y esfuerzos de aquellos con los que se relaciona como, por ejemplo, sus proveedores o su cadena de valor.

De hecho, Porter (2015, págs. 7-14) agrega que existen tres maneras para lograrlo:

- Reconcibiendo los productos y mercados: las empresas pueden y deben de contar con productos que sean accesibles para consumidores con menos oportunidades y acceso por su baja capacidad adquisitiva.
- Redefiniendo la productividad en la cadena de valor: los eslabones de la cadena de valor de una organización pueden impactar de múltiples maneras las condiciones sociales, como, por ejemplo, a través de generación de residuos, mal uso de recursos ambientales o incumplimiento de derechos humanos. Los impactos de los involucrados en la cadena de valor pueden traer consecuencias económicas a una organización, por lo tanto, una nueva perspectiva de pensamiento de valor compartido permite que haya una congruencia acordada en donde se pueda progresar sosteniblemente.
- Impulsando el desarrollo local: las organizaciones no operan en un contexto aislado, y la capacidad de generar progreso y crecimiento en su comunidad son amplias: desde generación de empleo de calidad, hasta promover una cultura responsable con respecto al ambiente, apoyo de proveedores locales, entre otros.

Es evidente entonces que se han adicionado dos elementos más al gestionar la Responsabilidad Social en las empresas, así como un giro al tema económico. Este triple balance se convierte en una extensión de la definición original de creación de valor (Porter & Kramer, 2015). La



incorporación de las dimensiones social y ambiental lleva a los líderes de las organizaciones a considerar los temas pertinentes en cada uno, que les permita desarrollar mecanismos de medición e implementación para analizar el progreso y la mejora continua.

The World Business Council of Sustainable Development (WBCSD y UNEP FI, 2004) define que “la Responsabilidad social empresarial es el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y sociedad en general”. Adicionalmente, WBCSD enfatiza que la triple dimensión económica, social y ambiental que se debe de considerar integralmente en una estrategia de Responsabilidad social se debe de reportar a través de un proceso de materialidad, en donde se conozcan los temas críticos que deben de priorizarse de acuerdo con las expectativas e intereses de sus partes interesadas (WBCSD, 2019).

De acuerdo con la Alianza Empresarial para el Desarrollo:

La manera tradicional de hacer negocios ya no es una opción. El mundo enfrenta enormes retos que requieren del compromiso de todos los actores en la sociedad, con el fin de promover un crecimiento inclusivo y el desarrollo sostenible. Es esencial considerar cómo las empresas incorporan los aspectos económicos, sociales y ambientales como parte de sus estrategias de negocio, de tal manera que los diferentes sectores de la economía puedan prepararse y responder ante esos desafíos de la sociedad (AED y KPMG, 2019).

Por otro lado, la ISO define Responsabilidad social como

La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético y cómo: contribuye al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; toma en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumple con la legislación aplicable y es coherente con la normativa internacional de comportamiento; y está integrada en toda la organización y se lleva a la práctica en sus relaciones (INTECO, 2010).

Y, precisamente en una coyuntura como la actual, cuando el mundo se encuentra haciendo frente a una pandemia global que ha impactado a la sociedad en múltiples aristas, se vuelve más relevante que nunca la posición responsable con la que las organizaciones han asumido su rol.

Toda crisis trae en sí misma una oportunidad. La pandemia de Covid-19 ofrece una oportunidad para que los negocios cambien su visión hacia una Responsabilidad social más genuina y auténtica. El mundo cambió en los últimos meses, y las empresas y organizaciones en general, deberían de cambiar también. El impacto del Covid-19 en la economía global, no tiene precedentes. Incluso, hay quienes dicen que ni siquiera los efectos de la Gran Depresión en los años 1930 tuvieron el efecto de los impactos que se viven en la actualidad y que aún ni siquiera se puede terminar de dimensionar (Euronews, 2020).

Indudablemente, la crisis ha puesto a prueba a las organizaciones con respecto a su compromiso ético y la manera en que conducen sus negocios o han respondido a sus partes interesadas. Según un artículo de Journal of Business Research (He & Harris, 2020), una crisis expone lo mejor y lo peor de las organizaciones. Habrá instituciones que decidieron permanecer igual, sin entender cómo el contexto ha cambiado. Habrá otras que decidieron lucrar al especular con productos esenciales, por ejemplo, o aumentar precios y obtener ganancias en medio de todo. Sin embargo, hay otras organizaciones que comprendieron con sensibilidad el momento tan complejo: muchas entidades han hecho aportes significativos desde el punto de vista filantrópico, y otras empresas han comprendido que su responsabilidad se extiende hacia un mayor propósito. En este sentido, hay evidencia de que durante una crisis y en tiempos de incertidumbre, el equipo de alto nivel de liderazgo juega un rol clave de asumir una posición responsable como empresa. En el mismo artículo, se plantea el dilema de la Responsabilidad social al futuro inmediato: por un lado, algunas organizaciones podrían desincentivar la inversión en Responsabilidad social para enfocar sus esfuerzos en sacar adelante sus operaciones para una sobrevivencia a corto plazo. Por otro lado, la historia ha demostrado que los cambios en las fuerzas del contexto (como la crisis del petróleo en 1970), han acelerado el desarrollo de la Responsabilidad social:

Por lo tanto, una perspectiva más optimista resulta que la pandemia de Covid-19 va a acelerar el desarrollo post-pandemia de la Responsabilidad Social corporativa sostenida hacia el futuro, al haber cada vez más organizaciones y negocios cayendo en cuenta que su permanencia, desarrollo y crecimiento a largo plazo radica en ir alcanzando ese delicado balance entre la rentabilidad y la armonía con todas sus partes interesadas. Probablemente la pregunta más relevante ahora realmente no es acerca de si invertir en Responsabilidad Social o no, sino más bien acerca de cómo invertir en Responsabilidad Social para alcanzar un beneficio mutuo y metas interdependientes en el aspecto

social, económico y ambiental. La pandemia nos va a enseñar la lección de que “estamos todos juntos en esto”, lo cual indudablemente va a incrementar las expectativas de las personas con respecto a las empresas de ser mucho más socialmente responsables. Así entonces, podríamos visualizar el periodo post-pandemia como el periodo en el que las organizaciones que se superarán serán aquellas con un fuerte compromiso y estrategias efectivas de implementación de Responsabilidad Social. Aquellas que solo se valen del momento sin genuinamente tomar acción, a la larga no sobrevivirán a los consumidores y al escrutinio público (He & Harris, 2020).

En medio de una crisis, la cultura adquiere un valor intrínseco más alto que nunca. En momentos en donde el mundo se encuentra confinado y recluso de interacción social, el arte es esencial para mantener la sanidad y salud mental de las personas. En un artículo de la revista Chapel Hill (Chapel Hill Magazine, 2020), se indica que “el arte nos permite procesar nuestras emociones complejas durante esta pandemia, para externalizar nuestros pensamientos y sentimientos con el fin de trabajar mejor con respecto a nosotros mismos y con respecto a otros para crear imágenes en nuestra mente de sanidad y esperanza en medio de tanta incertidumbre con la que estamos lidiando”.

El aporte del arte y la cultura es invaluable. La UNESCO afirma que la cultura forma parte del ser y configura su identidad. Sin cultura no hay desarrollo sostenible. Desde el patrimonio cultural a las industrias culturales creativas, la cultura es facilitadora y un motor de las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo sostenible.

Al crearse la agenda 2030 de los ODS alrededor de objetivos económicos, sociales y ambientales, se aseguró que la cultura y la creatividad contribuyeran transversalmente en cada pilar en los 17 ODS y, al mismo tiempo, las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo sostenible contribuyen a salvaguardar el patrimonio y herencia cultural, el acceso a la cultura para todos y a fortalecer las industrias creativas.

El patrimonio cultural, tanto tangible como intangible, y la creatividad, son recursos que se tiene que proteger y manejar con mucha atención. Ambos son conductores y facilitadores para alcanzar los ODS. Las soluciones artísticas y culturales pueden asegurar el éxito de todas las intervenciones para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Resulta evidente que el TPMS es un actor importante de promoción y protección de los derechos culturales, para el desarrollo cultural sustentable y su aporte de fomento y formación en las artes

escénicas tienen un valor importante en contribuir con la reducción de desigualdades, de generar salud y bienestar en la vida de las personas, así como empleabilidad en el sector.

## CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL CONTEXTO

### A. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA ACTUAL

Tras el análisis de la estrategia a nivel país desarrollada a través del PNDIP 2019-2022, y de la estrategia institucional elaborada en el Informe PEI, se identificaron una serie de temas críticos en materia de Responsabilidad social que se desprenden de su estrategia.

El Cuadro 3.1 enlista los temas más críticos identificados en la estrategia actual.

Cuadro 3.1  
Temas críticos en la estrategia actual

| <b>Tema</b>  | <b>Materia fundamental</b>                 | <b>Dimensión</b> |
|--|--|------------------|
| <i>Seguridad humana</i>  | Derechos humanos                           | Social           |
| <i>Generación de política pública</i>                          | Prácticas justas de operación              | Social           |
| <i>Diversidad e inclusión social</i>                           | Derechos humanos                           | Social           |
| <i>Desconcentración cantonal</i>                               | Participación y desarrollo de la comunidad | Ambiental        |
| <i>Formación y capacitación</i>                                | Prácticas laborales                        | Social           |
| <i>Generación de empleo</i>                                    | Participación y desarrollo de la comunidad | Económica        |
| <i>Emprendimiento e innovación</i>                             | Participación y desarrollo de la comunidad | Económica        |
| <i>Articulación interinstitucional y alianzas estratégicas</i> | Prácticas justas de operación              | Económica        |
| <i>Patrimonio cultural</i>                                     | Derechos humanos                           | Ambiental        |
| <i>Transparencia</i>   | Prácticas justas de operación              | Social           |
| <i>Calidad de productos y servicios</i>                        | Asunto de consumidores                     | Económica        |

|   |  |           |
|---|--|-----------|
| <i>Creación de públicos</i>             | Participación y desarrollo de la comunidad | Económica |
| <i>Igualdad y equidad</i>               | Derechos humanos                           | Social    |
| <i>Protección de grupos vulnerables</i> | Derechos humanos                           | Social    |
| <i>Participación ciudadana</i>          | Participación y desarrollo de la comunidad | Social    |
| <i>Acceso a fondos</i>                  | Participación y desarrollo de la comunidad | Económica |
| <i>Mejora de Gestión Administrativa</i> | Prácticas justas de operación              | Económica |
| <i>Gestión ambiental</i>                | Medio ambiente                             | Ambiental |

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las dimensiones de sostenibilidad en las que se encuentran los temas estratégicos, se observa una relación predominante con la dimensión económica. En contraste, son pocos los temas abordados en la dimensión ambiental de la estrategia actual, tanto desde su vinculación con la estrategia país como a nivel estratégico institucional. Además de ser minoría, en la estrategia no se hace explícita la relación estos temas ambientales con esa dimensión de la sostenibilidad.

## B. ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN

Desde el análisis operativo, sobresalen temas críticos relacionados a las materias fundamentales de la ISO 26000 (véase Cuadro 3.2), sobre asunto de consumidores y la de prácticas justas de operación, seguidos de la materia en prácticas laborales.

En la dimensión ambiental se podría considerar la oportunidad de sistematizar operativamente la gestión ambiental.

Cuadro 3.2  
Temas críticos en la operación

| <b>Tema crítico</b>                     | <b>Materia fundamental</b> | <b>Dimensión</b> |
|---|----------------------------|------------------|
| <i>Ejecución de presupuesto público</i> | Derechos humanos           | Económica        |

|                                       |                               |           |
|---------------------------------------|-------------------------------|-----------|
| <i>Derechos laborales</i>             | Prácticas laborales           | Social    |
| <i>Seguridad de datos</i>             | Asunto de consumidores        | Social    |
| <i>Resolución de reclamos</i>         | Derechos humanos              | Económica |
| <i>Servicio al cliente</i>            | Asunto de consumidores        | Económica |
| <i>Contratación administrativa</i>    | Prácticas justas de operación | Económica |
| <i>Rendición de cuentas</i>           | Derechos humanos              | Social    |
| <i>Intereses de los consumidores</i>  | Asunto de consumidores        | Económica |
| <i>Tarifas de los servicios</i>       | Asunto de consumidores        | Económica |
| <i>Generación de residuos</i>         | Medio ambiente                | Ambiente  |
| <i>Consumo de recursos</i>            | Medio ambiente                | Ambiente  |
| <i>Generación de emisiones</i>        | Medio ambiente                | Ambiente  |
| <i>Convenios</i>                      | Derechos humanos              | Económica |
| <i>Generación de recursos propios</i> | Prácticas justas de operación | Económica |
| <i>Compras sostenibles</i>            | Prácticas justas de operación | Ambiente  |
| <i>Impuestos</i>                      | Asunto de consumidores        | Económica |
| <i>Infraestructura</i>                | Prácticas justas de operación | Económica |
| <i>Accesibilidad</i>                  | Asunto de consumidores        | Social    |
| <i>Plan de emergencias</i>            | Asunto de consumidores        | Social    |
| <i>Tecnologías de Información</i>     | Prácticas justas de operación | Social    |
| <i>Remuneración de funcionarios</i>   | Prácticas laborales           | Social    |
| <i>Pluses salariales</i>              | Prácticas laborales           | Social    |
| <i>Relación de puestos</i>            | Prácticas laborales           | Social    |
| <i>Seguro social y pensiones</i>      | Prácticas laborales           | Social    |
| <i>Salud y seguridad ocupacional</i>  | Prácticas laborales           | Social    |
| <i>Formación y capacitación</i>       | Prácticas laborales           | Social    |

|   |                               |           |
|---|-------------------------------|-----------|
| <i>Participación política</i>                   | Prácticas justas de operación | Económica |
| <i>Oferta y acceso a talleres</i>               | Asunto de consumidores        | Social    |
| <i>Asignación de fondos</i>                     | Asunto de consumidores        | Económica |
| <i>Transferencias</i>                           | Prácticas justas de operación | Económica |
| <i>Priorización de comunidades</i>              | Asunto de consumidores        | Social    |
| <i>Evaluación del desempeño de funcionarios</i> | Prácticas laborales           | Económica |
| <i>Publicidad</i>                               | Asunto de consumidores        | Económica |
| <i>Recepción de patrocinios</i>                 | Prácticas justas de operación | Económica |
| <i>Relaciones diplomáticas</i>                  | Prácticas Justas de Operación | Económica |
| <i>Oferta de productos y servicios</i>          | Asunto de Consumidores        | Social    |
| <i>Optimización de procesos</i>                 | Prácticas Justas de Operación | Económica |

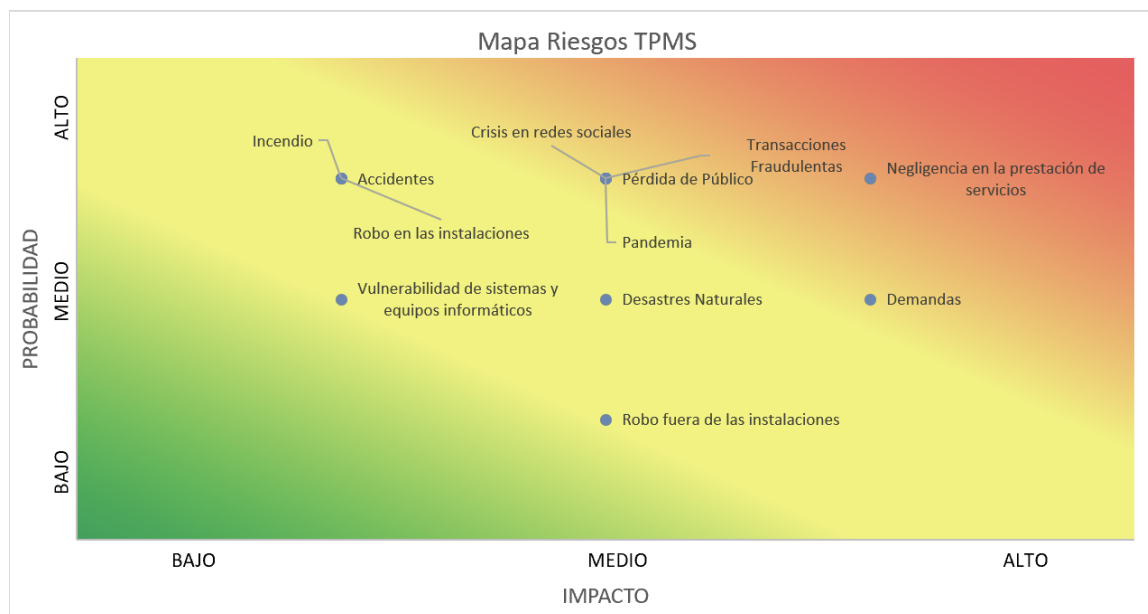
Fuente: elaboración propia.

## C. ANÁLISIS DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Del análisis de riesgos y oportunidades se obtuvo como resultado la priorización de riesgos que se construyó en una matriz de calor (véase Figura 3.1).



Figura 3.1  
Mapa de riesgos TPMS



Fuente: elaboración propia con base en metodología SEVRI, 2020.

La gestión de riesgos debe ser un proceso transversal a la institución, continuo y permanente en donde se establezcan periodos de nueva evaluación ante las circunstancias cambiantes del entorno en el que opera el TPMS. El análisis de riesgos que se llevó a cabo contemplaba una evaluación del año 2013, la última en realizarse. Mapear los riesgos críticos con valores de probabilidad e impacto permite comprender que los riesgos que deben de gestionarse con prioridad son los siguientes: crisis en redes sociales, pérdida del público, transacciones fraudulentas, negligencia en la prestación de servicios y demandas.

## D. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

### 1. CASO DE NEGOCIOS

En la Figura 3.2, se incluyen las razones principales por las que la institución debe invertir en relacionarse de forma responsable con su cadena de valor, especialmente razones particulares en las áreas de principales riesgos, oportunidades de eficiencia y de nuevos productos o servicios.

Figura 3.2  
Caso de negocios, Análisis Cadena de Valor TPMS



Fuente: elaboración propia con base en Herramienta de Cadena de Valor AED, 2020.

## 2. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

Es importante incluir una declaración de compromiso de la Dirección Ejecutiva, así como alguna política de gestión de cadena de valor, en caso de que exista.

Si la institución no cuenta formalmente con esa declaración y política, es recomendable crearlas como se describe a continuación:

El Teatro Popular Melico Salazar, al ser una institución del Estado costarricense cuya creación obedece a una ley y a los planes nacionales de desarrollo, por extensión debe responder a los compromisos que ha establecido y mantiene el Gobierno del país. Por lo tanto, su compromiso debería reflejar el mismo compromiso plasmado en la Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030, durante el período que comprende, como se establece a continuación:

El presente compromiso adquirido por la administración Solís Rivera, liderado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio con la colaboración de la Comisión Interinstitucional, integrado por representantes de la Presidencia de la República (Despacho Primera Dama y de la Segunda Vicepresidencia); el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica; Ministerio de Comercio Exterior; Ministerio de Educación Pública y el Instituto Mixto de Ayuda Social, pretende ser un instrumento articulador de múltiples esfuerzos y acciones para que con objetivo y visión compartida, alcancemos mayores niveles de crecimiento y desarrollo, con sostenibilidad y justicia (Gobierno de la República de Costa Rica, 2017, pág. 5).

Se recomienda, además, reconfirmar este compromiso de forma explícita en su página web, ya sea en el apartado de Transparencia, o incluso considerar la creación de un nuevo apartado de Sostenibilidad. Asimismo, es recomendable un enfoque de su compromiso en los puntos establecidos en el Eje de Política 6, sobre la gestión integral de la cadena de valor:

Eje de Política 6. Gestión integral de la cadena de valor: consumidores y proveedores  
Objetivos del Eje 6

La gestión integral de la cadena de valor de todo tipo de empresas y organizaciones públicas y privadas implica un análisis adecuado de los impactos positivos y negativos, actuales y potenciales en una amplia gama de proveedores y clientes. En materia de consumo, la Responsabilidad Social se orienta hacia dos temáticas que, estando relacionadas, abordan aspectos diferenciados: la gestión del servicio al cliente más allá de las características de calidad intrínsecas al producto –la forma de publicitar y los mecanismos de protección de datos- y la promoción del consumo consciente y responsable. En relación con la gestión de proveedores, un aspecto clave es la inclusión de criterios sociales, ambientales, económicos y de buen gobierno en los procesos de elaboración de pliegos y especificaciones de contratación, así como la valoración y selección de proveedores (Gobierno de la República de Costa Rica, 2017, págs. 34-35).

De igual manera, reconfirmar el compromiso que sostiene el PNDIP:

El PNDIP 2019-2022 considera los acuerdos internacionales que el país tiene como responsabilidad, en materia de Desarrollo Sostenible, la atención integral de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, mediante los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Consenso de Montevideo (CdM), la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y los compromisos asumidos por el país en el Marco de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), entre otros.

Este plan se convierte así, en un compromiso claro, conciso, realista y ambicioso que nos permitirá avanzar por la senda del bienestar, de manera inclusiva y solidaria.

Carlos Alvarado Quesada. Presidente de la República de Costa Rica.

María del Pilar Garrido Gonzalo. Ministra de Planificación Nacional y Política Económica.

11 de diciembre de 2018 (MIDEPLAN, 2019, págs. 22-23).

### 3. IDENTIFICACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Se recomienda conformar una Comisión de Gestión sobre la Cadena de Valor, integrada por las áreas en la institución más cercanas a la toma de decisiones sobre la gestión de la cadena (véase Cuadro 3.3).

Cuadro 3.3  
Comisión de Gestión sobre la Cadena de Valor

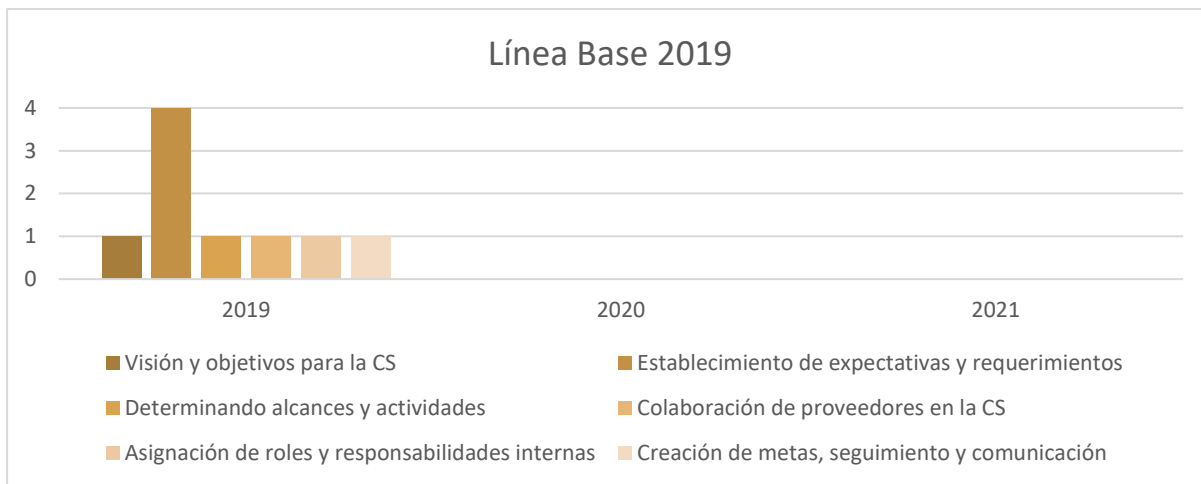
| Cantidad | Puesto                              | Nombre de la persona colaboradora | Rol o responsabilidad |
|----------|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| 1        | Director ejecutivo                  | Fernando Rodríguez                | Aprobador             |
| 2        | Jefe Unidad Producción Escénica     | Pablo Piedra                      | Informado             |
| 3        | Proveedora                          | Marta Fernández                   | Responsable           |
| 4        | Planificación                       | Natalia Porras                    | Consultada            |
| 5        | Recursos Humanos                    | Ana Carvajal                      | Consultada            |
| 6        | Comunicación                        | Adriana Murillo                   | Consultada            |
| 7        | Rep. Comisión de Ambiente           | Por definir                       | Consultada            |
| 8        | Rep. Comisión de Igualdad de Género | Por definir                       | Consultada            |

Fuente: elaboración propia.

### 4. EVALUACIÓN DE LA LÍNEA BASE DEL PACTO GLOBAL

La Figura 3.3 refleja la respuesta de la institución con respecto a la evaluación de sus prácticas internas en los criterios mencionados anteriormente, con el fin de graficarlos comparativamente permite obtener visibilidad de mejora año con año. Con excepción del establecimiento de expectativas y requerimientos, el resto de los aspectos están pendientes de gestionar de manera más estratégica.

Figura 3.3  
Resultados Línea Base del Pacto Global. Análisis Cadena de Valor TPMS



Fuente: elaboración propia con base en Herramienta de Cadena de Valor AED, 2020.

## 5. AUTOEVALUACIÓN

El Cuadro 3.4 muestra los resultados de la autoevaluación. Como se puede observar, la mayoría de los criterios ya se encuentran gestionados internamente.

Cuadro 3.4  
Autoevaluación de prácticas justas de operación. Análisis Cadena de Valor TPMS

| 5.4 Promover la Responsabilidad social en la cadena de valor (ISO 26000: 6.6.6) |  |             |    |            |    |    |
|---|--|-------------|----|------------|----|----|
| La empresa/organización   |  |             | Sí | En proceso | No | NA |
| 17  | ¿Integra en sus políticas y prácticas de compra, | a. éticos   | ✓  |            |    |    |
|   |  | b. sociales | ✓  |            |    |    |

|    |  |                                  |   |   |   |  |
|----|--|----------------------------------|---|---|---|--|
|    | distribución y contratación, los siguientes criterios?:  | c. ambientales                   | ✓ |   |   |  |
|    |  | d. de igualdad de género         |   |   | ✓ |  |
|    |  | e. de salud y seguridad          | ✓ |   |   |  |
| 18 | En relación con la pregunta anterior ¿desarrolla acciones para promover que otras organizaciones adopten políticas similares, sin involucrarse en una conducta anti competencia?       |                                  | ✓ |   |   |  |
| 19 | ¿Lleva a cabo un proceso de debida diligencia con su cadena de valor?  |                                  | ✓ |   |   |  |
| 20 | ¿Cuenta con una política que fortalezca el desempeño de los proveedores PyMES, en aspectos de Responsabilidad Social?  |                                  | ✓ |   |   |  |
| 21 | ¿Promueve el trato justo y práctico de los costos y beneficios de la implementación de prácticas socialmente responsables en su cadena de valor, incluyendo los siguientes elementos?: | a. prácticas de compra adecuados | ✓ |   |   |  |
|    |  | b. pagos de precios justos       | ✓ |   |   |  |
|    |  | c. plazos de entrega adecuados   | ✓ |   |   |  |
|    |  | d. contratos estables            | ✓ |   |   |  |
| 22 | ¿Cuenta con un mecanismo de evaluación que identifique los impactos potenciales positivos o negativos en las relaciones comerciales de la empresa?                                     |                                  |   | ✓ |   |  |

Fuente: elaboración propia con base en Herramienta de Cadena de Valor AED, 2020.

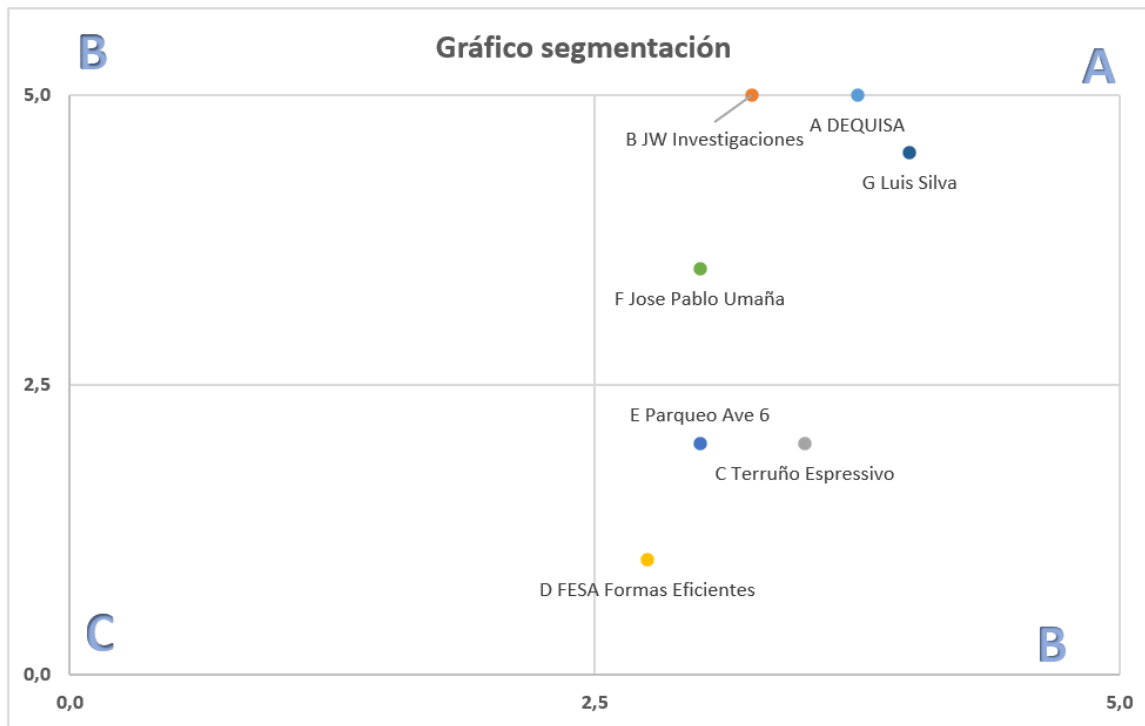
## 6. RIESGOS EN LA CADENA DE VALOR

Esta primera valoración será la base para comprender a través de la matriz de clasificación de riesgos de la cadena de valor, cuáles proveedores y cuáles riesgos u oportunidades se deben de priorizar (véase en el Anexo 2). En general, en la dimensión ambiental la mayoría de los riesgos se relacionan con consumo de recursos y generación de residuos. En el aspecto social, el respeto por los derechos humanos y prácticas laborales predominan. Con respecto a los riesgos económicos, los riesgos derivados de la falta de cumplimiento o ética son los que se repiten en su mayoría.

## 7. MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE RIESGOS

La evaluación de riesgos en la cadena de valor ubicó a las diferentes empresas en una matriz segmentada por niveles de priorización como se puede apreciar en la Figura 3.4, en donde la letra “A” representada en el cuadrante superior derecho incluirá los proveedores críticos que representan más riesgos en la cadena de valor de la institución.

Figura 3.4  
Matriz de clasificación de riesgos, Análisis Cadena de Valor TPMS



Fuente: elaboración propia con base en Herramienta de Cadena de Valor AED, 2020.

## E. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL ENTORNO

El Cuadro 3.5 resume los temas identificados en el análisis comparativo realizado con referencia a las instituciones Parque Viva y Teatro Espressivo.

Tras el análisis, se observó que las entidades son subsidiarias de empresas privadas, y su estructura de gobierno corporativo se encuentra bien definida y comunicada.

**Cuadro 3.5**  
Resultados competidores artes escénicas

| <b>Materia fundamental ISO 26000</b> | <b>Temas de Responsabilidad social</b>   |
|--------------------------------------|--|
| <i>Gobierno corporativo</i>          | Estructura del gobierno corporativo<br>Disponibilidad de la información: informes, reportes y estados financieros  |
| <i>Derechos humanos</i>              | Acceso a los derechos culturales<br>Inclusión de grupos vulnerables<br>Inclusión de la comunidad en el área de operación   |
| <i>Prácticas laborales</i>           | Desarrollo y crecimiento<br>Jornada laboral y remuneración<br>Diálogo social y escucha   |
| <i>Medio ambiente</i>                | Prevención de la contaminación<br>Implementación de programas ambientales<br>Manejo de residuos<br>Emisión de gases directas e indirectas  |
| <i>Prácticas justas de operación</i> | Ética y políticas anticorrupción en la cadena de valor<br>Participación responsable en política<br>Políticas anticorrupción<br>Cumplimiento de derechos de propiedad intelectual |
| <i>Asuntos de consumidores</i>       | Información clara de mercadeo y precios de venta<br>Oferta y programación inclusiva<br>Servicio al cliente y resolución de quejas  |
| <i>Relaciones con la comunidad</i>   | Generación de empleo en la comunidad   |

Fuente: elaboración propia, 2020.



Con respecto a la materia de Derechos Humanos, en una entidad más que en otra, se hace evidente el compromiso de brindar oportunidades reales de acercar a las personas vulnerables, niños y jóvenes al disfrute de la cultura como base del desarrollo humano. Se desconoce, sin embargo, si en estas organizaciones se cuenta con una política de Derechos Humanos como parte de un proceso de debida diligencia (Asunto 1), o de resolución de reclamaciones sobre estos (Asunto 4) (INTECO, 2010). En uno de los casos, se evidencia un compromiso mayor hacia la inclusión de grupos vulnerables como parte esencial de sus grupos de interés y razón de existir. La inclusión de la comunidad en el área de operaciones para garantizar derechos sociales y económicos es otro aspecto que se evidenció.

En el caso de la materia de Prácticas Laborales, una de las entidades sostiene a través del tiempo una reputación negativa como empleador, de acuerdo con la página Glassdoor (Glassdoor, 2020), según un foro de evaluación de cuáles son las mejores empresas para trabajar, pues el ambiente de trabajo no genera oportunidades de crecimiento, desarrollo y bienestar (Asunto 5), así como de incumplimiento de jornadas laborales justas (Asunto 2). Otra de las entidades, si bien tiene una estructura mucho más pequeña, provee condiciones de diálogo social no solamente con sus colaboradores sino, dentro del gremio del sector de las artes escénicas y sus diferentes colectivos (Asunto 3).

Para la materia de Medio Ambiente, las entidades gestionan sus impactos ambientales en proporción a su operación. Una organización con una infraestructura que tiene un área de construcción de 25 000 m<sup>2</sup>, tiene una responsabilidad mayor en la prevención de la contaminación. La implementación de programas ambientales, como Bandera Azul Ecológica, y de alianzas como pertenecer a AED, evidencian esfuerzos importantes en cumplimiento de asuntos. Por otro lado, la contaminación sónica de los espectáculos es un aspecto por considerar. No se encontró información acerca de la estimación de emisión de gases directas e indirectas, debido a la entrada y salida de vehículos, en un lugar con capacidad para 6000 automóviles.

Con respecto a la materia de Prácticas Justas de Operación, si bien las instituciones analizadas cuentan con una estructura de gobierno corporativo, no se encuentra fácilmente información relacionada con su ética y políticas anticorrupción (Asunto 1) a través de su cadena de valor.

Una de las entidades, tiene una reputación que ha sido cuestionada con respecto al tema de participación responsable en política (Asunto 2), no tanto de la entidad como tal, sino del

conglomerado del que forma parte. Por otra parte, las entidades gestionan el cumplimiento de derechos de propiedad intelectual (de autor y conexos) que conllevan las producciones que ofrecen, tanto a nivel nacional como internacional.

Las prácticas de promoción, difusión y comunicación que pertenece a la materia de Asuntos del Consumidor se identifican claramente como actividades de marketing y publicidad (asunto 1). Los precios son claros, si bien no siempre son accesibles en uno de los casos, para ciertos niveles de la población. Se analizó, adicionalmente, que las entidades garantizan el acceso al servicio de espectáculos y puestas en escena para poblaciones con discapacidad y, dentro de su programación, involucran constantemente actividades que no sean únicamente para adultos (Asunto 2).

El servicio al cliente y el proceso de resolución de quejas no contempla siempre las necesidades completas de los usuarios en cuanto a seguimiento, comunicación y calidad (Asunto 4). Sin embargo, el sistema para adquirir los servicios sí es seguro y ágil.

Finalmente, con respecto a la materia de Relaciones con la Comunidad, existe una relación con la comunidad en cuanto a generación de oportunidades de empleo (La Nación, 2014), aunque se desconoce por falta información pública si existe algún proceso recurrente de consulta e involucramiento de la comunidad, tanto previamente a las operaciones, como durante el tiempo que las entidades se establecen en la comunidad, especialmente en el caso de entidades de gran tamaño e impacto.

El Cuadro 3.6 muestra los temas resultantes del análisis comparativo que se realizó con referencia a las instituciones Auditorio Nacional y el Parque La Libertad.

Cuadro 3.6  
Resultados instituciones públicas de Cultura

**Materia fundamental ISO 26000 Temas de Responsabilidad social**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <i>Gobierno corporativo</i> | Estructura de gobernanza                     |
|                             | Transparencia y rendición de cuentas         |
|                             | Disponibilidad de la información             |
| <i>Derechos humanos</i>     | Propósito y razón de ser en derechos humanos |

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <i>Prácticas laborales</i>           | Inclusión de grupos vulnerables   |
|                                      | Compromiso protección de derechos humanos, del ambiente, la sociedad y la economía          |
|                                      | Cumplimiento de políticas y legislación laboral   |
|                                      | Generación de empleo digno, de calidad seguro, sin discriminación, en condiciones adecuadas |
| <i>Medio ambiente</i>                | Protección al trabajador.   |
|                                      | Educación y sensibilización ambiental   |
|                                      | Conservación y uso de los recursos  |
| <i>Prácticas justas de operación</i> | Implementación de programas ambientales   |
|                                      | Políticas y normativa anticorrupción  |
|                                      | Responsabilidad social hacia cadena de valor  |
| <i>Asuntos de consumidores</i>       | Cumplimiento de derechos de propiedad intelectual   |
|                                      | Disponibilidad información servicios  |
|                                      | Consumo responsable   |
| <i>Relaciones con la comunidad</i>   | Mecanismos de resolución de quejas y controversias  |
|                                      | Participación de la comunidad   |
|                                      | Educación y cultura   |
|                                      | Creación de empleo y desarrollo de habilidades  |
|                                      | Desarrollo y acceso a la tecnología   |

Fuente: elaboración propia, 2020.

En la materia fundamental de Gobierno Corporativo, ambas entidades públicas tienen estructura de gobernanza y disponibilidad y transparencia de la información y rendición de cuentas. Sus procesos en general, y su accionar, se inclinan hacia la consideración de los derechos humanos como base de su gestión. Justamente sobre esta materia, si bien se desconoce si existe una política de derechos humanos como tal, ambas entidades tienen como propósito y razón de ser que sus

actividades e iniciativas se orientan hacia los derechos humanos y en general, hacia los derechos de la población juvenil y la niñez. (Centro Costarricense de Ciencia y Cultura, 2020). Desde el valor de la transparencia, ambas entidades son consecuentes en no ser partícipes de comportamientos incoherentes con la protección de derechos humanos, del ambiente, la sociedad o la economía.

En el caso específico de Parque La Libertad, su visión está estrechamente relacionada con la inclusión y el desarrollo: “Convertirse en un polo de desarrollo para las poblaciones en su área de influencia.” (Parque La Libertad, 2020). De igual manera, varios de sus proyectos atienden poblaciones vulnerables como niños, mujeres, adolescentes en riesgo. En ambas entidades, su naturaleza incluye acciones que promuevan el disfrute cultural, ambiental, tecnológico como base del desarrollo humano de la sociedad. De manera explícita o implícita, las actividades dirigidas a personas jóvenes en el Parque La Libertad promueven los valores y los derechos humanos.

Con respecto a la materia de Prácticas Laborales, al ser ambas entidades pertenecientes al gobierno costarricense, se apegan en su totalidad a las políticas y legislación laboral existente que promueve empleo digno, de calidad seguro, sin discriminación, en condiciones adecuadas y de protección al trabajador.

En el caso de la materia de Medio Ambiente, y con respecto al Auditorio Nacional, no hay suficiente información relacionada con su gestión ambiental, su enfoque predomina hacia el área social. Por otro lado, para el Parque La Libertad, el eje ambiental es trascendental en su misión, e incluso atienden en sus resultados el contribuir con dos ODS en particular: acción por el clima y vida de ecosistemas terrestres. Un porcentaje de sus programas se enfocan en educación ambiental para el desarrollo sostenible, además de las iniciativas relacionadas con los planes de conservación y uso de los recursos en la propiedad de Parque La Libertad, como la siembra de árboles, la implementación del programa bandera azul, política de compras verdes, entre otros (Parque La Libertad, 2019).

Para el caso de Prácticas Justas de Operación, de igual manera, por su adherencia al Gobierno, las políticas y normativa anticorrupción son transversales en ambos casos a la operación de las entidades. La articulación interinstitucional en el caso de Parque La Libertad permite extender su experiencia en Responsabilidad social hacia otras partes involucradas (asunto 4). Para el Auditorio

Nacional podría ser más pertinente el Asunto 5: respeto a los derechos de la propiedad por el tipo de espectáculos propios y en alianza que se presentan como parte de su programación.

Con respecto a la materia de Asuntos de los Consumidores, la información más relevante de ambas entidades se encuentra disponible, vigente y de fácil acceso en los sitios web, con respecto a sus servicios y proyectos. Parque La Libertad contempla diferentes iniciativas enfocadas en concientizar y capacitar acerca del consumo responsable en sus programas de promoción de la empleabilidad y el emprendimiento.

Se desconocen los mecanismos establecidos de atención de resolución de quejas y controversias (Asunto 4).

Finalmente, en la materia de Relaciones con la Comunidad: Parque La Libertad existe con el claro objetivo de “aumentar la participación, intercambio, proyección y acceso de las comunidades aledañas y otras en la vida cultural del país” por lo que las relaciones con la comunidad son un pilar de su orientación. A través de un modelo enfocado en el mejoramiento de la calidad de vida, se despliegan acciones hacia las necesidades e intereses de las poblaciones de las comunidades cercanas que atienden bajo dinámicas de convivencia y redes de confianza (Parque La Libertad, 2020).

## F. ANÁLISIS DEL SECTOR GLOBAL Y COYUNTURA COVID-19

El Cuadro 3.7 resume los temas identificados a través del análisis del sector global de las artes escénicas, así como de los efectos que surgen a raíz de la coyuntura con el COVID-19 para este sector.

Cuadro 3.7  
Resultados Organizaciones Internacionales y Coyuntura COVID-19

| <b>Dimensión</b> | <b>Asuntos de Responsabilidad Social</b> |
|------------------|--|
| <i>Ambiente</i>  | N/A                                      |
| <i>Social</i>    | Empleabilidad<br>Desarrollo y formación  |

*Gobernanza*

|  |
|--|
| Salud mental y bienestar               |
| Educación                              |
| Transparencia                          |
| Adaptabilidad políticas y regulaciones |
| Lineamientos y becas                   |

Fuente: elaboración propia, 2020.

El análisis de la coyuntura que el sector de las artes escénicas ha experimentado a raíz de la actual pandemia, ha generado temas relevantes en las dimensiones de responsabilidad social. La adaptabilidad que se analizó en el ámbito internacional muestra que la virtualidad ha sido la solución para continuar generando un impacto: la emisión de montajes y obras de manera virtual de tal manera que las personas puedan seguir disfrutando y apoyando del arte escénico es una medida que han tomado países como España (La Vanguardia, 2020) y Londres (National Theatre, 2020) con algunos de sus teatros más emblemáticos.

La virtualidad, tanto de puestas en escena por transmisión real o grabada, como para impartir clases, surge como una respuesta temporal mientras los teatros pueden retomar la actividad presencial. En alianza con otras entidades privadas y de la sociedad civil, se han organizado campañas de recolección de dinero, comida y otros artículos para apoyar a las familias que viven del empleo en el sector. Adicionalmente, se han gestionado iniciativas de promoción de la salud mental de las personas por medio del arte en plataformas virtuales.

En el eje de gobernanza, uno de los principales hallazgos que se repite en el análisis de contenido de entidades de artes escénicas es que el Estado, en la gran mayoría de los países es el principal responsable de la inversión en cultura y arte, y, por lo tanto, las entidades gubernamentales de artes escénicas han debido de ajustar sus lineamientos para transformar los fondos hacia proyectos que beneficien al sector afectado por la crisis durante la pandemia, a través de becas y concursos.

La mayoría de estos cambios implican rediseñar estructuras, escuchar activamente a los involucrados y proponer soluciones reales para atender las diferentes necesidades.

En Barcelona, por ejemplo, se han remunerado a los artistas cuyos ingresos se vieron afectados por la reprogramación de actividades como festivales de danza. (20 Minutos, 2020).

Finalmente, resulta interesante analizar que la prioridad en la que recae una crisis del sector cultura impacta los ejes sociales y de gobernanza, no tanto así el ámbito ambiental. La relación entre la coyuntura del COVID-19 con el ambiente y el sector de las artes escénicas no es tan relevante como en las dimensiones social y de gobernanza.

El Cuadro 3.8 resume la lista de temas relacionados a Responsabilidad social identificados en el análisis de los temas del GRI Sustainability Topics for Sectors, en la categoría Sector Público, la cual incluye agencias públicas de todas las áreas del gobierno, incluyendo ministerios, agencias federales, regionales, entes centralizados y descentralizados, municipalidades y otros, así como organizaciones internacionales del gobierno y agencias cruzadas/públicas (GRI Global Reporting Initiative, 2013).

Cuadro 3.8  
Resultados GRI Sustainability Topics for Sectors. Sector público

| <b>Dimensión</b>            | <b>Asuntos del sector</b>   |
|-----------------------------|---|
| <i>Dimensión gobernanza</i> | Transparencia en la selección de criterios de contratación<br>Transparencia en el manejo de fondos y recursos |
| <i>Dimensión ambiental</i>  | Agenda de sostenibilidad en la visión y estrategia  |
| <i>Dimensión social</i>     | Diversidad de género en junta directiva   |

Fuente: elaboración propia, 2020.

De la misma manera, el Cuadro 3.9 resume la lista de temas relacionados a Responsabilidad social identificados en el análisis de los temas del GRI Sustainability Topics for Sectors, en la categoría Servicios Profesionales, la cual incluye entidades que proveen servicios que apoyan las operaciones de otra entidad, desde servicios administrativos y de gestión de talento, hasta diseño, producción, investigación (GRI Global Reporting Initiative, 2013).

Cuadro 3.9  
Resultados GRI Sustainability Topics for Sectors. Servicios profesionales

| <b>Dimensión</b>           | <b>Asuntos del sector</b>   |
|----------------------------|---|
| <i>Dimensión económica</i> | Impactos económicos indirectos<br>Gestión responsable de la cadena de valor   |
| <i>Dimensión ambiental</i> | Política de gestión de residuos (materiales)<br>Aplicabilidad de política de compras sustentables<br>Consumo de recursos: energía, agua<br>Emisiones<br>Generación de sustancias tóxicas<br>Utilización de madera |
| <i>Dimensión social</i>    | Seguridad ocupacional<br>Condiciones laborales óptimas  |

Fuente: elaboración propia, 2020.

Tanto para la industria de servicios profesionales como de sector público, la mayoría de los temas críticos en la dimensión económica se relacionan con gestión transparencia y gestión responsable de la cadena de valor. En el ámbito ambiental, incluye considerar el ambiente dentro de la estrategia de negocio, así como políticas de compras sustentables, consumo de recursos y emisiones, que son las que más se relacionan con el TPMS.

El tema de diversidad e igualdad de género en la junta directiva y las condiciones laborales y de seguridad ocupacional son temas críticos en la dimensión social.

Tras el análisis de los temas del SASB Sustainability Accounting Standards Board, se elaboró la lista de temas relacionados con Responsabilidad social en la categoría Medios de Entretenimiento (véase Cuadro 3.10), que incluye organizaciones que crean contenido artístico y/o adquieren derechos para su difusión por diversos canales, incluido el internet. Puede incluir instituciones encargadas de entretenimiento, programas, noticias, música y programación para niños. También



podría tener publicaciones a través de libros, revistas o periódicos (SASB Sustainability Accounting Standards Board, 2018).

Cuadro 3.10  
Resultados SASB Industry Standards: Medios de entretenimiento

| <b>Dimensión</b>           | <b>Asuntos del sector</b>  |
|----------------------------|--|
| <i>Dimensión económica</i> | Cumplimiento propiedad intelectual<br>Integridad al hacer alianzas |
| <i>Dimensión ambiental</i> | No incluye en el reporte temas ambientales                         |
| <i>Dimensión social</i>    | Diversidad, pluralismo e inclusión                                 |

Fuente: elaboración propia, 2020.

En el mismo análisis, se definió la lista de temas relacionados a responsabilidad social en la categoría Servicios Profesionales (véase Cuadro 3.11). Esta categoría incluye a aquellas organizaciones que cuentan con conocimiento y habilidades únicas para ofrecer su servicio a diferentes usuarios o clientes, que incluye tanto al sector privado como público e instituciones sin fines de lucro (SASB Sustainability Accounting Standards Board, 2018).

Cuadro 3.11  
Resultados SASB Industry Standards: Servicios profesionales

| <b>Dimensión</b>           | <b>Asuntos del sector</b>   |
|----------------------------|---|
| <i>Dimensión económica</i> | Seguridad de datos: políticas y procesos para asegurar el correcto ciclo de manejo de datos sensibles de los clientes (recolección, uso, retención de la información)<br>Integridad |
| <i>Dimensión ambiental</i> | No incluye en el reporte temas ambientales  |
| <i>Dimensión social</i>    | Diversidad en el trabajo y ambiente agradable<br>Satisfacción y motivación de los colaboradores   |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Como se muestra en las tablas anteriores, en el caso de los temas encontrados en el estándar de SASB, en cuanto a la dimensión económica, el cumplimiento por la propiedad intelectual resulta relevante para el sector: contemplar el enfoque y políticas existentes o por crear para asegurar el cumplimiento de derechos de autor y conexos en su programación o para fines de formación y capacitación. Adicionalmente, el tema de integridad se repite en ambos sectores del análisis comparativo, tanto en sector medios y entretenimiento como en servicios profesionales, especialmente con respecto a la necesidad de transparencia en la difusión del contenido en cuanto a: veracidad, protección de la privacidad, responsabilidad, precisión, y en el manejo de contratos y relaciones con los clientes.

De igual manera un tema consistente en ambos sectores de la dimensión social se refiere a la diversidad e inclusión, desde la perspectiva de crear un ambiente de trabajo inclusivo en donde a través del aseguramiento de porcentajes de representación por género, raza y la cantidad de políticas existentes que aseguren este cumplimiento a través de la organización y en todos los niveles jerárquicos. Similar a este aspecto se encuentra el tema de satisfacción y motivación del personal, el cual se puede gestionar a través de índices que midan el progreso en este tema.

En este análisis no se hallaron temas críticos por considerar en el eje ambiental.

El análisis comparativo del estándar de industria de S&P y ROBECOSAM agrega temas adicionales a los estándares mencionados anteriormente, como se puede ver en el Cuadro 3.12 y el Cuadro 3.13.

Cuadro 3.12  
Resultados Benchmarking RobecoSAM: Medios y Entretenimiento

| <b>Dimensión</b>           | <b>Temas del sector</b>   |
|----------------------------|---|
| <i>Dimensión económica</i> | Código de conducta<br>Gestión de relaciones con los clientes<br>Gestión de seguridad de la información/ciberseguridad<br>Protección y privacidad de datos |
| <i>Dimensión ambiental</i> | Política de gestión ambiental   |

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <i>Dimensión social</i> | Ecoeficiencia operacional                |
|                         | Desarrollo del talento humano            |
|                         | Responsabilidad de difusión de contenido |
|                         | Atracción y retención de talento         |

Fuente: elaboración propia con base en Benchmarking S&P y ROBECOSAM 2020 (S&P Global in cooperation with ROBECOSAM, 2020).

**Cuadro 3.13**  
Resultados Benchmarking RobecoSAM: Servicios Profesionales

| <b>Dimensión</b>           | <b>Temas del sector</b>                |
|----------------------------|--|
| <i>Dimensión Económica</i> | Gobierno corporativo                   |
|                            | Código de conducta                     |
|                            | Gestión de relaciones con los clientes |
| <i>Dimensión Ambiental</i> | Política de gestión ambiental          |
|                            | Ecoeficiencia operacional              |
| <i>Dimensión Social</i>    | Desarrollo del talento humano          |
|                            | Indicadores de prácticas laborales     |
|                            | Salud y seguridad ocupacional          |
|                            | Atracción y retención de talento       |

Fuente: elaboración propia con base en benchmarking S&P y ROBECOSAM 2020 (S&P Global in cooperation with ROBECOSAM, 2020).

En la dimensión económica, se contemplan temas como el contar con código de conducta, proceso de gestión de relaciones con los clientes y políticas de seguridad de la información y privacidad de datos. En el área ambiental, operar con un enfoque de ecoeficiencia es un tema relevante para el sector de medios y entretenimiento y servicios profesionales. Finalmente, en la dimensión social se incluyen otros temas adicionales como la importancia de invertir en desarrollar el talento

humano y la responsabilidad que conlleva la difusión de contenido, a través de puestas en escena, en el caso del TPMS, cuyo contenido genere y aporte valor a la sociedad.

En el Cuadro 3.14 se resumen los temas del análisis de benchmarking en todas las perspectivas: con los estándares por industria y del sector nacional e internacional y su respectiva materia fundamental de ISO 26000 que será una base elemental para el proceso de consulta y materialidad de los siguientes capítulos.

**Cuadro 3.14**  
Resumen temas críticos benchmarking sectores/materias fundamentales

| <b>Material fundamental</b>          | <b>Temas críticos</b>  |
|--------------------------------------|--|
| <i>Gobierno corporativo</i>          | Código de conducta<br>Disponibilidad de información de gobernanza de manera pública y transparente   |
| <i>Derechos humanos</i>              | Proceso de debida diligencia y política de derechos humanos<br>Inclusión de grupos vulnerables tales como: indígenas, mujeres, niños   |
| <i>Prácticas laborales</i>           | Planes de desarrollo y formación del personal<br>Salud y seguridad ocupacional<br>Diversidad e inclusión de género<br>Bienestar y balance de vida profesional<br>Ambiente agradable de trabajo |
| <i>Medio ambiente</i>                | Política de gestión ambiental<br>Manejo de residuos<br>Ecoeficiencia operacional y buen uso de recursos  |
| <i>Prácticas justas de operación</i> | Responsabilidad social en la cadena de valor<br>Política anticorrupción<br>Propiedad intelectual y derechos de autor   |
| <i>Asuntos de consumidores</i>       | Resolución de quejas y reclamaciones   |

*Relaciones con la comunidad*

Políticas gestión de los datos de los usuarios y seguridad de la información

Mecanismos de diálogo y escucha

Programas de desarrollo social, ambiental y económico

Fuente: elaboración propia, 2020.

## **G. RECOMENDACIONES DEL ANÁLISIS DE CONTEXTO**

- Se recomienda hacer manifiesto el reconocimiento de la Responsabilidad Social de la institución y el compromiso con la sostenibilidad desde la dirección ejecutiva, por medio de una carta que podría ser publicada en el sitio web institucional y en la intranet, de acuerdo con las prácticas de gobernanza que recomienda la INTE ISO 26000 (INTECO, 2010, pág. 31), para abordar la Responsabilidad Social desde la estrategia de una organización.
- La innovación es un área de enfoque importante en la estrategia planteada en el PEI, y la coyuntura del contexto intensifica su relevancia para cualquier organización, por lo que sería oportuno considerar este tema como uno de los ejes en la estrategia de sostenibilidad.
- Es oportuno reportar los temas que se abordan en la dimensión ambiental para resaltar los esfuerzos que se hacen en esa área.
- Correlacionar el plan estratégico, sus líneas de acción, programas y proyectos a los ODS que impactan.
- En la estructura organizativa, se recomienda formar un comité de Responsabilidad Social Institucional interdisciplinario, con participación de funcionarios de los diferentes programas y unidades, liderado por su director ejecutivo, que facilite la gestión articulada de la estrategia integrada.
- Es recomendable incluir criterios cuantificables para los valores en el proceso de análisis de riesgos y oportunidades en cuanto a probabilidad e impacto. Esto permitirá evaluar de una

manera más integral la priorización de riesgos y su eventual mitigación y control con base en la matriz de calor que arrojen los resultados de valoración de cada criterio.

- Toda organización, independientemente de si es pública o privada, debería de analizar su Responsabilidad social en la cadena de valor. Actualmente, las instituciones públicas en Costa Rica cuentan con la ventaja de que el Estado ha asumido un compromiso con el tema de cadena de valor desde su Política de Responsabilidad Social 2017-2030 y el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022. Sin embargo, es importante reconfirmar estos compromisos desde cada institución por medio de sus jefes, y por su naturaleza de dependencia de la administración vigente, se recomienda reforzar este compromiso (o mantenerlo) tras cada cambio de administración gubernamental.
- Es importante contemplar los riesgos asociados en la cadena de valor e incorporar procesos de debida diligencia, pues muchos de esos riesgos son, a la vez, temas materiales en los cuales es importante identificar la parte de los procesos de la institución, incluida la cadena de valor, que se convierte en un tema material. En este caso se recomienda especial atención sobre temas en la cadena de valor relacionados con: Ambiental: consumo de recursos, generación de residuos, emisiones; Social: salud y seguridad ocupacional, diversidad, igualdad de género; Económico: requisitos de contratación, cumplimiento de contratación.
- Existen una serie de buenas prácticas que se recopilaron a través del análisis comparativo del entorno, en cuanto al triple balance de la Responsabilidad social:
  - o Económica: adherencia a los 10 principios del Pacto Global de las Naciones Unidas, información de gobierno corporativo y rendición de cuentas disponible y de fácil acceso a través de plataformas web, adaptabilidad a cambios de los servicios para continuar cumpliendo el propósito institucional en medio de la actual coyuntura, creación de reconocimientos o galardones simbólicos otorgados por la institución hacia su cadena de valor con el fin de incentivar comportamientos o proyectos desde la Responsabilidad social de la cadena de valor. Además, visibilizar las prácticas anti-competencia en una industria como la de arte, entretenimiento y espectáculos es trascendental.

- Social: incorporar la innovación como un pilar estratégico transversal dentro de la cultura institucional para continuar mejorando o aportando cambios dentro del sector (por ejemplo, el Teatro Espressivo tiene un proyecto que consiste en vender cubre bocas que son fabricados por los actores y encargados de vestuario del teatro y los fondos recaudados son para los artistas afectados por la crisis de la pandemia en este año). Cuantificar los datos de personas beneficiarias con los proyectos sociales y darlos a conocer a sus partes interesadas y por diferentes canales de comunicación, comenzando por la propia página web institucional.
- Ambiental: aspirar a certificaciones como el PNBA, o la certificación de carbono neutralidad, o bien, comenzar con un plan de manejo de residuos. Generar conciencia acerca del tema ambiental y el cambio climático en su contenido y propuesta artística.

## H. DEFINICIÓN DE TEMAS CRÍTICOS DEL CONTEXTO

El Cuadro 3.15 muestra la lista final de temas críticos resultantes del análisis del contexto, y que, posteriormente, serán incluidos en el análisis de materialidad.

Cuadro 3.15  
Consolidado de temas críticos identificados en el análisis del contexto

| <b>Dimensión del Tema</b> | <b>Materia fundamental</b>           |
|---------------------------|--------------------------------------|
| <b>Sostenibilidad</b>     |                                      |
| <i>Económica</i>          | Ética                                |
|                           | Gobernanza de la organización        |
|                           | Transparencia y rendición de cuentas |
|                           | Gobernanza de la organización        |
|                           | Cumplimiento regulatorio             |
|                           | Gobernanza de la organización        |
|                           | Políticas anticorrupción             |
|                           | Gobernanza de la organización        |
|                           | Participación política               |
|                           | Gobernanza de la organización        |
|                           | Ejecución de presupuesto público     |
|                           | Gobernanza de la organización        |

*Social*

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| Generación de política pública           | Gobernanza de la organización |
| Articulación interinstitucional          | Gobernanza de la organización |
| Convenios                                | Gobernanza de la organización |
| Relaciones diplomáticas                  | Gobernanza de la organización |
| Reestructuración                         | Prácticas laborales           |
| Evaluación del desempeño de funcionarios | Prácticas laborales           |
| Remuneración de funcionarios             | Prácticas laborales           |
| Relación de puestos                      | Prácticas laborales           |
| Cadena de valor                          | Prácticas Justas de Operación |
| Propiedad intelectual                    | Prácticas Justas de Operación |
| Contratación administrativa              | Prácticas Justas de Operación |
| Optimización de procesos                 | Prácticas Justas de Operación |
| Gestión de relaciones con los usuarios   | Asuntos de Consumidores       |
| Atención al usuario                      | Asuntos de Consumidores       |
| Resolución de quejas                     | Asuntos de Consumidores       |
| Tarifas de los servicios                 | Asuntos de Consumidores       |
| Acreditación                             | Asuntos de Consumidores       |
| Diversidad e inclusión                   | Derechos Humanos              |
| Derechos culturales                      | Derechos Humanos              |
| Protección de grupos vulnerables         | Derechos Humanos              |
| Igualdad de género                       | Derechos Humanos              |
| Patrimonio cultural                      | Derechos Humanos              |
| Seguridad humana                         | Derechos Humanos              |
| Seguridad y salud ocupacional            | Prácticas laborales           |
| Jornada laboral                          | Prácticas laborales           |



|   |                               |
|---|-------------------------------|
| Desarrollo y capacitación                         | Prácticas laborales           |
| Salud mental y bienestar                          | Prácticas laborales           |
| Protección al trabajador                          | Prácticas laborales           |
| Satisfacción y motivación de los funcionarios     | Prácticas laborales           |
| Publicidad  | Prácticas justas de operación |
| Ética del contenido                               | Prácticas justas de operación |
| Privacidad de datos y seguridad de la información | Asuntos de consumidores       |
| Calidad de servicios                              | Asuntos de consumidores       |
| Seguridad y salubridad de salas                   | Asuntos de consumidores       |
| Oferta de productos y servicios                   | Asuntos de consumidores       |
| Acceso a formación                                | Asuntos de consumidores       |
| Acceso a becas y proyectos                        | Asuntos de consumidores       |
| Innovación  | Asuntos de consumidores       |
| Generación de empleo                              | Relaciones con la comunidad   |
| Desconcentración cantonal                         | Relaciones con la comunidad   |
| Emprendimiento                                    | Relaciones con la comunidad   |
| Diálogo social y escucha                          | Relaciones con la comunidad   |
| Creación de públicos                              | Relaciones con la comunidad   |
| Desarrollo comunal                                | Relaciones con la comunidad   |
| Generación de residuos                            | Medio ambiente                |
| Emisiones directas/indirectas                     | Medio ambiente                |
| Consumo de recursos                               | Medio ambiente                |
| Educación y sensibilización ambiental             | Medio ambiente                |
| Compras sostenibles                               | Medio ambiente                |

*Ambiente*

Fuente: elaboración propia, 2020.

# CAPÍTULO IV

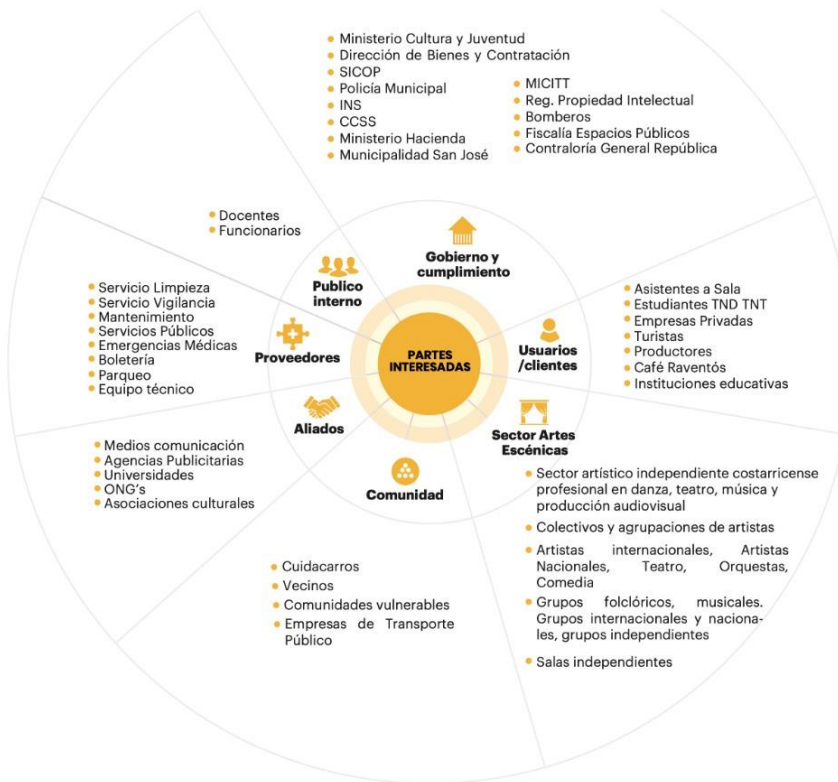
## EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS

### A. PARTES INTERESADAS DE LA INSTITUCIÓN

A través del proceso de priorización de partes interesadas se identificó una lista de partes interesadas que fueron clasificadas por categoría (véase Figura 4.1).

Figura 4.1  
Mapa de partes interesadas

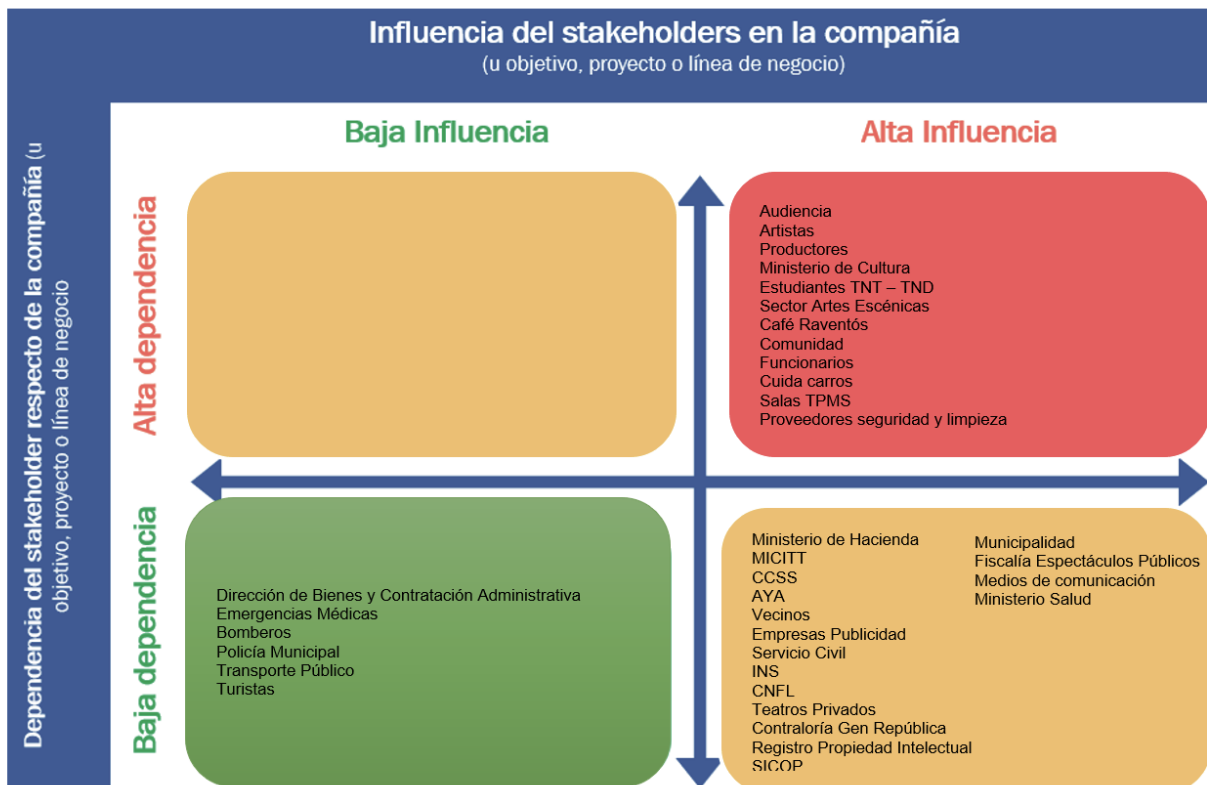
#### MAPA DE PARTES INTERESADAS TPMS



Fuente: elaboración propia con base en taller de partes interesadas TPMS, 2020.

Por medio del ejercicio de percepción interna sobre las partes interesadas realizado en el taller, se generó la matriz de influencia y dependencia que muestra el nivel de prioridad de partes interesadas en cada cuadrante (véase Figura 4.2).

Figura 4.2  
Matriz de priorización de partes interesadas TPMS



Fuente: elaboración propia con base en taller de partes interesadas TPMS, 2020.

La siguiente es la lista de temas más relevantes por gestionar, asociados a públicos de interés prioritarios Para cada una de las partes interesadas más relevantes (alta influencia-alta dependencia) la actividad 3 del taller: Temas relevantes (véase Figura 4.3).

Figura 4.3

Temas relevantes para las partes interesadas identificados en el taller de priorización



Fuente: elaboración propia con base en taller de partes interesadas TPMS, 2020.

Como resultado de las actividades 4 y 5 del taller mencionado anteriormente, se obtuvieron los resultados de evaluación de madurez social de temas relevantes y evaluación de etapas de desarrollo de la respuesta organizacional ilustrados en las Figuras 4.4 y 4.5.

Figura 4.4  
Madurez social de temas relevantes del TPMS

| TEMAS                     | Latente | Emergente | En consolidación | Institucionalizado |
|---------------------------|---------|-----------|------------------|--------------------|
| Programación              |         |           |                  | ●                  |
| Precio                    |         |           |                  | ●                  |
| Capacitación              |         |           |                  | ●                  |
| Salud Ocupacional         |         |           |                  | ●                  |
| Reputación                |         |           | ●                |                    |
| Oferta y acceso           |         |           |                  | ●                  |
| Acceso fondos y proyectos |         |           |                  | ●                  |
| Presupuesto               |         |           |                  | ●                  |
| Precio Alquiler           |         |           |                  | ●                  |
| Aforo                     |         |           |                  | ●                  |
| Requisitos                |         |           |                  | ●                  |

Fuente:

elaboración propia con base en taller de partes interesadas TPMS, 2020.

Figura 4.5  
Etapas de desarrollo institucional temas relevantes del TPMS

|               |         |           |                   |   |
|---------------|---------|-----------|-------------------|---|
| Estratégico   |         |           |                   | Presupuesto<br>Requisitos<br>Programación<br>Precio   |
| Integridad    |         |           |                   | Acceso fondos y proyectos<br>Precio Alquiler<br>Aforo |
| En desarrollo |         |           | Salud Ocupacional | Oferta y acceso<br>Reputación                         |
| Exploratorio  |         |           |                   | Capacitación  |
|               | Latente | Emergente | En consolidación  | Institucionalizado                                    |

Fuente:

elaboración propia con base en el Taller de partes interesadas TPMS, 2020.

El Cuadro 4.1 muestra una lista de aspectos positivos y negativos identificados para los cuatro temas seleccionados como más relevantes la actividad 6: Definición de fortalezas y oportunidades por tema relevante.

Cuadro 4.1  
Aspectos positivos y negativos de temas relevantes TPMS

| Aspectos positivos                   | Tema         | Aspectos negativos   |
|--------------------------------------|--------------|--|
| <i>Hay presupuesto</i>               | CAPACITACIÓN | Ineficiencia de proceso  |
| <i>Posibilidad de convenios</i>      |              | No es una prioridad institucional  |
|                                      |              | Falta de capacidad   |
| <i>Calidad de los docentes</i>       | OFERTA       | Y Falta de estudios, datos o análisis para tomar decisiones estratégicas |
| <i>Flexibilidad de los programas</i> | ACCESO       |  |
| <i>Diversas líneas de fomento</i>    |              |  |

|  |             |                                 |
|--|-------------|---------------------------------|
| <i>Existe una comisión</i>                               | SALUD       | Restricción de empleo público   |
|  | OCUPACIONAL | Falta de formación              |
|  |             | Falta de control y registros    |
|  |             | Espacio físico necesita mejoras |
| <i>Capacidad de reacción</i>                             | REPUTACIÓN  | Crear un manual de procesos     |
| <i>Monitoreo de imagen y menciones en redes sociales</i> |             | Gestión de Riesgos              |

Fuente: elaboración propia con base en taller de partes interesadas TPMS, 2020.

## B. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE CONSULTA

Tal como se describió en la metodología, a través del instrumento de encuesta se consultó a un total de 30 partes interesadas del TPMS, de las cuales 11 fueron funcionarios de la institución, 9 son clientes del teatro, 7 fueron estudiantes del Taller Nacional de Teatro y 3 corresponden a proveedores. Adicionalmente, se sumaron los temas identificados en el análisis del documento de caracterización de la cadena de valor de artes escénicas del Ministerio de Cultura. En total se evidenciaron 99 temas que se agruparon para consolidar como relevantes todos aquellos que se repitieron o cuya intención es similar, y se creó una lista de 49 temas resultantes de la consulta a partes interesadas (véase Cuadro 4.2).

Cuadro 4.2  
Temas identificados en la consulta a partes interesadas

| Dimensión        | Tema                    | Parte interesada |             |              |             |
|------------------|-------------------------|------------------|-------------|--------------|-------------|
|                  |                         | Clientes         | Proveedores | Funcionarios | Estudiantes |
| <i>Ambiental</i> | Generación de residuos  | X                |             | x            | x           |
|                  | Generación de emisiones |                  | x           |              |             |
|                  | Consumo de recursos     | x                | x           | x            |             |
|                  | Conciencia ambiental    | x                | x           | x            | x           |

*Económico*

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| Reestructuración                         |   |   | X |   |
| Fondos y becas                           |   |   | X | X |
| Oferta de productos y servicios          | X |   | X | X |
| Uso de salas                             | X | X |   | X |
| Cadena de valor                          | X |   | X |   |
| Contratación administrativa              |   |   | X |   |
| Tiempos de pago                          |   | X |   |   |
| Empleabilidad                            | X | X | X | X |
| Articulación interinstitucional          |   |   | X |   |
| Calidad de productos y servicios         | X | X | X |   |
| Capacidad tecnológica                    | X |   |   |   |
| Administración de presupuesto            | X | X | X | X |
| Alianzas estratégicas                    |   |   | X |   |
| Capacitación de técnicos                 |   | X |   |   |
| Contratación de personal                 |   |   | X |   |
| Difusión artes escénicas                 | X | X | X | X |
| Emprendimiento                           | X |   |   |   |
| Espacios de circulación artística        | X |   |   | X |
| Evaluación del desempeño de funcionarios |   |   | X |   |
| Generación de política pública           |   |   | X |   |
| Generación de públicos                   | X | X | X | X |



*Social*

|                                      |   |   |   |   |
|--------------------------------------|---|---|---|---|
| Generación de recursos económicos    | x |   | x |   |
| Innovación                           |   | x | x | x |
| Mercadeo                             | x |   |   |   |
| Movilidad laboral                    |   |   | x |   |
| Optimización de procesos             |   |   | x |   |
| Participación política               |   |   | x |   |
| Precios de servicios                 |   | x | x |   |
| Transparencia y rendición de cuentas |   |   | x |   |
| Accesibilidad                        | x | x | x |   |
| Clima organizacional                 |   |   | x |   |
| Comunicación                         |   |   | x |   |
| Derechos culturales                  | x | x | x |   |
| Contenido talleres                   |   |   |   | x |
| Desarrollo comunitario               | x |   | x |   |
| Diálogo social y escucha             |   |   | x |   |
| Educación                            | x |   | x |   |
| Formación de capacidades             |   |   |   | x |
| Igualdad de género                   |   |   | x |   |
| Motivación de funcionarios           |   |   | x |   |
| Patrimonio                           | x |   |   |   |
| Relación con vecinos                 | x |   | x |   |
| Riesgos laborales                    |   | x |   |   |
| Salud mental                         | x |   |   |   |
| Seguridad en salas                   | x |   |   |   |

Fuente: elaboración propia.

## CAPÍTULO V ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

### A. DEFINICIÓN DE POSIBLES ASUNTOS MATERIALES

Se definieron en total 29 posibles asuntos materiales para ser evaluados en el análisis de materialidad, como se muestra en el Cuadro 5.1.

Cuadro 5.1  
Resumen de posibles asuntos materiales

| <b>Tema</b>                                 | <b>Materia fundamental</b>                 | <b>Dimensión</b> |
|---|--|------------------|
| <i>Acceso a derechos culturales</i>         | Derechos Humanos                           | Social           |
| <i>Clima organizacional</i>                 | Prácticas laborales                        | Social           |
| <i>Desarrollo comunitario</i>               | Participación y desarrollo de la comunidad | Social           |
| <i>Diálogo social y escucha</i>             | Participación y desarrollo de la comunidad | Social           |
| <i>Derechos laborales</i>                   | Prácticas laborales                        | Social           |
| <i>Diversidad e inclusión</i>               | Derechos humanos                           | Social           |
| <i>Patrimonio</i>                           | Derechos humanos                           | Social           |
| <i>Igualdad de Género</i>                   | Derechos humanos                           | Social           |
| <i>Seguridad</i>                            | Asunto de consumidores                     | Social           |
| <i>Transparencia y rendición de cuentas</i> | Gobernanza                                 | Social           |
| <i>Generación de política pública</i>       | Gobernanza                                 | Social           |
| <i>Sensibilización ambiental</i>            | Medio ambiente                             | Ambiente         |
| <i>Generación de residuos</i>               | Medio ambiente                             | Ambiente         |
| <i>Consumo de recursos</i>                  | Medio ambiente                             | Ambiente         |
| <i>Generación de emisiones</i>              | Medio ambiente                             | Ambiente         |
| <i>Compras sostenibles</i>                  | Medio ambiente                             | Ambiente         |

|   |  |           |
|---|--|-----------|
| <i>Fondos y becas</i>                   | Participación y desarrollo de la comunidad | Económico |
| <i>Administración de presupuesto</i>    | Prácticas justas de operación              | Económico |
| <i>Articulación interinstitucional</i>  | Prácticas justas de operación              | Económico |
| <i>Oferta de productos y servicios</i>  | Asunto de consumidores                     | Económico |
| <i>Calidad de productos y servicios</i> | Asunto de consumidores                     | Económico |
| <i>Innovación</i>                       | Participación y desarrollo de la Comunidad | Económico |
| <i>Contratación administrativa</i>      | Prácticas justas de operación              | Económico |
| <i>Difusión y circulación artística</i> | Asunto de consumidores                     | Económico |
| <i>Generación de empleo</i>             | Participación y desarrollo de la comunidad | Económico |
| <i>Formación de públicos</i>            | Participación y desarrollo de la comunidad | Económico |
| <i>Reestructuración</i>                 | Prácticas laborales                        | Económico |
| <i>Propiedad intelectual</i>            | Prácticas justas de operación              | Económico |

Fuente: elaboración propia.

Los temas materiales prioritarios se definieron a través de la conceptualización derivada de los insumos, perspectivas y retroalimentación de las partes interesadas para sistematizar su descripción (véase Anexo 3).

## **B. ANÁLISIS DE MATERIALIDAD**

Los 29 temas que se señalan en el Cuadro 5.2 muestran la nota final de la evaluación tanto desde la perspectiva de la institución, como de las partes interesadas, lo que permite analizar si se aprecian diferencias significativas.

Cuadro 5.2  
Evaluación de temas relevantes de análisis de materialidad del TPMS

| <b>Tema</b>                                 | <b>Nota de la empresa<br/>(1 a 10)</b> | <b>Nota partes interesadas<br/>(1 a 10)</b> |
|---|--|---|
| <i>Acceso a derechos culturales</i>         | 8,5                                    | 9,6   |
| <i>Clima organizacional</i>                 | 7,2                                    | 8,3   |
| <i>Desarrollo comunitario</i>               | 7,8                                    | 9,2   |
| <i>Diálogo social y escucha</i>             | 7,0                                    | 8,5   |
| <i>Derechos laborales</i>                   | 7,8                                    | 9,0   |
| <i>Diversidad e inclusión</i>               | 7,0                                    | 8,8   |
| <i>Patrimonio</i>                           | 8,3                                    | 8,9   |
| <i>Igualdad de género</i>                   | 7,0                                    | 8,2   |
| <i>Seguridad</i>                            | 7,6                                    | 8,8   |
| <i>Transparencia y rendición de cuentas</i> | 8,5                                    | 8,4   |
| <i>Generación de política pública</i>       | 7,8                                    | 7,3   |
| <i>Sensibilización ambiental</i>            | 6,3                                    | 7,4   |
| <i>Generación de residuos</i>               | 7,0                                    | 7,2   |
| <i>Consumo de recursos</i>                  | 6,7                                    | 7,3   |
| <i>Generación de emisiones</i>              | 4,8                                    | 7,6   |
| <i>Compras sostenibles</i>                  | 7,6                                    | 6,8   |
| <i>Fondos y becas</i>                       | 8,7                                    | 8,9   |
| <i>Administración de presupuesto</i>        | 9,1                                    | 9,2   |
| <i>Articulación interinstitucional</i>      | 7,4                                    | 8,1   |
| <i>Oferta de productos y servicios</i>      | 9,3                                    | 7,8   |

|   |     |     |
|---|-----|-----|
| <i>Calidad de productos y servicios</i> | 8,5 | 8,8 |
| <i>Innovación</i>                       | 7,2 | 9,1 |
| <i>Contratación administrativa</i>      | 9,3 | 8,8 |
| <i>Difusión y circulación artística</i> | 7,4 | 9,4 |
| <i>Generación de empleo</i>             | 8,0 | 9,3 |
| <i>Formación de públicos</i>            | 8,3 | 8,7 |
| <i>Formalización del sector</i>         | 6,1 | 9,0 |
| <i>Reestructuración</i>                 | 7,4 | 7,8 |
| <i>Propiedad intelectual</i>            | 6,7 | 8,6 |

Fuente: elaboración propia, 2020.

Como se puede observar en las notas resultantes de la evaluación, 23 de 29 temas resultaron más importantes para las partes interesadas. El tema de “administración de presupuesto” resultó altamente importante en las consultas realizadas debido a que, cuando se llevó a cabo la consulta, coincidió en el mismo tiempo en que se aprobó una moción en la Asamblea Legislativa para recortar el presupuesto del MCJ para el año 2021. Esto genera un riesgo para el TPMS al no poder ejecutar sus diferentes proyectos el próximo año. La administración del presupuesto es más relevante que nunca en la actual coyuntura que vive la institución y el país en general.

El tema de “acceso a derechos culturales” refleja el conocimiento de las partes interesadas sobre el quehacer y orientación institucional, así como el propósito con el que fue creada. Las partes interesadas manifestaron reiteradamente que el TPMS debe facilitar el acceso a sus espectáculos y producciones a poblaciones diversas que no siempre tienen el poder adquisitivo para ir al teatro. De igual manera, el enfoque de llevar las artes escénicas hacia las comunidades vulnerables es una expectativa constante, que se refleja en la calificación promedio de 81% para el tema de “desarrollo comunitario”.

“Seguridad” es un tema importante, especialmente durante una pandemia, en dos aspectos: la sanitización de las salas cuando sea el momento de reapertura, la perspectiva de seguridad informática y privacidad de datos.

La calidad y la oferta de productos y servicios también fueron temas importantes. En cuanto el TPMS continúe innovando en sus espacios y en la oferta de programación relativa a horarios, tipo de producciones, uso de salas, así como la inversión en sus capacidades tecnológicas para ofrecer experiencias de alto nivel que satisfaga las expectativas de los públicos, podrá seguir cumpliendo su propósito institucional. Adicionalmente, considerar una nueva oferta virtual, permitirá acercar a otros públicos que, anteriormente, no asistían al teatro por diferentes razones.

“Transparencia y rendición de cuentas” es un tema que compete por cumplimiento a las instituciones públicas; sin embargo, las diferentes partes interesadas manifestaron un interés mayor en comunicación interna y externa. A lo interno, los funcionarios requieren de actualizaciones constantes con respecto a los objetivos y proyectos institucionales; mientras que, a nivel externo, las partes interesadas anhelan conocer más acerca del impacto positivo y los resultados de ejecución de proyectos del TPMS, más allá de la programación general de espectáculos o producciones que se comunican. Adicionalmente, el tema de “diálogo social y escucha” fue recurrente. Si bien el promedio de la calificación de importancia alcanzó el 73%, fue un tema mencionado múltiples veces en cuanto a la necesidad de incorporar al sector de las artes escénicas y a los docentes del TNT y TND en procesos consultivos desde donde se pueda construir, en conjunto, propuestas para apoyar a las personas artistas y expandir el quehacer cultural.

El tema de contratación administrativa con un promedio de 87% es inherente, también, al sector público; sin embargo, la retroalimentación de las partes interesadas, especialmente para proveedores y personas del sector de las artes escénicas, tiene que ver con la necesidad de que la institución contemple criterios de contratación inclusivos en ciertas propuestas y proyectos, debido a que se limita en muchas ocasiones el brindar experiencia a artistas y productores que van surgiendo en el medio artístico y que también requieren oportunidades de empleo.

El tema de “fondos y becas” refleja la importancia tanto para la institución como para sus partes interesadas en un 84%, que el TPMS, ya desde antes, tenía claridad en su estrategia que fomentar y formar al sector de las artes escénicas es un eje clave para orientar sus líneas de acción. Sobre

este tema, se espera que la institución continúe enfocando parte de su presupuesto y esfuerzos hacia ese fortalecimiento que ya ha venido trabajando.

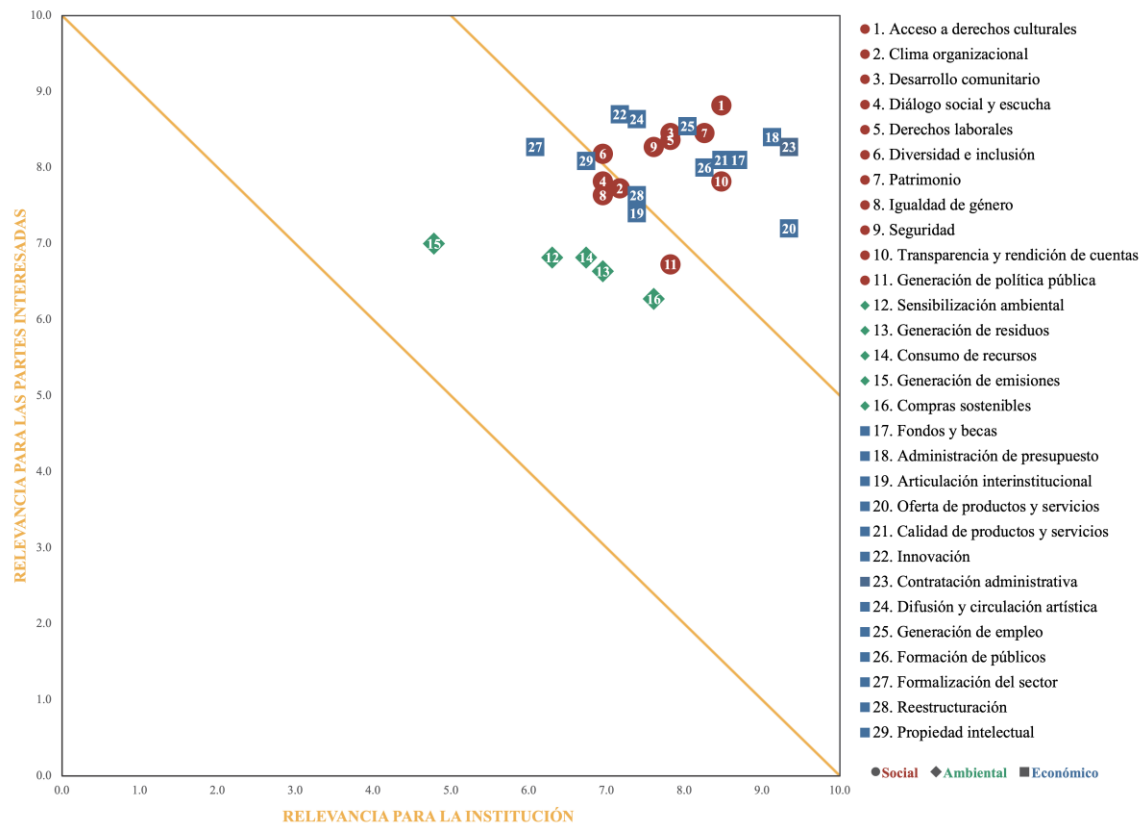
El tema de “difusión y circulación artística”, con una nota de un 80%, resulta importante para ambos debido a que es necesario visibilizar y promover de forma más estratégica los proyectos artísticos, no solamente los que lidera la institución, sino también los que desarrollan las personas aristas con fondos para becas y convocatorias que seleccionaron. Se requiere de mayores esfuerzos para transmitir el valor que aporta el arte, en especial las artes escénicas en la sociedad a través de la educación, de la sensibilización de temas sociales, de los cambios culturales y en los aportes para la salud mental y el bienestar. “Formalización del sector” obtuvo una nota de 6.1 para la institución, y de 8.2 para las partes interesadas. Por ello, es un tema que se incorporará en la estrategia de Responsabilidad social, aunque el promedio total es de un 71%. Otro tema en donde las notas tienen un nivel de importancia diferente es “propiedad intelectual”, pues para la institución la importancia tiene un valor total de 6.7, mientras que el promedio de la nota de sus partes interesadas muestra un valor más alto de 8.0.

Si bien el tema de clima organizacional obtuvo una nota similar entre ambas perspectivas tanto del TPMS como de sus partes interesadas y un promedio de 75% que no es de los porcentajes más altos, sí se considera un tema estratégico por incorporar como recomendación para fortalecer la institucionalidad y asegurar el compromiso a nivel interno con los temas de sostenibilidad. La motivación de los funcionarios, el fortalecimiento de la comunicación interna y la vivencia de valores compartidos son elementos claves para lograr un posicionamiento institucional sólido, que debe de ser un reflejo del ambiente y la cultura de trabajo interna.

Finalmente, por la naturaleza de la institución, no se generan muchos impactos ambientales y esto se ve reflejado en la priorización de temas con una importancia baja en comparación a otros temas materiales. Sin embargo, el tema de “sensibilización ambiental” sí fue recurrente en varias consultas desde la perspectiva de que, a través del arte, el TPMS puede incorporar en su oferta y contenido, propuestas escénicas que apelen a una concientización en diferentes públicos y audiencias sobre temas ambientales, como la acción y adaptación al cambio climático.

Al evaluar los temas en la herramienta de materialidad, se muestran los resultados en la matriz de materialidad (véase Figura 5.1).

Figura 5.1  
Matriz de materialidad



Fuente:

elaboración propia, 2020.

Como se puede observar en la matriz de materialidad (Figura 5.4), muchos de los temas evaluados fueron calificados con un alto nivel de importancia que los posiciona en el primer cuadrante (superior-derecha) de la matriz. Entre los 29 temas de la matriz, se encuentra un grupo de 16 asuntos materiales con un nivel de importancia por arriba del 80% (véase Cuadro 5.3).



**Cuadro 5.3**  
Asuntos materiales más relevantes del TPMS

| <b>No.</b> | <b>Asunto Material</b>               | <b>Dimensión</b> | <b>Importancia</b> |
|------------|--------------------------------------|------------------|--------------------|
| 18         | Administración de presupuesto        | Económico        | 92%                |
| 23         | Contratación administrativa          | Económico        | 91%                |
| 1          | Acceso a derechos culturales         | Social           | 90%                |
| 17         | Fondos y becas                       | Económico        | 88%                |
| 25         | Generación de empleo                 | Económico        | 87%                |
| 7          | Patrimonio                           | Social           | 86%                |
| 20         | Oferta de productos y servicios      | Económico        | 86%                |
| 21         | Calidad de productos y servicios     | Económico        | 86%                |
| 3          | Desarrollo comunitario               | Social           | 85%                |
| 26         | Formación de públicos                | Económico        | 85%                |
| 5          | Derechos laborales                   | Social           | 84%                |
| 10         | Transparencia y rendición de cuentas | Social           | 84%                |
| 24         | Difusión y circulación               | Económico        | 84%                |
| 9          | Seguridad                            | Social           | 82%                |
| 22         | Innovación                           | Económico        | 81%                |

Fuente: elaboración propia, 2020.

Para efectos de la estrategia, los siguientes 9 asuntos materiales han sido priorizados según su nivel de importancia:

1. **Administración de presupuesto**
2. **Contratación administrativa**
3. **Acceso a derechos culturales**
4. **Fondos y becas**

5. **Generación de empleo**
6. **Patrimonio**
7. **Oferta de productos y servicios**
8. **Calidad de productos y servicios**
9. **Desarrollo comunitario**

Los asuntos correspondientes a “**formación de públicos**”, “**derechos laborales**”, “**transparencia y rendición de cuentas**”, “**difusión y circulación**”, “**seguridad**” e “**innovación**”, son abordados de manera indirecta a través de alguno o varios de los proyectos que atienden los asuntos materiales, propuestos en el Capítulo VI. Diseño de la Estrategia de Sostenibilidad.

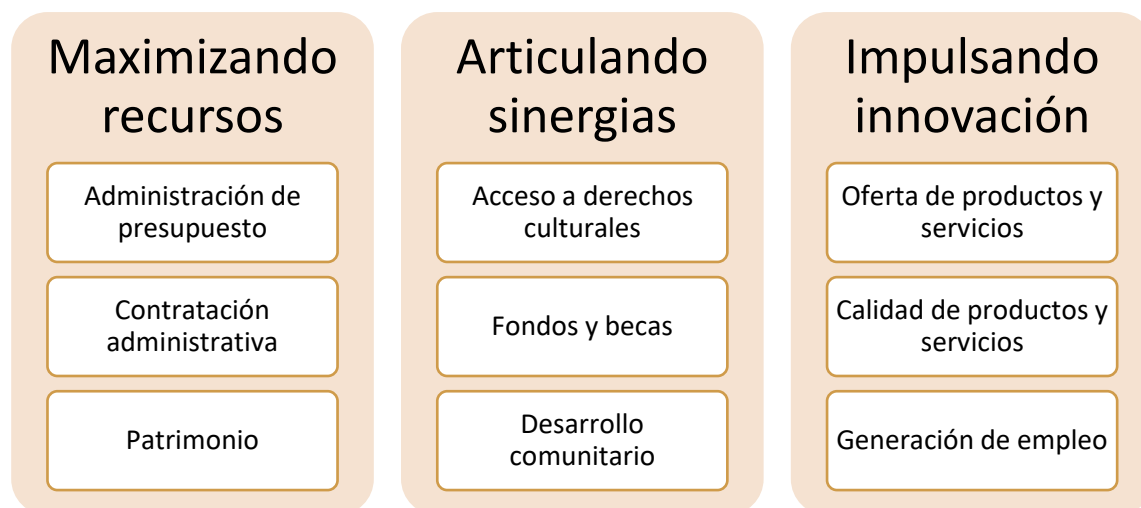
# CAPÍTULO VI

## DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

### A. DEFINICIÓN DE EJES DE SOSTENIBILIDAD

Se han definido tres ejes estratégicos que articulan la Estrategia de Sostenibilidad (véase Figura 6.1). Estos ejes agrupan los asuntos materiales que serán abordados en la estrategia en áreas de enfoque para el plan de trabajo, reconociendo las necesidades en común a las que actualmente responde cada uno de estos asuntos que se pretende gestionar.

Figura 6.1  
Ejes estratégicos de sostenibilidad



Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, los siguientes objetivos fueron definidos para establecer el alcance que persigue la estrategia:

1. Maximizar la generación de valor público por parte de la institución hacia la sociedad, el ambiente, y a su cadena de valor, por medio del aprovechamiento eficiente de recursos económicos, humanos y patrimoniales de la institución.

2. Articular alianzas de valor compartido que faciliten el acceso a derechos culturales de poblaciones vulnerables, fondos y becas para la formación en artes escénicas, y el desarrollo de su comunidad circundante en San José y en comunidades rurales del territorio nacional.
3. Impulsar nuevas o mejoras soluciones a los retos que la institución enfrenta para generar una oferta de productos y servicios de alta calidad, y al desafío que representa el desempleo para el sector de las artes escénicas.

## **B. DISEÑO DEL PLAN DE RELACIONAMIENTO CON PARTES INTERESADAS**

### **1. EJE ESTRATÉGICO DE SOSTENIBILIDAD: MAXIMIZANDO RECURSOS**

Como se analizó anteriormente en el análisis de materialidad, “administración de presupuesto” fue el asunto material con el nivel de importancia más alto, lo cual coincide plenamente con el momento complejo que se encuentra enfrentando el TPMS. Cuando se realizó el taller de materialidad, la institución recibió la noticia acerca de una moción aprobada en la Asamblea Legislativa de recorte de presupuesto del MCJ para el año 2021 que implica casi 350 millones de colones menos para ejecución de proyectos del TPMS (Semanario Universidad, 2020).

En la administración del presupuesto se gestionan los gastos e ingresos. Al tener recortes de presupuesto en las líneas de gastos, se gestionan los ingresos. Sin embargo, crear oportunidades para obtener recursos financieros adicionales para la institución no es una opción viable porque la naturaleza de la institución tiene una rigidez presupuestaria debido a que hay una serie de disposiciones constitucionales y/o legales que crean un destino específico de los dineros, que se conoce como “caja única del Estado”, en donde se reciben todos los dineros públicos; es decir, los impuestos, ventas de servicios del Estado, entre otros. En otras palabras, cualquier ingreso que reciba el TPMS, no podrá ser administrado por la institución, sino que forma parte de un destino común de ingresos que recibe el Gobierno, el cual administra y asigna a diferentes entidades con base en las prioridades que a nivel país se determine (MIDEPLAN, 2014, pág. 13).

Ante este panorama, fue necesario replantear la prioridad en la que requiere enfocarse la institución para sostenerse y sobrevivir durante los próximos dos años, durante el tiempo que se prevé que la situación siga siendo crítica. En diferente medida, pero de forma consistente, se plantea la creación de alianzas y encadenamientos como la opción estratégica en los diferentes ejes de sostenibilidad para que la institución logre cumplir su propósito con los retos enormes que enfrenta.

Adicionalmente al asunto material de “administración de presupuesto”, los asuntos “contratación administrativa” y “patrimonio” fueron agrupados en este eje para apoyar a la institución a gestionar eficientemente sus recursos bajo un enfoque hacia la sostenibilidad, a través de dos proyectos que, a su vez, tienen relación con otros ejes y proyectos, por la congruencia estratégica con que han sido planteados. Para el asunto material de “administración de presupuesto” se mapearon los actuales proyectos que la institución transformó dentro de su portafolio de proyectos planificados para el 2020. El TPMS adaptó sus proyectos, tal como el Encuentro Nacional de Teatro y el Festival de Danza Contemporánea hacia un nuevo proyecto que permitiera enfocar mejor sus recursos para cumplir su propósito de fomentar y fortalecer al sector de las artes escénicas, en una propuesta llamada Muestra de Arte Escénico (Teatro Popular Melico Salazar, 2020).

Para los otros dos asuntos materiales en este eje, se plantean los siguientes proyectos:

**a. PROYECTO: VISITAS GUIADAS**

El asunto material de “patrimonio” se gestionará a través de este proyecto, que propone adaptar el proyecto original que el TPMS implementó a principios del 2020 con un enfoque en la presencialidad. El objetivo del proyecto que se propone es sostener la accesibilidad al patrimonio cultural que representa el TPMS, por medio de la adaptación de las visitas guiadas a la virtualidad a través de una alianza estratégica que financie la digitalización de la experiencia.

La meta del proyecto es lograr un promedio de 80 personas participando en la visita virtual por mes. Para esto, se rediseñará la visita guiada para adaptarla a una producción audiovisual digital interactiva. Una vez definida la nueva modalidad, se desarrollará un caso de negocio que genere valor para proponer una alianza con alguna entidad que realice producciones audiovisuales de alta calidad que pueda crear el producto. Finalmente, se buscará crear una alianza con el Ministerio de

Educación Pública para gestionar visitas programadas de grupos estudiantiles. De esta forma también, se apoya al TPMS con otra de sus metas, que no pudo concretar este año por la coyuntura del COVID-19, de generar espacios para la población infantil y juvenil en el Teatro y así fomentar la participación de las niñas, niños y adolescentes costarricenses en la apreciación de las artes escénicas.

**b. *PROYECTO: CADENA DE VALOR RESPONSABLE***

El objetivo de este proyecto es: Fortalecer la gestión de la cadena de valor desde la perspectiva de los proveedores para promover buenas prácticas que generen valor social y económico y oportunidades más inclusivas para el sector de las artes escénicas, con base en la Caja de Herramientas de CdV de AED. De acuerdo con la guía ISO 26000:

Una organización puede influir sobre otras organizaciones, a través de sus decisiones sobre adquisiciones y compras. Mediante su liderazgo y tutoría a lo largo de la cadena de valor, puede promover la adopción y el apoyo de los principios y las prácticas de responsabilidad social. (INTECO, 2010, pág. 74)

Utilizando como guía y base la herramienta de Cadena de Valor de AED, el TPMS podrá comprender cuál es su línea base a través de una definición de criterios y por medio de una autoevaluación, para implementar año con año mejoras en la gestión que permitan visibilizar el avance en este tema.

Para realizar este proyecto se propone iniciar con una acción afirmativa, en donde se exprese un compromiso desde la Dirección Ejecutiva de la institución por “participar activamente en incrementar la toma de conciencia en las organizaciones con las que se relaciona respecto de principios y asuntos de responsabilidad social” (INTECO, 2010, pág. 74).

Se propone conformar una Comisión de Cadena de Valor, con unas primeras acciones por ejecutar enfocadas en capacitación y sensibilización acerca del tema.

Uno de los aspectos mencionados en varias consultas a partes interesadas con respecto al asunto material de “contratación administrativa” al que este proyecto pretender impactar positivamente, tiene que ver con criterios de contratación más inclusivos, por lo cual se proponen actividades

relacionadas con esas exceptivas: revisar políticas y prácticas de compra, distribución y contratación, según criterios de igualdad de género, conforme a Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable y definir un mecanismo de consulta anual para evaluar impactos en proveedores prioritarios

## **2. EJE ESTRATÉGICO DE SOSTENIBILIDAD: ARTICULANDO SINERGIAS**

El objetivo general de este eje es articular alianzas de valor compartido que faciliten el acceso a derechos culturales de poblaciones vulnerables, fondos y becas para la formación en artes escénicas, y el desarrollo de su comunidad circundante en San José y en comunidades rurales del territorio nacional.

Los asuntos materiales que se agruparon en este tema, como se mencionó en el capítulo anterior, corresponden a “fondos y becas”, “acceso a derechos culturales” y “desarrollo comunitario”.

En el contexto de un presupuesto limitado, se requiere que la propuesta estratégica de sostenibilidad para el TPMS tenga un enfoque alto en gestionar alianzas y encadenamientos que fortalezcan la promoción de la economía creativa y que reactiven en general la economía en el sector. Además del establecimiento de las articulaciones ministeriales institucionales, se propone fortalecer y crear nuevas estrategias público-privadas para fomentar proyectos de Responsabilidad social y empresarial en el ámbito de las artes escénicas y cultural en general.

Con respeto al asunto material de “fonos y becas” en particular, se trabajarán acciones enfocadas en la generación de fondos y financiamiento, y no tanto así en el aspecto relacionado con becas, debido a que, de acuerdo con la información suministrada por el director ejecutivo en una llamada de validación del mapa estratégico de sostenibilidad, el tema se encuentra cubierto y no representa un riesgo, aún con los recortes de presupuesto, poder seguir ofreciendo becas a los estudiantes del TNT y TND porque los gastos corrientes asociados a salarios de los docentes se mantienen.

Con el fin de lograr el objetivo de este eje estratégico, se proponen tres proyectos con su respectivo plan de trabajo.

**a. *PROYECTO: AMIGOS DEL MELICO***

Con este proyecto se alcanza a gestionar dos asuntos materiales del eje estratégico: “fondos u becas” y “acceso a derechos culturales”. El objetivo general es: generar fondos para poder financiar el proyecto Teatro en el Aula para el año 2021 por medio de alianzas con empresas privadas y organizaciones no gubernamentales. El proyecto Teatro en el Aula es parte del eje estratégico institucional de fomento de las artes escénicas de desarrollar audiencias, por medio de la creación y el descubrimiento de necesidades en el entorno, mientras que se garantiza el acceso a los derechos culturales que contribuyan con la generación de ciudadanía. Mantener este proyecto con los recortes de presupuesto para el año 2021 es importante para el cumplimiento del propósito institucional. Adicionalmente, este proyecto tiene un impacto trascendental debido a que se implementan estrategias pedagógicas en coordinación con el MEP para la formación de públicos mediante la adaptación de obras literarias y artes escénicas para el desarrollo de foros de discusión con adolescentes que generan insumos importantes de ese canal de escucha abierto, que el MEP incorpora en sus planes y líneas de acción, como implementación de protocolos anti-acoso en las instituciones.

Para cumplir con el objetivo de este proyecto desde la perspectiva de generación de fondos, se propone crear un caso de negocio para llevar la propuesta de alianza con socios estratégicos del sector corporativo y empresas transnacionales, tales como CINDE y AmCham. El caso de negocio debe de tener un enfoque de valor compartido. A través de ese acercamiento, se pretende identificar posibles aliados que puedan intermediar en la gestión de los fondos que se logren conseguir, o bien donar o hacer algún convenio de canje para financiar el proyecto de Teatro en el Aula a cambio de la utilización de las salas del TPMS, a manera de ejemplo. El alcance y características de posibles alianzas se definirán minuciosamente en el caso de negocio por crear con la dirección ejecutiva del TPMS.

**b. *PROYECTO STEAM CON ENFOQUE EN LA “A”.***

El asunto material asociado a este proyecto es “acceso a derechos culturales” y el objetivo que pretende: impulsar el elemento del arte en el aprendizaje STEAM para fomentar oportunidades de



educación que desarrollen el pensamiento creativo en la población infantil, por medio de la formación de docentes en artes dentro de la educación pública de Costa Rica.

En un artículo de la revista Conexiones del MEP define:

El acrónimo STEAM responde a las siglas en inglés para Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Artes y Matemáticas El término inicialmente fue utilizado como STEM por la Fundación Nacional para la Ciencia en Estados Unidos durante la década de los años noventas y que, posteriormente, se reconoce la necesidad de incluir la “A” como elemento de Arte/Diseño, que viene a formar una sinergia para la innovación y la transformación. (Valerio, 2019)

Además, indica que:

En el ámbito educativo, STEAM se presenta como una oportunidad para que niños, niñas, y personas jóvenes y adultas puedan utilizar los conocimientos científicos, tecnológicos, de ingeniería, artísticos y matemáticos para construir soluciones a necesidades existentes con el fin de mejorar la vida de la sociedad en general; es decir, no solo implica conocer, sino crear en un mundo de constante cambio. (Valerio, 2019)

Dentro del plan estratégico institucional del TPMS se incluye el tema de STEM como un tema a explorar e incluir en su gestión, en tanto que 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 les brindan un valor agregado a sus aportes.

Por medio de una alianza estratégica con una organización no gubernamental, como Fundación STEAM, el TPMS tiene una oportunidad de fomentar el arte y la cultura a través de una metodología de aprendizaje en la que cada vez se invierte más en la educación costarricense.

A través de esta alianza, los docentes del TNT y TND se capacitan en STEAM para comprender el alcance de la metodología. Obtener una comprensión holística en enseñanza STEAM, les permitiría a su vez, crear una capacitación para docentes de los cursos de artes de las escuelas públicas que tengan interés en participar en programas de STEAM, tales como la competencia FIRST LEGO LEAGUE, y así, se desarrolla una alianza con el MEP para capacitar a los docentes de artes en el modelo steAm con enfoque en la A.

Esto significa que, usualmente, las estudiantes y los estudiantes desarrollan proyectos y capacidades de STEAM que presentan soluciones a retos por medio de ingeniería, ciencias y tecnología. Sin embargo, el énfasis en el arte no se considera en el mismo nivel del resto de disciplinas. Se pretende visibilizar, además, cómo el arte genera pensamiento crítico y creativo, elementos esenciales para fortalecer los procesos que se deriven del aprendizaje STEAM.

### **c. *PROYECTO TEATRO VERDE***

El proyecto ha sido planteado para abarcar el asunto material de “desarrollo comunitario”. Si bien el TPMS ya contempla llevar el teatro y danza hacia las comunidades de medio-bajo IDS dentro de su portafolio de proyectos, como se mencionó en el capítulo acerca de los resultados de consulta a partes interesadas, existe un interés en difundir más intencionalmente este tipo de proyectos, así como incluir el tema de sensibilización ambiental, que, si bien no calificó como un asunto material relevante alto, se propone incluir en este proyecto un enfoque adicional hacia el medio ambiente.

El objetivo del proyecto es fomentar el turismo cultural para promover el desarrollo local y brindar acceso a derechos culturales a los ciudadanos, por medio de la creación de espacios públicos de circulación de las artes escénicas en la comunidad aledaña de San José, y en comunidades rurales del territorio nacional, a través de expresiones artísticas con temática ambiental.

Para evaluar el cumplimiento se establece una meta de intervención de espacios públicos en un 50% de los distritos con IDS medio-bajo. El proyecto consiste en crear primeramente el caso de negocio adaptado al propósito que busca conseguir la alianza, para llevar la propuesta a aliados estratégicos del sector turístico, como el Instituto Costarricense de Turismo o la agencia de viajes privada Swiss Travel. Se deberán priorizar los cantones por intervenir con base en el IDS y hacer un cruce con información y datos de los criterios que recomiende el ICT sobre el potencial turístico de cada cantón, para crear la propuesta de producción escénica y financiera de las intervenciones concordantes con la realidad que se busca lograr por medio del objetivo.

Adicionalmente, se desarrollará un caso de negocio en conjunto con el aliado de turismo y DINADECO para crear buscar empresas privadas locales con potencial para patrocinar el financiamiento para la producción o intervención artística en el espacio público que promueva

un mensaje ambiental y que, a la vez, sea de interés de las empresas privadas locales de ese distrito que se alinee con sus objetivos corporativos o de Responsabilidad social.

### **3. EJE ESTRATÉGICO DE SOSTENIBILIDAD: IMPULSANDO INNOVACIÓN**

La cultura es un elemento esencial del desarrollo y motor social. Hoy más que nunca se vuelve necesario reinventar y fortalecer al sector artístico, como se ha mencionado anteriormente, por la coyuntura que enfrenta. No es posible sostenerse y recuperarse en una crisis sin considerar la innovación y mejora continua como una inversión necesaria, que se buscará desarrollar a través de diferentes proyectos y alianzas en este eje, cuyo objetivo general es impulsar nuevas o mejoras soluciones a los retos que la institución enfrenta para generar una oferta de productos y servicios de alta calidad, y al desafío que representa el desempleo para el sector de las artes escénicas.

Para lograr este objetivo se proponen diferentes proyectos que responden a los temas materiales agrupados en este eje de “oferta de productos y servicios”, “generación de empleo” y “calidad de productos y servicios”.

#### **a. *PROYECTO TEATRO DIGITAL***

El asunto material “oferta de productos y servicios” fue un tema recurrente en el proceso hasta establecer la estrategia de sostenibilidad para el TPMS, en cuanto a la importancia de que la institución pueda utilizar y optimizar sus canales y procesos para difundir las artes escénicas, por lo tanto, el objetivo del proyecto consiste en amplificar el alcance de difusión de las artes escénicas por medio de una experiencia digital más accesible, ágil y segura, para la generación de nuevos públicos.

Es importante recalcar que se reconoce el teatro como un arte vivo, y como tal, su esencia está enfocada en la experiencia presencial. Por lo tanto, este proyecto no pretende reemplazar las artes escénicas presenciales por espectáculos digitales, sino más bien pretende usar los medios digitales para ayudar a mantener la relevancia de las artes escénicas mientras las salas de teatro se encuentren cerradas; y llegado el momento de abrirlas, que estos medios sirvan para difundir los espectáculos presenciales a nuevas audiencias, especialmente la juventud que está acostumbrada a consumir la información de forma digital.

De manera similar, para este proyecto no se busca crear nuevos canales o productos para mensajes que requieran de recursos económicos adicionales para su implementación. Por el contrario, se busca aprovechar los recursos con los que la institución ya cuenta, dándoles un uso más eficaz. Por esto, la primera actividad por realizar consiste en obtener un diagnóstico de los medios digitales actuales para identificar oportunidades de mejora y optimización con base en alguna guía de buenas prácticas para comercio digital.

Una vez obtenidos los resultados de ese diagnóstico, el TPMS deberá priorizar las oportunidades de mejora que se hallaron, de tal forma que puedan implementarse con recursos internos y, por otra parte, determinar las oportunidades de mejora con las que se pueda contar con un aliado para desarrollar un intercambio ganar-ganar y definir objetivos y un plan de trabajo, enfocado esencialmente en la mejora de su página web y la administración de la base de datos de clientes. De este modo, determinar acciones estratégicas que permitan ver un crecimiento y alcance mayor de sus servicios, principalmente, a través de un indicador del porcentaje de aumento de clientes en la base de datos durante el año posterior a la implementación de mejoras y porcentaje de aumento de clientes en la base de datos durante el año anterior a la implementación de esas mejoras.

#### **b. *PROYECTO EMPRENDARTE***

A través de este proyecto gestionará el asunto material “generación de empleo”. Según datos de la Cuenta Satélite de Cultura de Costa Rica (CSC), el sector de cultura aporta un 2% del Producto Interno Bruto del país (Cuenta Satélite de Cultura, 2020). Adicionalmente, se estima que alrededor de 1650 personas se dedican a las artes escénicas en el país. Tomando en cuenta que debido a la pandemia, muchas personas artistas no pudieron continuar con sus proyectos que estaban planificados para la presencialidad típica de las artes escénicas, se propone con este proyecto promover el desarrollo de emprendimientos artísticos dirigidos a personas del sector de las artes escénicas, que incrementen las oportunidades de empleabilidad y el desarrollo de la economía creativa, por medio de capacitaciones en emprendimiento social y el uso de metodologías para el diseño de modelos de negocio innovadores en el TNT y TND.

Como actividad inicial, se espera capacitar a todos o un grupo de docentes del TNT y TND en el modelo de educación basado en emprendimiento social y una metodología de diseño innovador (tal como Design Thinking), de manera que se pueda integrar el programa de estudios a la oferta actual de cursos, para que las personas del sector de las artes escénicas se adapten a las dinámicas actuales y futuras de empleabilidad y promover así la expansión de emprendimientos culturales.

#### **4. CRONOGRAMA DE TRABAJO**

En el Anexo 4 se encuentra un cronograma de trabajo elaborado para facilitar el control de las fechas de inicio y finalización de cada proyecto.

### **C. DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD**

El plan de comunicación de la estrategia se ha dividido en dos planes: un plan de comunicación de “Diálogo Institucional” que busca la sensibilización de los públicos internos en materia de Responsabilidad Social; y un plan de comunicación externa de la estrategia “Diálogo Social”, dirigido a sus públicos de interés externos, especialmente hacia aquellos priorizados en la estrategia.

#### **1. DIÁLOGO INSTITUCIONAL**

Para este enfoque, como su nombre lo infiere, se han definido objetivos estratégicos de comunicación interna que contemplan un plan de tácticas y actividades de comunicación interna:

1. Crear un sistema de gobernanza que facilite la comunicación bidireccional para articular mensajes relevantes a través de toda la organización.

Enfoque estratégico: Gobernanza de la comunicación.

2. Fortalecer el conocimiento de la identidad institucional y su conexión con Responsabilidad Social.

Enfoque estratégico: Identidad y conexión social.

3. Generar un sentido de pertenencia con los valores institucionales.

Enfoque estratégico: Vivencia de valores.

#### **a. GOBERNANZA DE LA COMUNICACIÓN**

Tácticas del enfoque:

- Reunión semanal con jefes de departamento:

Establecer una cultura de comunicación más abierta a través del seguimiento constante y la apertura de compartir temas de interés y escuchar inquietudes de los otros niveles jerárquicos hacia sus jefaturas.

- Modernización y optimización de canales:

Evaluar el estado actual a de los siguientes canales actuales y recomendar mejoras significativas para que su impacto y alcance cumpla con los objetivos de comunicación deseados: intranet, correo electrónico, buzón de sugerencias.

- Matriz de canales y comunicación:

Organizar de manera estratégica los diferentes canales y mensajes claves con criterios necesarios para la toma de decisiones que facilitarán la eficiencia de las comunicaciones: frecuencia, responsable, prioridad, periodicidad, entre otros.

- *Town Hall*:

Conectar a los funcionarios con la estrategia institucional y la figura de la Dirección para generar empatía y entendimiento de los avances y objetivos estratégicos, de tal manera que, internamente, todas las personas se sientan cerca y parte de una misma visión y propósito.

- Red social interna:

Establecer un nuevo canal dinámico, interactivo y bidireccional que permita un flujo de comunicación más cercano para conectar e interactuar internamente.

## **b. *IDENTIDAD Y CONEXIÓN SOCIAL***

Tácticas del enfoque:

- Taller de sensibilización a la alta dirección sobre RSS:

Es importante que desde el más alto nivel se adopte de manera genuina el conocimiento y la importancia de gestionar la RSS.

- Cápsulas de RSS

Cómo los departamentos contribuyen a la sostenibilidad.

- “Storytelling” (Cuenta cuentos)

Compartir historias de éxito y ejemplos positivos alineados a iniciativas de RSS que se encuentren en este momento generando un impacto positivo y mostrarlo de una manera inspiradora, ya sea mediante video, entrevistas o un blog.

- Video institucional manifiesto

Unir el manifiesto de una manera artística en donde se refleje la esencia y el propósito institucional, que genere sentimiento de orgullo y pertenencia entre los funcionarios.

### **c. VIVENCIA DE VALORES**

Tácticas del enfoque:

- Campaña de reflexión y diálogo:

Reunión semanal de funcionarios con jefes de departamento: guía de preguntas generadoras, imágenes de reflexión.

- Programa de reconocimiento:

Crear un programa original y creativo en donde se establezca, poco a poco, la cultura de reconocimiento entre compañeros, a través de categorías alineadas a los valores institucionales.

## **2. DIÁLOGO SOCIAL**

Se han definido objetivos estratégicos de comunicación con un enfoque hacia públicos de interés externos, que contemplan un plan de tácticas y actividades de comunicación externa:

1. Fortalecer la gestión de rendición de cuentas y transparencia institucional hacia sus partes interesadas.

Enfoque estratégico: Melico cuenta.

2. Promover y difundir el quehacer institucional y del sector de las artes escénicas hacia la población para comunicar el valor y contribución del arte en la sociedad.

Enfoque estratégico: Difusión artística

### **A. MELICO CUENTA**

Tácticas del enfoque:



- Memoria de sostenibilidad

Consiste en documentar y publicar de manera digital al finalizar el periodo 2021 un resumen de los principales proyectos, sus resultados alcanzados y el impacto en cada uno de los ejes estratégicos de sostenibilidad, así como la inclusión de procesos que confirmen a las partes interesadas que el TPMS ha realizado una gestión estratégica de escucha, relacionamiento con grupos de interés, identificación de asuntos materiales e impactos y oportunidades de mejora. En esta misma memoria se podrán incluir los compromisos de la Dirección Ejecutiva en cuanto a la Responsabilidad social. La disponibilidad del informe o memoria debe ser accesible a través de la página web y otros canales como redes sociales. Esta memoria será la línea base para en un futuro escalar la rendición de cuentas a través de un reporte como el de estándar GRI.

- Vamos al Teatro

Continuar utilizando el programa en vivo llamado Vamos al Teatro los días martes y jueves para compartir resultados acerca de los proyectos del TPMS, en donde las mismas personas involucradas en los proyectos y que han sido beneficiadas de una forma u otra, puedan contar y prestar su voz para dar apoyo a la institucionalidad.

- Transparencia en la web

Actualizar la documentación de interés público, tanto desde el punto de vista de reporte de resultados y gestión de presupuesto, como de información relevante, tal como los POI y PEI, el portafolio de proyectos de sostenibilidad y de la institución en sus ejes estratégicos.

## ***B. DIFUSIÓN ARTÍSTICA***

Técnicas del enfoque:

- Estrategia de redes sociales – El contenido es el rey

Aunque la institución realiza esfuerzos importantes de comunicación en sus redes sociales, se requiere de una gestión estratégica orientada en: crear un modelo de gobernanza de redes sociales, en donde prioricen y ligen los diferentes perfiles y canales, a través de criterios de impacto para definir las redes sociales prioritarias y de mayor valor para compartir mensajes. Adicionalmente, una vez realizado ese diagnóstico, se debe crear un plan de contenidos a 3 meses, en donde se incluya un cronograma por enfoque de comunicación y canal por utilizar, considerando las características únicas de cada red social.

Para asegurar un balance de contenidos que sea relevante para diferentes públicos, se deberá de crear una matriz de contenidos para redes sociales, en donde se proponen los siguientes enfoques de contenido: contenido del eje estratégico de fomento, formación y producción; contenido de los proyectos de Responsabilidad social, contenido replicado desde el MCJ u otras instituciones, contenido dirigido a conectar o generar “engagement” con nuevos públicos, contenido dirigido al sector y rendición de cuentas.

Adicionalmente, se deberá desarrollar el manual de gestión de redes sociales, que contemple aspectos esenciales como uso de marca (alineado al manual de marca institucional), uso de fotografías e imágenes atractivas, tono y estilo del contenido, frecuencia, tiempos de respuesta a inquietudes y preguntas recibidas, herramientas por utilizar para generar interacción con la audiencia, plan de crisis en caso de un incidente reputacional, roles y responsabilidades, matriz de contenido y gobernanza.

- Relacionamiento con medios de comunicación

Es necesario fortalecer la relación con prensa, líderes de opinión e “influencers” que tengan interés en el tema de cultura y arte. Se deberá revisar la base de datos de medios de comunicación periódicamente para actualizar contactos, y desarrollar oportunidades de interés común para difundir en prensa, en donde la Dirección Ejecutiva como vocera de la institución, y que a través de entrevistas pueda aprovechar las oportunidades en prensa para visibilizar el trabajo institucional y la promoción del sector de las artes escénicas. Se estipula no solamente crear comunicados de prensa atractivos, sino cuando las circunstancias sanitarias de la crisis COVID-

19 lo permitan. Invitar a los medios de comunicación a acercarse al Teatro para vivir de cerca la experiencia social de la institución en ciertas actividades estratégicas.

- Foros

Una forma efectiva de visibilizar y difundir el valor del arte, es a través de la creación de contenido en foros, en donde haya representación del sector y del TPMS como voz representante, ya sea por medio del mapeo de oportunidades de foros como por medio de creación de alianzas en donde se vea el aporte de la cultura en temas como la innovación, la tecnología, el desarrollo, por ejemplo: cómo la realidad virtual se puede expandir hacia el teatro para generar nuevas experiencias a los usuarios, podría ser una sesión interesante dentro de un foro nacional de tecnología y tendencias.

#### **D. DEFINICIÓN DE INDICADORES Y METAS PARA LOS PLANES DE ACCIÓN**

El plan de trabajo incluyó indicadores de efecto para la mayoría de los proyectos; en casos en que no se cuenta con las fuentes de información para evaluar el efecto se incluyó indicadores de gestión.

Estos indicadores se encuentran en la hoja de cálculo de Excel “Herramienta de Materialidad”, dentro de los planes de trabajo para cada eje estratégico.

Más adelante se incluirá una ficha técnica de los indicadores en los anexos.

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Alcanzar los ODS requiere un compromiso de la sociedad, de todos los actores involucrados, incluyendo la sociedad civil, las empresas privadas, las ONG y el sector público. Como se ha estipulado anteriormente, los principios de Responsabilidad social y sostenibilidad y el alcance de los ODS a través del PNDIP precisa un involucramiento y compromiso que comienza con el Estado y su estructura orgánica, incluyendo a sus instituciones del gobierno central, como es el caso del TPMS.

Desde hace varios años, Costa Rica ha adquirido una serie de compromisos con la gestión de la sostenibilidad: El Estado costarricense, se ha comprometido a alinear esfuerzos multisectoriales por contribuir al desarrollo sostenible, y el sector de cultura es clave en ese camino.

Gestionar estratégicamente los impactos positivos y negativos en aspectos económicos, sociales y ambientales, representa una ventaja y posibilidad de fortalecer la sostenibilidad a largo plazo al contar con una mejor preparación para enfrentar cualquier tipo de crisis en una institución.

Esta visión de asegurar el desarrollo sostenible mientras se asume responsabilidad por los impactos y oportunidades institucionales va de la mano con una gestión estratégica de relacionamiento con partes interesadas. El propósito y naturaleza de ser del TPMS hace evidente la necesidad de alinear sus múltiples proyectos de impacto social y económico en el sector de las artes escénicas con una estrategia de sostenibilidad articulada para maximizar sus impactos positivos y contribución con la agenda 2030 que busca que ninguna persona se quede atrás.

Precisamente, al ser el Estado un aparato extenso y complejo, la legislación de Costa Rica promueve un proceso de debida diligencia robusto en la institución pública, por lo que el diseño de una estrategia de sostenibilidad requiere de un análisis exhaustivo. La inversión de tiempo que conlleva el entendimiento de la normativa que ampara a la administración pública es significativa, pero es indispensable para lograr una propuesta realista y acorde a las necesidades concretas del TPMS.

La dirección del TPMS para el periodo 2018-2022 muestra compromiso al articular sus proyectos, así como con el cumplimiento de sus responsabilidades en aprovechamiento de 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 compromiso es vital para el desarrollo y posterior implementación de la estrategia de sostenibilidad.

## **A. CONCLUSIONES**

A continuación, se presentan una serie de conclusiones que incluyen los principales hallazgos de este proyecto, y que pretenden proveer un resumen de la situación actual del TPMS en material de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, para facilitar la implementación de la estrategia que se propone, así como el diseño de futuras estrategias.

### **1. Un contexto cambiante requiere de ajustes continuos en el plan de trabajo de los proyectos y una revisión estratégica más pronta.**

Adentrarse en el contexto en el que opera el TPMS, especialmente considerando el contexto de cambio que surge a raíz de la pandemia, resultó esencial para obtener insumos y recomendaciones que sustentan de una manera más profunda la justificación de los proyectos que componen la propuesta estratégica de sostenibilidad, y requirió de una constante evaluación de las variables del cambio en el contexto. El consolidado de temas críticos que fueron identificados en el análisis de contexto (véase Cuadro 3.15), fueron insumos importantes para los posibles temas materiales de la institución, y servirán como una línea base de referencia para futuros diseños estratégicos.

Asimismo, la dinámica de cambio que acompañará el contexto de la institución durante la implementación de la estrategia que se propone, requiere la destreza de ajustar y replantear constantemente el enfoque del análisis del contexto para contemplar el panorama más actualizado y realizar ajustes en los proyectos según se considere atinente. Esto significa validar periódicamente (mensualmente, por ejemplo), los tiempos de los proyectos en el cronograma según sea necesario, ajustar las actividades del programa de trabajo, e incluso replantear el alcance u objetivo del mismo proyecto, según las necesidades del contexto. Además, por esta misma razón

se consideró prudente la definición de una estrategia con un plazo menor a lo que se acostumbra, de dos años en este caso, cuando usualmente se acostumbran plazos de tres o cinco años.

**2. El relacionamiento oportuno del TPMS en un proceso de diálogo con sus partes interesadas, dentro y fuera de la institución, además de favorecer el fortalecimiento de los vínculos, facilita la identificación de oportunidades estratégicas para la institución.**

Considerar las expectativas, intereses y necesidades de sus partes interesadas relevantes, permitió comprobar que los temas relevantes del análisis del entorno eran atinentes a la realidad de las partes interesadas, lo que permitió así integrar una perspectiva balanceada entre la necesidad de innovar y reinventar la institucionalidad en tiempos de crisis como un elemento clave para la sostenibilidad del sector de las artes escénicas, sin dejar de lado a la vez que la tecnología y la digitalización nunca deben reemplazar la esencia humana de la expresión artística.

El mapa de partes interesadas (véase Figura 4.1) servirá para orientar y priorizar futuros relacionamientos. Además, se sienta una base de temas que podrían ser considerados en el planeamiento de esos futuros relacionamientos (véase Figura 4.3, Cuadro 4.1 y Cuadro 4.2), al igual que los detalles de las consultas realizadas a los públicos de interés priorizados en esta estrategia, que podrán ser consultados para la toma de decisiones tácticas en la implementación de la estrategia. En esta ocasión, se usaron instrumentos secundarios como insumos para la consulta al sector de las artes escénicas, uno de los públicos prioritarios para la institución. En una siguiente estrategia sería idóneo realizar una consulta directa al sector para enriquecer aún más el proceso de diseño.

**3. Lograr visibilizar de una forma rigurosa los asuntos materiales, le permitirá a la institución tomar mejores decisiones acerca de dónde debe estratégicamente orientar y alinear sus proyectos para maximizar oportunidades y minimizar impactos negativos.**

Un aspecto enriquecedor fue el aporte que internamente se generó en la fase del análisis de materialidad, a través del taller de evaluación de materialidad que se realizó con diferentes funcionarios del TPMS y la Dirección Ejecutiva. Por medio de este ejercicio constructivo, la

institución se pudo comprender, de una forma explícita, cómo se generan temas relevantes en cada área social, ambiental y económica desde la institución, con la perspectiva de diferentes personas para poder enriquecer el ejercicio. Como resultado final de este proceso participativo, se desarrolló la matriz de materialidad (véase Figura 5.1) con la que hoy cuenta la institución, que permite una comprensión profunda para desarrollar una hoja de ruta clara y sustentada de cada esfuerzo de Responsabilidad social y sostenibilidad.

Adicionalmente a los asuntos materiales más relevantes de la matriz (véase Cuadro 5.3), en una futura estrategia se podría considerar la incorporación de los temas ambientales que, si bien son pocos y no fueron determinados como los más relevantes, son temas estratégicos a nivel país y se alinean con la visión de la institución. Una manera de hacerlo podría ser participando en el Programa Bandera Azul Ecológica.

**4. El diseño de la Estrategia de Sostenibilidad que se propone es ambicioso en cuanto a la cantidad de proyectos y el enfoque hacia la innovación que se plantea, especialmente considerando las limitaciones presupuestarias para su ejecución, por lo que el éxito en su implementación dependerá en gran medida de la capacidad de articulación entre la institución y las partes interesadas que se involucran en el plan estratégico.**

Esta estrategia incluye, además de una orientación por objetivos apegada a la realidad actual, un plan de comunicación interno y externo. El primero, con el fin de crear conciencia y sensibilización dentro de la institución con respecto a la importancia de gestionar la Responsabilidad social y sostenibilidad, y el compromiso abierto y público de la Dirección Ejecutiva para invertir recursos humanos y de tiempo en su ejecución. Esto solo podrá ser posible con el conocimiento y motivación que los funcionarios vayan desarrollando con respecto a la sostenibilidad, a través de capacitaciones, conversatorios y mensajes claves. Un proceso de comunicación transversal permite que los diferentes grupos de interés puedan ver cómo el desarrollo cultural es fundamental para la sostenibilidad de cualquier sociedad.

Finalmente, para que la implementación de la estrategia sea viable sin contar con un presupuesto propio para la ejecución de los proyectos, se han desarrollado ideas iniciales de posibles alianzas, detalladas en las actividades dentro del plan de trabajo. Para el acercamiento con esos posibles aliados, es necesario la creación de los casos de negocio, también incluidos como acciones dentro

de las actividades del plan, los cuales consistirán en propuestas de valor que desarrollen de manera personalizada en cada uno de los casos cuál es la oportunidad de valor compartido que se encuentra en la relación de alianza.

## **B. RECOMENDACIONES**

Además de estas conclusiones, los diferentes procesos de este proyecto permitieron contemplar una serie de recomendaciones para la implementación de la estrategia propuesta.

### **1. Reconocimiento de la Responsabilidad Social Institucional**

En primera instancia, se recomienda el reconocimiento de la Responsabilidad Social y sostenibilidad de la institución, específicamente desde la Dirección Ejecutiva hacia todos los niveles jerárquicos, como se detalla en el Capítulo I, sección G. Recomendaciones del Análisis del Contexto.

### **2. Relacionamiento con partes interesadas**

Es importante orientar esa comunicación de forma bidireccional, como un proceso de diálogo sistémico y constante, en que las acciones que orienten el quehacer institucional desde lo estratégico, incluso la gestión de sostenibilidad, contemplen una participación y escucha activa de sus partes interesadas, por medio del seguimiento de un plan de relacionamiento que permita recibir retroalimentación constante y un monitoreo de cualquier cambio significativo en las expectativas de los grupos de interés para contribuir con la mejora continua en el TPMS.

### **3. Comisión Institucional de Sostenibilidad**

Es esencial que se cree un grupo de trabajo interdisciplinario que funja como Comisión de Sostenibilidad, con el fin de ejecutar los proyectos, dar seguimiento al progreso y formalizar el compromiso por medio de una acción como esta, en que la asignación de roles y responsabilidades permita trabajar de manera articulada para alcanzar tanto los objetivos de sostenibilidad, como los de la institución.



#### **4. Compromiso con la cadena de valor**

Se recomienda, también, ejecutar un compromiso de gestionar la cadena de valor desde la óptica y principios de Responsabilidad Social, comenzando con una declaración formal desde la Dirección Ejecutiva con el interés expreso de incorporar este proceso de mejora continua, como una prioridad institucional. Por medio de la herramienta de Cadena de Valor de AED, el TPMS podrá ir asumiendo compromisos y acciones progresivamente en donde año con año podrá comparar su línea base con el progreso alcanzado a través de los diferentes insumos de la herramienta, como la autoevaluación.

#### **5. Futuros procesos de materialidad**

En futuros talleres de materialidad, se recomienda un proceso más exhaustivo para la definición de temas materiales, en el que participen personas de diferentes unidades del TPMS, incluyendo docentes y personal de la CND, CNT, TNT y TND, con el fin de enriquecer el proceso y obtener resultados aún más precisos. El aporte de varias personas con perfiles diversos contribuye a fortalecer la evaluación.

#### **6. Integración a la estrategia y planes operativos actuales**

Integrar la estrategia de sostenibilidad en los POI del TPMS para los años 2021 y 2022 es esencial para que el compromiso sea tangible y cercano a la visión que se busca alcanzar dentro de la institucionalidad.

#### **7. Capacitación en Responsabilidad Social y Sostenibilidad.**

Se recomienda continuar capacitando a la dirección ejecutiva y directores de los programas del TPMS para que ellos sean los primeros embajadores que puedan permear hacia el resto de la institución la socialización de conceptos y acciones enfocadas en sostenibilidad, de manera sencilla y práctica para todos los niveles.

#### **8. Memoria de sostenibilidad**

El integrar gestión de la memoria de sostenibilidad al proceso de transparencia institucional resultará de valor, tanto para la institución como tal al compartir públicamente la documentación de sus hallazgos, impactos y resultados de Responsabilidad Social, como para el MCJ y del país, al comprobar que no importa el tipo de organización que sea, especialmente en el sector público, las instituciones deben ejercer un compromiso con la contribución del desarrollo sostenible desde sus áreas de influencia. Sumar los esfuerzos del TPMS y sus aportes a través de la estrategia de sostenibilidad al PNDIP es un ejemplo de referencia y buenas prácticas que otras instituciones públicas pueden imitar.

#### **9. Siguiendo revisión estratégica de Sostenibilidad.**

Una institución de la naturaleza del TPMS puede y debe de gestionar sus impactos, visibilizar sus riesgos de manera periódica e incorporarlos como una prioridad institucional. Esto es vital para asegurar su sostenibilidad y valor público a largo plazo. Se recomienda una siguiente revisión estratégica de sostenibilidad tras un período no mayor a dos años.

# ANEXOS

## ANEXO 1. MATRIZ DE CONGRUENCIA DEL PROYECTO

| Objetivos   | ¿Qué?  | ¿Cómo?  | ¿Para qué?  |
|---|--|---|---|
|   | Entregables  | Actividades   | Importancia   |
| <p><b>General</b></p> <p><i>Diseñar una estrategia de sostenibilidad para la institución Teatro Popular Melico Salazar mediante la identificación y priorización de su materialidad y su relacionamiento con las partes interesadas con el fin de gestionar responsablemente sus impactos en el triple balance: social, ambiental y gobernanza; y de esa manera contribuir con su propósito de fomentar y desarrollar el sector de las artes escénicas en Costa Rica.</i></p> | <p>Diseño de una estrategia de sostenibilidad para la institución Teatro Popular Melico Salazar.</p> | <p>Documentar el anteproyecto incluyendo un problema, la justificación, la matriz de congruencia, el objetivo general y objetivos específicos, el marco referencial, el marco metodológico y un cronograma de actividades para el desarrollo del proyecto.</p> <p>Analizar el contexto actual e histórico de la institución dentro del sector cultural nacional e internacional y hacer análisis comparativo (<i>benchmarking</i>) con instituciones de las artes escénicas y culturales.</p> <p>Identificar las partes interesadas más relevantes y determinar sus expectativas con respecto a su relación con la institución.</p> <p>Determinar los asuntos materiales, analizarlos e identificar los más relevantes.</p> | <p>Para contribuir con su propósito de fomentar y desarrollar el sector de las artes escénicas en Costa Rica.</p> |

**Específicos**

*Analizar el contexto en el que opera la institución Teatro Popular Melico Salazar mediante un diagnóstico socio-cultural y económico y una evaluación comparativa del sector de las artes escénicas en entidades similares para establecer una línea base que anteceda la propuesta estratégica.*

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | Diseñar un plan de acción alineado a los ejes estratégicos de la institución que atienda a sus temas materiales.  |   |
|  | Exponer la estrategia a la Dirección y al comité evaluador.   |   |
| Análisis de contexto en el que opera la institución Teatro Popular Melico Salazar. | Analizar de la estrategia actual de la institución con base en la información del PND y PEI descritos en el marco referencial.<br><br>Analizar los procesos estratégicos, operativos y de soporte, el marco operativo y normativo.<br><br>Identificar riesgos y oportunidades en los procesos<br><br>Analizar los riesgos identificados por la institución en el SEVRI.<br><br>Analizar riesgos y oportunidades en la cadena de valor, con base en la herramienta de análisis de cadena de valor de AED.<br><br>Investigar sobre asuntos materiales comunes de instituciones públicas en el marco nacional e internacional. | Para establecer una línea base que anteceda la propuesta estratégica. |

Investigar sobre temas críticos entre organizaciones culturales y de artes escénicas en Costa Rica.

Investigar sobre tendencias de desafíos y soluciones en organizaciones de las artes escénicas y del sector cultural internacional ante la situación del COVID-19.

Analizar la información cualitativa y cuantitativamente, según corresponda.

Desarrollar conclusiones y recomendaciones.

Presentar la información investigada, las conclusiones y recomendaciones.

*Identificar las expectativas de las partes interesadas mediante un taller de evaluación según su influencia y dependencia para priorizarlas en el proceso de materialidad.*

Identificación de las expectativas de las partes interesadas.

Llevar a cabo un taller de identificación y priorización de partes interesadas.

Evaluar las partes interesadas según su nivel de dependencia e influencia.

Identificar los temas críticos para las partes interesadas priorizadas.

Para priorizar las partes interesadas que se van a consultar en el proceso de materialidad y conocer sus temas relevantes.

Evaluar los temas según su madurez social y el nivel de gestión de estos temas en la institución.

Documentar un mapa de partes interesadas.

Documentar los resultados de la priorización de partes interesadas y sus temas críticos desde la percepción de la institución.

Formular un plan de consulta.

Diseñar los instrumentos para la consulta.

Validar el plan de consulta e instrumentos con la Dirección.

Ejecutar los mecanismos de consulta.

Analizar la información resultante de las consultas y elaborar una lista de los temas más críticos identificados.

*Analizar los asuntos materiales mediante el uso de una herramienta de evaluación de temas críticos para la institución y para sus partes interesadas con el fin de priorizar los impactos por gestionar*

Análisis de materialidad

Definir la lista final de asuntos que serán evaluados en el análisis de materialidad.

Validar la lista de asuntos que serán evaluados con la dirección.

Ingresar la lista de asuntos en la herramienta de análisis de materialidad de AED.

Analizar los temas críticos con base en los principios y materias fundamentales de la ISO 26000 (INTECO, 2010, pág. 38).

Diseñar los instrumentos para la evaluación de asuntos.

Realizar un taller para la evaluación interna de asuntos.

Realizar las evaluaciones de asuntos con las partes interesadas.

Documentar los asuntos materiales en una matriz de materialidad

Validar los hallazgos y conclusiones con la Dirección

Para priorizar los impactos que la institución debe de gestionar en su estrategia de Responsabilidad social

*Formular un plan de acción para el relacionamiento con partes interesadas, y para la comunicación interna y externa de la estrategia institucional, incluyendo ejes, proyectos, actividades, objetivos e indicadores, para documentar la Estrategia de Sostenibilidad para la institución.*

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>Definición de la estrategia de Responsabilidad social institucional</p> | <p>Analizar temas materiales de la institución, y conforme al marco estratégico y planes actuales de la institución proponer ejes de trabajo para la estrategia de sostenibilidad.</p> <p>Plantear objetivos para la implementación de la estrategia.</p> <p>Revisar los programas, proyectos y compromisos existentes, con respecto a los ejes de trabajo definidos.</p> <p>Idear nuevos proyectos o ajustes en los existentes para atender a los temas materiales más relevantes que no estén siendo atendidos.</p> <p>Alinear los ejes de sostenibilidad e ideas de proyectos con los ejes estratégicos de la institución.</p> <p>Desarrollar los proyectos incluyendo actividades, responsables, recursos e indicadores.</p> <p>Validar el plan de trabajo con la Dirección</p> | <p>Para contribuir al propósito institucional de fomentar y desarrollar el sector de las artes escénicas en Costa Rica</p> |
|--|---|--|



Fuente: elaboración propia con base en el formato del curso Práctica Aplicada I de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Nacional, 2020.

## ANEXO 2. ANÁLISIS DE RIESGOS EN LA CADENA DE VALOR

| Información general           |                             |  |  | Riesgos ambientales |  | Riesgos sociales |   | Riesgos económicos |  |
|-------------------------------|-----------------------------|--|--|---------------------|--|------------------|---|--------------------|--|
| <i>Categoría o familia</i>    | <i>Nombre de la empresa</i> | <i>Descripción</i>   | <i>Tipo de riesgo</i>  | <i>Nivel</i>        | <i>Tipo de riesgo</i>                            | <i>Nivel</i>     | <i>Tipo de riesgo</i>                             | <i>Nivel</i>       |  |
| <i>Limpieza</i>               | A DEQUISA                   | Personal de limpieza, misceláneos  | Consumo de agua<br>Generación de aguas residuales  | 3                   | Prácticas laborales: gestión de relación laboral | 5                | Cumplimiento regulatorio                          | 5                  |  |
| <i>Seguridad</i>              | B OFICSEVI                  | Personal de seguridad y vigilancia   |  | 1                   | Prácticas laborales: gestión de relación laboral | 5                | Cumplimiento regulatorio                          | 5                  |  |
| <i>Boletería</i>              | C Terruño Espresso          | Mantenimiento y funcionamiento de la plataforma electrónica para compra boletos                  | Consumo de papel<br>Consumo de energía   | 2                   | Privacidad de datos clientes                     | 4                | Cumplimiento Regulatorio                          | 5                  |  |
| <i>Suministros de oficina</i> | D FESA Formas Eficientes    | Materiales y productos de oficina como lapiceros, libretas, tonner tinta, marcador, grapas, etc. | Consumo de papel<br>Emisiones directas<br>Manejo de materiales<br>Generación de residuos | 5                   | Prácticas laborales: gestión de relación laboral | 2                | Responsabilidad Social en la cadena de valor      | 3                  |  |
| <i>Parqueo</i>                | E Parqueo Ave 6             | Alquiler estacionamientos para funcionarios con vehículo   | Emisiones indirectas   | 4                   | Respeto Humanos                                  | 3                | Sostenibilidad del negocio<br>Seguridad de bienes | 2                  |  |
| <i>Producción escénica</i>    | F Jose Pablo Umaña          | Gestor de contenidos   | Generación de residuos<br>Consumo de papel   | 2                   | Inclusión<br>Derechos culturales                 | 4                | Ética   | 3                  |  |

|   |              |   |  |   |   |   |  |   |
|---|--------------|---|--|---|---|---|--|---|
| <i>Outsourcing<br/>personal<br/>Funciones</i> | G Luis Silva | Persona a cargo de coordinar agenda y ejecución de proyectos especiales de producción como Encuentro Nacional de Teatro, Festival Nacional de Danza, etc. | Generación de Residuos<br>Consumo de energía | 4 |   | 4 | Gobernanza y<br>Continuidad del<br>negocio | 5 |
|   | H ADDQ       | Contratación de personal para acomodar personas antes de la función   |  | 1 | Prácticas Laborales:<br>gestión de la relación<br>laboral | 5 | Cumplimiento<br>regulatorio                | 5 |

Fuente: Elaboración propia con base en Herramienta de Cadena de Valor AED, 2020

## **ANEXO 3. DESCRIPCIÓN DE POSIBLES ASUNTOS MATERIALES**

- **Acceso a derechos culturales:**

El artículo 27 de la Declaración Universal de Derechos Humanos afirma: “Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten” (Organización de las Naciones Unidas, 1948). En Costa Rica, la Política Nacional de Derechos Culturales define al acceso a derechos culturales como:

El derecho de las personas, grupos y comunidades a acceder, contribuir y participar de manera activa en la vida cultural, el derecho de las personas, grupos y comunidades de crear manifestaciones, expresiones, bienes y servicios culturales y que sean valorados, reconocidos, apoyados y estimulados, el derecho de las personas, grupos y comunidades de acceder, producir y difundir comunicación e información cultural. (Ministerio de Cultura y Juventud, 2013)

Para las diferentes partes interesadas del TPMS, el acceso a la cultura es un tema que la institución debe de garantizar para la sociedad, al ampliar oportunidades a grupos vulnerables de disfrutar de las artes escénicas y tener una experiencia de acercamiento con el teatro, danza y circo.

- **Administración de presupuesto:**

Gestionar el presupuesto de manera transparente y eficiente se vuelve un tema más relevante que nunca en la actual coyuntura por la pandemia. La institución deberá contar con procesos que garanticen una priorización adecuada de los recursos y un manejo estratégico de sus finanzas, de tal forma que pueda cumplir su propósito institucional con recursos limitados en los próximos dos años.

- **Articulación interinstitucional:**

Colaboración y articulación entre el TPMS y diferentes instituciones con el fin de alcanzar objetivos de interés común y fortalecer el quehacer institucional de cada una. La articulación implica la identificación de oportunidades y fortalezas con las que cuenta la institución, y las de sus aliados, o potenciales aliados, en el sector público, en el privado, nacional e internacional, e

incluso organizaciones informales de la población civil que compartan su propósito institucional de promover las artes escénicas. A través de un alineamiento y ruta común, los esfuerzos institucionales en conjunto amplifican la visión de lograr resultados de manera estratégica.

- **Calidad de productos y servicios:**

La capacidad de sus productos y servicios de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes o usuarios. Conlleva la toma de decisiones informadas para la selección de sus insumos y recursos que formaran parte de los productos y servicios que ofrece la institución; así mismo, involucra la capacidad de aprovechar al máximo las ventajas de sus recursos para favorecer la calidad de su oferta y el logro de sus resultados institucionales.

- **Clima organizacional:**

Se entiende por clima organizacional todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en el lugar de trabajo, que propicia un sentimiento agradable de bienestar en el ambiente, debido a que los funcionarios y funcionarias se sienten motivados, comparten y viven los mismos valores. La comunicación transparente, oportuna y abierta influye en que el clima organizacional sea óptimo, al existir confianza de las personas en las decisiones de la institución.

- **Consumo de recursos:**

De acuerdo con la guía INTE/ ISO 26000:2010:

Para asegurar la disponibilidad de los recursos en el futuro, es necesario cambiar los patrones y volúmenes de consumo y producción actuales con el fin de que puedan estar dentro de la capacidad de absorción del planeta tierra. El uso sostenible de los recursos renovables significa que estos se utilizan en una medida menor o igual que su tasa de renovación natural. Para los recursos no renovables (como los combustibles fósiles, metales y minerales), la sostenibilidad a largo plazo requiere que la tasa de uso sea menor que la tasa de sustitución por un recurso renovable. Una organización puede progresar hacia un uso sostenible de los recursos utilizando electricidad, combustibles, materias primas y procesadas, tierra y agua de manera más responsable y combinando o reemplazando recursos no renovables por recursos renovables, por ejemplo, utilizando innovaciones tecnológicas. (INTECO, 2010, pág. 67)

En el TPMS, el consumo de recursos se genera principalmente con el consumo de papel y electricidad.

- **Compras sostenibles:**

Se define como:

Proceso mediante el cual las organizaciones satisfacen sus necesidades de bienes, servicios y obras obteniendo el mejor valor por el dinero gastado en términos de generación de beneficios no sólo para la organización sino también para la sociedad y la economía, al tiempo que se minimizan los impactos al ambiente. En este tipo de compra se busca que estén considerados de manera integral criterios sociales, ambientales y económicos. (DIGECA - Dirección de Gestión de Calidad Ambiental, 2021)

Desde una visión ambiental, hacer este tipo de compras significa que una institución está adquiriendo productos o servicios con criterios de eficiencia energética; procurando incentivar ahorros en agua, papel y que contempla en la compra la preocupación por el manejo adecuado de los residuos entre otros importantes aspectos, que buscan mitigar los impactos negativos al ambiente.

- **Contratación administrativa:**

Se puede definir la contratación administrativa como “los procedimientos a través de los cuales la administración pública adquiere los bienes y servicios que esta requiere para la consecución de sus fines” (González, 2019). Es importante considerar dentro de los requerimientos de contratación del TPMS, criterios inclusivos para artistas y productores que la institución requiere por necesidades específicas como proyectos puntuales de los cuales no tiene capacidad interna para ejecutar. Los criterios deben de permitir oportunidades para el sector tanto de personas con experiencia como sin experiencia, y cumplimiento con los tiempos razonables de pago.

- **Derechos laborales:**

De acuerdo con la guía INTE/ ISO 26000:2010:

Garantizar el cumplimiento de condiciones laborales trasciende a los derechos establecidos por ley sino, además, las prácticas laborales incluyen reclutamiento y promoción de trabajadores; procedimientos disciplinarios y de resolución de reclamaciones; transferencia y traslado de trabajadores; finalización de la relación de trabajo; formación y desarrollo de habilidades; salud, seguridad e higiene industrial, y cualquier política o práctica que afecte a las condiciones de trabajo, en particular, la jornada laboral y la remuneración. Las prácticas laborales incluyen, también, el reconocimiento de las organizaciones de trabajadores y la representación y participación, tanto de organizaciones de trabajadores como de empleadores, en negociaciones colectivas, diálogos sociales y consultas tripartitas, para abordar los problemas sociales relacionados con el empleo. (INTECO, 2010, pág. 54)

- **Desarrollo comunitario:**

En el Plan Estratégico Institucional se contempla el fortalecimiento cultural artístico en comunidades, así como del fortalecimiento en ofrecer artes escénicas inclusivas, alineado con el PNDIP, en el cual se espera que los ejes de acción en educación y cultura se enfoquen, principalmente, en comunidades de bajo índice de desarrollo social. El propósito institucional del TPMS y sus programas pretende dinamizar las artes escénicas entre todos los públicos. De la mano del tema de accesibilidad a derechos culturales, el tema de desarrollo comunitario es parte del propósito y del valor social que aporta la institución.

- **Diálogo social y escucha:**

Implica el relacionamiento y comunicación entre la institución y sus diferentes partes interesadas, a través de procesos de comunicación bidireccional que permita obtener retroalimentación constante e involucrar activamente a esas partes interesadas en procesos constructivos hacia objetivos de interés común. Según la guía INTE/ ISO 26000:2010, “el diálogo constituye un medio importante para confirmar que se han comprendido los intereses e intenciones de los grupos de interés. El diálogo constante fortalece la confianza y aumenta la credibilidad en la institucionalidad y su estrategia de responsabilidad social” (INTECO, 2010, pág. 59).

- **Difusión y circulación artística:**

Desarrollo e impulso de espacios culturales para las artes escénicas, tales como festivales, ferias, encuentros y seminarios y los mecanismos y medios de comunicación que se utilizan para dar a conocer a los diferentes públicos el quehacer artístico, el valor del arte y las propuestas de las artes escénicas que posicionen al sector y a sus artistas como actores claves que contribuyen con el desarrollo humano.

- **Diversidad e inclusión:**

Diversidad: cualquier dimensión que pueda ser utilizada para diferenciar unos grupos de otros, de manera que se empodere a las personas que pertenecen a esos grupos a respetar y apreciar lo que los hace ser diferentes en términos de edad, género, etnia, religión, orientación sexual, educación y origen. Inclusión: se refiere a los esfuerzos y prácticas para que las personas en su diversidad o como grupo, sin importar su contexto, se sientan cultural y socialmente aceptadas y bienvenidas, así como de recibir un trato igualitario sin distinción por sus características diversas.

- **Fondos y becas:**

Uno de los ejes estratégicos de la institución es el fomento de las artes escénicas, como un estímulo de la mayor cantidad de áreas posibles dentro del ciclo de proyecto cultural. Se busca aumentar el aporte actual del presupuesto destinado a fondos y becas, 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 de públicos:**

La institución 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 del eje de Producción que incluye este tema en el Plan Estratégico Institucional inciden directamente en los otros dos ejes estratégicos de Fomento y Formación. Al formar nuevos públicos, se invierte a largo plazo en la sostenibilidad del sector de las artes escénicas al asegurar que existan audiencias que disfruten del arte, y artistas que puedan seguir creando.



- **Formación del sector:**

Desde la perspectiva de la formalidad de la persona artista de artes escénicas tienen una formalidad cercana al 70% en términos de la seguridad social, en menor medida en la formalidad tributaria y que existe una débil relación en la formalidad con los gobiernos locales, que se puede explicar por el giro propio de las actividades que realizan. Apoyar a que el sector de las artes escénicas formalice su profesión y su forma de trabajo, genera estabilidad económica en las personas artistas y una retribución más justa por su trabajo. El TPMS puede gestionar este tema a través de un involucramiento directo en políticas que protejan al sector de trabajar en la informalidad, en conjunto con el MCJ.

- **Generación de empleo:**

El TPMS tiene una responsabilidad con respecto a la empleabilidad del sector de las artes escénicas. A través de la realización de sus diferentes proyectos y programas, la institución genera empleos directos en las artes escénicas y otros empleos indirectos. Los fondos concursables, además, permiten a las personas artistas seguir creando propuestas dentro del ciclo de proyectos culturales para mantener al sector activo y generando ingresos.

- **Generación de emisiones:**

De acuerdo con la guía INTE/ ISO 26000:2010:

Las emisiones de gases de efecto invernadero, GEI (GHG, por sus siglas en inglés) procedentes de las actividades humanas, tales como dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), metano (CH<sub>4</sub>) y óxido nitroso (N<sub>2</sub>O) son una de las causas más probables del cambio climático mundial, que tiene impactos significativos sobre el medio ambiente natural y humano. Todas las organizaciones son responsables de emisiones de GEI (de manera directa o indirecta) y se verán afectadas, de alguna manera, por el cambio climático. Existen implicaciones para las organizaciones, en términos de minimizar sus propias emisiones de GEI (mitigación), y en términos de preparación para el cambio climático (adaptación). Adaptarse al cambio climático tiene implicaciones sociales en forma de impactos en la salud, prosperidad y derechos humanos. (INTECO, 2010, pág. 68)

El TPMS puede implementar medidas optimizadas para reducir y minimizar de manera progresiva las emisiones directas e indirectas de GEI, que se encuentran dentro de su control y fomentar acciones similares dentro de su esfera de influencia como, por ejemplo, prevenir o reducir la liberación de emisiones por medio de sistemas de ventilación y aire acondicionado o realizar ahorros de energía donde sea posible en la organización, incluyendo la compra de bienes eficientes energéticamente.

- **Generación de políticas públicas:**

Las políticas públicas se pueden definir como:

Las acciones de “instituciones gubernamentales con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos, en donde participa la ciudadanía para la solución de problemas y definiciones. (Corzo, 2016)

- **Generación de residuos:**

De acuerdo con la guía INTE/ ISO 26000:2010 este tema consiste en:

Las actividades de una organización pueden conducir a la generación de residuos líquidos o sólidos que, si se gestionan de manera incorrecta, podrían provocar la contaminación del aire, agua, tierra, suelo y espacio exterior. La gestión responsable de los residuos busca evitarlos, siguiendo la jerarquía de reducción de residuos que consiste en: reducción en la fuente, reutilización, reciclado y reprocesamiento, tratamiento y disposición final de residuos. La jerarquía de la reducción de residuos debería utilizarse de forma flexible en base al enfoque al ciclo de vida. Los residuos peligrosos, incluidos los residuos radioactivos, deberían gestionarse de forma adecuada y transparente. (INTECO, 2010, pág. 65)

El TPMS, se deben de clasificar y disponer los diferentes residuos que se generan en su mayoría, como papel y residuos orgánicos, para su debido procesamiento.

- **Igualdad de género:**

Según la Organización de las Naciones Unidas, “las mujeres y las niñas representan la mitad de la población mundial y también, por tanto, la mitad de su potencial” (Organización de las Naciones Unidas, 2021). Sin embargo, la desigualdad de género persiste hoy en todo el mundo y provoca el estancamiento del progreso social. A través de su cultura organizacional y de sus productos y servicios, la institución debe de garantizar espacios de voz y empoderamiento de las mujeres en procesos de toma de decisiones, y en los mensajes que promueve a través de sus proyectos y producciones escénicas para prevenir la perpetuación de los estereotipos de género

- **Innovación:**

Innovación refiere a “aquel cambio que introduce nuevas soluciones hacia problemas que ya han sido resueltos de otra manera menos eficaz, o a los problemas emergentes que aún no han sido resueltos” (Hernández, Tirado-Valencia, & Ariza, 2016). La innovación en el TPMS involucra aplicar nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas en su operación, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad: eficiencia, calidad, y variedad de la oferta de productos y servicios que ofrece a sus clientes. Significa, también, diseñar nuevas maneras de difundir las artes escénicas, el uso de nuevos espacios de circulación, y nuevas formas de dar acceso a derechos culturales a su diversidad de audiencias. Asimismo, representa la transformación extendida a sus partes interesadas, y particularmente al fomento de la innovación en el sector de las artes escénicas. Hay áreas en donde se puede innovar para ajustarse a los cambios de la actual coyuntura, a través de adquisición de nuevas capacidades y conocimientos técnicos, o programas que contribuyan a cumplir su propósito de una forma diferente, creativa, y medible.

- **Oferta de productos y servicios:**

La variedad y diversidad que ofrece la institución es importante para cumplir con sus objetivos y propósito institucional. Este tema contempla aspectos como diversificación de la propuesta y programación, horarios para todo tipo de poblaciones, inclusión de propuestas de artistas locales y contenido que apoye al sector nacional, más que al internacional.

- **Patrimonio:**

Esto incluye la preservación y conservación de obras de artes escénicas y de la cultura, así como la protección de la infraestructura de sus instalaciones. De acuerdo con el documento “Patrimonio Cultural: Diversidad en nuestra creación y herencia”, el patrimonio confirma que la cultura es portadora de identidades, valores y significados que se deben conservar como un proceso de preservación de la memoria artística para el disfrute de futuras generaciones (Ministerio de Cultura y Juventud , 2010).

- **Propiedad intelectual:**

Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual:

La propiedad intelectual se relaciona con las creaciones de la mente: invenciones, obras literarias y artísticas, así como símbolos, nombres e imágenes utilizados en el comercio. Se protege regulatoriamente mediante las patentes, el derecho de autor y las marcas, que permiten obtener reconocimiento o ganancias por las invenciones o creaciones. Al equilibrar el interés de los innovadores y el interés público, el sistema de Propiedad Intelectual procura fomentar un entorno propicio para que prosperen la creatividad y la innovación. (Organización Mundial de Propiedad Intelectual OMPI, 2020)

El TPMS debe de asegurar el cumplimiento de propiedad intelectual, derechos de autor y conexos a través en sus productos y servicios y de los diferentes eslabones de su cadena de valor como productoras.

- **Reestructuración:**

Se refiere a los procesos organizaciones y las decisiones de realizar ajustes y cambios en los puestos de trabajo, líneas de reporte, roles y funciones de los colaboradores, tanto dentro del TPMS como a nivel del Ministerio de Cultura. Estos cambios son relevantes porque si no se realizan considerando diferentes implicaciones, se puede lesionar la institucionalidad, la eficiencia y la motivación.

- **Seguridad:**

Este tema se refiere a dos aspectos relacionados con seguridad. 1) Salud y seguridad ocupacional: se refiere a “promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y prevenir daños en la salud provocados por las condiciones laborales” (INTECO, 2010, pág. 60). 2) Seguridad física y cibernética: condiciones que aseguren el bienestar físico de las personas usuarias de los servicios y productos de la institución, y su respectiva protección a la integridad y de sus datos personales.

- **Sensibilización ambiental:**

Los retos actuales que como sociedad enfrentamos con respecto a nuestra relación con el medio ambiente y la problemática de contaminación y cambio climático, requieren nuevas formas y herramientas para que las personas conozcan el impacto positivo o negativo que cada uno genera. El arte es un medio valioso para transmitir un mensaje de concientización de la responsabilidad personal de involucrarse en el cuidado del medio ambiente, a través de una puesta en escena que facilite el proceso de aprendizaje de las personas que les ayude a adquirir interés por el medio ambiente y voluntad para conservarlo al tomar acciones.

- **Transparencia y rendición de cuentas:**

De acuerdo con la guía INTE/ ISO 26000:2010:

Una institución debería revelar de forma clara, transparente precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente. Esta información debería estar fácilmente disponible y ser directamente accesible y entendible. Debería ser oportuna y basada en hechos y presentarse de manera clara y objetiva, para permitir que las partes interesadas evalúen con exactitud el impacto que las decisiones y actividades de la organización producen sobre sus respectivos intereses. Además, debería rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente, y aceptar un escrutinio adecuado y, además, aceptar el deber de responder a ese escrutinio. La rendición de cuentas implica la obligación para la Dirección de tener que responder a quienes controlan los intereses de la institución; y para la institución, de tener que responder ante las autoridades competentes, en relación con las leyes y regulaciones. La rendición de cuentas por el impacto de sus decisiones y actividades sobre la sociedad y el medio ambiente también implica que el grado en que la organización debe responder

ante aquellos afectados por sus decisiones y actividades, así como ante la sociedad en general, varía de manera acorde con la naturaleza del impacto y las circunstancias. (INTECO, 2010, pág. 26)

## ANEXO 4. CRONOGRAMA DE PROYECTOS DE SOSTENIBILIDAD

| EJE                          | PROYECTO                    | 2021 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 2022 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|------------------------------|-----------------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|                              |                             | ene  | feb | mar | abr | may | jun | jul | ago | sep | oct | nov | dic | ene  | feb | mar | abr | may | jun | jul | ago | sep | oct | nov | dic |
| <b>Maximizando Recursos</b>  | Melico Virtual              |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                              | Cadena de Valor Responsable |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| <b>Articulando Sinergias</b> | Amigos del Melico           |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                              | STEAM con enfoque A         |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                              | Teatro Verde                |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| <b>Innovación Escénica</b>   | Teatro Digital              |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                              | EmprendArte                 |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                              | Innovación Escénica         |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

Fuente: elaboración propia.

## BIBLIOGRAFÍA

20 Minutos. (20 de 09 de 2020). Obtenido de <https://www.20minutos.es/noticia/4192771/0/barcelona-aportara-un-millon-de-euros-al-sector-cultural-para-paliar-los-efectos-del-coronavirus-y-avanzara-los-caches-a-los-artistas/?autoref=true>

AccountAbility. (2005). *De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholders. Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés.* (v. e. Manuales 1 y 2, Ed.) Londres: Stakeholder Research Associates Canada Inc.

AccountAbility. (2015). *De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholders. Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés.* (v. e. Manuales 1 y 2, Ed.) Londres: Stakeholder Research Associates Canada Inc.

AccountAbility. (2015). *Stakeholder Engagement Standard (SES) AA1000, framework for the assessment, design, implementation and communication of quality stakeholder engagement.* AccountAbility.

AED y KPMG. (2019). *Sustainability Management: moving towards a triple utility approach.* San Jose: AED, KPMG, Naciones Unidas Costa Rica.

Álvarez, M. L. (Agosto de 2020). Caracterización de la Cadena de Valor de Artes Escénicas. MCJ.

Carroll, A. B. (Setiembre de 1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-296.

Centro Costarricense de Ciencia y Cultura. (19 de 09 de 2020). *Museo de los niños.* Obtenido de <http://www.museocr.org/>

Chapel Hill Magazine. (3 de Junio de 2020). *Art as Therapy Becomes an Outlet for Mental Health Issues During Pandemic.* Obtenido de <https://chapelhillmagazine.com/art-as-therapy-becomes-an-outlet-for-mental-health-issues-during-pandemic/>



- CICAP. (15 de Abril de 2017). Recuperado el 28 de Junio de 2020, de <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/sistema-especifico-valoracion-riesgos-institucional-modelo-gestion-sector-publico/>
- Corzo, F. J. (2016). *Diseño de Políticas Públicas*. Mexico: IEXE Editorial.
- DIGECA - Dirección de Gestión de Calidad Ambiental. (14 de 01 de 2021). *DIGECA*. Obtenido de <http://www.digeca.go.cr/areas/compras-publicas-sostenibles>
- Durán, M. M. (Enero-junio de 2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional de Administración*, 3(1), 121-134.
- Economía y Empresa. (2016). *El benchmarking: la importancia de analizar el mercado*. Madrid: 50Min.Es.
- EDELMAN. (2019). *Edelman Trust Barometer Global Report*. New York: Edelman.
- Euronews. (14 de 04 de 2020). *COVID-19: World economy in 2020 to suffer worst year since 1930s Great Depression, says IMF*. Recuperado el 17 de 06 de 2020, de Euronews.com: <https://www.euronews.com/2020/04/14/watch-live-international-monetary-fund-gives-world-economic-outlook-briefing-on-covid-19>
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. *University of Chicago Press*.
- Glassdoor. (17 de 09 de 2020). Obtenido de <https://www.glassdoor.com/Reviews/Grupo-Naci%C3%B3n-Reviews-E962087.htm>
- Gobierno de la República de Costa Rica. (2017). *Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030*. San José, Costa Rica.
- González, G. R. (2019). ¿Qué es la Contratación Administrativa? *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/ref-que-es-la-contratacion-administrativa>
- GRI Global Reporting Initiative. (2013). *Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know?* GRI.
- He, H., & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176-182.

Hernández, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *CIRIEC Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 165-199. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17449696006.pdf>

ICAP; Teatro Popular Melico Salazar. (26 de Julio de 2019). Marco Estratégico .

Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). (Agosto de 2019). Informe Plan Estratégico Institucional Teatro Popular Melico Salazar. San José, Costa Rica.

INTECO. (2010). *INTE ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social*. Geneva: ISO.

INTEGRARSE. (2014). *Guía de acompañamiento para integrar la responsabilidad social a la estrategia de negocios con base en la norma ISO 26000 y otros estándares internacionales*. Managua: Fundación IntegraRSE con el apoyo de Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

La Nación. (28 de 09 de 2014). *nacion.com*. Obtenido de <https://www.nacion.com/viva/farandula/la-guacima-se-transforma-con-el-parque-viva/SLIMRPSN4VCATDYOFKRFP5SWLA/story/>

La Vanguardia. (22 de 09 de 2020). Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/cultura/20200708/482187304237/efectos-crisis-coronavirus-teatro-actores-abismo.html>

Marín, C. (23 de Mayo de 2020). *Tendencias, Cultura*. Recuperado el Junio de 2020, de [elmundo.cr](http://elmundo.cr): <https://www.elmundo.cr/tendencias/teleton-por-la-cultura-buscara-ayudar-a-este-sector-ante-afectacion-por-crisis-del-covid-19/>

Martín, R. (s.f.). *Estadística y Metodología de la Investigación* . Recuperado el Julio de 2020, de Universidad de Castilla-La Mancha: [https://previa.uclm.es/profesorado/raulmmartin/Estadistica\\_Comunicacion/AN%C3%81LISIS%20DE%20CONTENIDO.pdf](https://previa.uclm.es/profesorado/raulmmartin/Estadistica_Comunicacion/AN%C3%81LISIS%20DE%20CONTENIDO.pdf)

MIDEPLAN. (2014). Folleto: El Presupuesto Nacional de Costa Rica.

MIDEPLAN. (2016). Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo. San José, Costa Rica.

MIDEPLAN. (2018). *Guía de Indicadores: Orientaciones básicas para su construcción*. San José: MIDEPLAN.

MIDEPLAN. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022*. San José, Costa Rica.

MIDEPLAN. (27 de Junio de 2020). Obtenido de <https://www.mideplan.go.cr/que-es-mideplan>

MIDEPLAN. Área de Modernización del Estado. (Junio de 2009). *Guía para el Levantamiento de Procesos*.

Ministerio de Cultura y Juventud . (2010). *Centro de Conservación de Patrimonio Cultural*. Obtenido de [http://www.patrimonio.go.cr/biblioteca\\_digital/publicaciones/2010/patrimonio\\_cultural\\_02.pdf](http://www.patrimonio.go.cr/biblioteca_digital/publicaciones/2010/patrimonio_cultural_02.pdf)

Ministerio de Cultura y Juventud. (Diciembre de 2013). *Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023*. San José, Costa Rica.

National Theatre. (22 de 09 de 2020). Obtenido de <https://www.nationaltheatre.org.uk/support-us/make-a-donation>

Organización de las Naciones Unidas. (10 de Diciembre de 1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Paris.

Organización de las Naciones Unidas. (14 de 01 de 2021). *Naciones Unidas*. Obtenido de <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/gender-equality/index.html#:~:text=La%20igualdad%20de%20g%C3%A9nero%2C%20adem%C3%A1s,productividad%20y%20el%20crecimiento%20econ%C3%B3mico>.

Organización Mundial de Propiedad Intelectual OMPI. (2020). *WIPO*. Obtenido de [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_450\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_450_2020.pdf)

Parque La Libertad. (18 de 09 de 2020). *Parque La Libertad*. Obtenido de <https://parquelalibertad.org/docs/sistematizacion-modelo-Parque-La-Libertad.pdf>

Parque La Libertad. (2019). *Informe Anual 2019*. San Jose: Parque La Libertad. Obtenido de <https://parquelalibertad.org/quienes.html#informs>

- Parque La Libertad. (22 de 09 de 2020). *Parque La Libertad*. Obtenido de <https://parquelalibertad.org/quienes.html#about>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2015). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 1-17.
- Prado, A., Flores, J., Pratt, L., & Ogliastri, E. (2004). *Marco Lógico y Conceptual del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica*. CLACDS. Estudio desarrollado para la Asociación de Empresarios para el Desarrollo en el marco del proyecto *Diseño y elaboración de un Modelo de RSE para Costa Rica*. San José: Financiado por la Fundación HIVOS de Holanda. INCAE.
- Procuraduría General de la República. (13 de Marzo de 1986). *Creación del Teatro Popular Melico Salazar*. Recuperado el Junio de 2020, de Sistema Costarricense de Información Jurídica: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=152](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=152)
- S&P Global in cooperation with ROBECOSAM. (2020). *The Sustainability Yearbook 2020*.
- Salazar, Y. (Junio de 2020). Clases 11 y 18 de junio. Curso de Mercadeo Responsable y Comunicación Estratégica. Heredia, Costa Rica.
- SASB Sustainability Accounting Standards Board. (2018). *Professional & Commercial Services Sustainability Accounting Standard*. San Francisco: SASB.
- Teatro Popular Melico Salazar. (15 de Febrero de 2020). <https://teatromelico.go.cr/>. Obtenido de [https://teatromelico.go.cr/images/1565188894\\_2019-07-26%20Marco%20Estrategico.pdf](https://teatromelico.go.cr/images/1565188894_2019-07-26%20Marco%20Estrategico.pdf)
- Teatro Popular Melico Salazar. (2019). Plan Operativo Institucional. San José, Costa Rica.
- Teatro Popular Melico Salazar. (2020). Presupuesto Ordinario y Plan Operativo Institucional. San José, Costa Rica.
- Teatro Popular Melico Salazar. (s.f.). *Nuestra Institución*. Recuperado el Junio de 2020, de Teatro Popular Melico Salazar: <https://teatromelico.go.cr/nuestra-institucion>
- WBCSD y UNEP FI. (2004). *Generation Lost: Young Financial Analysts and Environmental, Social and Governance Issues*. Geneva: WBCSD.

WBCSD. (2019). *ESG Disclosure Handbook*. Geneva: WBCSD.