



Plan Estratégico de la Corporación de las Artes Musicales y sus Subsidiarias 2016-2021



**Grupo Erantonio & Asociados, Corp.
Lcdo. Víctor Rivera Hernández
Dra. Criseida Navarro-Díaz, PPL**

Junio 2016

Tabla de Contenido

I.	Introducción y Marco Legal	1
II.	Marco Conceptual.....	5
III.	Metodología.....	11
IV.	Análisis y Diagnóstico.....	15
V.	Ejercicio de Visión.....	37
VI.	Estructura organizacional	42
VII.	Misión.....	42
VIII.	Visión	43
IX.	Aspiraciones Organizacionales	43
X.	Lineamientos Estratégicos.....	45
XI.	Estrategias	46
XII.	Otros Mecanismos de Implantación	63
XIII.	Programación.....	66

I. Introducción y Marco Legal

La Corporación de las Artes Musicales (CAM) es una corporación pública del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, creada mediante la Ley Núm. 4 del 31 de julio de 1985, según enmendada, con la misión de promover el enriquecimiento de la expresión musical y de las artes escénico-musicales en Puerto Rico y el extranjero. Bajo la estructura de la CAM, se encuentran, en calidad de entidades jurídicas gubernamentales subsidiarias, la Corporación de las Artes Escénico – Musicales de Puerto Rico (CAEM), creada en virtud de la Ley Núm. 42 de 12 de mayo de 1980, según enmendada; y la Corporación de la Orquesta Sinfónica de Puerto Rico, creada en virtud de la Ley Núm. 44 de 12 de mayo de 1980, según enmendada.

En la actualidad, bajo la instrumentalidad subsidiaria, Corporación de las Artes Escénico Musicales (CAEM), se encuentran: (1) el Museo Pablo Casals, el Festival Casals, y (2) el Festival Interamericano de las Artes. Mientras, el Programa Educativo Conoce tu Orquesta (PEDCO) y Experiencia Sinfónica, que estuvieron adscritos a la instrumentalidad subsidiaria Corporación de la Orquesta Sinfónica de Puerto Rico, ahora forman parte directa de la CAM, junto al Programa de Servicios Integrados a la Comunidad (SIC).

Previamente, la estructura organizacional predecesora de la CAM fue la Administración para el Fomento de las Artes y Cultura (AFAC), creada mediante la Ley Núm. 76 de 30

de mayo de 1980. Desde su creación, la AFAC tuvo a su cargo tres unidades, entiéndase: (1) el Festival Casals, creado inicialmente mediante la Resolución Conjunta Núm. 740 de 1956; (2) la Orquesta Sinfónica de Puerto Rico, creada en virtud de la Resolución Conjunta Núm. 92 de 20 de junio de 1957 y red denominada mediante la Ley Núm. 44 de 12 de mayo de 1980, según enmendada; y, (3) el Conservatorio de Música de Puerto Rico, creado mediante la Ley Núm. 85 de 12 de junio de 1959, y red denominado mediante la Ley 77 de 30 de mayo de 1980, según enmendada.

No obstante, en el año 1985, y de conformidad a lo antes expuesto, la Corporación de las Artes Escénico-Musicales (CAEM) y la Corporación de la Orquesta Sinfónica de Puerto Rico (COSPR) se convierten en subsidiarias de la actual CAM. El Conservatorio de Música de Puerto Rico, se estableció como una corporación pública separada, por lo cual no forma parte de la estructura actual de la CAM.

Desde su origen en el año 1985, la Corporación de las Artes Musicales, tuvo una misión dual. De una parte, la promoción cultural de las artes musicales; y de la otra, la transformación social y espiritual a través de la exposición a las artes y la música. Es por ello que, mediante sus programas, ha cumplido con su compromiso educativo e influido en la calidad de vida del puertorriqueño y la comunidad internacional contribuyendo al quehacer cultural. A su vez, ha facilitado el desarrollo profesional de estudiantes, músicos y artistas.

Al momento de la presentación de este Plan, la función principal de la CAM en calidad de corporación matriz, consiste en proveer servicios administrativos y apoyo gerencial a sus dos (2) corporaciones subsidiarias y a los programas músico-sociales asociados, antes mencionados. Ante los retos fiscales y las preferencias musicales del mundo actual, y en cumplimiento con la normativa vigente del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, específicamente la Ley Núm. 236 de 30 de diciembre de 2010, según enmendada, mejor conocida como la “Ley de Rendición de Cuentas y Ejecución de Programas Gubernamentales”, la CAM le da cumplimiento al mandato de redactar un Plan Estratégico.

A esos efectos, en mayo de 2015, Grupo Erantonio & Asociados, Corp. (GEA) fue contratado por la Corporación de Artes Musicales para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica de la organización y sus subsidiarias. Grupo Erantonio & Asociados, Corp., es una firma de capacitación y consultoría, predominantemente en las áreas de desarrollo organizacional, recursos humanos, gerencia y planificación estratégica. Como parte del trabajo contratado, se pretende generar un Plan Estratégico que esboce la misión y visión de la organización para los próximos cinco (5) años, elemento medular de este tipo de plan. De igual forma, el Plan Estratégico incluye un Plan de Trabajo, con los requisitos organizacionales y presupuestarios previstos de forma que le sirva de guía a la organización, gerencia y su Junta de Directores en su gestión. A

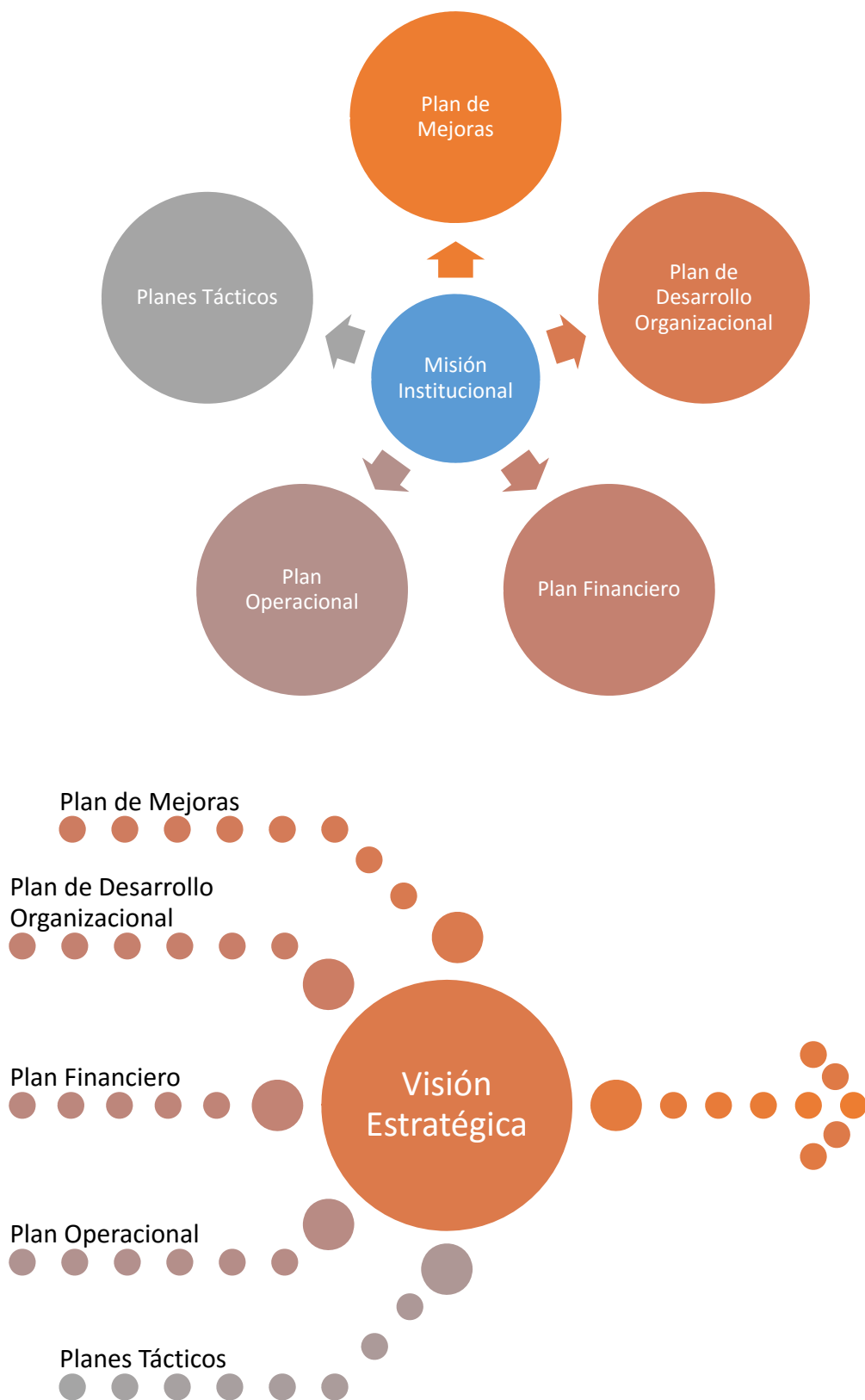
su vez, es fundamentado por un análisis de la situación actual y de la visión que cada grupo de interés tiene de la CAM, sus subsidiarias y sus programas.

El Plan incluye un análisis del marco reglamentario, análisis de fuentes secundarias, estudio de mejores prácticas (presentado como documento aparte) y resultados de un ejercicio de visión, sobre cuyos hallazgos se estructura los componentes de las estrategias de la CAM para el alcance de su visión en los próximos cinco (5) años.

II. Marco Conceptual

El marco reglamentario vigente, mediante la Ley Núm. 236 de 30 de diciembre de 2010, según enmendada y antes mencionada, mejor conocida como la “Ley de Rendición de Cuentas y Ejecución de Programas Gubernamentales” obliga a las agencias del Estado a elaborar planes estratégicos en los que se esboce claramente su misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias para su implementación y mecanismos para evaluar el alcance de éstos. Más allá de ser un requisito legal, el plan estratégico y el proceso para su elaboración se convierte en una poderosa herramienta de desempeño y ejecución para la organización. La elaboración del plan es, por sí misma, un proceso de descubrimiento de lo mejor de la organización, sus limitaciones, sus retos y oportunidades. Por su parte, el plan se convierte en una declaración de la visión de la organización que se traduce a acciones y resultados, a través de un programa de actuación, paso a paso, para alcanzar la visión o estado deseado de la organización.

Dada la coyuntura histórica de la situación fiscal, reto demográfico y tendencias económicas globales de inestabilidad y cambio acelerado, en esta encomienda domina la reflexión de la(s) estrategia(s) a seguir a plazo inmediato y a plazo mediano. Asimismo, el acercamiento al plan estratégico busca la alineación de componentes para alcanzar la visión: recurso humano, recurso financiero, gerencia, reglamentación, estructura organizacional, etc.



Fuente: GEA, 2015.

En la realidad organizacional local, ya sea pública o privada, se acostumbra a tener distintos planes, para distintas situaciones. La realidad actual es que el plan estratégico vis-a-vis otros planes es particularmente apropiado y adecuado para establecer la política institucional que regirá la acción de la agencia y sus componentes durante su horizonte temporal. Alinea intereses múltiples y establece una visión y prioridades colectivas. En el entendimiento compartido de la realidad de la organización, con sus posibilidades y limitaciones, se logra remar en la misma dirección. De esa forma, se ata las decisiones, presupuestación y gastos organizacionales a las prioridades consensuadas. Así el plan también se transforma en un instrumento de auditabilidad, rendición de cuentas y medición de logros, mientras a su vez se desarrolla en el proceso la capacidad organizacional para implementar las acciones requeridas para alcanzar la visión.

La situación de la CAM y sus subsidiarias es muy particular dentro de la estructura del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, por ser las tres instrumentalidades muy pequeñas, de funciones estrechamente entrelazadas, bajo la modalidad de corporaciones públicas, sin contar con los elementos funcionales u operacionales que acompañan la definición pura de ese concepto. (Véase *Un Nuevo Modelo Organizativo para la Rama Ejecutiva, Escuela Graduada de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico (2014)*). Como bien se conoce, el concepto corporación pública y/o instrumentalidad pública, es una creación legislativa y ejecutiva de mayor utilidad para las décadas de los años 1940 y 1950. No obstante, la definición del término corporación pública y los criterios definitorios han sido

reiteradamente, de la hechura de las decisiones judiciales del Tribunal Supremo de Puerto Rico. En la actualidad, existen estudios y planteamientos de la literatura y de respetados y renombrados académicos del patio, a los efectos de que son muy pocas las denominadas corporaciones públicas en Puerto Rico, que cumplen con los criterios establecidos por el Tribunal Supremo de Puerto Rico. Para que una instrumentalidad pública en Puerto Rico, cumpla con la estructura de corporación pública, debe tener los siguientes criterios. Se acompañan de una categorización de acuerdo al cumplimiento actual con los criterios.

#	Criterio	Ningún cumplimiento	Cumplimiento parcial	Total cumplimiento
1	Poseer ingresos propios;			X
2	Tener autonomía fiscal para realizar préstamos, emisión de bonos, y cuentas bancarias;		X	
3	Capacidad de adquirir y administrar bienes sin la intervención del Estado;		X	
4	Contar con una Junta de Directores;			X
5	Poder aceptar donaciones;			X
6	Tener capacidad para concretar acuerdos o contratos;			X
7	Que sus empleados estén cubiertos por la Ley de Personal del Estado Libre Asociado;			X
8	Que los servicios prestados por la agencia por su naturaleza extrínseca nunca hayan sido prestados por una empresa privada;			X

#	Criterio	Ningún cumplimiento	Cumplimiento parcial	Total cumplimiento
9	Que la agencia está capacitada para funcionar como una empresa o negocio privado;		X	
10	Que se cobre o no un precio o tarifas por el servicio rendido;			X
11	Tener o no la capacidad para dedicarse en el futuro a negocios lucrativos o a actividades que tengan por objeto un beneficio pecuniario;			X
12	La facultad de la agencia de demandar y ser demandada;			X
13	El poder de obtener fondos propios en el mercado de valores a base de su record económico y sin empeñar el crédito del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.		X	

El listado y categorización previos de los criterios arriba descritos incide en las recomendaciones sobre la corporación pública matriz (CAM) y sus corporaciones públicas subsidiarias (CAEM y COSPR). El análisis, llama a repensar las funciones y estructura misma e invita a la transformación y fortalecimiento de la CAM desde su fundación o base. El análisis y trabajo responde, de igual forma, a procesos que imponen y requieren la gerencia del cambio, razón por lo cual esta encomienda se ha ejercido bajo un modelo participativo que lo acerca a los gestores reales: los empleados del CAM, de la CAEM y de la COSPR. La participación es un vector medular y un vehículo de comunicación multidireccional que le otorga transparencia al proceso e infunde

confianza en los participantes para, basado en el entendimiento compartido del punto de partida y los retos a enfrentarse, poder negociar las prioridades hacia adelante.

III. Metodología

El proceso de planificación estratégica comenzó con sesiones de trabajo con el Director Ejecutivo de la CAM y su equipo de trabajo, y con el establecimiento de un Comité Ejecutivo y un Comité Timón. La función principal del Comité Ejecutivo fue la coordinación y seguimiento de los trabajos; mientras que la del Comité Timón se expandió a servir de facilitadores y *liaison* con los grupos de interés (programas, subsidiarias, etc.). Agradecemos y llamamos la atención sobre toda la colaboración que el Director Ejecutivo y su equipo de trabajo le ofrecieron a este esfuerzo, desde el principio, y el respeto y total valoración del trabajo y las recomendaciones procesales y sustantivas propuestas por Grupo Erantonio & Asociados, Corp.

El plan de trabajo fue presentado al Director Ejecutivo, a ambos comités y a la Junta de Directores de la CAM. Dicho plan involucra una estrategia de participación que consistía en grupos focales con representantes de la agencia matriz y sus subsidiaria: Junta de Directores, Staff Administrativo de la CAM, Staff Administrativo de la CAEM, Staff Administrativo de la COSPR y los músicos de la orquesta. Bajo ese plan de trabajo, se produciría en el mes de octubre un “Primer Informe de Progreso” que contendría los resultados de la revisión de fuentes secundarias y de los grupos focales.

El grupo focal es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes generales de un público con características específicas, utilizada en las ciencias sociales y en estudios comerciales. Busca identificar los temas u opiniones compartidas o en que hay consenso y separarlas de los temas en que las perspectivas son divergentes. Se diferencia de la encuesta o censo en que no se especifica la respuesta de cada participante a las preguntas; sino que tiene como objetivo que el grupo responda en conjunto. Como técnica cualitativa no permite cuantificar, ni porcentualizar las respuestas. Permite reportar aquellos temas en que existe consenso, una opinión mayoritaria o una opinión dividida. Los grupos focales permiten alcanzar mayor población en menos tiempo, mas requieren menos tiempo en la entrada y análisis de datos, lo que redunda en economías procesales y presupuestarias.

La Junta de Directores aprobó la integración del grupo focal, en su reunión del 4 de agosto de 2015, solicitando un cambio a la estrategia de participación para incorporar entrevistas puntuales con el personal directivo de los departamentos y programas de CAM y subsidiarias antes de la realización de grupos focales con el demás personal y la inclusión de un análisis de mejores prácticas de corporaciones a cargo de orquestas similares a la Sinfónica de Puerto Rico. Debido a la expansión del alcance, sin impacto presupuestario, y el receso veraniego de operaciones por parte de la orquesta, la implementación de la estrategia de participación tuvo que comenzar dos meses más tarde (agosto 2015) y se

extendió hasta finales de septiembre 2015. Debido a esto el *“Primer Informe de Progreso”* fue sometido en diciembre 2015 mientras un segundo informe fue presentado en marzo 2016.

El Plan incorpora como base el Análisis de Fuentes Secundarias, Marco Legal, Diagnóstico fundamentado en un ejercicio FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y un Ejercicio de Visión. El trabajo realizado se ha beneficiado predominantemente, al momento de hacer acercamiento a los distintos grupos de interés, del “ejercicio de visión”, como una herramienta empírica de validar y estructurar la participación de la Junta de Directores y los empleados de la CAM y de sus subsidiarias. El ejercicio de visión, tanto en el caso de entrevistas individuales como grupos focales, incluyó preguntas que alimentaron la sección de análisis FODA como el borrador de visión y los escenarios a considerarse para la concretización de la esa visión. Estas incluyen:

- 1) ¿Cómo ve a la CAM en 5 años, si continúa el camino que lleva?
- 2) Describa la CAM que sueña, que desearía ver en 5 años.
- 3) ¿Qué se requiere para hacer ese sueño realidad? ¿Qué cambios fundamentales son necesarios, si alguno?
 - a) Estructura organizacional
 - b) Funciones

- c) Procesos
 - d) Presupuesto
 - e) etc.
- 4) ¿Hay alguna iniciativa que debe cobrar prioridad para ayudar a realizar la visión que tiene para la CAM?
 - 5) ¿Qué función debe jugar usted en hacer la visión una realidad?
 - 6) ¿Cómo es la relación de la CAM con cada subsidiaria? ¿Para qué ocurre? ¿Cómo funciona?
 - 7) ¿Cómo cambiaría o mejoraría esa relación?

A su vez, y con el objetivo de establecer una comparable con otras orquestas sinfónicas del mundo, se preparó el Análisis de Mejores Práctica. Este ejercicio es el que también se conoce como “benchmark”. Por su extensión, este último componente se presenta como un documento aparte.

Durante la realización de todos los trabajos que condujeron a este Plan, se sostuvo reuniones y llamadas de seguimiento constante, además de los informes de trabajo entregados periódicamente.

IV. Análisis y Diagnóstico

En esta sección se presentan los hallazgos sobre el estado de situación de la CAM y subsidiarias, obtenidos tanto de la revisión de las fuentes de información secundaria como de las entrevistas y grupos focales realizados, que no se refieran a la misión, visión y lineamientos estratégicos, ya que éstos últimos se hallan en la sección dedicada al Ejercicio de Visión.

El primer acercamiento, sobre las entrevistas realizadas es a los efectos de que los participantes mostraron gran preocupación por el futuro de la CAM, CAEM y COSPR. Aún así, particularizaron y se expresaron sobre el gran esfuerzo que hace la presente administración por mejorar y optimizar la CAM y sus subsidiarias. La preocupación por el futuro de la CAM trasciende la actual administración y surge de diversidad de fuentes y coyunturas. En primer lugar, la crisis fiscal del país presenta una amenaza real a la funcionalidad, y viabilidad económica y política futura, de corporaciones cuyo presupuesto organizacional está altamente subsidiado por transferencias de las arcas generales del gobierno central y dependen del fondo general. Se resalta que el trabajo realizado arroja, que en las corporaciones objeto de este análisis comprensivo, ha existido por décadas una cultura limitada de búsqueda de fondos externos, a través de propuestas federales y donativos, aun cuando se hayan identificado varios ejemplos exitosos en el área tecnológica de administración y el Museo Pablo Casals, entre otros. La realidad es,

que las organizaciones que son objeto de estudio (CAM, CAEM y COSPR) generan muy pocos ingresos propios. Aunque en los últimos años se ha observado cambios positivos, aquellos ingresos generados aún no han logrado ser recurrentes.

Hay dos fuentes de ingreso potencial que aún no han logrado niveles adecuados de generación. En primer lugar, se encuentra la boletería, es decir la venta de taquillas para eventos, ya sea para conciertos de temporada, especiales, individuales o abono/subscripción. No obstante, los participantes enfatizaron la merma en asistencia a la oferta orquestal por las siguientes razones:

- a) el reto demográfico que nos ha dejado con una población más pequeña, envejecida y de recursos limitados. Esto lo confirma la tendencia reportada por el Censo de Población y su Encuesta a la Comunidad desde 1990 al presente;
- b) la pérdida de asistentes de larga tradición por enfermedad, muerte o migración;
- c) cambio en las preferencias musicales de la población general;
- d) limitada educación musical que restringe la exposición y apertura a la apreciación de los géneros tradicionalmente interpretados por la orquesta;
- e) limitados recursos dedicados a la promoción, medios sociales y venta en Puerto Rico y el extranjero;
- f) limitada exposición internacional de la oferta (giras internacionales, grabaciones de alcance global, etc.);

- g) oferta limitada y/o “demasiado tradicional o clásica” de la orquesta;
- h) concentración de oferta en el área de San Juan, con muy pocos conciertos alrededor de la isla, considerando la disponibilidad limitada de *venues* en los cuales se pueda acomodar la orquesta entera;
- i) limitada apertura a considerar mezclar la oferta de la orquesta con géneros más populares, no para “estupidecer o vulgarizar” la oferta sino para sofisticar la demanda, y así desarrollar el gusto por lo más clásico.

Cabe recalcar y resaltar que los esfuerzos de ofrecer conciertos más diversos, como los de música de película, conforme está ocurriendo en la actualidad, han sido sumamente exitosos. Esa experiencia se está viviendo, incluso al momento en que se redacta este Plan, con relación a la presentación de los conciertos de la Orquesta Sinfónica de Puerto Rico, interpretando música de la serie fílmica Star Wars. No obstante, se identificó cierta resistencia de algunos participantes a divergir de la oferta clásica en la tradición del Festival Casals y de la Orquesta Sinfónica, sugiriendo una división generacional en el particular.

Asistencia al Festival Casals, 2014-2016

FESTIVAL CASALS											
2014											
FECHA			TICKETS							GROSS SALES*	
	VENUE	NOMBRE	SOLD		ATTENDANCE		UNUSED		AVAIL	TOTAL	
20/02/14	CBA-Paoli	OSPR/Valdés/Bell, violín	1,665	93.8%	1,684	94.8%	92	5.2%	1,776	\$	64,788.88
23/02/14	CBA-SSPC	Fine Arts Quartet, G. Figueroa, viola	323	26.0%	401	32.3%	839	67.7%	1,240	\$	4,843.96
27/02/14	CMPR	Viktoria Mullova and the Matthew Barley Ensemble	244	61.0%	319	79.8%	81	20.3%	400	\$	5,212.64
01/03/14	CBA-SSPC	OSPR/J.Judd/Bohórquez, violonchelo	748	60.3%	855	69.0%	385	31.0%	1,240	\$	18,646.66
02/03/14	CBA-SSPC	TENET	296	25.8%	417	36.3%	731	63.7%	1,148	\$	5,978.45
07/03/14	CBA-SSPC	Amit Peled, violonchelo/Polera, piano	377	30.4%	488	39.4%	752	60.6%	1,240	\$	6,231.24
08/03/14	CBA-SSPC	Concertone 3/OSPR/Calleja/Williams	346	27.9%	995	80.2%	245	19.8%	1,240	\$	9,336.11
09/03/14	CBA-SSPC	Louis Lortie, piano	357	28.8%	460	37.1%	780	62.9%	1,240	\$	6,988.95
13/03/14	CBA-SSPC	Tríos Arbós	313	25.2%	432	34.8%	808	65.2%	1,240	\$	3,851.01
15/03/14	CBA-Paoli	OSPR/M. Valdés /A. Watts, piano	1,250	70.4%	1,593	89.7%	183	10.3%	1,776	\$	22,669.89
		Totales	5,919	47.2%	7,644	61.0%	4896	39.0%	12,540		148,547.79
2015											
26/02/15	CBA-SSPC	Stephen Hough, piano	647	52.2%	782	63.1%	458	36.9%	1,240	\$	16,992.24
28/02/15	UPR	OSPR/Gullberg Jensen / Montero, piano	556	33.3%	809	48.4%	862	51.6%	1,671	\$	20,143.98
01/03/15	CBA-SSPC	Cuarteto Figueroa	515	41.5%	555	44.8%	685	55.2%	1,240	\$	9,552.56
06/03/15	CBA-SSPC	Shanghai Quartet	470	37.9%	552	44.5%	688	55.5%	1,240	\$	9,307.01
07/03/15	UPR	OSPR/Rilling/PSSMateo	827	49.5%	1,128	67.5%	543	32.5%	1,671	\$	32,516.22
11/03/15	CBA-SSPC	Pablo Sainz, guitarra	656	52.9%	693	55.9%	547	44.1%	1,240	\$	13,427.00
13/03/15	CBA-SSPC	Ricardo Morales, clarinet	431	34.8%	546	44.0%	694	56.0%	1,240	\$	8,511.00
14/03/15	UPR	OSPR/Valdés/Ma, violonchelo	1,153	69.0%	1,538	92.0%	133	8.0%	1,671	\$	106,147.27
		Totales	5,255	46.9%	6,603	58.9%	4,610	41.1%	11,213	\$	216,597.28
2016											
20/02/16	UPR	OSPR/M. Valdés/C. Goerke, sopra	701	42.0%	1,141	68.3%	530	31.7%	1,671	\$	22,105.22
25/02/16	CBA-SSPC	A. Meneses, chelo/Arnaldo Cohen, piano	439	35.4%	557	44.9%	683	55.1%	1,240	\$	8,378.55
27/02/16	UPR	OSPR/Valdés/CFSJ/Brahms, Réquiem	503	30.1%	978	58.5%	693	41.5%	1,671	\$	14,733.75
28/02/16	CBA-SSPC	Trío Hutchinson, Figueroa, Santan	433	34.9%	451	36.4%	789	63.6%	1,240	\$	5,429.05
04/03/16	UPR	OSPR/Pérez, solistas,coro, títeres	671	40%	918	54.9%	753	45.1%	1,671	\$	18,579.92
05/03/16	CBA-SSPC	Ingrid Fliter, piano	701	56.5%	699	56.4%	541	43.6%	1,240	\$	16,768.93
06/03/16	UPR	New World Symphony/Heras Casado/Ax, piano	658	39.4%	974	58.3%	697	41.7%	1,671	\$	24,537.09
10/03/16	CBA-SSPC	Takács Quartet	347	28.0%	399	32.2%	841	67.8%	1,240	\$	8,453.22
11/03/16	CBA-SSPC	Susan Graham, Mezzosoprano	216	17.4%	275	22.2%	965	77.8%	1,240	\$	7,540.00
12/03/16	UPR	OSPR/López Cobos/Meyers, violí	813	48.7%	943	56.4%	728	43.6%	1,671	\$	23,380.04
		Totales	5,482	37.7%	7,335	50.4%	7,220	49.6%	14,555	\$	149,905.77

Fuente: CAM, 2016

TEMPORADA OSPR 2013-2014														
FECHA	CONCIERTO			TICKETS									GROSS SALES*	
	TIPO	VENUE	NOMBRE	SOLD		COMPLIMENTARY		USED		UNUSED		AVAIL	TOTAL	AVERAGE P/TICKET
09/14/13	Abono 01	SSPC	El Alma Romántica	570	46.0%	540	43.5%	1,110	89.5%	130	10.5%	1,240	\$ 9,111.47	\$ 15.99
09/21/13	Abono 02	SSPC	Orient Express	453	36.5%	440	35.5%	893	72.0%	347	28.0%	1,240	\$ 6,726.33	\$ 14.85
10/05/13	Abono 03	SSPC	Amoríos Mitológicos	524	42.3%	474	38.2%	998	80.5%	242	19.5%	1,240	\$ 8,043.51	\$ 15.35
10/19/13	Abono 04	SSPC	El Olimpo de los Clásicos	428	34.5%	502	40.5%	930	75.0%	310	25.0%	1,240	\$ 6,606.50	\$ 15.44
11/02/13	Abono 05	SSPC	La Musica del Mar	489	39.4%	659	53.1%	1,148	92.6%	92	7.4%	1,240	\$ 7,318.13	\$ 14.97
11/30/13	Abono 06	SSPC	Dvorak y el Alma Popular	614	49.5%	429	34.6%	1,043	84.1%	197	15.9%	1,240	\$ 10,101.38	\$ 16.45
12/14/13	Abono 07	SSPC	Dvorak y su Herencia	442	35.6%	351	28.3%	793	64.0%	447	36.0%	1,240	\$ 7,123.38	\$ 16.12
02/01/14	Abono 08	SSPC	Gala de Zarzuela	716	57.7%	402	32.4%	1,118	90.2%	122	9.8%	1,240	\$ 9,449.05	\$ 13.20
02/08/14	Abono 09	SSPC	Cuentos de Misterios y Locuras	575	46.4%	411	33.1%	986	79.5%	254	20.5%	1,240	\$ 8,502.12	\$ 14.79
03/29/14	Abono 10	SSPC	De Gitanos, Bohemios y Bufones	481	38.8%	376	30.3%	857	69.1%	383	30.9%	1,240	\$ 7,417.72	\$ 15.42
04/12/14	Abono 11	SSPC	En Busca de la Eternidad	457	36.9%	361	29.1%	818	66.0%	422	34.0%	1,240	\$ 7,519.68	\$ 16.45
04/26/14	Abono 12	SSPC	La Voz de América	479	38.6%	396	31.9%	875	70.6%	365	29.4%	1,240	\$ 6,662.13	\$ 13.91
05/10/14	Abono 13	SSPC	El Apogeo del Pianismo	450	36.3%	360	29.0%	810	65.3%	430	34.7%	1,240	\$ 7,248.04	\$ 16.11
05/14/14	Abono 14	SSPC	El Apogeo del Pianismo	288	23.2%	448	36.1%	736	59.4%	504	40.6%	1,240	\$ 4,638.07	\$ 16.10
05/17/14	Abono 15	SSPC	El Apogeo del Pianismo	443	35.7%	453	36.5%	896	72.3%	344	27.7%	1,240	\$ 7,256.80	\$ 16.38
05/31/14	Abono 16	SSPC	El Encuentro Místico	412	33.2%	421	34.0%	833	67.2%	407	32.8%	1,240	\$ 6,372.50	\$ 15.47
11/07/13	Especial 01	SSPC	55 Aniversario Orquesta Sinfonica	256	20.6%	480	38.7%	736	59.4%	504	40.6%	1,240	\$ 3,784.21	\$ 14.78
12/20/13	Especial 02	SSPC	Tradicional de Navidad	954	76.9%	168	13.5%	1,122	90.5%	118	9.5%	1,240	\$ 11,664.00	\$ 12.23
12/21/13	Especial 03	SSPC	Tradicional de Navidad	950	76.6%	188	15.2%	1,138	91.8%	102	8.2%	1,240	\$ 12,806.52	\$ 13.48
01/05/14	Especial 04	SSPC	Tradicional de Reyes	926	74.7%	200	16.1%	1,126	90.8%	114	9.2%	1,240	\$ 10,838.88	\$ 11.71
01/11/14	Especial 05	UPR-RP	Gran Concierto de Organo (UPR)	68	4.2%	550	33.6%	618	37.8%	1,017	62.2%	1,635	\$ 1,205.00	\$ 17.72
01/25/14	Especial 06	SSPC	Concierto Musica de Videojuegos	991	79.9%	155	12.5%	1,146	92.4%	94	7.6%	1,240	\$ 17,746.28	\$ 17.91
04/16/14	Especial 07	SSPC	Requiem de Mórztart	303	24.4%	128	10.3%	431	34.8%	809	65.2%	1,240	\$ 4,755.00	\$ 15.69
05/24/14	Especial 08	SSPC	Zoologico Musical	300	24.2%	188	15.2%	488	39.4%	752	60.6%	1,240	\$ 3,451.45	\$ 11.50
06/07/14	Especial 09	SSPC	Final Experiencia Sinfónica	781	63.0%	272	21.9%	1,053	84.9%	187	15.1%	1,240	\$ 3,645.33	\$ 4.67
06/14/14	Especial 10	SSPC	Música de Pelicula	871	70.2%	339	27.3%	1,210	97.6%	30	2.4%	1,240	\$ 18,092.64	\$ 20.77
TOTAL				14,221	43.6%	9,691	29.7%	23,912	73.3%	8,723	26.7%	32,635	\$ 208,086.12	\$ 14.63

*No incluye IVU

**Cifras preliminares

***Conciertos fueron libre de costo y abiertos al público general.

Fuente: CAM, 2016

TEMPORADA OSPR 2014-2015

FECHA	CONCIERTO			TICKETS									GROSS SALES*	
	TIPO	VENUE	NAME	SOLD		COMPLIMENTARY		USED		UNUSED		AVAIL	TOTAL	AVERAGE P/TICKET
09/06/14	Abono 01	SSPC	Cuadros Rusos	484	39.0%	555	44.8%	1,039	83.8%	201	16.2%	1,240	\$ 8,859.75	\$ 18.31
10/11/14	Abono 02	SSPC	Orquesta Sinfónica	596	48.1%	356	28.7%	952	76.8%	288	23.2%	1,240	\$ 9,137.27	\$ 15.33
10/25/14	Abono 03	SSPC	El Canto del Agua	554	44.7%	285	23.0%	839	67.7%	401	32.3%	1,240	\$ 10,195.96	\$ 18.40
11/08/14	Abono 04	SSPC	El Horizonte Ideal de la Música	510	41.1%	315	25.4%	825	66.5%	415	33.5%	1,240	\$ 8,495.71	\$ 16.66
11/29/14	Abono 05	SSPC	El Triunfo de Apolo	681	54.9%	259	20.9%	940	75.8%	300	24.2%	1,240	\$ 11,919.57	\$ 17.50
12/13/14	Abono 06	SSPC	En Búsqueda de la Inocencia	423	34.1%	243	19.6%	666	53.7%	574	46.3%	1,240	\$ 7,907.37	\$ 18.69
01/17/15	Abono 07	SSPC	Sueños de Invierno	569	45.9%	234	18.9%	803	64.8%	437	35.2%	1,240	\$ 11,308.21	\$ 19.87
03/28/15	Abono 08	SSPC	La Fuerza de la Tierra	499	40.2%	267	21.5%	766	61.8%	474	38.2%	1,240	\$ 9,037.64	\$ 18.11
04/11/15	Abono 09	SSPC	Tiempos Modernos	535	43.1%	320	25.8%	855	69.0%	385	31.0%	1,240	\$ 9,587.56	\$ 17.92
04/25/15	Abono 10	SSPC	Retratos de una Época	521	42.0%	235	19.0%	756	61.0%	484	39.0%	1,240	\$ 8,187.05	\$ 15.71
05/23/15	Abono 11	SSPC	La Voluntad y el Poder	543	43.8%	263	21.2%	806	65.0%	434	35.0%	1,240	\$ 10,565.62	\$ 19.46
06/13/15	Abono 12	SSPC	Amoríos Medievales	869	70.1%	233	18.8%	1,102	88.9%	138	11.1%	1,240	\$ 16,714.73	\$ 19.23
12/20/14	Especial 01	CBA	Tradicional de Navidad	1,671	88.2%	207	10.9%	1,878	99.1%	17	0.9%	1,895	\$ 27,015.22	\$ 16.17
01/04/15	Especial 02	CBA	Tradicional de Reyes	1,686	89.0%	191	10.1%	1,877	99.1%	18	0.9%	1,895	\$ 26,422.51	\$ 15.67
01/24/15	Especial 03	CBA	Música de Videojuegos	1,682	88.8%	182	9.6%	1,864	98.4%	31	1.6%	1,895	\$ 31,876.60	\$ 18.95
01/31/15	Especial 04	SSPC	Nuestros Músicos 1***	0	0.0%	750	60.5%	750	60.5%	490	39.5%	1,240	\$ -	\$ -
02/06/15	Especial 05	SSPC	Vacilando con la Sinfónica 1	160	12.9%	51	4.1%	211	17.0%	1,029	83.0%	1,240	\$ 2,897.57	\$ 18.11
02/07/15	Especial 06	SSPC	Vacilando con la Sinfónica 2	378	30.5%	104	8.4%	482	38.9%	758	61.1%	1,240	\$ 6,790.19	\$ 17.96
02/14/15	Especial 07	SSPC	San Valentín: Danzas de Amor	285	23.0%	200	16.1%	485	39.1%	755	60.9%	1,240	\$ 2,890.15	\$ 10.14
03/21/15	Especial 08	SSPC	Soundtracks: Música de Películas	1,108	89.4%	116	9.4%	1,224	98.7%	16	1.3%	1,240	\$ 15,049.86	\$ 13.58
04/01/15	Especial 09	SSPC	Gran Concierto de Semana Santa	242	19.5%	91	7.3%	333	26.9%	907	73.1%	1,240	\$ 4,492.50	\$ 18.56
05/09/15	Especial 10	SSPC	Nuestros Músicos 2***	0	0.0%	700	56.5%	700	56.5%	540	43.5%	1,240	\$ -	\$ -
05/16/15	Especial 11	CBA	Atención Atención 1 (2 PM)	1,383	73.0%	19	1.0%	1,402	74.0%	493	26.0%	1,895	\$ 47,437.54	\$ 34.30
05/16/15	Especial 12	CBA	Atención Atención 2 (6 PM)	1,588	83.8%	118	6.2%	1,706	90.0%	189	10.0%	1,895	\$ 42,007.57	\$ 26.45
05/17/15	Especial 13	CBA	Atención Atención 3 (4 PM)	1,764	93.1%	51	2.7%	1,815	95.8%	80	4.2%	1,895	\$ 58,880.14	\$ 33.38
05/30/15	Especial 14	CBA	Cirque de la Symphonie	242	12.8%	110	5.8%	352	18.6%	1,543	81.4%	1,895	\$ 3,185.00	\$ 13.16
06/06/15	Especial 15	SSPC	Final Experiencia Sinfónica	860	69.4%	183	14.8%	1,043	84.1%	197	15.9%	1,240	\$ 4,262.53	\$ 4.96
TOTAL				19,833	51.5%	6,638	17.2%	26,471	68.7%	12,045	31.3%	38,516	\$ 395,123.82	\$ 19.92

*No incluye IVU

**Cifras preliminares

***Conciertos fueron libre de costo y abiertos al público general.

Fuente: CAM, 2016

TEMPORADA OSPR 2015-2016															Plan de Retiro
FECHA	CONCIERTO			TICKETS								GROSS SALES*		Gross Sales	
	TIPO	VENUE	NOMBRE	SOLD		COMPLIMENTARY		USED		UNUSED		AVAIL	TOTAL		AVERAGE P/TICKET
09/05/15	Abono 01	SSPC	El héroe atormentado	655	52.8%	157	12.7%	812	65.5%	428	34.5%	1,240	\$ 8,583.26	\$ 13.10	-
09/12/15	Abono 02	SSPC	Orquesta Sinfónica	503	40.6%	131	10.6%	634	51.1%	606	48.9%	1,240	\$ 6,689.33	\$ 13.30	-
09/19/15	Abono 03	SSPC	Una elegancia arcaica	626	50.5%	139	11.2%	765	61.7%	475	38.3%	1,240	\$ 8,390.87	\$ 13.40	-
10/03/15	Abono 04	SSPC	Canto de alabanza al hombre...	595	48.0%	154	12.4%	1,099	88.6%	141	11.4%	1,240	\$ 8,377.77	\$ 14.08	-
11/07/15	Abono 05	SSPC	Una respuesta de esperanza...	889	77.4%	144	12.5%	1,033	90.0%	115	10.0%	1,148	\$ 14,541.74	\$ 16.36	-
11/14/15	Abono 06	SSPC	Luz y sombra	677	54.6%	183	14.8%	860	69.4%	380	30.6%	1,240	\$ 9,713.72	\$ 14.35	-
12/12/15	Abono 07	SSPC	De lo humano a lo divino	794	69.1%	315	27.4%	1,109	96.5%	40	3.5%	1,149	\$ 11,769.27	\$ 14.82	-
01/16/16	Abono 08	SSPC	El espectro de la rosa	470	37.9%	152	12.3%	622	50.2%	618	49.8%	1,240	\$ 6,382.57	\$ 13.58	-
01/23/16	Abono 09	SSPC	Los que cuentan los sonidos	526	42.4%	152	12.3%	678	54.7%	562	45.3%	1,240	\$ 6,933.14	\$ 13.18	-
02/06/16	Abono 10	SSPC	Un silencio elocuente	591	47.7%	126	10.2%	717	57.8%	523	42.2%	1,240	\$ 7,187.59	\$ 12.16	-
04/16/16	Abono 11	SSPC	Mundos de leyendas, misterios	711	57.3%	90	7.3%	801	64.6%	439	35.4%	1,240	\$ 9,149.00	\$ 12.87	-
05/07/16	Abono 12	SSPC	Conjuros	532	42.9%	112	9.0%	644	51.9%	596	48.1%	1,240	\$ 7,308.70	\$ 13.74	-
05/21/16	Abono 13	SSPC	Una serena y trágica belleza	576	46.5%	109	8.8%	685	55.2%	555	44.8%	1,240	\$ 8,583.90	\$ 14.90	-
06/04/16	Abono 14	SSPC	Luz de lo absoluto	992	86.3%	132	11.5%	1,124	97.8%	25	2.2%	1,149	\$ 15,755.80	\$ 15.88	-
08/29/15	Especial 01	SSPC	Soundtracks: Homenaje J. Horner	891	77.5%	152	13.2%	1,043	90.8%	106	9.2%	1,149	\$ 16,642.12	\$ 18.68	-
10/10/15	Especial 02	SSPC	Concierto Familia Figueroa	355	28.6%	155	12.5%	510	41.1%	730	58.9%	1,240	\$ 4,448.94	\$ 12.53	-
10/30/15	Especial 03	SSPC	Soundtracks: Star Wars 1	1,043	90.5%	110	9.5%	1,153	100.0%	0	0.0%	1,153	\$ 20,177.24	\$ 19.35	-
10/31/15	Especial 04	SSPC	Soundtracks: Star Wars 2	1,004	87.4%	90	7.8%	1,094	95.2%	55	4.8%	1,149	\$ 19,310.03	\$ 19.23	-
11/20/15	Especial 05	SSPC	Soundtracks: Star Wars 3	1,013	88.2%	61	5.3%	1,074	93.5%	75	6.5%	1,149	\$ 21,657.45	\$ 21.38	\$21,657.45
11/21/15	Especial 06	SSPC	Soundtracks: Star Wars 4	1,068	93.0%	62	5.4%	1,130	98.3%	19	1.7%	1,149	\$ 20,618.07	\$ 19.31	\$20,618.07
11/29/15	Especial 07	SSPC	Soundtracks: Star Wars 5	1,004	87.4%	31	2.7%	1,035	90.1%	114	9.9%	1,149	\$ 21,305.04	\$ 21.22	\$21,305.04
11/29/15	Especial 08	SSPC	Soundtracks: Star Wars 6	1,020	88.8%	17	1.5%	1,037	90.3%	112	9.7%	1,149	\$ 22,037.37	\$ 21.61	\$22,037.37
12/05/15	Especial 09	SSPC	Cossi Fan Tutte	285	27.0%	182	17.2%	467	44.2%	590	55.8%	1,057	\$ 4,012.30	\$ 14.08	-
12/19/15	Especial 10	SSPC	Soundtracks: Star Wars 7	1,118	97.3%	5	0.4%	1,123	97.7%	26	2.3%	1,149	\$ 23,230.05	\$ 20.78	\$23,230.05
12/23/15	Especial 11	CBA	Tradicional de Navidad	1,748	92.2%	131	6.9%	1,879	99.2%	16	0.8%	1,895	\$ 29,279.58	\$ 16.75	-
01/05/16	Especial 12	CBA	Tradicional de Reyes	1,520	80.2%	350	18.5%	1,870	98.7%	25	1.3%	1,895	\$ 25,014.68	\$ 16.46	-
01/29/16	Especial 13	SSPC	Soundtracks: Disney 1	1,008	87.7%	72	6.3%	1,080	94.0%	69	6.0%	1,149	\$ 19,829.86	\$ 19.67	\$19,829.86
01/30/16	Especial 14	SSPC	Soundtracks: Disney 2	987	85.9%	107	9.3%	1,094	95.2%	55	4.8%	1,149	\$ 17,677.50	\$ 17.91	-
04/30/16	Especial 15	CBA	Música de Videojuegos	1,825	96.3%	47	2.5%	1,872	98.8%	23	1.2%	1,895	\$ 38,405.00	\$ 21.04	\$38,405.00
06/10/16	Especial 16	SSPC	Soundtracks: Star Wars 8 (APOS)**	909	73.3%	176	14.2%	1,085	87.5%	155	12.5%	1,240	\$ 14,561.11	\$ 16.02	-
06/11/16	Especial 17	SSPC	Soundtracks: Star Wars 9 (APOS)**	1,058	85.3%	146	11.8%	1,204	97.1%	36	2.9%	1,240	\$ 20,918.46	\$ 19.77	-
TOTAL				26,993	69.1%	3,990	10.2%	31,333	80.3%	7,709	19.7%	39,042	\$ 468,491.46	\$ 17.36	\$167,082.84

*No incluye IVU

**Cifras preliminares

***Conciertos fueron libre de costo y abiertos al público general.

Fuente: CAM, 2016

CONCIERTOS EDUCATIVOS 2015-2016														
FECHA	CONCIERTO			TICKETS									GROSS SALES*	
	TIPO	VENUE	NOMBRE	SOLD		COMPLIMENTARY		USED		UNUSED		AVAIL	TOTAL	AVERAGE P/TICKET
11/18/15	Educativo	SSPC	P.E.D.C.O. #1	-	-	-	-	1,263	100.0%	0	0.0%	1,263	-	-
04/05/16	Educativo	SSPC	P.E.D.C.O. #2	-	-	-	-	1,263	100.0%	0	0.0%	1,263	-	-
04/06/16	Educativo	SSPC	P.E.D.C.O. #3	-	-	-	-	1,263	100.0%	0	0.0%	1,263	-	-
05/29/16	Educativo	SSPC	Experiencia Sinfónica	826	71.9%	87	7.6%	913	79.5%	236	20.5%	1,149	\$ 4,071.24	\$ 4.93
TOTAL				826	-	-	-	4,702	95.2%	236	4.8%	4,938	-	-

Fuente: CAM, 2016

Cabe señalar que comparando la asistencia al Festival Casals de los años 2014, 2015 y el actual, se observa que la tendencia descendiente parece comenzar a revertirse en el presente año 2016. Se responsabiliza de este aumento a las gestiones recientes de la gerencia de la CAM, en particular el ofrecimiento de conciertos no tradicionales que pueden generar interés en nuevas audiencias, al igual que la invitación a músicos de calibre mundial al Festival Casals. Ello hace que cobre importancia, el desarrollar y optimizar medidas para lograr que ese crecimiento sea sostenido.

Otra unidad de análisis en este Informe, es el Museo Pablo Casals. El Museo Casals tiene un potencial extraordinario de generar ingresos a través de la venta de entradas y acceso a material documental para investigaciones. Para facilitar su promoción como destino dentro de la oferta cultural de Puerto Rico debe adjudicarse primero, cuál será su ubicación final y firme dentro de la estructura. La investigación arrojó que, incluso CAM había presentado ante la Oficina de Gerencia y Presupuesto una solicitud de opinión sobre una reestructuración organizacional, que incluye, sin limitarse a, un cambio sobre a quién debe responder esta entidad, con relación a la corporación bajo la cual está el Museo pues se interesa que responda directamente a la agencia matriz, CAM. Aún cuando reconocemos que la OGP no recomendó que el Museo pasara a formar parte integral de la CAM, por requerir un análisis comprensivo de las agencias, su funcionamiento y estructura organizacional, entendemos que con el contenido de este

plan estratégico se justifica el cambio y, por ende, se debe solicitar una reconsideración de la decisión de la agencia.

Por otro lado, la Sala de exhibiciones del Museo Pablo Casals al momento de este informe está físicamente ubicada en el Cuartel Ballajá, lo que sugeriría hacerlo accesible al turista. No obstante, al estar ubicado en el Viejo San Juan y en un edificio que por sí mismo tiene valor histórico-cultural, no le permite desarrollar identidad propia. A su vez, por la distancia, se dificulta la provisión efectiva de servicios de apoyo y la vinculación de su oferta a la de la organización completa (CAM y subsidiarias) como destino integrado de atractivo diverso al turista. Asimismo, no puede compartir el público y se pierde el factor que se pretende, en que el visitante a concierto pudiera descubrir y admirar la oferta del Museo y viceversa.

Lo anterior ha cambiado con la aprobación de la Ley 42-2014, según enmendada, conocida como la Ley de la Sede Oficial del Museo Pablo Casals, que en la actualidad propone generar un espacio de exhibiciones en el vestíbulo del primer piso de la Sala Sinfónica y el desarrollo de un museo formal en la tercera planta de dicha estructura. Dicho espacio de exhibiciones ha estado utilizándose durante el pasado año con los fines definidos por la mencionada ley. Sin embargo, dado que la aprobación de la enmienda que cede el tercer nivel para el desarrollo del Museo data de verano de 2016, todavía no se ha podido desarrollar un diseño a tales efectos ni identificar una fuente para su

financiamiento. Sin embargo, se proyecta que una vez se concrete el desarrollo del Museo, se podrá generar una sinergia de las actividades de dicha instalación junto a las demás actividades programáticas desarrolladas por la CAM en la Sala Sinfónica, que muy bien podría resultar beneficioso en términos económicos. Precisamente, al construirse la Sala Sinfónica, el pensamiento original y circular era de que el mismo estaría al servicio y beneficio de la COSPR.

Mientras se ha abarcado el tema de los limitados recursos asignados a la publicidad, promoción, medios sociales y venta con relación a los conciertos de la orquesta, es importante recalcar que hay otros eventos y programas que requieren publicidad, promoción, medios sociales y gestión de “venta” también. Entre éstos se encuentran los festivales y programas socio-educativos. No se ha tomado total ventaja de una oferta musical alineada al palio de la figura del Maestro Don Pablo Casals, como ciudadano del mundo, aprovechando su nombre y prestigio mundial para apalancar la atracción de sus seguidores a nivel internacional a Puerto Rico. Tampoco se ha explorado el sistema de aliados estratégicos para apalancar iniciativas mayores de producción y promoción, como por ejemplo, para incorporar promoción o grabaciones de la Orquesta en los canales de las líneas aéreas que tienen a Puerto Rico como destino.

Otro elemento por el cual mostraron preocupación la mayor parte de los participantes es la falta de claridad y conocimiento, sobre los programas institucionales con los que se

cuenta, sus objetivos, a qué agencia están adscritos, requisitos de participación y cómo participar, entre otras cosas. Eso dificulta la promoción efectiva tanto de manera oficial por el personal asignado a esa tarea pero también informal por otros miembros de la organización, desde recepción y servicios generales, que pueden servir de embajadores de la organización y sus programas.

Otro factor a tomar en cuenta en este análisis comprensivo es el acercamiento a los empleados de la CAM, CAEM y COSPR, para activar su participación en este proceso de construcción del Plan Estratégico. En el mismo, era apreciable una respuesta defensiva, como reacción por parte de un número considerable de empleados. Los participantes en las entrevistas y grupos focales mostraron inconformidad con relación a la página de internet y las de medios sociales por presentar información fuera de fecha, contenidos erróneos, no utilizarlos a su mayor potencial, entre otros. Es de rigor mencionar que durante el proceso de elaboración del Plan, la gerencia revisó varios de estos componentes mostrando una mejoría en efectividad notable. Para sostener la tendencia y conforme a los señalamientos hechos, se sugiere que los portales web deben ser revisados y actualizados con una periodicidad establecida y/o planificada. Cada programa y festival debe tener su espacio en las páginas y medios sociales. A su vez, para usar estos medios al máximo se recomienda una cultura de cambio e innovación institucional permanente y la implantación de programas de capacitación y adiestramiento, que a los

efectos combatan la resistencia al cambio tecnológico que en ocasiones se genera desde la base, constituida por los propios empleados.

Otra preocupación descrita por los participantes fue sobre la cultura y el desarrollo organizacional en el área de trabajo. Ello se evidencia por una marcada falta de motivación, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y de observancia de calidad, en los trabajos que se realizan en la base de la organización. Algunos tratan de racionalizar esa cultura organizacional, fragmentación y falta de comunicación, adjudicándole causa a un descontento con la estructura y distribución del trabajo; y desigualdad de condiciones, más allá de la remuneración, entre gerenciales o empleados de confianza, empleados regulares y músicos. De igual manera, se criticó y autocriticó la actitud de los empleados regulares, la falta de una cultura de supervisión y limitadas competencias gerenciales de algún personal con limitada experiencia en ese tipo de puesto.

De la misma forma, los participantes se autocriticaron como organización con relación a la falta de continuidad de la visión y proyectos estratégicos en la corporación principal y las subsidiarias. Mientras, algunas de las personas entrevistadas, entienden que la falta de continuidad de visión y de proyectos estratégicos, se debe a la falta de documentación de las experiencias lo que redundo en la ausencia de una memoria institucional, debido a la alternancia de los gobiernos y de administraciones administradores y ejecutivos. Esto, a su vez, lleva a repetir los errores del pasado. Muchos de estos planteamientos no tienen

una única referencia a la administración actual, sino es un efecto acumulativo de distintas administraciones de la corporación principal y de las corporaciones subsidiarias, objetos del presente Plan. De hecho, existe un reconocimiento de que bajo la actual administración se han tomado pasos conscientes y concretos para vencer esa realidad histórica que afecta tantos organismos públicos, más allá de la CAM.

Un elemento importante identificado como parte de la memoria institucional expuesta en el párrafo anterior, es la falta de claridad en la reglamentación interna vigente. Como producto de la investigación, se identificó cantidad de reglamentación y manuales, que necesitan actualización operacional, organizacional, legal y de desarrollo. Asimismo, se ha identificado varios documentos en formato de borrador y/o que requieren actualización de manera urgente, los cuales para todos los efectos parecerían que sus reglamentaciones están vigentes y operan. A su vez, se ha identificado de manera empírica que existen áreas dentro de las tres corporaciones, que no cuentan con reglamentación aprobada lo que da espacio a realizar distintas labores, de manera artesanal, a criterio propio y no en concordancia con una política institucional formal, lo que promueve incoherencia, fraccionamiento, segmentación y discontinuidad. Nos constan que la CAM está atendiendo esta observación, ya que en sesiones de trabajo con sus ejecutivos e incluso con consultores legales y organizacionales se han presentado distintos documentos y acciones que dejan de fuera toda duda el trabajo que se realiza para atender este asunto.

Llamamos la atención que cualquier situación reglamentaria y de memoria institucional son síntomas de un problema organizacional más arraigado y tiempo prolongado. Ese problema sugiere que, por mucho tiempo se han descuidado áreas medulares de gerencia y operación, lo que ha desembocado en falta de flexibilidad, agilidad y capacidad de cambio acelerado que requieren las corporaciones de hoy para responder a las necesidades del mercado. A pesar de que la CAM, CAEM y COSPR tienen una estructura público - corporativa, muy pocos miembros de la organización se visualizan como empleados o asociados corporativos. Si bien por ser corporaciones públicas es positivo que el empleado se visualice como un proveedor de servicio a la comunidad, muchos no han desarrollado igual compromiso con una misión y visión corporativa, como tampoco con una cultura de servicio necesaria para su funcionamiento efectivo. Con pocas excepciones, no se evidencia lo que en inglés se conoce como “intrapreneurship” que constituye el espíritu empresarial dentro de la corporación. Ese espíritu crea oportunidades para la corporación y el individuo, siempre que se reconozca el empoderamiento del empleado o asociado como un activo de la organización tanto en la visualización del individuo de sí mismo y sus compañeros, como por parte de la gerencia. El empoderamiento alineado a una misión y visión compartida, con respeto y trabajo integrado, se puede convertir en un arma poderosa para la organización.

Entrando al “terreno orquestal”, y a la lectura sobre la Orquesta Sinfónica, se comienza el acercamiento afirmando que existe una preocupación compartida por la mayor parte de los participantes, con relación a la ejecución de la Orquesta. Incluso, se nos comunicó que la Orquesta ha sido ~~sujeto~~ objeto de críticas por lo que algunos han llamado falta de afinación y orquestación. Existen distintos acercamientos y miradas sobre el particular. Una postura también compartida ampliamente es el que el desempeño y la calidad en la ejecución está asociada al horario de ensayo de los músicos. En la actualidad es práctica común el que los músicos de la Orquesta cuenten con más de un trabajo remunerado. Dado que los ensayos ocurren en las tardes, luego de que los músicos han fungido de maestros en el sistema público de educación, en el Conservatorio de Música, en la Universidad de Puerto Rico y otras instituciones de enseñanza, su rendimiento tiende a disminuir relativo al que tendrían si la Orquesta fuese su único empleador o si sus otros trabajos tuvieran que ocurrir después de sus ensayos.

Durante las entrevistas y grupos focales también surgieron críticas a las limitaciones que imponen algunas condiciones establecidas en el convenio colectivo y los reglamentos de las uniones matrices a las cuales están afiliados los músicos a nivel nacional e internacional, los cuales con el propósito de proteger los derechos de los músicos restringen la capacidad de la Orquesta de diversificar su productividad y capacidad de generar ingreso propio, mediante grabaciones comerciales y eventos de diverso tipo,

entre otros. Algunos fueron más osados de cuestionar el derecho a convenio de músicos que rinden su labor mediante contrato de servicios profesionales con una corporación.

Por su parte, los músicos reclaman la profesionalización de su trabajo, es decir que se les trate como profesionales y se les pague como tal. Por otro lado, la práctica a nivel internacional es que con sueldos “profesionales”, que tienden a ser más altos, se contraen obligaciones mayores de horario, funciones, tareas, etc. y acuerdos en cuanto a cómo se comparte la propiedad intelectual y regalías procedentes de ésta. Lo cierto es que debe aclararse el rol del músico en la estructura organizacional ya sea como empleados profesionales de la Orquesta o como emprendedores musicales independientes, e implementar medidas de remuneración y otros beneficios basadas en esa definición, que respeten los derechos de los músicos y garanticen la capacidad de la corporación de generar ingresos pues esos ingresos le permitirán ofrecer mayores sueldos y beneficios. Esto debe ser parte de los procesos de negociaciones colectivas futuras.

Recomendamos en este particular que el primer principio con relación a las negociaciones colectivas es que éstas no se den en años eleccionarios. El proceso de la negociación colectiva debe estar fuera y ser ajeno a cualquier presión política que produzca la cercanía de unas elecciones generales. A su vez, se sugiere que para el proceso de negociación colectiva futura (el actual Convenio Colectivo data del año 2005), se deje el menor espacio

posible a renegociar entre las partes, situaciones específicas que surgen mientras el convenio colectivo está en vigor. Un ejemplo de esto se da en el Artículo Primero, Acápite C, el cual reza “En caso de que se concerte una gira de la Orquesta Sinfónica de Puerto Rico fuera de los límites territoriales de Puerto Rico, el Patrono negociará en cada caso un Convenio especial con un Comité Negociador.....”. Así como este artículo, existen otros que deberían analizarse previo a una próxima negociación colectiva, los cuales podrían hacer del convenio un documento más permanente, el cual no tenga que ser enmendado durante la administración del mismo y no esté sujeto a negociaciones colectivas parciales. Nos hacemos disponibles para en el momento en que se lleve a cabo este proceso, poder colaborar con la CAM en el mismo, de conformidad a la amplia experiencia de varios asociados de Grupo Erantonio & Asociados en el campo de las negociaciones colectivas.

Asimismo, somos de la opinión que debe incluirse a los músicos de la Orquesta como recurso humano principal a participar de los programas socio-educativos de la organización, pues resulta contradictorio el tener que contratar músicos adicionales, que no formen parte de la Orquesta, para satisfacer las necesidades programáticas de ésta. Además, el horario diurno lo viabilizaría aún más desde la perspectiva tanto de los músicos como de la gerencia.

De la misma manera y en consonancia con lo antes expresado, en el acercamiento al escenario orquestal se criticó el “atornillamiento” a las sillas o puestos de la Orquesta. La

expresión se hizo en función de que una vez se logra entrar mediante audición a la Orquesta, no se cuenta con audiciones periódicas para asegurar que el nivel de ejecución se mantiene o mejora constantemente. Un sentido de competencia entre pares por el honor de ocupar cada puesto sería saludable.

Finalmente, los participantes cuestionaron la función que ejerce la Junta de Directores, tanto a nivel estratégico y administrativo en la agenda creativa de la organización, y particularmente la Orquesta. El cuestionamiento en gran medida se debe a que según se expresó, la Junta no cuenta con una estructura de representación de los sectores de interés lo que, a su vez, limita el flujo de información. Algunos criticaron la influencia (o control) que pueda o no tener la Junta sobre la determinación del repertorio de la Orquesta y cómo las preferencias de la Junta pueden estar yendo sobre las demandas del mercado en el diseño de la oferta. Más allá, se reclamó la deseabilidad de que haya en la Junta algún mecanismo de representación del personal de carrera y de los músicos, aunque existe reconocimiento de los aspectos desfavorables de tal medida.

Otra de las expresiones que nutrieron el análisis, gira en torno a que la transmisión de las reuniones de Junta de Directores por medios digitales ha sido un esfuerzo inadecuado de sustituir los canales de comunicación gerencia-empleado. Se entiende que aunque el “rationale” de ello es la búsqueda de transparencia, pudiese incluso obstaculizar la

gestión de política pública institucional de la Junta, ya que la coarta en entrar en consideraciones y discusiones que puedan parecer antipáticas, neurálgicas y no convenientes. Los esfuerzos para garantizar comunicación y transparencia, no necesariamente tienen que responder a este tipo de “apertura”, que conocemos es al momento un requerimiento en ley.

Las ya discutidas limitaciones de fuentes de ingreso y la falta de control sobre partidas de presupuesto esenciales, como el alquiler de espacio donde se ofrecen conciertos, etc. retan la rentabilidad de la organización y llaman a repensarse en un hoy lleno de incertidumbre y riesgo. Asimismo, las críticas a la estructura y ofrecimientos actuales incentivan a diversificar la oferta y transformar y fortalecer la organización como una flexible, dinámica, pertinente y autosostenible. Los participantes reconocen lo difícil que puede ser lograr la autosostenibilidad organizacional, por lo que reconocieron el enfoque incremental como una opción; es decir, que se debe pensar en la capacidad de cada programa de generar ingresos propios o desarrollar esa capacidad paulatinamente. No obstante, la organización tiene dotes sobre los cuales enmarcar estrategias que la acerquen a ésta.

Para empezar, fuera de los elementos de cultura organizacional y de trabajo ya descritos, la organización cuenta con un excelente recurso humano con preparación y experiencia en áreas de gran utilidad en la transformación de cualquier ente. Estas incluyen

planificación, promoción y producción de eventos, gerencia de orquestas, finanzas, administración, ciencias de la información, curación, bibliotecología, etc.

Otro de los factores considerados también en este análisis comprensivo ha sido que las experiencias recientes de mudanzas frecuentes han desarrollado capacidades de resiliencia informática. La organización cuenta con un plan de recuperación a raíz de eventos inesperados. El sistema de información cuenta con la capacidad de preservar la información en caso de interrupción, lo cual establece que podría asistir en el desarrollo de una memoria institucional si se establecen protocolos para la documentación y digitalización de las experiencias organizacionales, depósitos de información, incluyendo estadísticas, documentos y otros records de la Orquesta, de la biblioteca y el Museo Casals, entre otras. Asimismo, se identificó que ya se estaban tomando las medidas necesarias para aumentar las capacidades de almacenamiento, expansión de dominios web de propiedad de la organización, provisión de servicio de inter- e intranet al Edificio de la Sala Sinfónica, como sistema digital de apoyo a la gestión de la Orquesta, en el que se graba y almacena los arreglos musicales de cada músico.

Aunque se ha abordado algunos aspectos no tan positivos, con relación a que los empleados se visualicen como trabajadores de cualquier agencia de gobierno, el vínculo con el Estado también trae sus ventajas. Al ser parte de la estructura gubernamental, se cuenta con el potencial de contar con un público cautivo: el servidor público, en todas las agencias del Estado. Los boletos para conciertos de la Orquesta podrían incorporarse a la

estructura de incentivos y beneficios de las agencias, las cuales podrían adquirirlos a precio especial. Varias agencias cuentan con las cuentas de correo electrónico de todos los empleados públicos y suplidores que serían muy útiles para campañas promocionales.

Asimismo, la Orquesta Sinfónica es reconocida como patrimonio cultural del país, aun por aquellos que no gustan al momento de la música clásica o de su repertorio. Esto provee cierta apertura y la posibilidad de acudir al orgullo borincano a la hora de promover su oferta e invitar a la sofisticación de la apreciación musical del público general.

V. Ejercicio de Visión

Durante el ejercicio de visión desarrollado en distintos grupos de la CAM, la CAEM y la COSPR, surgió un consenso en algunas ideas. Mientras, en otras, no se alcanzó identificar un punto de vista que fuese ampliamente compartido. En ese caso se presenta los planteamientos que mayor resonancia lograron para así guiar futuras discusiones.

En el tema en que mayor consenso se obtuvo fue en cuanto a la integración lógica de la CAM y subsidiarias en una sola organización. Todos los participantes estuvieron de acuerdo en que, por el tamaño, funciones e interrelación entre las tres agencias, no se justificaba que continuaran siendo tres entes corporativos aparte. Todos sostuvieron que debe ser una sola agencia bajo la cual se estructuren todas las funciones y programas que rinden en la actualidad CAM, CAEM y COSPR.

Donde no hubo consenso fue en el nombre, forma y estructura que dicha agencia debe tomar y/o en cual debería prevalecer. La mayor parte de los músicos, propuso que la Orquesta Sinfónica fuese reconocida como el corazón o columna vertebral de la nueva corporación y que las funciones administrativas, de promoción de eventos y de apoyo que hoy ejerce CAM y los servicios de CAEM se estructuraran como oficinas o programas adjuntos a la Orquesta. Por otro lado, la mayoría de los demás participantes propuso que la CAM absorbiera las funciones y programas de las actuales CAEM y COSPR y así fuese la corporación que permaneciera activa. Un tercer planteamiento es que la CAM y

subsidiarias deben fusionarse en una nueva corporación con un nuevo nombre. En ese sentido, todos los componentes de la organización entrarían a una transformación organizacional en equidad (cambio y transformación igualmente compartidos por todos). Se estima que la segunda opción, de la CAM absorber las funciones de las subsidiarias, sería la más viable dado que requeriría un menor alejamiento de cómo de facto éstas operan en la actualidad, por lo cual no tendría impacto presupuestario y las modificaciones a la ley habilitadora de la CAM serían más sencillas.

Tomando como punto de partida el que se propone que CAM absorba las funciones y programas que hoy están adscrito a CAEM y COSPR, se procede a presentar un borrador de la misión, visión y lineamientos estratégicos de ese ente único habiendo consenso en la mayor parte de los puntos planteados.

La CAM propuesta debe continuar teniendo como misión *la promoción cultural de las artes musicales, sin perder su función de transformación social y espiritual de la sociedad puertorriqueña a través de la exposición a las artes y la música*. Es por ello que debe perseguirse que cumpla con su compromiso educativo o formativo para con el talento estudiantil que en un futuro pueda formar parte de las filas de la Orquesta, el público general que desarrolla la apreciación musical y el capital humano de la organización mediante el desarrollo profesional.

Los participantes describen a la organización propuesta para los próximos cinco años como un ente que sigue un *modelo horizontal*. Siendo un solo empleador, el recurso humano contribuye al funcionamiento de la organización en su totalidad y tiene conocimiento de cada una de sus funciones. *La organización es fiel al modelo corporativo siendo flexible y alcanzando una capacidad de respuesta rápida a las preferencias del público. Como corporación pública logra ser autosostenible de forma incremental, identificando fuentes recurrentes de ingresos propios o externos no gubernamentales que cubran los costos operacionales de cada programa. Para lograrlo, cuenta con una división de desarrollo y recaudación de fondos. Esa división administra la Tienda Pablo Casals, donde se vende física y virtualmente memorabilia del Maestro, la Orquesta y el Museo.*

Como corporación es una organización en la cual los gerentes medios son considerados empleados de carrera. A su vez, *cuenta con una estructura de trabajo participativo y empoderador, y mecanismos de comunicación y colaboración entre la Junta de Directores, la administración, los músicos y demás empleados.*

La cultura corporativa se caracteriza por la cultura de servicio e integridad. La organización cuenta con memoria institucional, cultura de documentación y evaluación.

Ha identificado los “benchmarks” pertinentes y sostiene reuniones periódicas para anunciar y medir alcance de objetivos estratégicos.

La Orquesta como corazón de la organización cuenta con una oferta diversa y pertinente.

Se incorpora al repertorio arreglos sinfónicos de otros géneros y compositores, como lo son plena, salsa, musicales tipo Broadway, películas, video juegos, pop, rock, música navideña, compositores puertorriqueños, zarzuela, coral, música sacra, artistas populares, entre otros. *La Orquesta cuenta con exposición internacional tanto por tener en cartelera invitados de primer nivel, como por sus giras promocionales y producciones comerciales.*

Asimismo, como se diversifica la oferta, *el público se amplía a diario con diversidad demográfica y socioeconómica.* También se cambia el enfoque de los subsidios en taquilla para proveer descuento a estudiantes y jóvenes trabajadores (vs. adultos mayores) que los necesiten, edades críticas en el desarrollo de la apreciación de la música y público principal de los programas socio-formativos de la organización.

La organización cuenta con una operación sólida en las áreas de producción de eventos, y promoción, mercadeo, y ventas de espectáculos. Para ellos se cuenta con recursos dedicados exclusivamente a la promoción, relaciones públicas, mercadeo, medios sociales, ventas electrónicas, entre otras. Se cuenta con incentivos a la productividad y en las áreas relacionadas a la producción, promoción y venta de los espectáculos, están asociados a la capacidad de mantener llena la sala.

Para lograr esa visión, *la organización invierte en y desarrolla su capital humano* para que sea descrito como uno capacitado, motivado, integrado, que funge de embajador de la organización y sus programas. Todos los asociados o empleados cuentan con condiciones

justas de trabajo. A su vez, todos tienen al menos un conocimiento básico del proceso de creación y ejecución musical, educación sonora y apreciación musical. Todos conocen su aportación y las de sus compañeros al funcionamiento efectivo y eficiente de la organización. De esa forma, respetan el trabajo propio y de los demás. *Tienen una visión profesional de sí mismos, de/por sus compañeros, y de/por la gerencia.*

La organización cuenta con reglamentación clara y documentación del tracto histórico institucional para *asegurar la coherencia, continuidad y eficiencia de la gestión* generada en parte por la fusión de tres entes en uno y por el cambio en modelo organizacional.

VI. Misión

Basado en lo anterior, la CAM según conceptualizada continuaría teniendo como misión promover la educación y cultura musical mientras ejerce su vocación social.

VII. Visión

Basado en el análisis y ejercicio de visión se establece la visión de la CAM para los próximos cinco (5) años:

La CAM será una organización con una operación sólida en las áreas de producción de eventos, y promoción, mercadeo, y ventas de espectáculos. La Orquesta como corazón de la organización contará con una oferta diversa y pertinente y exposición internacional tanto por tener en cartelera invitados de primer nivel, como por sus giras promocionales y producciones comerciales. El público se ampliará a diario con diversidad demográfica y socioeconómica.

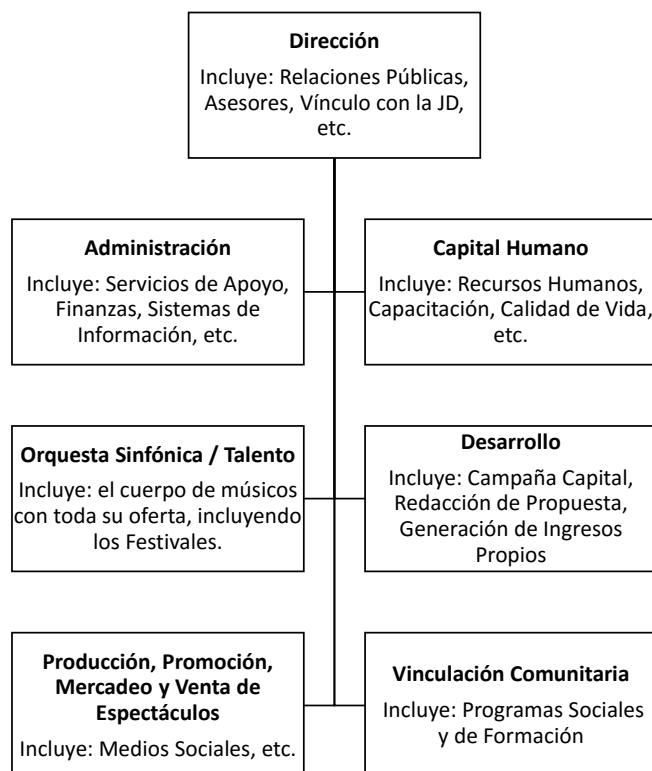
VIII. Aspiraciones Organizacionales

La organización aspira a ser fiel al modelo corporativo horizontal siendo flexible y alcanzando una capacidad de respuesta rápida a las preferencias del público. Alcanzará su autosostenibilidad de forma incremental. Invertirá en y desarrollará su capital humano quienes tendrán una visión profesional de sí mismos, de/por sus compañeros, y de/por la gerencia. Contarán con una estructura de trabajo participativo y empoderador, y mecanismos de comunicación y colaboración entre la Junta de Directores, la administración, los músicos y demás empleados. Se caracterizará por la cultura de servicio e integridad. La organización tendrá memoria institucional, cultura de documentación y evaluación para asegurar la coherencia, continuidad y eficiencia de la gestión.

IX. Estructura organizacional

La CAEM y COSPR serán absorbidas por la CAM, convirtiéndose así en un ente único. Se presenta un diagrama de las funciones esenciales con las cuales debe contar la estructura de la nueva organización o ente único:

Diagrama de Funciones Fundamentales para la Organización Única



Fuente: GEA, 2015.

X. Lineamientos Estratégicos

Este Plan se fundamenta en cinco (5) lineamientos u objetivos estratégicos que se desprenden de los hallazgos del análisis y de la nueva visión y aspiraciones organizacionales de la agencia, según conceptualizada. Éstos son:

1. Alcanzar un modelo de corporación pública flexible, pertinente, autosostenible, con sus implicaciones.
2. Mantener compromiso con la diversidad en el repertorio, oferta de programas y público atraído, además de la internacionalización de la oferta.
3. Reconceptualizar y diversificar los programas de formación y de responsabilidad social.
4. Mantener excelencia e integridad en la ejecución, servicio, etc. y con una cultura de planificación y evaluación continua.
5. Fomentar el desarrollo del capital humano y condiciones de trabajo necesarias para lograr la implantación efectiva de las medidas contempladas en el Plan.

XI. Estrategias

Para cada lineamiento se presentan las estrategias correspondientes.

Lineamiento 1: Alcanzar el modelo de corporación pública flexible, pertinente, autosostenible, con sus implicaciones.

Estrategia 1.a: Utilización óptima de los recursos con los que cuenta la organización

Esta estrategia contempla los recursos humanos y facilidades físicas y tecnológicas de la organización. Para lograrlo requiere:

- i. Revisar el perfil del empleado identificando competencias que son aprovechadas en proyectos de empoderamiento de los empleados.
- ii. Adoptar estructura de trabajo flexible y horizontal, que toman la forma de equipos de trabajo con un líder.
- iii. Realizar el diseño y desarrollo de un nuevo espacio en el vestíbulo del tercer piso del Edificio de la Sala Sinfónica para concretar la reubicación del Museo Pablo Casals.
- iv. Establecer la Tienda Casals en el Edificio de la Sala Sinfónica.

Estrategia 1.b: Ampliar la base de ingresos propios de la agencia

Se recomienda ampliar los ingresos propios mediante los siguientes mecanismos:

- i. Aumentar la asistencia a los eventos. La oferta amplia de conciertos y eventos musicales debe ser una de las principales fuentes de fondos. Es por ello que se propone el incorporar a la oferta conciertos no tradicionales que contemplen la fusión de lo clásico a otros géneros que atraigan a un mayor público en particular el más joven. A su vez, se debe ampliar aquellos de música de películas y videojuegos.
- ii. Fondos externos para programas sociales. Los programas sociales pueden cualificar para recibir fondos federales o de fundaciones por contar con una agenda ampliamente social. La agencia debe incorporar la labor de redacción de propuesta para asegurar este tipo de fondo externo ya que se convierten en costos evitados para la organización. Se ha identificado los siguientes:
 1. The Mockingbird Foundation
 2. The ASCAP Foundation
 3. NAMM Foundation
 4. Fender Music Foundation
 5. Music Empowers Foundation
 6. D'Addario Foundation

7. Sparkplug Foundation
8. The Film Music Foundation
9. Kurt Weill Foundation for Music
10. Grammy Foundation
11. BMI Foundation
12. Sigurd I. & Jarmila H. Rislov Foundation
13. Society for American Music
14. Sphinx Music Organization
15. Knight Foundation
16. Ford Foundation
17. Kresge Foundation
18. Gloria Estefan Foundation
19. The Milagro Foundation
20. L P Music
21. National Endowment for the Arts

22. National Governors Association

23. MacArthur Foundation

iii. Programa de Embajadores y Socios Estratégicos. La CAM debe contar con un área de Desarrollo y, dentro de ésta, un Programa dedicado a identificar, contactar y mantener vinculación con lo que hoy se llama embajadores y socios estratégicos. Estos son individuos y organizaciones con o sin fines de lucro que de una forma u otra auspiciarían a la Orquesta. Este auspicio puede ser a proyectos o programas específicos, facilidades (salas, centros, laboratorios, etc.), eventos, entre otros. Entre los socios o aliados estratégicos potenciales identificados se encuentran:

1. Grupo Ferré Rangel
2. Bacardí
3. Destilería Serrallés
4. Lufthansa Technik
5. Honeywell
6. Virgin Atlantic
7. Caribbean Produce

8. Leonardo's
9. Corujo Financial Services
10. Matosanto's Commercial
11. Aireko Corporation y Fundación Aireko
12. PRISA Group (Familia Stubbe)
13. Cámara de Comercio de Puerto Rico y Regionales
14. Asociación de Industriales de Puerto Rico
15. Cámara de Mercadeo, Industria y Distribución de Alimentos (MIDA)
16. Puerto Rico Supplies
17. Bella International
18. Mercedes Benz de Puerto Rico – Garage Isla Verde
19. Banco Popular y Fundación Banco Popular
20. Universal Insurance
21. MAPFRE
22. Cervecera de Puerto Rico

23. Pirette Uniforms

- iv. Reformulación y relanzamiento del Programa de Abonados para hacerlo más atractivo y por ende redundar en mayor membresía y consecuentemente mayor asistencia a los eventos y funciones.
- v. Ofrecimiento de eventos extraordinarios como galas, cenas, bailes o subastas a beneficio de la Orquesta y/u otro programa o proyecto específico dentro o para la organización.
- vi. Membresías que permiten asistir con por cientos de descuentos o de manera gratuita a eventos ofrecidos por la Orquesta, beneficiarse de los servicios educativos ofrecidos y beneficiarse del uso de las facilidades donde ubica la sede de la Orquesta. Además de los socios estratégicos y abonados, se propone establecer otra categoría de auspiciadores y/o patrocinadores fijos que aporten mensual y/o anualmente a la Orquesta y que cuenten con beneficios relacionados a los eventos de la Orquesta y descuentos en mercancía de la Tienda Casals, entre otros.
- vii. Cobro por ofrecimiento de clases de música, talleres o cursos a niños, jóvenes y adultos.

- viii. Tiendas en las sedes físicas o virtuales de las orquestas, en las cuales los interesados pueden comprar ropa, llaveros, distintivos, grabaciones de producciones musicales, revistas y música entre otras cosas.
- ix. Venta de música a través de Amazon, iTunes y/o el portal de la organización.
- x. Programas de voluntarios comprometidos quienes con su tiempo constituyen un costo evitado a la Orquesta, ya sea en la venta de boletos o en promocionar los eventos a las distintas comunidades.
- xi. Programas de descuentos para atraer a las personas a que asistan a los eventos. Puede ser estructurado de acuerdo a los públicos o audiencias objeto, constituidos por grupos de edad e interés musical. Entre los programas de descuento debe enfatizarse el descuento a estudiantes, escuelas, universidades, empleados públicos y jóvenes de diversos perfiles.
- xii. Estudiar la posibilidad de crear una sala de grabación y sello disquero propios, lo cual abriría la oportunidad a otros a grabar y a la misma Orquesta reducir sus costos en la producción, reproducción, edición y distribución de las producciones. Podría hacerse en colaboración con el Conservatorio de Música el cual ya comienza a encaminar gestiones con ese propósito.

Lineamiento 2: Mantener compromiso con la diversidad en el repertorio, oferta de programas y público atraído, además de la internacionalización de la oferta.

Estrategia 2.a: Diversificación y ampliación de la oferta orquestral

Se recomienda el establecimiento de Programas destinados a distintas audiencias:

- i. Programa clásico. Incorporaría la oferta clásica tradicional de la Orquesta.
- ii. Programa social. Incorporaría oferta resultante de la participación en los programas sociales y cualquier otro ofrecimiento por parte de la Orquesta regular que tenga interés social o comunitario, como lo son conciertos para funciones a beneficio de causas específicas, entre otros. Bajo este programa la Orquesta podría establecer otros tipos de conjuntos para satisfacer la oferta.
- iii. Programa popular o no tradicional. Incorporaría conciertos de música de películas, de videojuegos, de Broadway, zarzuela, entre otros.

Estrategia 2.b: Producción comercial

La CAM debe ampliar su oferta a más allá del calendario regular de conciertos para incorporar la actividad de producción:

- i. Producción de eventos comerciales con artistas de géneros variados y para públicos diversos. Esta medida se refiere a eventos en alianza con artistas que producen

eventos comerciales. Esto ampliaría la oferta reciente de eventos con artistas como Wilkins y Atención Atención, entre otros.

- ii. Producciones musicales y de video digitales. La orquesta podría producir canciones, videos, CDs y DVDs grabados ya sea en estudio o en vivo de cualquiera de los eventos de sus programas.

Estrategia 2.c: Internacionalización

La internacionalización es un mecanismo de propósito dual. Provee exposición a las tendencias mundiales de la música mientras promueve a la orquesta y la CAM.

- i. Invitados internacionales. En el pasado reciente la visita de invitados internacionales ha probado ser efectiva en atraer públicos diversos. Esta medida propone ampliar el programa de músicos invitados.
- ii. Giras internacionales. Las giras al extranjero son un mecanismo para enriquecer la ejecución de la Orquesta y promoverla local e internacionalmente.

Estrategia 2.d: Exposición local

Es importante continuar fortaleciendo la exposición de la Orquesta y la CAM localmente, en particular fuera de San Juan.

- i. Giras internas. Esta medida propone retomar los tours domésticos de la Orquesta por los cuales ésta visitaba las diversas regiones de la isla. Si bien es cierto que hay un limitado número de venues que pueden acomodar a la Orquesta es importante expandir su cobertura a más allá de Santurce y el área metropolitana.

Lineamiento 3: Reconceptualizar y diversificar los programas de formación y de responsabilidad social.

Estrategia 3.a: Ampliar el alcance y oferta de programas socio-educativos

Se propone añadir a la oferta actual otros programas socio-educativos y mecanismos para la implantación efectiva de la oferta en su totalidad.

- i. Talleres para maestros, niños, jóvenes y universitarios los cuales incluyen materiales (instrumento), material didáctico y oportunidad de asistir a ensayos o conciertos. El costo ha de ser basado en el nivel de ingreso familiar.
- ii. Internados para futuros músicos por periodos variados, que les permite a esos futuros músicos poder adquirir la primera experiencia musical en una Orquesta Sinfónica. El costo ha de ser basado en el nivel de ingreso familiar.
- iii. Programas de becas auspiciadas para el estudio de composición, ejecución, promoción y/o gerencia musical. Estas han de ser financiadas por acuerdos con aliados estratégicos.

- iv. Acuerdos colaborativos con agencias y organizaciones que trabajan con poblaciones marginadas, como lo son confinados, personas con problemas de aprendizaje, entre otros. En conjunto podrán acceder fondos competitivos locales, federales y de fundaciones evitando costos directos a la CAM.
- v. Acuerdos contractuales con escuelas y universidades públicas y privadas, incluyendo la UPR, Sagrado Corazón, la Inter, el Conservatorio de Música de Puerto Rico, entre otros, para el ofrecimiento de los Programas, compartiendo así sus costos y beneficios.
- vi. Un calendario más extenso del actual para la apertura al público general a ensayos y conciertos, con el fin, de que conozcan el arte musical que producen y sepan los roles que ocupan cada uno de los miembros de la Orquesta.

Lineamiento 4: Mantener la excelencia e integridad en la ejecución, servicio, etc. y con una cultura de planificación y evaluación continua.

Estrategia 4.a: La profesionalización y relación exclusiva de los músicos con la Orquesta como Programa de la CAM (no corporación por sí misma) con sus implicaciones contractuales.

Según discutido en las secciones correspondientes al análisis específico del convenio colectivo de los músicos, la relación actual entre éstos y la CAM como nuevo empleador debe ser definida. A continuación, se esbozan los primeros pasos.

- i. Aclarar la relación entre músicos y la CAM (servicios profesionales o músicos nacionales (empleados del Estado)) y sus implicaciones.
- ii. Ofrecer un salario competitivo y relacionado a las responsabilidades según estipuladas en el Plan.
- iii. Implementar, como parte de la la jornada de trabajo de los músicos, la responsabilidad de participación en programas sociales y actividades que generen fondos a la agencia. Las horas dedicadas a los programas sociales podrían ser rotativas de forma que todos participen de forma equitativa. La distribución de esta responsabilidad podría ajustarse al calendario de la temporada y el listado de aquellos músicos, que por la naturaleza de las piezas, “libran” de ensayos y conciertos y que, por ende, tendrían mayor tiempo disponible en semanas particulares. Esta información puede proyectarse desde el principio de la temporada.
- iv. Definir las plazas de músico como competitivas con requisitos de calidad (audiciones continuas).

- v. Implantar un calendario extendido, según observado en las mejores prácticas, en el cual, se ofrecen vacaciones rotativas (2 semanas en verano y 2 en Navidad a todos, más rotación de acuerdo a calendario de las producciones)
- vi. Instituir los ensayos diurnos como regla. Habiendo implementado la jornada a tiempo completo se viabiliza este paso.

Estrategia 4.b: Instituir mecanismos de empoderamiento de los empleados

El empoderamiento de los empleados desarrolla en ellos compromiso, orgullo y lealtad.

Es por ello que la CAM debe asegurarse de:

- i. Realizar periódicamente concursos creativos para los empleados. A través de éstos, se podría asignar proyectos especiales a equipos para seleccionar estrategias viables a implementar en cuanto a aumentar ventas, ampliar los esfuerzos de mercadeo, etc.
Los empleados se sentirían empoderados y beneficiaría a la CAM.
- ii. Hacer reconocimiento en conciertos, programas impresos, página web y medios sociales a los empleados que se destacan en su labor cotidiana y/o en los proyectos especiales.
- iii. Implementar el Programa Conoce a tu Orquesta, mostrando el perfil de los músicos nacionales y empleados de la CAM.

iv. Programa de capacitación en servicio y estructuras de trabajo novedosas. Reconociendo que las transformaciones generan ansiedad en los empleados, se propone este programa como mecanismo de gerencia del cambio. A través del Programa se desarrollaría las competencias necesarias para contribuir al alcance de la visión del Plan, en particular la cultura de trabajo en equipo y la cultura del servicio.

Estrategia 4.c: Establecer la infraestructura necesaria para mantener una Memoria Institucional

Resulta de crítica importancia el asegurar que se desarrolla la capacidad de Memoria Institucional. Sobre ello descansa el proteger la continuidad de los logros y avances de los últimos años. Para alcanzar esto, se requiere lo siguiente:

- i. Establecer una Biblioteca y Registro digitales de todos los documentos administrativos y recursos técnicos musicales de la CAM y sus programas, incluyendo por supuesto la Orquesta. Debe, a su vez, estar acompañado de un programa de revisión periódica a los documentos y otros recursos gráficos, musicales, etc.
- ii. Compra, instalación y mantenimiento de programado (software) de apoyo al trabajo colaborativo y al proceso creativo musical.

Estrategia 4.d: Instituir un Programa de Evaluación Organizacional

Una cultura de evaluación continua permite probar cuán efectivos se está siendo en el alcance de la visión y realizar ajustes según sea necesario. Es por ello que se debe:

- i. Realizar reuniones anuales para establecer los objetivos del año y la contribución de cada miembro de la organización al éxito de la estrategia.
- ii. Esto debe ir acompañado de reuniones trimestrales por equipo o área programática para revisar progreso en el logro de los objetivos.
- iii. Publicar internamente la ejecución en el alcance de los objetivos de cada equipo para crear ambiente competitivo positivo.
- iv. Realizar evaluaciones anuales a empleados basada en su contribución a los objetivos contenidos en su plan de trabajo, los cuales deben estar alineados al Plan Estratégico.
- v. En el tercer año del Plan, se realizaría una evaluación del plan para ajustar estrategias y, consecuentemente, los planes de trabajo y métricas de evaluación de los empleados.

Lineamiento 5: Fomentar el desarrollo del capital humano y condiciones de trabajo necesarias para lograr la implantación efectiva de las medidas contempladas en el Plan.

Estrategia 5.a: Crear y mantener un ambiente colaborativo de trabajo.

En este tipo de ambiente laboral permea el compromiso y la solidaridad entre componentes de la organización y él, a su vez, inspira al empleado a comprometerse con contribuir al alcance de la visión de la CAM. Para lograr construir y mantener ese ambiente se propone:

- i. Sistema de remuneración y beneficios justo y proporcional a funciones, mérito, años de servicios, etc. El empleado debe sentirse que sus condiciones de trabajo son justas y eso se fundamenta en un entendimiento de su rol en la organización y retroalimentación sobre su ejecución o desempeño en cuanto a sus funciones y el alcance de la visión del Plan para la CAM.
- ii. Todos somos CAM – Se propone un Programa de integración entre músicos y staff de apoyo, el cual incluya proyectos sociales en que colaboren ambos grupos para crear espíritu y dinámica de equipo.
- iii. Evaluaciones periódicas y reconocimiento, según descritas en el Programa de Evaluación.
- iv. Visitas bisemanales de la gerencia a cada equipo con intercambio de ideas y rendición de cuentas, de forma que todos se sienten como piezas importantes en el funcionamiento eficiente, efectivo y eficaz de la organización.

- v. Evento anual de servicio social con una causa escogida mediante elección por los empleados y músicos. Así sentirán que su voz es escuchada y que a través de la CAM se puede atender sus intereses de servicio social. A su vez, a través de este tipo de evento la CAM satisface su sentido de responsabilidad social.

Estrategia 5.b: Establecer mecanismos de capacitación

Otro elemento conductivo a generar el ambiente adecuado es el que los empleados se sientan que cuentan con las herramientas y competencias necesarias para realizar sus funciones. Es por ello que se propone el establecimiento de:

- i. Programa de adiestramiento presencial y virtual sobre historia, reglamentos, educación musical, etc. Todos y cada uno de los empleados debe contar con un conocimiento básico de cada programa, el marco reglamentario bajo el cual operan y la historia de la organización. Así se convierten en embajadores de la organización.
- ii. Desarrollo y adiestramiento de equipo de promoción, mercadeo y ventas. Debe mantenerse al personal dedicado a estos fines a la vanguardia.
- iii. Programa de empleados embajadores de la Orquesta.

XII. Otros Mecanismos de Implantación

Para lograr la implantación de lo antes expuesto, resulta imprescindible encaminar gestiones concretas en cuanto a la promoción y marco reglamentario organizacional interno y externo pues redundan en mayores ingresos propios y un ambiente de trabajo que fomenta el compromiso con el alcance de la visión de este Plan.

a. Esfuerzos promocionales

Entre los esfuerzos promocionales que se puede encaminar de inmediato, se encuentran:

- i. Aprovechar a los patrocinadores o socios estratégicos para compartir los costos de la promoción. Se puede hacer por intercambio o entrar en proyectos de beneficio mutuo.
- ii. La participación en conciertos con la integración de artistas reconocidos a nivel mundial, da una gran exposición a las orquestas.
- iii. Por otra parte, las aportaciones y compromisos educativos, sociales y comunitarios son una carta de presentación porque despierta en el espectador el deseo por conocer la música.
- iv. Tener páginas constantemente actualizadas en las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter), Internet y venta de sus productos mediante Amazon, Itunes y portal institucional producen alto rendimiento. El establecer un programa de o

protocolo para el desarrollo y revisión de contenidos para los medios sociales es sumamente necesario.

v. Programa de Boletos Especiales y Membresía para Empleados Gubernamentales.

Debe ir acompañado de E-mail blast a cuentas de correo electrónico de las agencias de gobierno.

vi. Visitas periódicas a centros comerciales y hoteles, como material promocional y conjuntos musicales. La distribución de material promocional en hoteles y alquiler de vehículos captura turistas.

vii. Establecer un servicio de conjuntos musicales para eventos especiales, bodas, quinceañeros, graduaciones, fiestas, etc. abre una ventana de oportunidad de generar ingresos propios.

viii. Producir un especial musical anual, similar al Especial del Banco Popular, puede generar ingresos mientras aumenta la fanaticada de la Orquesta.

ix. Desarrollo de la Red Pablo Casals. Esta iniciativa incluye:

- a. establecer y promocionar una ruta internacional de museos, sitios históricos y eventos asociados con el maestro Pablo Casals.

- b. venta de material promocional y de colección asociados con el maestro Pablo Casals.
- c. Festival Pablo Casals – Expansión a múltiples venues e incorporar oferta gastronómica.
- d. Establecimiento de Tienda real y virtual Casals, vendiendo sus producciones, entre otras.

b. Reglamentación interna y externa que requiere revisión

A la luz, de lo antes expuesto, recomendamos que el marco reglamentario interno y externo de la organización debe ser revisado para atemperarlo a lo expuesto en el Plan, en particular en los siguientes aspectos:

- i. Ley orgánica que reconozca la nueva estructura organizacional
- ii. Plan de (Re)Clasificación
- iii. Reglamento del Empleado
- iv. Convenio colectivo, según propuesto.

XIII. Programación

Lineamiento	Estrategia	Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lineamiento 1: Alcanzar el modelo de corporación pública flexible, pertinente, autosostenible, con sus implicaciones.							
	<u>Estrategia 1.a: Utilización óptima de los recursos con los que cuenta la organización</u>						
		i. Revisar el perfil del empleado identificando competencias que son aprovechadas en proyectos de empoderamiento de los empleados.	X				
		ii. Adoptar estructura de trabajo flexible y horizontal, que toman la forma de equipos de trabajo con un líder.			X		
		iii. Realizar el diseño y desarrollo relacionado a reubicar el Museo Pablo Casals en el Edificio de la Sala Sinfónica.					X
		iv. Establecer la Tienda Casals en el Edificio de la Sala Sinfónica.			X		

Lineamiento	Estrategia	Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	<u>Estrategia 1.b: Ampliar la base de ingresos propios de la agencia</u>						
		i. Aumentar la asistencia a los eventos.	X	X	X	X	X
		ii. Fondos externos para programas sociales.	X	X	X	X	X
		iii. Programa de Embajadores y Socios Estratégicos.		X	X	X	X
		iv. Reformulación y relanzamiento del Programa de Abonados para hacerlo más atractivo y por ende redundar en mayor membresía y consecuentemente mayor asistencia a los eventos y funciones.	X				
		v. Ofrecimiento de eventos extraordinarios como galas, cenas, bailes o subastas a beneficio de la Orquesta y/u otro programa o proyecto específico dentro o para la organización.		X	X	X	X
		vi. Membresías que permiten asistir con por cientos de descuentos o de manera gratuita a eventos ofrecidos por la orquesta, beneficiarse de los servicios educativos ofrecidos y beneficiarse del uso de la cede.		X	X	X	X

Lineamiento	Estrategia	Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		vii. Cobro por ofrecimiento de clases de música, talleres o cursos a niños, jóvenes y adultos.			X	X	X
		viii. Tiendas en las sedes físicas o virtuales de las orquestas, en las cuales los interesados pueden comprar ropa, llaveros, distintivos, grabaciones de producciones musicales, revistas y música entre otras cosas.			X	X	X
		ix. Venta de música a través de Amazon, iTunes y/o el portal de la organización.			X	X	X
		x. Programas de voluntarios comprometidos quienes con su tiempo constituyen un costo evitado a la orquesta, ya sea en la venta de boletos o en promocionar los eventos a las distintas comunidades.		X	X	X	X
		xi. Programas de descuentos para atraer a las personas a que asistan a los eventos.		X	X	X	X
		xii. Creación de su propia sala de grabación y sello disquero, lo cual abre la oportunidad a otros a grabar y a la misma orquesta reducir sus costos en la producción, reproducción, edición y distribución de las producciones.					X

Lineamiento	Estrategia	Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lineamiento 2: Mantener compromiso con la diversidad en el repertorio, oferta de programas y público atraído, además de la internacionalización de la oferta.							
	<u>Estrategia 2.a: Diversificación y ampliación de la oferta orquestral</u>						
		i. Programa clásico.	X	X	X	X	X
		ii. Programa social.		X	X	X	X
		iii. Programa popular o no tradicional.		X	X	X	X
	<u>Estrategia 2.b: Producción comercial</u>						
		i. Producción de eventos comerciales con artistas de géneros variados y para públicos diversos.		X	X	X	X
		ii. Producciones musicales y de video digitales.			X	X	X
	<u>Estrategia 2.c: Internacionalización</u>						
		i. Invitados internacionales.		X	X	X	X

Lineamiento	Estrategia	Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		ii. Giras internacionales.				X	X
	<u>Estrategia 2.d: Exposición local</u>						
		i. Giras internas	X	X	X	X	X
Lineamiento 3: Reconceptualizar y diversificar los programas de formación y de responsabilidad social.							
	<u>Estrategia 3.a: Ampliar el alcance y oferta de programas socio-educativos</u>						
		i. Talleres para maestros, niños, jóvenes y universitarios los cuales incluyen instrumento, material didáctico y oportunidad de asistir a ensayos o conciertos.		X	X	X	X
		ii. Internados para futuros músicos por periodos variados.			X	X	X
		iii. Programas de becas auspiciadas para el estudio de composición, ejecución, promoción y/o gerencia musical.				X	X
		iv. Acuerdos colaborativos con agencias y organizaciones que trabajan con poblaciones marginadas, como lo son confinados, personas con problemas de aprendizaje, entre otros.	X	X	X	X	X

Lineamiento	Estrategia	Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		v. Acuerdos contractuales con escuelas y universidades públicas y privadas, incluyendo la UPR, Sagrado Corazón, la Inter, el Conservatorio de Música de Puerto Rico, entre otros, para el ofrecimiento de los Programas, compartiendo así sus costos y beneficios.		X	X	X	X
		vi. Un calendario más extenso del actual para la apertura al público general a ensayos y conciertos, con el fin, de que conozcan el arte musical que producen y sepan los roles que ocupan cada uno de los miembros de la orquesta.	X	X	X	X	X
Lineamiento 4: Mantener la excelencia e integridad en la ejecución, servicio, etc. y con una cultura de planificación y evaluación continua.							
	<u>Estrategia 4.a: La profesionalización y relación exclusiva de los músicos con la orquesta como Programa de la CAM (no corporación por sí misma) con sus implicaciones contractuales.</u>						

Lineamiento	Estrategia	Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		i. Aclarar la relación entre músicos y la CAM (servicios profesionales o músicos nacionales (empleados del Estado)) y sus implicaciones.		X	X	X	X
		ii. Ofrecer un salario competitivo y relacionado a las responsabilidades según estipuladas en el Plan.		X	X	X	X
		iii. Incorporar a la jornada de trabajo de los músicos la responsabilidad de participación en programas sociales y actividades que generen fondos a la agencia.		X	X	X	X
		iv. Definir las plazas de músico como competitivas con requisitos de calidad (audiciones continuas).		X	X	X	X
		v. Implantar un calendario extendido, en el cual, se ofrecen vacaciones rotativas		X	X	X	X
		vi. Instituir los ensayos diurnos como regla.	X	X	X	X	X
	<u>Estrategia 4.b: Instituir mecanismos de empoderamiento de los empleados</u>						
		i. Realizar periódicamente concursos creativos para los empleados.	X	X	X	X	X

Lineamiento	Estrategia	Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		ii. Hacer reconocimiento en conciertos, programas impresos, página web y medios sociales a los empleados que se destacan en su labor cotidiana y/o en los proyectos especiales.	X	X	X	X	X
		iii. Implementar el Programa Conoce a tu Orquesta, mostrando el perfil de los músicos nacionales y empleados de la CAM.	X	X	X	X	X
		iv. Programa de capacitación en servicio y estructuras de trabajo noveles.		X	X	X	X
	<u>Estrategia 4.c: Establecer la infraestructura necesaria para mantener una Memoria Institucional</u>						
		i. Establecer una Biblioteca y Registro digitales de todos los documentos administrativos y recursos técnicos musicales de la CAM y sus programas, incluyendo por supuesto la orquesta.		X	X	X	X
		ii. Compra, instalación y mantenimiento de programado (software) de apoyo al trabajo colaborativo y al proceso creativo musical.			X	X	X

Lineamiento	Estrategia	Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	<u>Estrategia 4.d: Instituir un Programa de Evaluación Organizacional</u>						
		i. Realizar reuniones anuales para establecer los objetivos del año y la contribución de cada miembro de la organización al éxito de la estrategia.		X	X	X	X
		ii. Reuniones trimestrales por equipo o área programática para revisar progreso en el logro de los objetivos.		X	X	X	X
		iii. Publicar internamente la ejecución en el alcance de los objetivos de cada equipo para crear ambiente competitivo positivo.		X	X	X	X
		iv. Realizar evaluaciones anuales a empleados basada en su contribución a los objetivos contenidos en su plan de trabajo		X	X	X	X
		v. Evaluación del Plan y ajuste.			X		X
Lineamiento 5: Fomentar el desarrollo del capital humano y condiciones de trabajo necesarias para lograr la implantación efectiva de las medidas contempladas en el Plan.							

Lineamiento	Estrategia	Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	<u>Estrategia 5.a: Crear y mantener un ambiente colaborativo de trabajo.</u>						
		i. Sistema de remuneración y beneficios justo y proporcional a funciones, mérito, años de servicios, etc.	X	X	X	X	X
		ii. Todos somos CAM	X	X	X	X	X
		iii. Evaluaciones periódicas y reconocimiento, según descritas en el Programa de Evaluación.		X	X	X	X
		iv. Visitas bisemanales de la gerencia a cada equipo con intercambio de ideas y rendición de cuentas	X	X	X	X	X
		v. Evento anual de servicio social con una causa escogida mediante elección por los empleados y músicos.	X	X	X	X	X
	<u>Estrategia 5.b: Establecer mecanismos de capacitación</u>						
		i. Programa de adiestramiento presencial y virtual sobre historia, reglamentos, educación musical, etc.	X	X	X	X	X
		iii. Desarrollo y adiestramiento de equipo de promoción, mercadeo y ventas.	X	X	X	X	X

Lineamiento	Estrategia	Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		iv. Programa de empleados embajadores de la Orquesta.	X	X	X	X	X
Otros Mecanismos de Implantación							
	<u>Esfuerzos Promocionales</u>						
		i. Colaboraciones con aliados estratégicos	X	X	X	X	X
		ii. Participación en conciertos de otros artistas de renombre	X	X	X	X	X
		iii. Tener páginas constantemente actualizadas en las redes sociales	X	X	X	X	X
		iv. Programa de Boletos Especiales y Membresía para Empleados Gubernamentales.	X	X	X	X	X
		v. Visitas periódicas a centros comerciales y hoteles, como material promocional y conjuntos musicales.	X	X	X	X	X
		vi. Establecer servicio de conjuntos musicales para eventos			X	X	X
		vii. Producir un especial musical anual, similar al Especial del Banco Popular, puede generar ingresos mientras aumenta la fanaticada de la orquesta.			X	X	X
		viii. Desarrollo de la Red Pablo Casals	X	X	X	X	X
	<u>Cambios al marco reglamentario interno y externo</u>						

Lineamiento	Estrategia	Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		i. Ley orgánica que reconozca la nueva estructura organizacional	X				
		ii. Plan de (Re)Clasificación		X			
		iii. Reglamento del Empleado	X				
		iv. Convenio colectivo		X			