



## **ESTUDIO DE CASO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

### **POLÍTICAS CULTURALES EL TEATRO NACIONAL CERVANTES**

CAT. OPP/CAG/2008-13

NOVIEMBRE DE 2008

## Equipo

*AG Raúl STIGLIANI (Coordinador)*

*AG Alicia FERNANDEZ*

*AG Claudio PATRONE*

*AG Silvia MENDEZ*

*AG Graciela LACOSTE*

*AG Daniel CAMPIONE*

*AG Juan MAYDANA*

*Este documento fue producido por integrantes del Area Temática “Políticas Culturales” del Observatorio de Políticas Públicas del Cuerpo de Administradores Gubernamentales de la Secretaría de Gabinete y Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros, en el mes de noviembre del año 2008.*

*El Observatorio de Políticas Públicas del Cuerpo de Administradores Gubernamentales inició sus actividades en el año 2002 en jurisdicción de la Coordinación General del C.A.G., sus documentos son publicados en el sitio oficial de la Secretaría de Gabinete y Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros.*

*Sitio Oficial: <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/ag/paginas/opp/opp.html>*

*AG Lic. V. Daniel Piemonte  
Coordinador General del  
Cuerpo de Administradores Gubernamentales*

*AG Ing. Guillermo J. Alabés  
Coordinador Ejecutivo del  
Observatorio de Políticas Públicas*

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
 A. PRESUPUESTO Y OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS ASIGNADOS, EL DESAFÍO DE LA PLANIFICACIÓN DE LA TEMPORADA ARTÍSTICA; RELACIÓN ENTRE EL GASTO Y LOS BENEFICIARIOS DEL TNC.....	8
Los requisitos de una programación teatral oficial exitosa. Los pasos previos.....	8
Lo que le sucede a la programación teatral oficial exitosa. Los pasos siguientes.....	9
 B. LA DESJERARQUIZACIÓN DE LOS AGENTES DEL TNC; UNA ESTRUCTURA “IDEAL”. ¿ES NECESARIO UN ESCALAFÓN PROPIO??.....	13
Conformación de la planta permanente y de contratados “artículo 9” (planta transitoria); contratos de obra: Decreto de autarquía Nro. 318/96 y Decreto 1482/96 para su estructura organizativa.....	13
Breve Análisis de las aperturas inferiores. Resolución de Osvaldo Dragún (1998).....	19
Pase a planta permanente de cargos transitorios: la génesis del Decreto 217/04.....	21
La situación "informal" de las unidades organizativas al 2008: Descripción de las acciones desarrolladas en cada una de estas unidades organizativas "informales".....	25
Gestión de un proyecto de Escalafón propio: la génesis del Nomenclador de Funciones Específicas.....	27
Aprobación Nomenclador de Funciones Específicas.....	35
En resumen.....	36
 C. LA GESTIÓN BUROCRÁTICA PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS ARTÍSTICOS.....	38
La falta de conocimiento teórico y práctico en la gestión administrativa pública por parte de las autoridades políticas.....	39
El Plan de Modernización (Gestión Samek 2006/2007).....	45
Las turbulencias de los años 2004 a 2007.....	50
CONCLUSIONES.....	54
BIBLIOGRAFIA.....	56
ANEXOS.....	57

## RESUMEN EJECUTIVO

Por sus diversas características, la especificidad de sus funciones y su historia particular, creemos que el Teatro Nacional Cervantes es un caso paradigmático en la gestión cultural que cae bajo la responsabilidad del Estado Nacional.

Su propia historia esta atada a los avatares de la Nación y el Estado, nacido en las primeras décadas del siglo XX de la iniciativa privada el TNC es rápidamente estatizado y sufre desde entonces la evolución política, social y económica del país. Conociendo una edad de oro inicial en las décadas del 40 y 50 sufre después las consecuencias de las repetidas interrupciones a la estabilidad democrática, los vaivenes de las políticas culturales implementadas y los sucesivos ajustes económicos que afectan sus recursos, acciones y a su inserción en la comunidad.

A estos avatares y desventuras se suman la inadaptabilidad del quehacer teatral a las normas y procedimientos que regulan la actividad estatal, como la Ley de Administración financiera, regímenes de empleo público y otras normas de regulación de la gestión pública. Entre estas disfuncionalidades que entorpecen y desdibujan su rendimiento institucional, en este estudio analizamos tres variables en cuestión: la dificultad en la planificación presupuestaria, la desjerarquización de los agentes del TNC y la necesidad de contar con un escalafón que respete las especificidades del quehacer teatral, y la gestión burocrática para el logro de objetivos artísticos .

En la primer variable se analizan las discordancias entre las necesidades de una programación de una temporada teatral de la magnitud de la asumida por el TNC, para ello se detallan los pasos a recorrer desde su diseño hasta la formulación del anteproyecto de presupuesto correspondiente, señalándose a continuación las numerosas dificultades que surgen al seguir estos procedimientos en la práctica.

En la segunda variable se encara la problemática de la desjerarquización de los agentes del TNC, describiéndose como se fue conformando la actual estructura del organismo, la situación "informal" de las unidades organizativas al 2008 y detallando las acciones de estas unidades informales, como a través del conflicto (y como salida a este) fue generándose el proyecto de un escalafón propio que contemple las especificidades de las tareas realizadas en el teatro.

Finalmente se analizan las dificultades surgidas en la gestión del organismo originadas en la falta de capacidad administrativa y técnica de sus directivos, personas a menudo con una brillante carrera teatral y magnificas intenciones pero con un nulo conocimiento del manejo de la cosa pública. Se describen las experiencias puntuales de la presentación de un Plan de Reorganización y Modernización del TNC y el manejo de la crisis laboral sufrida en el año 2007 que llevo a la paralización de las actividades de la institución.

## INTRODUCCIÓN

El Teatro Nacional Cervantes ha sufrido un desarrollo histórico que puede calificarse como paralelo a los cambios económicos, políticos y sociales del país. En sus orígenes fue un emprendimiento privado; inaugurado el día 5 de setiembre de 1921 fueron sus dueños la actriz española María Guerrero y su esposo Fernando Díaz de Mendoza. Dado su fracaso económico, en 1926 el Presidente Alvear dispuso su estatización, destinándolo para el funcionamiento del *Teatro Nacional de la Comedia* en 1933.

En 1935 asume como director del teatro el actor y director Antonio Cunill Cabanellas. Podría considerarse a esta gestión como la "época de oro" del Teatro. Por un tiempo más y bajo las direcciones sucesivas de Armando Discépolo, Elías Alippi, y Enrique De Rosas, se conformó un periodo superlativo en la trayectoria del espectáculo teatral argentino.

A partir de 1947 que comienza un período de falta de objetivos culturales claros, que contó con una larga sucesión de directores al frente del Teatro Nacional. En el período comprendido entre 1936 a 1955, la novedad cultural del Estado permitía un presupuesto que ayudaba a estimular la producción nacional, por medio de concursos que recompensaban al ganador con la puesta en escena de la obra: en los primeros diez años del periodo, se estrenaban dos obras por temporada fruto de autores noveles surgidos en dichos concursos.

En 1956 se crea la Comedia Argentina, que funcionaría en el Teatro Cervantes. Bajo la dirección de Orestes Caviglia -hasta 1960- se logró concretar la formación de una compañía homogénea y la difusión de un calificado repertorio. No obstante, y por motivos de censura ideológica por parte de las autoridades nacionales, se produce su alejamiento.

El 10 de agosto de 1961 se incendió el Teatro Cervantes: el fuego destruyó gran parte de las instalaciones. Se aprobó entonces la reconstrucción y remodelación del teatro, reabriendo sus puertas en 1968.

A partir de ese momento y por casi un período de casi tres décadas, las temporadas tuvieron una producción teatral heterogénea. No quedando el Cervantes excluido de los vaivenes políticos del país, sufriendo el peso de las dictaduras y de políticas culturales tan diversas como contradictorias, que llenaban o vaciaban la sala de público,

En 1996 el dramaturgo Osvaldo Dragún asumió la dirección del Teatro Nacional Cervantes; el Sr. Osvaldo Calatayud sería el subdirector. Mediante el Decreto 318 de dicho año se le

otorgó al Teatro Nacional Cervantes la autarquía administrativa, efectiva a partir de enero de 1997.

Este fue un hecho producto del trabajo de la gente de la cultura, consiguiendo más adelante la sanción de una Ley de Teatro y propugnando que el organismo no quedara aprisionado en los aspectos "burocráticos" de la administración pública (no obstante, el Cervantes siguió dependiendo de la Presidencia de la Nación a través de la Secretaría de Cultura).

Mediante Decreto 997 de 1996 se designa como Director del Teatro al Sr. Osvaldo Dragún, Posteriormente fueron designados como Director y Subdirector del TNC los señores Roque R. Bambrilla y Edgardo Ruiz respectivamente. Dichos funcionarios renunciaron en el año 2001 y mediante sendos Decretos nros. 465/02 y 466/02 fueron designados por un período de ley el Sr. Julio Baccaro y la Sra. Eva Halac como Director y Subdirectora del organismo, respectivamente.

En cuanto a su marco legal el decreto 318/96 establece la figura de "organismo descentralizado y autárquico" para el Teatro Nacional Cervantes. Le otorga personería jurídica propia, con capacidad de actuar en el ámbito privado y público.

Mediante el Decreto 1482 del mismo año 1996, se establece la estructura organizativa del Teatro, detallando las unidades organizativas correspondientes.

En cuanto a los aspectos presupuestarios y de organización, debemos señalar que en el año 2001 se produjo una fuerte restricción en las partidas presupuestarias asignadas.

El siguiente cuadro nos muestra la evolución de las partidas presupuestarias asignadas al Teatro entre los años 2001 a 2005<sup>1</sup>

	Gastos de Consumo			Gastos de Capital	Total
	Gastos Remun.	Otros Gastos	Total	Inversión Real Directa	
2001	1.518.588	1.880.902	3.399.490	47.000	3.446.490
2002	1704.644	1.404.646	3.109.000	120.000	3.229.000
2003	1706.000	1.417.697	3.123.697	151.848	3.275.545
2004	1.806.000	1.899.000	3.705.000	139.000	3.844.000
2005	2.272.618	2.092.000	4.364.618	642.000	5.006.618

Cabe señalar que las actividades del Teatro Nacional Cervantes se ha venido financiando en promedio hasta 2006 en un 97% con fondos provenientes del Tesoro Nacional, y el 3%

<sup>1</sup> fuente: Oficina nacional de Presupuesto - Secretaría de Hacienda - Ministerio de Economía

restante por la venta de entradas a espectáculos. El organismo también está habilitado por la normativa vigente a percibir ingresos por la prestación de otros tipos de servicios (previa fijación de aranceles por parte del Director del Teatro).

Finalmente, en cuanto a los recursos humanos disponibles, debemos señalar que el número total de cargos sufrió aumentos sucesivos (se llegó a tener 120 cargos ocupados incluyendo la planta transitoria) hasta que, en función de los recortes originados en las plantas de personal de las jurisdicciones pertenecientes a la APN<sup>2</sup>, la estructura del TNC se vio reducida en un 30%. Para poder alcanzar la consecución de sus objetivos, se utilizaron entonces instrumentos contractuales que le permitieron contar con los recursos técnicos y profesionales necesario.

Creemos que estos avatares de su historia, el complejo contexto de escasez de recursos que afectó su presupuesto (por lo menos hasta 2007) y la complejidad de tareas y horarios que involucran a su personal (sumados a las restricciones y dificultades que como ente autárquico tiene para gestionar sus RRHH y la difícil adaptación al SINAPA de las tareas específicas de la actividad teatral) son los principales factores que dificultan al organismo para realizar y optimizar sus funciones.

En este contexto, y por considerarse críticas con respecto al rendimiento y la sustentabilidad del organismo, se tomaron las siguientes variables de análisis para el estudio de caso:

- 1- La insuficiencia presupuestaria asociada a las necesidades de planificación de la temporada
2. La falta de jerarquización de los agentes del TNC; con el análisis de la necesidad y factibilidad de un Escalafón propio para el personal del organismo
3. La falta de conocimientos o de práctica en la gestión burocrática estatal por parte de los directores nombrados históricamente

---

<sup>2</sup> (Decreto 357 de 2002 que en su Art. 19. dispone — Fijase el plazo de QUINCE (15) días para que las distintas jurisdicciones ministeriales y de la PRESIDENCIA DE LA NACION y los organismos descentralizados que les dependan, remitan a la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS las estructuras organizativas de primer nivel operativo y subsiguientes. Las mismas deberán operar una reducción del TREINTA POR CIENTO (30%) en relación a la estructura vigente, en el total de cargos de conducción a ser aprobados. Más adelante, por Decision Administrativa nro. 02 del año 2004 -que distribuyó los cargos de la Ley N° 25.827 de Presupuesto correspondiente al año 2004, se redujo la dotación de personal de 120 a 100 agentes.

## **A. PRESUPUESTO Y OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS ASIGNADOS, EL DESAFÍO DE LA PLANIFICACIÓN DE LA TEMPORADA ARTÍSTICA; RELACIÓN ENTRE EL GASTO Y LOS BENEFICIARIOS DEL TNC.**

### **Los requisitos de una programación teatral oficial exitosa. Los pasos previos.**

Al analizar las variables presupuestarias y la pertinencia del sistema de administración establecido por las Ley de Presupuesto y de Administración Financiera es conveniente señalar en forma sucinta el recorrido que idealmente debe hacer una programación teatral desde su diseño hasta la formulación del anteproyecto de presupuesto que la contemple e incluya.

1. En primer lugar las instancias pertinentes del teatro deben decidir el repertorio de obras que quieren representar en el periodo sujeto a programación, decidir para cada una de ellas el tipo de producción, que incluye tanto la parte artística hasta la parte actoral, dirección escénica, tiempos de ensayo, elencos, diseño técnico y tiempos de realización técnica, y finalmente para cada obra - en función de las características de cada producción- los plazos de realización de las partes escenográficas, de vestuario y de utilería. Este ultimo escalón completaría la apreciación de cuál es el costo estimado de la producción planteada, costo que si se considera excesivo deberá revisarse a la baja, modificando de alguna forma la puesta en escena, el número de actores en el elenco, el tipo de escenografía.
2. Del mismo modo deben evaluarse las necesidades que surjan de la representación de elencos invitados, de eventos, de giras, de participación en congresos y del resto de tareas que sean Competencia del Teatro Cervantes.
3. Hecho esto deberían formalizarse los requerimientos en la confección del anteproyecto de presupuesto, traduciendo este cúmulo de información en partidas presupuestarias y metas físicas.
4. Otro proceso similar sería necesario hacer para generar un diagrama de flujo de fondos (cash flow) que indique el monto y la fecha de las necesidades presupuestarias.



5. En forma similar debería formularse el plan de compras para el ejercicio siguiente detallando qué procesos de provisión de insumos sería necesario desarrollar, que modalidades y cuales serían los plazos que esto insumiría, incluyendo la fecha estimativa de la iniciación de los procedimientos y la de finalización de las entregas, así como la de su modalidad.
6. Todos estos pasos previos deberían estar definidos y terminados antes del mes de mayo del año anterior de la temporada programada, ya que en el mes de mayo del año en curso comienza el calendario de tareas para la formulación del proyecto de presupuesto que se remitirá al Poder Legislativo en el mes de septiembre del ejercicio corriente.
7. En el momento de recibirse los techos presupuestarios y de no ser ellos acordes a las necesidades que se han relevado de acuerdo a la programación de obras, siempre en el marco de las políticas acordadas para ello para el ejercicio siguiente, deberá formularse el correspondiente pedido a la Secretaria de Hacienda de los sobretechos presupuestarios necesarios para la realización de la temporada en ciernes en el ejercicio próximo.
8. Logrado este cometido, es decir aprobado el presupuesto legislativamente y con los sobretechos según lo solicitado, queda entonces la tarea de volcar el programa de acción y el plan de compras y contrataciones en la programación financiera y de caja en sus versiones anual y trimestral.
9. Y tratar de vivir felices un año.

### **Lo que le sucede a la programación teatral oficial exitosa. Los pasos siguientes.**

La tarea de programación que se ha descrito precedentemente es una sucinta recopilación de ejercicio de manual de técnica presupuestaria o de producción teatral que tiene muy pocos puntos de contacto con una realidad que constantemente la maltrata.

Veamos por qué:

1. En general para poder definir los elencos con un año de anticipación sería necesario poder firmar los contratos, cartas de intención o un compromiso de primera opción en el momento de aprobarse la realización de la obra. Esto tiene

un doble fin, por un lado garantizarse el teatro el contar con los elencos elegidos y en segundo lugar, para los actores, agendar las tareas con la debida antelación.

2. El mismo criterio rige para los escenógrafos, directores escénicos, diseñadores de luces, en decir todos aquellos que hacen la obra en una forma invisible para los espectadores.
3. Presupuestariamente esto es imposible ya que no es posible firmar contratos o cartas de intención si no se cuentan con los fondos, en este caso el presupuesto del año próximo.
4. Pero, en general podría decirse que el año anterior puede funcionar bien para actores de segunda línea o para actores que formen parte habitual de los teatros oficiales. En el caso de celebridades o figuras de primer nivel, tantos en los rubros artísticos como en los técnicos las agendas se manejan con una anticipación de tres a cuatro años, llegando a las artes líricas y clásicas en las que el lapso mínimo para lograr una presentación es de cinco años y una temporada de siete a diez.
5. Es así como entonces la programación hecha con tanto cariño y amor puede verse opacada por falta de ciertas luminarias, y a veces resultar modesta, ya que con suerte puede garantizarse la oferta laboral una vez aprobado el distributivo del presupuesto y siempre en el caso de contar con las cuotas de compromiso necesarias.
6. Lo anterior sucede también si se despierta la vocación de traer al teatro obras en gira de otros países o sacar en gira internacional algún espectáculo propio. La logística es uno de los impedimentos casi insalvables casi nunca tomados en cuenta. Cómo lograr que cada cosa esté en el lugar y momento preciso. El tiempo que nunca es suficiente aquí es menos suficiente que en otros momentos y situaciones. Los plazos que deben manejarse en tiempos de logística teatral, como consecuencia del manejo presupuestario, son mínimos por no decir demasiado escasos.
7. Volvamos a enero del año de las funciones. Es el mes en el que durante 15 días se espera la Promulgación de la ley de presupuesto y del dictado de la

correspondiente decisión administrativa distributiva de los créditos aprobados en la ley para cada jurisdicción. Allí se develan generalmente los misterios ya que nunca se aprueban en su totalidad los sobretechos y entonces la programación se ve afectada nunca se sabe de qué forma porque, si bien en general se tiende a mantener los gastos corrientes en el nivel del año anterior, casi nunca se aprueban sobretechos en las partidas para mejoras edilicias, equipamiento y construcciones, y además se limitan mucho los gastos en materia de bienes de consumo, justamente en las partidas con las que se debe financiar el vestuario, la escenografía, la utilería y casi todos los rubros materiales técnicos.

8. En el medio del trabajo que implica el rediseño de la programación pautada, es decir ajustar las acciones a los créditos presupuestarios y no los créditos a las acciones, comienza el desánimo permanente de las cuotas de compromiso y devengado que deberían ajustarse a las necesidades de caja de las representaciones, que ya ha sido enviado a la dependencia correspondiente, que debería contemplar el cash flow necesario para las tareas programadas para cada trimestre, pero que ineluctablemente termina siendo menos del 25% por trimestre del total del crédito aprobado para cada inciso, de una programación financiera que tiene un cierto parecido de familia con aquella surgida de los planes formulados y aprobados un año atrás.
9. La falta de cuota, la falta de crédito, los plazos para el gasto pueden solucionarse incluso muchas veces recurriendo a mecanismos de excepción, sí dentro de la Ley, pero laboriosos y de excepción. Pero todo esto lleva energía, suma en la desorientación a los actores intervinientes y sobre todo consume tiempo, eso que no se recupera, que no se puede ganar y que generalmente, se reemplaza con un esfuerzo extraordinario que no siempre fructifica de la mejor forma.
10. En resumen la Ley de Administración Financiera permitiría que a través de una programación anual y plurianual fundamentada pudieran asignarse los fondos necesarios para los correctos programación y funcionamiento del teatro; pero estas mismas leyes permiten juegos institucionales que perjudican a organismos como el Teatro Cervantes, y que en una última instancia terminan yendo en contra de lo que la misma ley en su corpus declara como intención.

Finalmente no puede hablarse de medidas de eficiencia con un manejo presupuestario como el detallado, ya que al tratar de medidas de eficiencia y optimización del gasto, de

los beneficiarios de la actividad del teatro, habría que rediseñar indicadores que incluyan en ellos el grado de desfasaje temporal entre el momento de la solicitud de los fondos y el momento de su otorgamiento, los tiempos de ejecución del mismo y la urgencia que conlleva el pedido de fondos en lo que respecta al funcionamiento del teatro. Los indicadores de resultado o de gestión presuponen que una de las dos series estadísticas que se comparan se ha comportado de una forma más o menos acorde a su proyección anticipada. En el caso de que las dos series estadísticas muestren permanentes variaciones solamente podrán evaluarse ex post y aún en ese caso, las conclusiones a las que se arriben serán cuando mucho indicativas y una primera aproximación para el diagnóstico, diagnóstico que deberá también incluir los incumplimientos presupuestarios previos a la gestión.

## **B. LA DESJERARQUIZACIÓN DE LOS AGENTES DEL TNC; UNA ESTRUCTURA “IDEAL”. ¿ES NECESARIO UN ESCALAFÓN PROPIO??**

**Conformación de la planta permanente y de contratados “artículo 9” (planta transitoria); contratos de obra: Decreto de autarquía Nro. 318/96 y Decreto 1482/96 para su estructura organizativa.**

Para poder arribar a la conclusión de la necesidad o no de un Escalafón propio para la organización interna del Teatro Nacional Cervantes, vamos a situarnos históricamente en el año 1996, en el cual mediante la firma del Decreto Nro. 318, el Teatro obtuvo su anhelada autarquía administrativa, bajo la órbita de la Secretaría de Cultura.

En el mencionado Decreto 318, se señalaban como objetivos:

- Preservar, promover y difundir el arte y la técnica del género teatral, los valores artísticos teatrales nacionales y universales, como así también todo otro arte o actividad escénica que se considere pertinente acorde a la jerarquía del teatro.
- Fomentar y promover la dramaturgia nacional.

En efecto, el Decreto habilitaba al organismo a:

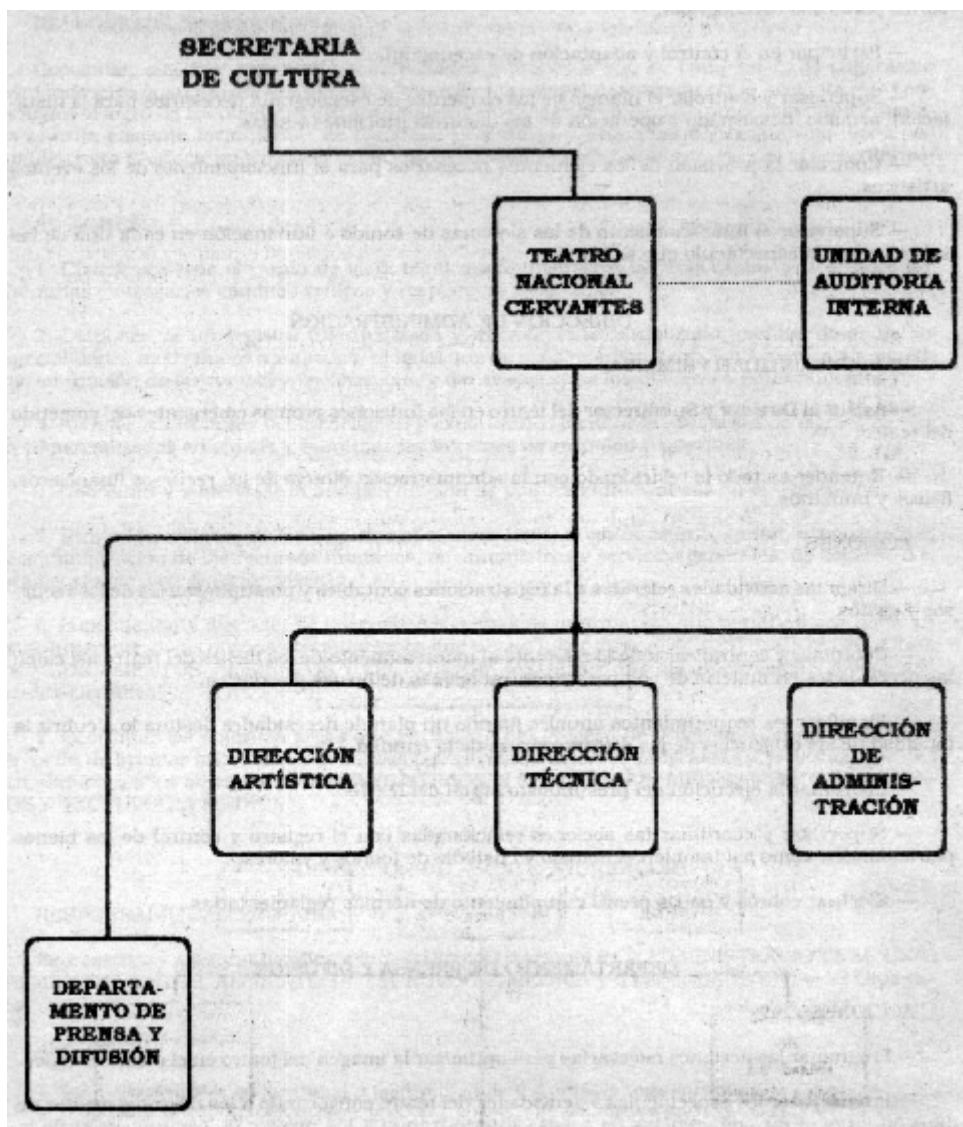
- a) Elaborar y comunicar a las autoridades jurisdiccionales de las que depende su plan de actividades
- b) Administrar sus recursos físicos, humanos, económicos y financieros
- c) Celebrar contratos con personas físicas o jurídicas, del ámbito público o privado, nacionales o extranjeras
- d) Celebrar contratos artísticos de acuerdo con las normas vigentes
- e) Estar en juicio como actor o demandado, representado a través de la DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS del MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION
- f) Realizar todo otro acto y gestión que, dentro de la esfera de su autarquía, sea conducente al logro de sus objetivos y al eficaz cumplimiento de sus actividades específicas.

Posteriormente, mediante la firma del Decreto 1482 a fines del año 1996 se conformó la estructura organizativa del Cervantes. Los objetivos definidos para el organismo eran bastante “escuetos” comparados con los definidos en el Decreto 318 de marzo de 1996: ...”El Teatro Nacional Cervantes tiene como objetivo difundir el teatro nacional en el ámbito de todo el país, como así también en el exterior”.

Para poder cumplir con dichos objetivos, el organismo estaría a cargo de un Director General y un Subdirector General (cargos extra escalafonarios) y se conformó una estructura formada por 3 Direcciones Simples:

- la Dirección Artística
- la Dirección Técnica
- la Dirección de Administración

y se definió la creación del Departamento de Prensa y Difusión, unidad dependiente de la Dirección General del Teatro.



La Dirección Artística tenía como Responsabilidad Primaria

- Asistir al Director y Subdirector del teatro en las funciones propias emergentes del cometido del teatro.
- Entender en todo lo relacionado con la actividad artística del Teatro.

Entre sus acciones figuraban:

- ✓ Diseñar y planificar la programación anual del Teatro, ya sea del orden nacional como internacional.
- ✓ Entender en la selección de los equipos artísticos que participan en la programación del Teatro.
- ✓ Entender en las tratativas relativas a la constitución de los equipos artísticos nacionales o extranjeros.
- ✓ Planificar y hacer ejecutar los talleres, conferencias, congresos y todo otro acto que haga a la difusión teatral que proyecte el Teatro.
- ✓ Conformar comités de lectura y apoyo de obras y proyectos que se presenten a la Dirección del Teatro.

En cuanto a la Dirección Técnica, la misma tenía como Responsabilidad Primaria:

- ✓ Asistir al Director y Subdirector del teatro en las funciones propias emergentes del cometido del teatro.
- ✓ Entender en todo lo relacionado con los aspectos técnicos del teatro que posibilitan la actividad artística.

Entre sus acciones figuraban:

- ✓ Mantener los dispositivos escénicos en condiciones de operatividad.
- ✓ Supervisar la conservación y mantenimiento de los escenarios, maquinaria y utilería.
- ✓ Controlar el normal cumplimiento de la programación teatral y otras actividades.
- ✓ Mantener y preservar el taller de vestuario, confeccionando o reparando las prendas necesarias para cada escenografía.
- ✓ Participar en el control y adaptación de escenografía.
- ✓ Supervisar y controlar el manejo de los elementos de escenografía necesarios para la instalación, armado, desarmado y operación de las distintas funciones y salas.
- ✓ Controlar la provisión de los elementos necesarios para el funcionamiento de los eventos artísticos.
- ✓ Supervisar el funcionamiento de los sistemas de sonido e iluminación en cada una de las salas y en cada espectáculo que se brinde.

Finalmente, la Dirección de Administración, tenía como Responsabilidad Primaria:

- ✓ Asistir al Director y Subdirector del teatro en las funciones propias emergentes del cometido del teatro.
- ✓ Entender en todo lo relacionado con la administración directa de los recursos financieros, físicos y humanos.

Entre sus acciones figuraban:

- ✓ Dirigir las actividades referidas a las registraciones contables y presupuestarias de los recursos y gastos.
- ✓ Coordinar y centralizar todo lo referente al mantenimiento de los bienes del teatro así como las necesidades en materia de compras y contrataciones de bienes y servicios.
- ✓ Planificar los requerimientos anuales fijando un plan de necesidades destinado a cubrir la totalidad de las exigencias de las distintas áreas de la entidad.
- ✓ Coordinar la ejecución del presupuesto anual del teatro.
- ✓ Supervisar y coordinar las acciones relacionadas con el registro y control de los bienes patrimoniales, como así también el manejo y custodia de fondos y valores.
- ✓ Efectuar cobros y pagos previo cumplimiento de normas reglamentarias.

El Departamento de Prensa y Difusión, dependiente de la Dirección General del Teatro, tenía como acciones las siguientes:

- ✓ Programar las acciones necesarias para optimizar la imagen del teatro en el medio artístico.
- ✓ Promocionar los espectáculos y actividades del teatro convocando a los distintos medios de difusión y organizar conferencias de prensa interiorizando a los medios de comunicación de la programación artística u otras actividades que realiza el teatro.
- ✓ Gestionar notas y reportajes para relacionar a la actividad artística y coordinar encuentros de los actores de cada espectáculo con los periodistas especializados de cada medio.
- ✓ Confeccionar semanalmente la cartelera para los distintos periódicos de mayor difusión en el país y llevar actualizado los listados e informes a la prensa.
- ✓ Organizar las visitas guiadas y promocionar los espectáculos mediante el contacto con grupos de estudiantes o jubilados.
- ✓ Promover y difundir los espectáculos hacia el interior y exterior, y asistir al teatro en sus giras. Organizar las relaciones públicas y el contacto con empresas que por canje de publicidad puedan facilitar material necesario para el funcionamiento de las distintas actividades del teatro.



En cuanto a los recursos humanos disponibles para llevar adelante dichas acciones y lograr alcanzar los objetivos de la organización, los mismos se detallan en el siguiente cuadro:

Autoridades superiores

UNIDAD ORGANIZATIVA	NIVEL E/E	SUBTOTAL	TOTAL
DIRECTOR GENERAL	1	1	1
SUBDIRECTOR GENERAL	1	1	1
AUDITOR INTERNO	1	1	1
TOTALES	3	3	3

En cuanto a su Planta permanente, los puestos de trabajo estaban dispuestos de la siguiente forma en las 3 Direcciones mencionadas

UNIDAD ORGANIZATIVA	A	B	C	D	E	F	TOTALES
DIRECCION GENERAL	-	-	2	-	-	-	2
DIRECCION ARTISTICA	-	1	-	-	1	-	2
DIRECCION TECNICA	-	1	1	8	17	1	26
DIRECCION ADMINISTRATIVA	-	1	1	8	10	5	25
DPTO. PRENSA Y DIFUSION	-	-	-	2	1	-	3
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA	-	-	1	-	1	-	2
TOTALES	-	3	5	18	30	6	62

El siguiente cuadro señala la denominación de los cargos que componen los niveles señalados en el cuadro anterior

UNIDAD ORGANIZATIVA	NOMBRE Y DESCRIPCION DEL PUESTO	NIVEL	CANTIDAD CARGOS	TOTALES
DIRECCION ARTISTICA	PRODUCTOR EJECUTIVO	B-0	1	1
	INTERPRETE	B-0	3	3
	PROTAGONICO	C-0	5	5
	INTERPRETE	D-0	5	5
	COPROTAGONICO	D-0	3	3
	INTERPRETE ASISTENTE DE PRODUCCION			
DIRECCION TECNICA	JEFE DE ESCENARIO	D-0	1	1
	ESCENOGRAFO	D-0	1	1
	TECNICO DE SONIDO	D-0	2	2
	TECNICO DE ILUMINACION	D-0	1	1
		D-0	2	2

	MAQUINISTA	E-0	2	2
	VESTIDORA	E-0	1	1
	AUXILIAR DE	E-0	1	1
	ILUMINACION	F-0	2	2
	AUXILIAR MAQUINISTA			
	MAQUINISTA DE			
	ESCENOGRAFIA			
DIRECCION	CARPINTERO	D-0	1	1
ADMINISTRATIVA	ASISTENTE DE	D-0	5	5
	ADMINISTRACION	D-0	1	1
	ASISTENTE BOLETERIA	E-0	1	1
	AUXILIAR	E-0	1	1
	ADMINISTRATIVO	E-0	3	3
	ASISTENTE DE	E-0	3	3
	TESORERIA	E-0	3	3
	SEGURIDAD Y CONTROL	F-0	2	2
	MANTENIMIENTO			
	ACOMODADORES			
	MAYORDOMIA			
DPTO. PRENSA Y	COORDINADOR	C-0	1	1
DIFUSION	ASISTENTE DE PRENSA	D-0	2	2
	PROMOTORA	E-0	1	1
	AUXILIAR DE	F-0	1	1
	PROMOCION			
TOTALES			55	55

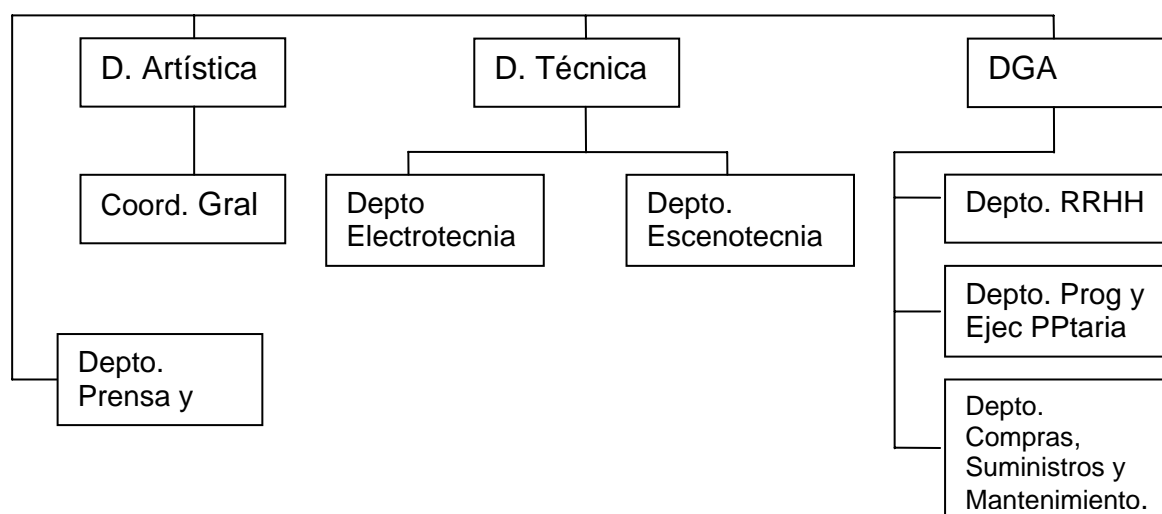
Del análisis de la estructura podemos observar en principio, lo siguiente:

1. La llamativa existencia de cargos de Planta Permanente para los “intérpretes protagónicos” y “co-protagónicos” (actores) dentro de la planta de la Producción Artística.
2. Poca cantidad de agentes en Producción, si tenemos en cuenta el cúmulo de actividades necesarias para realizar toda la producción de obras teatrales y eventos culturales del organismo, tanto para la difusión a través de giras por todo el país así como para presentaciones en el exterior.
3. Una división de trabajo en la Dirección Técnica que demuestra que el énfasis no está puesto en la **producción teatral**, sino en el control del normal cumplimiento de la programación, en adaptaciones escenográficas. No hay énfasis en la producción de escenografía teatral, ni en la producción de mobiliario o utilería teatral, ni de profesionales en maquillaje o peluquería teatral, ni de diseño de vestuario (solamente confección o reparación). Tampoco el énfasis estaba puesto en el diseño de luces ni de sonido.
4. En cuanto a la Dirección de Administración, podemos señalar que muy probablemente no se pensó acabadamente en las dificultades que emergerían en el

Teatro por el hecho de comenzar a funcionar como un organismo autárquico. Se observa como muy escueto y falto de heterogeneidad el número de cargos descriptos como necesarios para llevar adelante las múltiples tareas contables, manejo presupuestario, compras, etc. para un organismo de estas características, si bien el hecho fue suplido mediante la contratación de personal transitorio.

### Breve reseña de la Análisis de las aperturas inferiores. Resolución de Osvaldo Dragún (1998)

Mediante la Resolución Nro 238 de 1998 (elaborada 2 años después de la firma del Decreto 1482) se definieron las aperturas inferiores dependientes de cada una de las Direcciones mencionadas:



Si bien no fue posible obtener listados con la *denominación confiable* de todos los cargos de la Pta Transitoria, podemos presentar la siguiente distribución de cargos entre ambas Planta Permanente y Planta Transitoria, señalados en el Decreto 1482/96 (Cuadro 1)

Cuadro 1

Esquema organizativo por Decreto 1482/96		A	B	C	D	E	F	Totales parciales
Dirección General		-	-	2	-	-	-	2
Dirección Artística	Planta Permanente	-	1			1	-	2
	Planta Transitoria	-	4	5	8	-	-	17
Dirección Técnica	Planta Permanente	-	1	1	8	17	1	28
	Planta Transitoria	-	-	-	7		2	13
Dirección de Administración	Planta Permanente	-	1	1	8	10	5	25
	Planta Transitoria	-	-	-	7	11	2	20
Departamento de Prensa y Difusión	Planta Permanente	-	-	-	2	1	-	3
	Planta Transitoria	-	-	1	2	1	1	4
Unidad Audit. Interna	Planta Permanente	-	-	1	-	1	-	2
<b>Totales</b>	Planta Permanente		3	5	18	30	6	62 + 55
	Planta Transitoria		4	6	24	16	5	117 cargos

Entre el dictado del Decreto 1482/96 y la Resolución Nro. 238/96 observamos las siguientes diferencias:

Cuadro 2

Esquema organizativo por Decreto 1482/96	Resolución 238/98 (Aperturas inferiores)	A	B	C	D	E	F	Totales parciales
Dirección Artística	Departamento Coordinación General		1	1	3	1		1 5
Dirección Técnica	Departamento Electrotecnia				2 5	5 1		7 6
	Departamento de Escenotecnia			1 7	5 4	8		14 11
Dirección de Administración	Departamento de RRHH			1	1	4	1	2 6
	Departamento Progr y Ejecución Presupuestaria				3 2	1 1		4 3
	Departamento de Patrimonio, Suministros y Mantenimiento			1	3 1	7	3 1	13 3
Departamento de Prensa y Difusión			2		1 1	2 1	1	4 4
<b>Totales</b>			3	2	14 20	24 11	5 2	45 + 38: 83 cargos

Entre otras cuestiones, en esos años se produjo un recorte de vacantes en todos los organismos públicos, lo cual obligó a tener que utilizar mecanismos de contratación para poder llevar a cabo las actividades cada vez más crecientes y de diferente tenor en el organismo.

Podríamos ir adelantando como conclusión general que, entre los años 1996 y 1998, por un lado las autoridades tuvieron que salvar por un lado los errores iniciales cometidos en la elaboración de la estructura y por otro el recorte de cargos general implementado en la Administración Pública mediante la contratación de personal adecuado para cumplir con las acciones descriptas, bajo todas las formas tradicionalmente utilizadas. Estos problemas se acentuaron a partir del año 2000, mediante los posteriores recortes operados por imperio del Decreto 357/02 y la Decisión Administrativa nro 02/04.

Se arriba a esta conclusión solamente mediante la observación al quantum de personal, sin haber efectuado una comparación contra el listado de obras y espectáculos teatrales realizados en esos años.

Esto es así pues no existen registros en el organismo que permitan analizar el tipo de escenografía realizada, el mobiliario realizado, la utilería desplegada ni los diseños de iluminación y sonido elaborados; solamente se cuenta con el listado de los actores intervinientes y el nombre del Director de la obra o algún profesional contratado para confección de maquetas o bocetos. Por lo tanto no puede observarse o analizar el proceso de decisión de las autoridades de turno, que haya privilegiado por ejemplo la producción teatral interna en vez de la contratación de la misma.

#### **Pase a planta permanente de cargos transitorios: la génesis del Decreto 217/04**

El organismo continuó desarrollando sus actividades y cada vez más la organización formal se desviaba de la informal. Mediante la utilización de la figura de Contrato de Obra se fueron salvando las dificultades emanadas por los recortes de la planta de personal. Ello provocó que se realizaran diversas gestiones que permitieran darle estabilidad a un número de agentes que venían desempeñando tareas en forma transitoria en distintas áreas, por imperio de las reales necesidades del organismo.

Es por ello que, años más tarde y mediante la aprobación de la Ley de Presupuesto 2004, se aprobó la incorporación de los 38 cargos de Planta Transitoria a la Planta Permanente.

En efecto, mediante la firma del Decreto Nro. 217/04 se designaron 38 cargos en la Planta Permanente, transferidos de su Planta Transitoria; se designaron provisoriamente agentes a cargo hasta tanto se dispusiera la realización de los correspondientes concursos.

De acuerdo al Anexo del Decreto mencionado el listado de cargos y su distribución, era el siguiente:

Dirección Técnica	Dirección Artística (?)	Dirección de Administración	Depto Prensa y Difusión (?)
D-Jefa Maquillaje E-Laboral Electrónica E-Sonidista (2) E-Secretaria Oficina Técnica D-J. de Iluminación E-Iluminador E-Maquinista (2) D-Sastre D-Jefe Escenografía	B-Coordinación de Producción E-Acomodador (2) D-Asistente de Producción (2) E-Auxiliar Camarines	C-Coord. Pres. Contable C-Jefa de Compras F-Mantenimiento (2) D-Secretaria de Administración D-Asistente Registro Patrimonial D-Liquidaciones E-Auxiliar Boletería D-Asistente Compras D-Asistente ejecución y programación presupuestaria D-Asistente RRHH E-Control E-Electricista C- Jefe de Mantenimiento	B-Coord. Enlaces Institucionales  B-Coordinador de Prensa  B-Coord. de Relaciones Culturales  D-Asistente de Prensa
Total 11 cargos	Total 6 cargos	Total: 14 cargos	Total 4 cargos

Además está el cargo de Asesora Letrada (Nivel C) que no fue concursado, así como tampoco lo fueron los cargos de Coordinación de Enlaces Institucionales y de Relaciones Culturales (estos últimos cargos los suponemos dependientes del Departamento de Prensa y Difusión, aunque ello no surge de las normas).

Esta clasificación por Direcciones ha sido realizada por **deducción**, en función de las denominaciones de los cargos aprobados por el Decreto y comparando los listados de personal obrantes en el organismo.

Se señalan con (?) en las Dirección Artística y en el Depto. de Prensa y Difusión pues las denominaciones de los cargos no coinciden con las unidades definidas en la Resolución 238/98.

Evidentemente estos cargos fueron definidos señalando los correspondientes perfiles y acciones para determinadas vacantes, pero se obvió el análisis previo de la división de trabajo con la consiguiente elaboración de nuevas aperturas inferiores.

Mas allá de verificar quiénes fueron designados en cada puesto, se denota la falta de asignación de las funciones en virtud de la estructura vigente (Decreto 1482) y de la

normativa correspondiente que enmarca la organización de las aperturas inferiores de los organismos<sup>3</sup>

A modo de ejemplo, observamos que se definieron Jefaturas en Maquillaje, Iluminación o Escenografía cuando las normas citadas no mencionan estas unidades organizativas en su descripción. Lo mismo ocurre en Administración, donde pareciera que el Departamento de Compras, Suministros y Mantenimiento se “dividió” en 2, mediante la asignación de un Jefe de Compras y un Jefe de Mantenimiento.

Entonces, si efectuamos una comparación entre 1996 y 2004, vemos lo siguiente.

- 1) Cuadro comparativo entre la asignación de cargos y niveles de la estructura (Decreto 1482) y la posterior Resolución 238.

		B	C	D	E	F	Totales	
Dirección General Decreto 1482	Pta. Permanente		2				2	
Resolución 238	Pta. Permanente							
	Pta Transitoria							0
Dirección Artística Decreto 1482	Pta. Permanente	1			1		2	
	Pta. Transitoria							
Resolución 238	Pta. Permanente				1			
	Pta Transitoria	1	1	3			5	5
Dirección Técnica Decreto 1482	Pta. Permanente	1	1	8	17	1	26	
	Pta Transitoria							
Resolución 238	Pta. Permanente		1	7	13		21	
	Pta Transitoria			12	5		17	38
Dirección Administración Decreto 1482	Pta. Permanente	1	1	8	10	5	25	
	Pta Transitoria							
Resolución 238	Pta. Permanente		1	6	8	4	19	
	Pta Transitoria		1	4	5	2	12	31
Dep. Prensa y Difusión Decreto 1482	Pta. Permanente			2	1		3	
	Pta Transitoria							
Resolución 238	Pta. Permanente			1	2	1	4	

<sup>3</sup> Decreto 1545/98 y disposiciones reglamentarias.

	Pta Transitoria	2		1	1		4	8
UAI Decreto 1482	Pta. Permanente		1		1		2	
	Pta Transitoria							
Resolución 238	Pta. Permanente							
	Pta Transitoria							0

## 2) TOTAL DE 38 CARGOS TRANSITORIOS AL AÑO 2003

	B	C	D	E	F	Total Cargos	
Dirección General							
Decreto 217/04	-	-	-	-	-		0
Dirección Artística	1	1	3			5	
Decreto 217/04	1	-	1	3	-		5
Dirección Técnica			12	5		17	
Decreto 217/04	-	-	4	8	-		12
Dirección Administración		1	4	5	2	12	
Decreto 217/04		3	6	3	2		14
Depto Prensa y Difusión	2		1	1		4	
Decreto 217/04	3		1				4
						38	35+ 2B +1C

Ya mencionamos que los cargos de Coordinador de Enlaces Institucionales y de Relaciones Culturales no fueron concursados y tampoco el cargo de Asesoría Letrada en esa oportunidad, integrando el monto de cargos vacantes del organismo. Actualmente las tareas de Relaciones Culturales se llevan a cabo por un agente contratado bajo la modalidad de Art. 9.

En principio podemos deducir que se trasladaron vacantes transitorias, desde las distintas áreas inferiores de Técnica a la Dirección de Administración, desjerarquizando Técnica y jerarquizando Administración.

Varios agentes de planta transitoria eligieron concursar por niveles SINAPA inferiores con tal de adquirir la estabilidad, por lo cual se contribuyó indirectamente con esta desjerarquización.



## **La situación "informal" de las unidades organizativas al 2008: Descripción de las acciones desarrolladas en cada una de estas unidades organizativas "informales"**

Se arriba al año 2005 con la existencia de un clima de fuerte malestar reinante en el personal - preponderantemente el personal técnico y/o profesional del TNC- vinculado con las tareas directamente relacionadas con las acciones sustantivas del organismo y relacionado primordialmente con cuestiones de índole salarial (señalaban el deterioro salarial por la desjerarquización imperante y el no reconocimiento de sus actividades específicas y directamente relacionadas con el producto teatral).

Dichos agentes encararon acciones de tipo directo (suspensiones de ensayos y de puestas de escena, estado de asamblea "permanente", etc.) luego de considerar que no eran respondidas sus inquietudes por parte de las autoridades, por lo menos de manera aceptable para ellos.

El seguimiento del conflicto contó con la participación directa por parte de las autoridades políticas del TNC, promoviendo contactos con las partes interesadas, articulando y consultando con los organismos rectores en materia de trabajo y política salarial, a fin de poder encontrar una solución aceptable para las partes involucradas, y para encontrar instrumentos o medidas paliativas que permitieran manejar el problema planteado.

Desde el Estado empleador se ofrecía la incorporación a un Nomenclador de Funciones Específicas y una propuesta de reorganización de la estructura del Teatro. En cambio, el personal del Teatro pedía la obtención de un Escalafón Propio, atento a las particulares actividades que realiza este organismo, único en su tipo dentro de la Administración Pública.

La distorsión que se había operado mediante la contratación de agentes bajo modalidades de Contrato de Obra o "Art. 9", en niveles superiores a los detentados por agentes de Planta Permanente (algunos de los cuales habían sido transitorios y habían aceptado ingresar a Planta Permanente en niveles inferiores al nivel que les hubiera correspondido por el nivel de responsabilidad y autonomía en el desarrollo de sus actividades) era una de las fuertes causas del malestar.

Por otro lado, este organismo desempeña el fuerte de sus actividades teatrales en días sábados, domingos o feriados y en horario que podríamos definir como atípico, por lo menos con el que rige para la Administración Pública Nacional (9 a 17:30 horas de lunes a viernes).

Otro cuestionamiento planteado por los técnicos (que señalaba una fuerte división entre las áreas) era que ellos nada “tenían que ver” con las tareas realizadas por las áreas administrativas.

Por su parte, los agentes de distintas áreas administrativas, de mantenimiento, o auxiliares del hecho teatral, fundamentaban su pedido de especificidad en que el Estado había avanzado mediante la aprobación de la Ley Nacional del Teatro Nro.24.800 del año 1997, señalando en su artículo 3 lo siguiente:

“Artículo 3º: Serán considerados como trabajadores de teatro quienes se encuentren dentro de las siguientes previsiones:

- a) Los que tengan relación directa con el público, en función de un hecho teatral;
- b) Los que tengan relación directa con la realización artística del hecho teatral, aunque no con el público;
- c) Los que indirectamente se vinculen con el hecho teatral sean investigadores, instructores o docentes de teatro

En función de ello, el personal que desempeña tareas tales como Asistente de Camarines, Acomodadores, Boletería, Compras, Productores, etc, etc se sentían comprendidos en esta clasificación, señalando que sus particulares funciones no tenían nada que ver con las consideraciones generales que señala el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA).

Para entonces, este conflicto particular estaba enmarcado en un contexto global de pedidos de aumento salarial para los empleados públicos, mientras las señales emanadas de las autoridades políticas sugerían derivar las discusiones a las convenciones colectivas sectoriales.

En efecto, en términos generales podemos decir que desde la implantación del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA) en muchos de los organismos de la APN se han venido produciendo dificultades en cuanto a la conformación de los agrupamientos escalafonarios (administrativo, técnico, científico) definidos en el sistema, con la consiguiente desjerarquización y falta de consideración específica para los técnicos y profesionales en el agrupamiento general, con inequidad u obsolescencia. Se han encontrado también dificultades a nivel escalafonario por la diversidad de funciones, la confusión en las responsabilidades y funciones entre los distintos niveles; dificultades para

poder cambiar de nivel a raíz del crecimiento profesional; falta de reglamentación de incentivos, etc.<sup>4</sup>

Por otra parte, la sucesiva disminución de los planteles estables que se ha verificado con el transcurso de los años (fundamentalmente en la década del 90) en todos los organismos de la APN, y la paulatina sustitución por figuras tales como "planta transitoria" o los diferentes instrumentos de contratación utilizados, han provocado una desnaturalización progresiva en aquellas jurisdicciones cuyas plantas de personal están adheridas al SINAPA. Esta situación no podía dejar de verificarse también en el Teatro Cervantes, sobre todo siendo una institución conformada en gran parte por agentes que desempeñan actividades de tipo técnico y/o profesional con características especiales.

Ante las dificultades encontradas al tratar de cumplir con los objetivos de la organización - en función de los recursos humanos disponibles o la falta de autonomía verificable en la práctica para poder disponer de los recursos materiales asignados- en el seno de diferentes organismos de la APN se han ido produciendo medidas paliativas. En el caso específico del Teatro, la figura de organismo autárquico es "virtual", dado que en función de la Ley de Administración Financiera y los congelamientos de vacantes en toda la APN así como la obligación de designar los agentes vía Decreto presidencial, se desvirtúa fuertemente esta figura administrativa.

### **Gestión de un proyecto de Escalafón propio: la génesis del Nomenclador de Funciones Específicas**

Volviendo entonces al tema que nos ocupa, tanto del estudio y análisis del Decreto 1482/96 (de aprobación de la estructura organizativa de la jurisdicción) de la Resolución 238/98 (por la cual se aprueban las estructuras inferiores) el Decreto 217/04 (por el cual se traslada el personal de planta transitoria a planta permanente y se dispone el proceso de selección correspondiente) así como de la nómina del personal contratado para distintas áreas del organismo que pudimos analizar, puede arribarse hasta aquí a las siguientes conclusiones:

1. Mediante la observación de los cuadros precedentes podemos ver los vaivenes producidos en el total de los recursos humanos del Teatro, a través de las reducciones de cargos y las posteriores ampliaciones.

---

<sup>4</sup> Algunas de las conclusiones del Foro Permanente de Directores de Personal de la APN (IV reunión año 2004)

2. Producto de esos vaivenes se desvirtuó la proporción de cargos sobre todo entre las Direcciones Artística y Administración, a pesar que el volumen de trabajo aumentó en forma pareja en ambas unidades de primer nivel.
3. No obstante ello, aún analizando los totales de cargos que surgen del Dec 1482/96; del total que surge de la Res. 238/98 y sumando los cargos del Decreto 217/04 y aún de la propuesta de estructura elaborada por las autoridades en 2006, y comparamos la distribución por niveles SINAPA del organismo con la distribución por niveles de Presidencia de la Nación (unidad de la cual depende la Secretaría de Cultura) podemos observar que hay una desviación notoria en los distintos niveles, acentuándose sobretudo en la carencia de niveles C, tal como podemos observar en el Anexo I, -gráficos de Presidencia y cuadro comparativo-.
4. Del análisis de la relación entre la cantidad de cargos del personal de planta permanente en relación con el personal contratado surge una desproporción, sobretudo si observamos que la mayoría de los contratos vinculan a tareas correspondientes a niveles medios y bajos del organismo, pero que en la práctica terminan equiparándose con los niveles SINAPA de los empleados de Planta permanente. Esto es una fuente de conflictos entre las personas que realizan las mismas tareas y perciben remuneraciones desiguales, o entre personas que tienen tareas de supervisión o mando y perciben la misma remuneración que sus subordinados.
5. Si efectuamos una comparación entre las tareas de tipo técnico y/o profesional con los niveles escalafonarios asignados, emerge la especificidad de las mismas y la atención que debe darse a las características especiales que denotan varios de los cargos, en especial aquéllos dependientes de las entonces Direcciones Artística y Técnica.
6. Se requeriría un nivel más exhaustivo de las bases de datos de recursos humanos que permitiera efectuar una comparación entre niveles/grados, o apreciar el nivel educativo vs. nivel escalafonario, lo cual habilitaría para arribar a conclusiones acerca del grado de factibilidad que tienen los agentes para desarrollar su carrera administrativa<sup>5</sup>.

Las autoridades frente a las posibles vías de solución a estos temas, es decir:

- A. Elaboración de una propuesta de estructura organizativa acompañada por la elaboración de un Nomenclador de Funciones Específicas, que se encuadre en la normativa vigente hasta entonces (Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nro. 25.164 y su Dec Reglamentario 1421/02 –art. 9: Régimen de contrataciones, en

---

<sup>5</sup> (Las motivaciones de las personas no solamente se inclinan hacia las retribuciones de tipo material, sino que también suelen movilizarse por el reconocimiento de su posicionamiento dentro de las organizaciones).

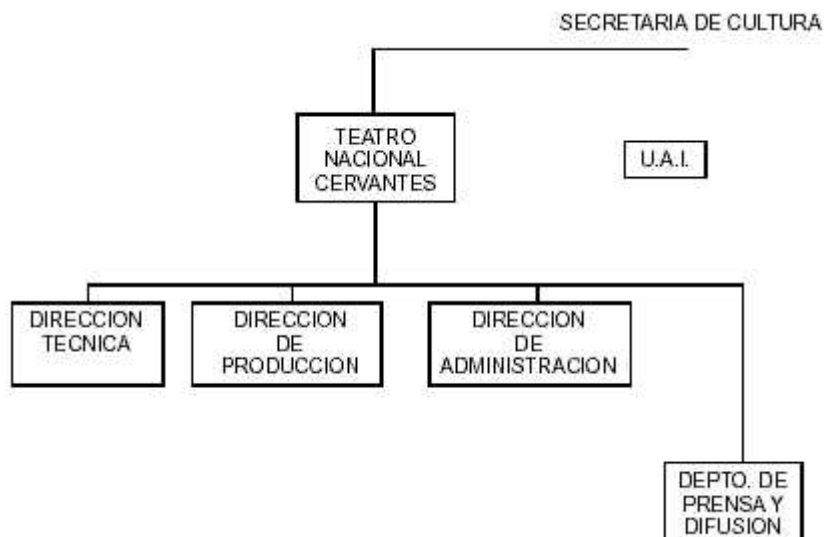
cuanto a la necesidad de contratar personal para actividades estacionales o temporarias-; Decreto 993/91 en cuanto a procesos de selección, evaluación y desarrollo de la carrera administrativa, con propuestas para la obtención de los distintos suplementos).

- B. Elaboración de una propuesta de estructura organizativa que contemple la conformación de un Escalafón Propio, a través de un estudio comparado con instituciones similares que permitan elaborar una propuesta que sostenga niveles jerárquicos más acordes a la especificidad de las tareas profesionales, técnicas y administrativas llevadas a cabo en la institución, o esquemas organizativos más ágiles o productivos para llevar a cabo los proyectos teatrales (por ejemplo, una organización de tipo matricial).

Ante esta encrucijada, las autoridades eligieron la vía “A”.

Los primeros resultados se vieron reflejados en la nueva estructura organizativa, mediante la firma del Decreto 641/96. Del análisis del mismo podemos observar que se obtuvieron las Funciones Ejecutivas para los cargos de Dirección (cargos B en SINAPA, Nivel III de Funciones Ejecutivas).

El siguiente esquema muestra la reorganización del organismo (desapareciendo la Dirección Artística, siendo reemplazada por la Dirección de Producción).



En principio, podemos observar que se ha avanzado sustancialmente en la definición de los objetivos del organismo, siendo los mismos

- Proporcionar un espacio adecuado para la realización de representaciones teatrales que permitan transmitir al público elevados valores culturales artísticos, así como apreciar su patrimonio cultural simbolizado en su edificio, declarado Monumento Histórico Artístico Nacional.
- Difundir el teatro nacional en el ámbito de todo el país como así también en el exterior, generando las condiciones para la presentación tanto de espectáculos teatrales como de eventos especiales, trabajando en conjunto con organizaciones afines.
- Apoyar a los artistas nacionales, para que la ciudadanía pueda conocer, apreciar y valorar la calidad de sus obras.

En cuanto a la Dirección Técnica, su Responsabilidad Primaria será

Desarrollar funciones de planeamiento, organización y control, en todo lo relacionado con los aspectos escenotécnicos que posibilitan la actividad artística.

Las acciones a llevar a cabo para cumplir con ello son:

1. Asesorar a las autoridades en la elaboración del Plan Anual de Gestión del TEATRO NACIONAL CERVANTES, en todo lo relacionado a los aspectos técnicos.
2. Analizar la factibilidad técnica para el desarrollo de los proyectos artísticos y las pautas específicas para su montaje y posterior operación, maximizando los recursos existentes y promoviendo la funcionalidad de los mismos.
3. Organizar y disponer la ejecución de las actividades tendientes a la satisfacción de las necesidades escenográficas, artísticas y estéticas que conduzcan a la realización de las distintas producciones teatrales o eventos que se realicen en el teatro así como de cualquier otra actividad que se determine por parte de la Dirección del TEATRO NACIONAL CERVANTES.
4. Planificar las acciones, establecer las distintas normas de procedimiento, disponer la ejecución y controlar la gestión de las actividades desarrolladas durante los ensayos y las funciones de los espectáculos, eventos y toda otra actividad artística programada por la Dirección del TEATRO NACIONAL CERVANTES.
5. Ejercer la responsabilidad por la custodia, preservación y mantenimiento de los distintos depósitos de utilería, vestuario, escenografía, maquinaria, maquillaje y peluquería y demás talleres de armado y realización, que forman parte del patrimonio del TEATRO NACIONAL CERVANTES.

En cuanto a la nueva Dirección de Producción, su Responsabilidad Primaria será

- Desarrollar las funciones de planeamiento, organización y control en todo lo relacionado con la actividad artística del Teatro.

Las acciones a llevar a cabo para cumplir con ello son:

1. Asesorar a las autoridades en la elaboración del Plan Anual de Gestión del TEATRO NACIONAL CERVANTES, en todo lo relacionado a la programación artística.
2. Proponer a las autoridades las acciones a desarrollar en base a la programación de la actividad cultural anual del Teatro, tanto en el orden nacional como internacional.
3. Coordinar la ejecución y controlar la gestión de las actividades de orden técnico y administrativo vinculadas con la organización de la producción de cada evento teatral o similar desarrollado en el TEATRO NACIONAL CERVANTES.
4. Entender en la elaboración de presupuestos estimativos de la producción integral de los espectáculos teatrales u otros eventos dispuestos por la Dirección del TEATRO NACIONAL CERVANTES.
5. Establecer las normas de procedimiento necesarias para el correcto aprovechamiento de espacios y tiempos, efectuando el seguimiento de cada producción desde el inicio del proyecto, períodos de ensayo, estreno y hasta el fin de temporada en cartel.
6. Entender en las actividades tendientes al correcto desarrollo de las giras teatrales programadas por las autoridades del TEATRO NACIONAL CERVANTES, tanto al interior del país como en el extranjero, a fin de su correcta y armónica articulación con el resto de las actividades teatrales.
7. Entender en la vinculación con las distintas organizaciones tanto públicas como privadas a niveles municipales, provinciales o nacionales de distintos países, a fin de promover acuerdos y convenios de cooperación tendientes a la consecución de las actividades efectuadas fuera del ámbito del TEATRO NACIONAL CERVANTES.
8. Disponer la ejecución de actividades que permitan la adecuada difusión de los eventos especiales y giras programadas.

La Dirección de Administración, tiene como Responsabilidad Primaria:

- Entender en todos los actos vinculados con la gestión presupuestaria, contable, económica, financiera, patrimonial y de personal, en la administración de los recursos informáticos, en el diligenciamiento de la documentación y en la prestación de servicios generales, así como en el mantenimiento y la aplicación de normas relativas a la seguridad dentro del ámbito de la Jurisdicción. Supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales que regulan la relación de empleo público.

Las acciones correspondientes son:

1. Efectuar el estudio y preparación del proyecto de presupuesto de gastos y de inversiones de la jurisdicción.
2. Programar y controlar la ejecución del presupuesto aprobado.
3. Planificar y supervisar las actividades referidas a las registraciones contables y presupuestarias de los recursos y gastos, de balances y patrimoniales de la administración jurisdiccional, efectuando el control de la gestión administrativa.
4. Administrar los ingresos y egresos de fondos de origen presupuestario, disponiendo que se efectúen los cobros y pagos previo cumplimiento de normas reglamentarias.
5. Atender las necesidades de bienes, servicios y seguridad que requieran las distintas áreas del Teatro Nacional Cervantes, planificando los requerimientos anuales y disponiendo la ejecución de las acciones vinculadas con las compras, contrataciones, mantenimiento y suministro.
6. Supervisar las obras de mantenimiento y servicios de los edificios de la Jurisdicción y la preservación del Teatro (según los criterios establecidos en su carácter de MONUMENTO HISTORICO ARTISTICO NACIONAL) y gestionar las contrataciones que de ello se deriven.
7. Disponer la ejecución y controlar las actividades vinculadas a los aspectos Edilicios (preservación y mantenimiento); Servicios Generales y Atención al Público.
8. Supervisar el cumplimiento de las normas de procedimiento para la seguridad, control y previsión de siniestros en las dependencias técnico/administrativas del organismo.
9. Entender en la recepción, registro, trámite, seguimiento y archivo de la correspondencia, expedientes y documentación ingresada, en tránsito o egresada de la Jurisdicción.
10. Supervisar la protocolización de las resoluciones y disposiciones emanadas de la Jurisdicción.
11. Supervisar el registro, reproducción, autenticación, archivo y custodia de los ejemplares originales de actos protocolizados.
12. Administrar las políticas y la aplicación de las normas que regulan la carrera administrativa del personal, coordinar el proceso de capacitación y evaluación del desempeño de los agentes de la jurisdicción y las acciones conducentes a la designación de los agentes de la jurisdicción.
13. Diligenciar lo vinculado con el régimen de pasividades, accidentes de trabajo, seguros de vida y salarios.
14. Conducir la confección y resguardo de los legajos de personal, manteniendo actualizada la situación de revista de los agentes y los registros históricos.
15. Supervisar el diseño e implementación de los sistemas informáticos para el procesamiento electrónico de datos y desarrollo de Sistemas de Información de la Jurisdicción.



Finalmente, el Departamento de Prensa y Difusión tiene como Responsabilidad Primaria:

- Elaborar, proponer e implementar planes y actividades de difusión de la actividad artística y cultural desarrollada por el Teatro Nacional Cervantes, en el seno de la comunidad local, en el país y en el extranjero.

Sus acciones:

1. Programar las acciones necesarias para optimizar la imagen del teatro en el medio artístico.
2. Promocionar los espectáculos y actividades del teatro convocando a los distintos medios de difusión y organizar conferencias de prensa interiorizando a los medios de comunicación de la programación artística u otras actividades que realiza el teatro.
3. Gestionar notas y reportajes relacionados con la actividad artística y coordinar encuentros de los actores de cada espectáculo con los periodistas especializados de cada medio.
4. Confeccionar semanalmente la cartelera para los distintos periódicos de mayor difusión en el país y llevar actualizado los listados e informes a la prensa.
5. Promover y difundir los espectáculos hacia el interior y exterior, y asistir al teatro en sus giras.
6. Definir los criterios a aplicar en materia de señalización interna y externa, así como las actividades de información al público.
7. Disponer la difusión de las actividades del TEATRO NACIONAL CERVANTES a través de los medios gráficos, radiales y/o televisivos del país y del exterior.
8. Realizar actividades tendientes a la apertura de nuevos ámbitos tanto nacionales como extranjeros, que sirvan para la expansión de la presencia de la actividad teatral.

Si observamos el cuadro de la Planta Permanente en el Anexo I del Decreto se observa:

ESCALAFON: 993/91

UNIDAD ORGANIZATIVA	E/ E	A	B	C	D	E	F	TOTALES
UNIDAD DIREC GENERAL	2							
AUDITORIA INTERNA	1							
DIRECCION TECNICA		-	3	6	17	14	1	41
DIRECC PRODUCCION		-	1	-	7	3	1	12
DIRECCION ADMINISTRATIVA		-	2	7	13	14	5	41
DPTO. PRENSA Y DIFUSION		-	1	-	1	2	1	5
TOTALES	3	-	7	13	38	33	8	102

Esta es la comparación final entre el cuadro de cargos de PP entre ambos decretos (1482 y 641).

	B	C	D	E	F	Totales	
<i>Dirección General</i>	-	-	-	-	-		
Decreto 1482		2	-	--	-	2	
Decreto 641		-	-	-	-		0
<i>Dirección Artística</i>							
Decreto 1482	1	-	-	1	-	2	
<i>Dirección Producción (Dec 641)</i>	1	-	7	3	1		12
<i>Dirección Técnica</i>							
Decreto 1482	1	1	8	17	1	26	
Decreto 641	3	6	17	14	1		41
<i>Dirección Administ</i>							
Decreto 1482	1	1	8	10	5	25	
Decreto 641	2	7	13	14	5		41
<i>Dep. Prensa y Dif.</i>							
Decreto 1482			-	1	-	2	
Decreto 641	1		1	2	1		5
UAI		1	-	1	-	2	
Decreto 1482		-	-	-	-		
Decreto 641							0
TOTAL DEC 1482	3	6					62
TOTAL DEC 641	7	13	38	33	8		99+ 3 E/E: 102

99 - 62: 37 cargos transitorios incorporados a partir Ley de Presupuesto

Vemos que con este nuevo diseño, se han equiparado (en cantidad de cargos) las Direcciones Técnica y de Administración; restan a la fecha concursar vacantes congeladas (alrededor de 26) que permitirían jerarquizar algunas unidades organizativas de nivel inferior.

Si bien entre 1996 y 2006 se han recuperado los cargos perdidos por los sucesivos recortes, recién en 2006 se obtiene una estructura más equilibrada. Se pasan, por ejemplo, las áreas de Camarines y Sala al ámbito de la Dirección de Producción.

De todas maneras, para ese entonces se habían incorporado las actividades del Programa Federal (realización de espectáculos teatrales en el interior del país -a través de la firma de distintos Convenios de co-producción con las provincias- además de las giras de espectáculos estrenados en las Salas del Teatro Nacional Cervantes). En el Teatro además hay visitas guiadas y otros eventos culturales que desarrolla el área de Relaciones Culturales que no tiene una posición definida en la estructura, pues dicha área la conforman personas contratadas en su mayoría.

## **Aprobación Nomenclador de Funciones Específicas**

Se señala que, mientras el Decreto 641/06 entraba en vigencia, el organismo seguía atravesado por fuertes presiones internas, generándose suspensiones de espectáculos, manteniéndose reuniones en la Secretaría de Cultura con representantes gremiales y de la Secretaría de la Gestión Pública para tratar de dirimir el conflicto, y produciéndose el alejamiento del Director General del Teatro Cervantes de entonces (Lic. Samek) durante la celebración de reuniones paritarias para el tratamiento de los pedidos de agentes técnicos no solamente del Cervantes, sino también de los agentes técnicos pertenecientes a orquestas, y bandas dependientes de la Secretaría de Cultura.

Con el advenimiento de las nuevas autoridades, se continuó trabajando sobre la posibilidad de la obtención del Nomenclador con Funciones Específicas, el cual fue consensuado mediante Resolución Conjunta de la entonces Secretaría de la Gestión Pública y la Secretaría de Hacienda Nro. 53 de 2006, (Ver anexo II).

Este Nomenclador fue obtenido a pesar de que el órgano rector en materia de Recursos Humanos no era proclive al mismo temiendo un efecto “cascada” producido por el pedido generalizado en el resto de la APN, fundamentado en actividades de tipo específico que pudieran existir en otros organismos.

Es importante señalar en este punto, que este Nomenclador fue aplicado sobre los niveles SINAPA tal cual estaban planteados en el Teatro (un 70% en los básicos de todos los niveles) con lo cual los problemas existentes con anterioridad seguían vigentes.

En efecto la definición de los puestos componentes del Nomenclador de Funciones Específicas, si bien presta especial atención a las tareas o funciones, no soluciona la dificultad en la asignación de responsabilidades o autonomía de trabajo.

Dado que este suplemento solamente puede ser aplicado a los agentes pertenecientes al SINAPA (no a los agentes contratados art. 9 ni a los contratos de obra) las autoridades equipararon las remuneraciones de esos agentes para poder destrabar el conflicto, y por otra parte por razones de estricto equilibrio.

A la fecha no se han aprobado todavía las unidades organizativas que operan desde hace mucho tiempo de manera informal en la organización, y que se pueden observar en el ANEXO III . con el correspondiente descriptivo de tareas en cada una.

Esta situación atenta contra la planificación de la temporada teatral, pues continúan los inconvenientes inherentes a la división de las tareas, las responsabilidades sectoriales, etc. Otro inconveniente se suscita con el desarrollo de carrera de los agentes. Por poner un ejemplo, los “jefes” o supervisores de cada área evalúan a su personal, a pesar de que por la estructura vigente solamente podrían hacer esto los Jefes habilitados por la Resolución 238/98. Igual situación ocurre con las necesidades de capacitación.

---

## En Resumen

1. Creemos que la obtención de un escalafón propio para el organismo, daría mas prolijidad a algunas cuestiones de encasillamiento laboral y de definición de puestos de trabajo, permitiendo que muchas tareas administrativas propias de un teatro fueran alcanzadas por un encasillamiento especial que pudiera cumplir más adecuadamente con la definición que da el artículo 3º de la Ley de Teatro; este solo hecho descomprimiría las presiones internas que actualmente sufre el Teatro Nacional Cervantes, ayudando a crear un mejor clima laboral.
2. En el marco actual (SINAPA) habría que esperar a que se aprueben las reglamentaciones del recientemente sancionado SINEP (Sistema Nacional de Empleo Publico) que lo reemplazará a partir del 1º de diciembre de 2008; en principio sabemos que el nuevo sistema incluye como novedad la creación de un Agrupamiento Profesional, el cual permitiría a los agentes cobrar un suplemento específico en sus remuneraciones si se tuviera título profesional habilitante. En el caso del Teatro Nacional Cervantes, siendo que la mayoría de los agentes de la planta técnica así como la mayor parte de los agentes administrativos son personal idóneo, formados generalmente en el mismo ejercicio del cargo, es muy probable que no se beneficien muchas personas. Asimismo, la problemática del horario atípico que requiere el TNC para la realización de sus actividades no esta contemplada al momento en el SINEP, restando solamente esperar que se lo incluya en algunas de sus futuras reglamentaciones.
3. Dado este estado de situación normativo, creemos que una manera de descomprimir a corto plazo seria la aprobación del esquema de aperturas inferiores con jefaturas de división en la Dirección Técnica y algunas en Administración y Producción; poder descongelar las vacantes y concursar dichas jefaturas. No obstante para

poder dotar de más racionalidad y equilibrio a la estructura del TNC deberían obtenerse algunas vacantes adicionales del nivel “C”. Cabe señalar que en términos presupuestarios el costo es el mismo, dado que coinciden en el mismo inciso tanto los agentes de Planta Permanente como los agentes contratados bajo la modalidad de “art. 9”.

4. Creemos que el principal problema de la actual estructura del Teatro es la desjerarquización de sus plantas. Dado que el Decreto 318/96 -que establece la autarquía- define el nivel del funcionario político al frente del mismo con la figura de “Dirección General”, de esta manera y en función del SINAPA a medida que descendemos en la estructura no quedaría más que definir Direcciones simples (actualmente nivel B), Departamentos(C) y Divisiones. Con este esquema, y de aprobarse las aperturas inferiores con nivel de división (que actualmente funcionan de manera informal) estarían ocupadas por agentes nivel D de SINAPA. La única alternativa de dotar de jerarquía y de una retribución acorde a las tareas, sería el poder acceder al Suplemento por Jefatura, situación que la normativa actual solamente contempla en el caso de tener la unidad una dotación de 10 agentes. En dicho caso esto podría darse si se aceptara que el número de agentes de la unidad pudiera conformarse sumando los agentes de planta permanente, art 9 y contrato de obra. En el presente año 2008 y debido al incremento sustantivo de la actividad teatral, se debieron contratar alrededor de 50 agentes para distintas áreas técnicas y para reforzar algunos sectores administrativos por un periodo acotado (31 de julio): debido a presiones gremiales y a la voluntad política de no discontinuar dichos contratos, actualmente la planta se ha visto sensiblemente incrementada, aunque se continúa con el desfasaje entre los distintos niveles SINAPA (ver Anexo V).

### **C. LA GESTIÓN BUROCRÁTICA PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS ARTÍSTICOS**

En este capítulo queremos realizar una breve reseña sobre la falta de conocimientos o de práctica en la gestión burocrática estatal por parte de los directores nombrados históricamente en el Teatro Nacional Cervantes. Para ello analizaremos especialmente el periodo 2005 -2008, conjuntamente con la observación de algunas características de la gestión de este ente cultural que han venido repitiéndose desde tiempos mas lejanos.

Esta problemática se origina en la frecuente elección como directivos y otros responsables de la gestión del TNC de personalidades del ámbito teatral de reconocida trayectoria artística (quizás con el fin de conformar y/o seducir a la comunidad teatral) pero con un deficiente o nulo conocimiento de las normas y procesos de la administración pública y, a veces, hasta de las capacidades de organizar e impulsar un acontecimiento artístico tan complejo y que involucra a una variedad importante de oficios y personas, como lo es la actividad teatral.

Si bien es indispensable para la gestión del TNC (así como en realidad de todo organismo gestor de la cultura) de un conocimiento acabado del campo de su actividad, pensamos que no se pudo encarar un emprendimiento tan importante como es la conducción de este organismo sin contar con el conocimiento de las adecuadas herramientas de gestión administrativa así como con la predisposición y capacidad para organizar un acontecimiento tan complejo como lo es el hecho artístico.

Esta falencia se agrava si consideramos que, muchas veces, el temperamento artístico, generalmente cerrado sobre si mismo y muchas veces oscuro y melancólico, es diametralmente opuesto al temperamento emprendedor, que de por si es expansivo, volcado hacia el afuera y dominante sobre las cosas. Creemos que la confusión de estos roles, el del creador artístico y el del emprendedor cultural, es una de las principales obstáculos en la gestión de los organismos culturales,

Este problema ha sido ignorado históricamente, probablemente debido a la secundariedad de la cultura entre las políticas públicas, lamentablemente relegada a una función “decorativa” en al agenda del Estado. Solo recientemente, e impulsada por la creciente importancia de la cultura en la economía y vida nacional, se ha empezado a desarrollar en las universidades y otras casas de estudio nacionales, la formación de gerentes públicos para la conducción de estas Áreas.

En este punto queremos señalar algunas variables claves que hemos observado en el caso particular del Teatro Cervantes, a saber:

- la falta de competencias y/o habilidades de los directivos elegidos políticamente y otros cargos claves en la conducción con respecto a la gestión administrativa pública (fenómeno que referimos a la problemática del TNC aunque es de hecho extensible a otras gestiones e instituciones de la actividad cultural)
- las turbulencias sufridas durante entre los años 2004 a 2007 enmarcadas por distintos reclamos gremiales que abogaban por un reconocimiento de la especificidad de las tareas desarrolladas por el personal del teatro, experiencia que resultó altamente traumática para el desenvolvimiento del organismo.
- la experiencia vivida en el TNC en la puesta en marcha de un Plan de Modernización general.

#### **La falta de conocimiento teórico y práctico en la gestión administrativa pública por parte de las autoridades políticas**

El desarrollo de gestiones deficientes surgidas del desconocimiento de normas y procedimientos administrativos de uso normal en la gestión de los entes públicos es señalada en varios informes, tanto de gestión como de la Unidad de Auditoría Interna.

En el Informe correspondiente al año 2002 la SIGEN señala al sistema de control interno del TNC como no efectivo *“configurándose una situación que dificulta que las máximas autoridades cuenten con una seguridad razonable respecto a la información acerca del logro de sus objetivos y metas y el empleo de criterios de economía y eficiencia; la confiabilidad y validez de los informes y estados financieros y el cumplimiento de la normativa vigente, incluyendo las políticas y procedimientos emanadas del propio organismo”*<sup>6</sup>. Asimismo en el mismo informe se señalan varias carencias:

- de un Plan operativo en materia de mantenimiento
- de un Plan anual de Compras
- inexistencia de manuales de procedimiento aprobados
- inobservancia de normas de higiene y seguridad laborales
- elevada peligrosidad de algunos lugares de trabajo y varias falencias en la administración burocrática del personal.

---

<sup>6</sup> Informe UAI SIGEN 2002

El informe 2003 del mismo organismo señala la lentitud del TNC para mejorar sus sistemas de control interno, de acuerdo a lo establecido por la Ley 24.156 de Administración financiera, *“reflejada no solamente por la subsistencia temporal de los hallazgos señalados por la Unidad de Auditoría Interna, sino también por la escasa receptividad demostrada”*<sup>7</sup>. El informe califica de “débil” el sistema de control interno del TNC, señalándose la urgente necesidad de incorporación de mejoras.

Finalmente, el Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno/2004 de la SIGEN, resalta;

- la falta de adaptación entre las necesidades y características operativas del teatro y su estructura formal (aprobada por Decreto N° 1482/96)
- la inexistencia de manuales de procedimiento y
- las dificultades surgidas del congelamiento de cargos vacantes con los cuales cuenta su estructura.

Asimismo vuelve a señalar diversos aspectos de urgente resolución, a saber:

- la peligrosidad del ámbito laboral por la precariedad de las instalaciones técnicas,
- una inadecuada evaluación presupuestaria
- el insuficiente control del patrimonio y del movimiento de fondos
- la falta de mantenimiento en general de las instalaciones y equipos.

La SIGEN, en este informe, sigue señalando una baja actividad por parte del TNC para encarar acciones tendientes a mejorar su sistema de control interno, expresando textualmente: *“la falta de acciones para mejorar las debilidades señaladas, que en su gran mayoría provienen de períodos anteriores, advierten sobre los riesgos que deben asumir las autoridades durante su gestión, sobre todo si se tiene en cuenta la falta de una estructura ágil que contemple los niveles de responsabilidad y el establecimiento de procedimientos que normalicen el funcionamiento de cada una de las áreas que la componen, la falta de herramientas para evaluar la gestión, como así también las deficientes medidas de seguridad acordes a la actividad que se desarrolla y el resguardo del patrimonio.”*<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno/2003, SIGEN 2003

<sup>8</sup> Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno/2004, SIGEN 2004



Por otro lado, distintos informes de diagnóstico (2006) realizados en talleres con la participación de los responsables de diversas áreas técnicas señalan, entre otras vacancias en la gestión del organismo:

- la falta de comunicación entre las vías jerárquicas y transversales del área administrativa
- la falta de circuitos y criterios administrativos eficientes y confiables
- la falta de personal para desarrollar adecuadamente las actividades específicas de apoyo a la actividad teatral (especialmente el área de Recursos Humanos)
- y la total desactualización de la estructura vigente, suponiendo todo esto la superposición e indefinición de tareas, roles y responsabilidades.
- la carencia de actividades de capacitación para los agentes

Con respecto a este último punto, el organismo no había realizado en su oportunidad la elaboración del Plan Institucional de Capacitación 2003/2006 debido en parte a la falta de cabal conocimiento de las autoridades salientes en materia de requerimientos de capacitación y de desarrollo de carrera de los agentes, así como a una actitud negligente de los responsables del área. Tiempo más tarde, y gracias a la implantación del Plan de Modernización, se trabajó en conjunto con la Dirección Nacional de Capacitación de la SGP para la actualización de dicha tarea, poniendo al día el Plan 2003/2006 y elaborando de acuerdo a la normativa vigente el Plan de Capacitación a futuro (para el período 2007/2009). Mediante la puesta al día de las acciones del PIC/POC 2003/2006, se logró que los cursos y estudios realizados por algunos agentes en estos últimos años, fueran tomados en cuenta como créditos de capacitación.<sup>9</sup>

Otra de las conclusiones emanadas de dichos talleres era la falta de conocimientos teóricos y prácticos por parte de los directivos en cuanto a actividades críticas en la eficiente gestión de los organismos, como son las de Comunicación y Planificación.

La primera, entendiéndose como una herramienta indispensable en el rendimiento organizacional, debería incluir entre sus objetivos:

1. la presencia permanente de las actividades del TNC en los medios;
2. su vinculación con organizaciones nacionales e internacionales,
3. la presencia del TNC en Internet a través de una página web propia y su vinculación con el sitio de la Secretaría de Cultura;

---

<sup>9</sup> Estado de Avance PLAN TEATRO NACIONAL CERVANTES - AÑO 2006

El proceso de Planificación, por su lado, debería contemplar una Planificación de Proyectos orientada a objetivos, contando a tal efecto con una metodología que recorra los pasos de un proceso de planificación en una mesa de consenso de actores y especialistas en artes teatrales.

Serían algunas características:

- Visualización y documentación permanente
- Procedimientos por etapas y pasos sucesivos
- Enfoque de equipo interdisciplinario

El uso y aplicación de estas herramientas, fundamentales para toda gestión eficiente generalmente no habían sido planteadas por el personal directivo del TNC (aunque sí la necesidad de encauzar sus actividades dentro de las normas y procedimientos vigentes).

En cuanto a la problemática vinculada a la política de adquisiciones y de programación del organismo en relación a los procedimientos burocráticos vigentes también se han realizado talleres en el TNC durante el año 2005, con la participación de personal de Compras y otras áreas administrativas del organismo, de los cuales surgen la identificación de los siguientes problemas para la obtención en tiempo y forma de los materiales y requerimientos necesarios para la puesta de los productos artísticos, lo cual producen erogaciones por encima de lo presupuestado<sup>10</sup>:

- 1) La rígida normativa vigente en materia de compras y contrataciones en el Estado Nacional que no contempla actividades tan específicas como la producción de eventos teatrales y que exige una planificación en la compra de insumos (que en ese entonces ) no se efectuaba de manera apropiada
- 2) Las dificultades que aparecen en el caso de querer efectuar compras anticipadas, dado que no se cuenta con:
  - Espacio físico apropiado para albergar los productos
  - Sistema de seguridad confiable para evitar hurtos o desaparición de material
- 3) El hecho de no poder efectuar compras de manera planificada, lleva a efectuar compras en comercios donde se tiene cuenta corriente (ante la carencia de recursos financieros) con lo cual los materiales no siempre satisfacen en cuanto a los requerimientos especificados
- 4) Compra reiterada de algunos insumos, lo cual genera gastos por exceso en lo presupuestado

---

<sup>10</sup> Teatro Nacional Cervantes, Taller realizado el 26 de setiembre de 2005 -,

- 5) Falta de un adecuado análisis que permita la eventual conveniencia de efectuar ciertos trabajos u obtener ciertos productos intermedios por medio de empresas privadas

Ante esta problemática y en estos encuentros participativos, tanto la línea operativa como los niveles medios de conducción requirieron de las autoridades y directivos del TNC (conducción superior y Direcciones) las siguientes acciones:

1. Determinar con la debida antelación el presupuesto definido para la ejecución de los productos artísticos a lo largo de la temporada, consensuando y definiendo los recursos materiales, humanos y técnicos necesarios para cada uno de ellos, a fin de poder efectuar una programación de las compras del organismo.
2. Determinar la figura de Director Técnico a fin de que puedan planificarse en forma estructurada las compras necesarias, en conjunto con los jefes responsables de las áreas técnicas
3. Efectuar un análisis costo/beneficio para definir si es provechoso para el organismo contar con espacio físico que sirva de depósito de los materiales usualmente utilizados a lo largo del año
4. Disponer un servicio estricto de control y guarda de dicho material
5. Diseñar una planificación adecuada de los insumos necesarios en forma anticipada, a fin de poder realizar un adecuado manejo de los recursos financieros del organismo
6. Disponer procedimientos de control sobre los recursos y materiales utilizados

En cuanto a la programación de las actividades, en estos talleres se exige a las autoridades del TNC proporcionar en forma anticipada la información relacionada con los eventos teatrales o artísticos que permita efectuar un cronograma de actividades, lo cual a su vez permite definir los planteles técnicos y la lista de insumos necesarios; elaborar una planificación de los insumos requeridos para el desarrollo de la programación anual y para la estimación de los eventos inusuales o fuera de la programación; disponer la conformación de una Caja Chica para la adquisición de aquellos insumos que se necesitan de manera imprevista o puntual en el desarrollo de las actividades; y efectuar informes técnicos detallados que avalen y fundamenten la compra específica por parte de los responsables de las mismas<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Taller de Teatro Nacional Cervantes, 7 de setiembre de 2005, Jefes de Areas y Coordinadores

Como se ve, la línea operativa del teatro espera de la conducción el ejercicio de habilidades y técnicas administrativas (especialmente tareas de planificación y control) que permitan racionalizar y aumentar la eficiencia del organismo. De las conclusiones de estos talleres surge que la conducción deseada no sólo debe poseer un conocimiento artístico sino aptitudes empresarias y de gestión pública.

En cuanto a las dificultades observadas en el periodo en análisis y en función a lo vertido en los distintos talleres efectuados, se puede concluir que se refuerza la percepción de que los cuadros dirigentes carecen de conocimiento y de entrenamiento adecuado para enfrentar las dificultades y restricciones imperantes en la APN en materia de recursos, o en función de las normativas que dificultan el accionar de los organismos.

En cuanto a la habilidad requerida para el manejo de la autarquía con que goza el TNC, es cierto que tenemos que señalar también que actualmente en la Administración Pública Nacional la figura de organismo “autárquico” es solamente eso; una figura. La restricción en materia de manejo de recursos financieros así como para la gestión de los recursos humanos dificulta enormemente el accionar, lo cual se ve más comprometido si las autoridades carecen del conocimiento adecuado del funcionamiento de la APN

En relación a las características personales de los máximos responsables del TNC en el periodo en cuestión puede decirse que si bien en general las autoridades políticas designadas son personalidades que tienen un vasto y rico desempeño profesional en el espacio artístico nacional e internacional, ellos han tenido que afrontar el fuerte desafío de solucionar las serias deficiencias en materia organizacional de un organismo público, intentar conciliar los distintos intereses personales enfrentados y poner en marcha un organismo “dormido” en su actividad principal debido a la sucesión de asambleas permanentes y cese de actividades.

Podemos ir concluyendo que a la problemática de la falta de conocimientos administrativos por parte de la conducción del TNC se suma el momento crítico vivido por la crisis del reconocimiento escalafonario y de atipicidad de horarios sufrida por el personal del teatro, sumado a resistencia de otras áreas del Estado en facilitar vías posibles de solución a las fuertes demandas gremiales de mejoramiento de la situación escalafonaria del personal.

En este sentido, podemos afirmar que la situación de emergencia vivida por el organismo en el desarrollo de esta crisis supera en mucho las condiciones de gestión “normal” de cualquier ente público, estando sometidos sus autoridades y colaboradores a niveles de

stress laboral y exigencias anímicas incompatibles incluso con la salud mental de los involucrados en el caso.

### **El Plan de Modernización (Gestión Samek 2006/2007)**

En la gestión del Lic. Alejandro Samek (2006/2007) se presentó ante las autoridades de la Secretaría de Cultura de la Nación el Plan de Reorganización y Modernización del Teatro Nacional Cervantes.

El Plan de Modernización pretendió implementar vías de acción para el desarrollo de las políticas públicas vinculadas al quehacer teatral corporizadas en el accionar del Teatro Nacional Cervantes, fijando criterios y medidas tendientes al mejoramiento de su administración de para:

- Contribuir a desarrollar el potencial técnico-artístico-administrativo del Teatro
- Mejorar la prestación de las producciones teatrales y de los servicios vinculados al quehacer teatral brindados, así como la atención de los usuarios
- En relación específica con el cambio organizacional, adoptar decisiones que reformulen y modernicen la actividad administrativo/técnica a fin de lograr los objetivos mencionados precedentemente, constituyéndose en estrategias conducentes a su logro.

Para lo cual se planteaban algunas medidas prioritarias, como:

- La identificación de las capacidades ejecutivas y de gestión.
- La eficiencia en la asignación y uso de los recursos.
- La implementación de una política de recursos humanos que permita una aproximación a una verdadera gestión por resultados.
- La superación en la implantación de la normativa de empleo y/o la utilización de los mecanismos de contratación que procuren la mayor profesionalización de los cuadros administrativos/técnicos.
- La redefinición de tareas y circuitos administrativos en cada uno de los servicios.
- La mejora y producción de información adecuada para la toma de decisiones.
- La mejora tecnológica en las tareas administrativas.

Se planteó la necesidad de contar, para la construcción del Plan, con un proceso de planificación adecuado, entendido como “proceso de determinación de las metas de la organización y de las estrategias adecuadas para alcanzarlas”, siendo ideal que fuera formulado en un proceso progresivo y participativo, en el que se involucraran todos los

sectores de la organización, y se pudieran mediar y consensuar sus respectivos intereses en juego.

No obstante ello, teniendo en cuenta los antecedentes inmediatos acaecidos, las fricciones, dilaciones y roces vinculados con la resolución de cuestiones salariales y de rejerarquización de los puestos de trabajo, se pensó en la conveniencia de intervenir mediante una estrategia "mixta", es decir: de manera rápida, eficaz y contundente, señalando las principales líneas de acción y llevándolas a la práctica de manera inmediata pero con la participación e involucramiento activo de los principales referentes de la organización.

Dado que, al momento de la presentación del Plan, se habían definido y ejecutado un conjunto de decisiones para paliar la situación -y sin olvidar el contexto general restrictivo en materia de política salarial en el ámbito del Poder Ejecutivo Nacional- la idea central era tener preparado un repertorio de medidas que permitieran una efectiva intervención para la mejora institucional, asumiendo como una oportunidad para el cambio la renovación de autoridades de la alta dirección política en el Teatro Nacional Cervantes a partir del mes de Marzo de 2006.

En este marco se comenzaron a esbozar algunos lineamientos estratégicos a modo de hipótesis de trabajo, que serían corroboradas o corregidas desde el instante preciso de inicio de la gestión.

Para ello se adoptó como supuesto la necesidad de instalar una visión concreta del Organismo en la comunidad local (teatral y público en general), es decir una especie de "marca registrada" que identificara al organismo como "sinónimo de".

### Factores críticos

Para la elaboración del Plan se consideraron los siguientes factores como constituyentes del capital inicial para soportar los costos de la reforma administrativa a encarar:

- Respaldo político en caso de necesitar eventualmente discontinuar los servicios y rutinas existentes hasta su reemplazo por los nuevos esquemas de gestión, para la reformulación de algunos instrumentos contractuales de empleo público, etc..
- Agilidad en la aprobación -por parte de las autoridades superiores- de proyectos de normas que permitan simplificar trámites administrativos, efectuar procesos de reformulación en la gestión de recursos humanos, modalidades de empleo, etc.
- Diálogo, concertación y apoyo -tanto político como financiero- con el "entorno": ONGs, Fundaciones, y otros órganos vinculados al quehacer teatral nacional.

- Generación de espacios internos de deliberación, decisión y ejecución de políticas y programas.
- Canales de comunicación fluidos con los sectores políticos del aparato legislativo, con los cuadros administrativo/técnicos del ejecutivo, con organismos rectores en materia de capacitación y de gestión del empleo público (tanto nacionales como provinciales) con los representantes gremiales, etc. para explicar, establecer alianzas estratégicas o concertar el rumbo a encarar.
- Liderazgos funcionales en cada área/servicio a transformar, pues la calidad de la reforma depende de cómo se haga el cambio (no tanto de la norma que lo enuncie).

### Políticas Públicas

Para la formulación del Plan se definieron los objetivos que contribuirían a reafirmar los atributos inequívocos que identificaran al Teatro Nacional Cervantes (compromiso con la identidad teatral nacional, con la difusión tanto en el país como en el exterior de sus productos, compromiso con la formación actoral, etc.)

Se planteó una *Política de Producción de Eventos Teatrales*, que identifique y estimule rubros potenciales de producción en la materia con requerimientos de escasa inversión; que articule con universidades, institutos terciarios la investigación y la aplicación de distintas tecnologías, así como la posible conducción y asistencia profesional en la creación de nuevos emprendimientos; que incorpore proyectos de elaboración propia; que elabore análisis y estudios para la posible implantación de proyectos externos adecuados a las características del teatro nacional, que promueva Concursos nacionales -en forma independiente o por medio de coparticipación con otras entidades nacionales- para guiones inéditos, etc.

También se planteó una *Política Educativa y Cultural*, que concerte con las escuelas e instituciones culturales, organizaciones estatales o privadas de la tercera edad, etc., la realización de eventos que faciliten el conocimiento de la actividad teatral y que fomenten y motiven a los alumnos y participantes a sumarse a la actividad; que co-organice talleres integrales que tengan al TNC como objeto de estudio, desde el punto del patrimonio cultural, arquitectónico y artístico y Encuentros de Profesores de Teatro; que promueva la apertura a nuevos ámbitos (nacionales o extranjeros) que permitan la expansión de la presencia de la actividad teatral, elaborando proyectos y planificando las políticas destinadas a la difusión, promoción y divulgación de la actividad cultural desarrollada por el organismo; que participe en forma coordinada con el Ministerio de RREE, Comercio Internacional y Culto en actividades tendientes a promover la actividad teatral en los

mercados extranjeros; que divulgue la actividad artística desarrollada por el TNC mediante el uso de herramientas audiovisuales en cualquier formato o soporte (Exposiciones fotográficas, de video, divulgación por medios informatizados, etc.); que elija un "Teatro Hermano" en el exterior para el intercambio de contingentes artísticos, de eventos culturales y publicidad, y compatibilice los horarios de espectáculos, museos, circuitos, eventos para lograr una participación integral aún en estancias cortas del turista.

En cuanto a la modernización y reforma de los Recursos humanos, el Plan se proponía:

- Evaluar la correspondencia persona-puesto con participación del personal y sus representantes.
- Construir un mapa general de distribución real del personal (por ejemplo, mediante la documentación contra entrega del recibo de haberes del mes un talón firmado por el empleado en el que consigne área en la que revista, autoridad a la que reporta, ubicación física de su oficina, horario en que presta efectivamente servicios, situación de revista, teléfono en el que se lo ubica; nivel educativo alcanzado y breve descripción del tipo de actividad que desarrolla).
- Evaluar y ajustar a un esquema común al conjunto del personal que cumple funciones similares, respecto a carga y franja horaria asignada, controles en vigencia o que deben regir.
- Reasignar al personal, toda vez que se evalúe qué otro puesto es más adecuado al perfil de la persona reasignada y en función de las necesidades emergentes de la determinación de las políticas prioritarias del organismo.
- Seleccionar especialmente los puestos de liderazgo y los de atención directa de público. Entrenamiento del personal que atiende público.
- Efectuar el análisis, diseño, elaboración e implantación de un plan general de capacitación que deberá ser formulado, con la identificación de perfiles que cumplirán el rol de capacitadores (internos o externos).
- Efectuar un relevamiento de los RRHH locales (externos al organismo) aprovechables para programas específicos y temporarios, conformando a tal efecto una base de datos.

En la problemática de la optimización de los Recursos Físicos / Tecnológicos se propuso evaluar la distribución de los espacios físicos y de los recursos tecnológicos; planificando en forma cuidadosa las posibles reasignaciones conjuntamente con el rediseño de los procesos, sin interrumpir los procedimientos en curso (ensamble de decisiones sobre recursos físicos, tecnológicos y humanos) e impulsar la capacitación en la simplificación de



procedimientos y nuevas tecnologías de gestión y la preservación y reparación de los equipamientos y seguridad laboral

El manejo de los recursos Financieros se perfeccionaría a través de la reforma integral de la gestión financiera transformándola una administración por programas (reemplazando a la planificación ritual e ineficaz con sus rutinas operativas morosas y de baja calidad), la institución del presupuesto como herramienta de gestión y la vinculación del proceso presupuestario (tanto en su formulación como ejecución) con el plan estratégico, y el estudio y gestión de posibles fuentes de financiamiento no tradicionales (fondos nacionales, aportes de empresas, fundaciones, emisión de bonos, etc.) así como de los instrumentos normativos necesarios a fin de poder acceder a dichos recursos en forma realmente independiente (sin que deban derivarse al Tesoro de la Nación).

Se reforzarían los mecanismos de comunicación internos mediante procesos de capacitación, talleres de integración, diseño e implantación de programas específicos que mejoren la comunicación formal en el organismo. Proponiéndose asimismo el rediseño de los procedimientos técnico/administrativos en forma participativa, con la elaboración conjunta de manuales o reglamentos internos que permitan el conocimiento acabado de las responsabilidades y derechos, sistematización de procesos, etc.

Asimismo el Plan puntualizaba la necesidad de reforzar los mecanismos de comunicación externos que apunten a una mejora en la calidad de la Imagen Institucional del organismo.

### El Plan Estratégico

El Plan indicaba (asumiendo que las políticas que se adoptaran indicarían el rumbo, pero que la ausencia de cronogramas, responsables y resultados a alcanzar generarían la consabida frustración de tener grandes anuncios y escasos resultados) lo imperioso de estructurar, con anterioridad a los primeros días de gestión de la conducción designada, a un plan estratégico formulado con la participación de los funcionarios designados ad hoc - sean de las distintas áreas o que conformen el cuerpo de asesores- el cual otorgara viabilidad "política" y "técnica" a la vez que un calendario de realizaciones a los propósitos enunciados.

A la vez, cada área debería realizar su propio proyecto de gestión conducente a lograr los objetivos del plan estratégico con un plan de trabajo que contenga actividades, metas, responsables y recursos que se requieren asignar.

Se remarcó que, si se adoptara como instrumento de gestión la planificación estratégica, sería conveniente conformar un equipo de tipo multidisciplinario conformado con representantes político/técnicos de las distintas áreas, con dependencia directa del Director del TNC. Además, podría anexarse a la Dirección una unidad de Recursos Humanos, para reforzar la idea de la importancia estratégica que conforman dichos recursos en todo proceso de cambio organizacional.

Se señaló que, posteriormente, las "figuras administrativas" podrían modificarse en función de la definición de las políticas determinadas por las autoridades: por ejemplo, si decidiera aplazarse para el mediano o largo plazo la "instrumentalización" de ciertas actividades, dichas áreas podrían tomar la forma de unidades de programas y no de unidades administrativo/técnicas generales.

Los principales avances en la implementación del Plan (al 24 de agosto de 2006) se detallan en el Anexo IV. "Estado de Avance, PLAN TEATRO NACIONAL CERVANTES - AÑO 2006"

Como principal logro de esta experiencia podemos señalar que en ese periodo se comenzó a mejorar todo lo que se había desandado en materia organizacional en los últimos y decadentes años de su vida institucional.

### **Las turbulencias de los años 2004 a 2007**

Otro importante aspecto a analizar en la problemática institucional del Teatro es el conflicto que se inicia en el año 2004 y que eclosiona fuertemente durante el año 2007, a raíz de la situación laboral del personal técnico y administrativo.

En este sentido, a los problemas ya identificados en los ítems anteriores (estructura organizacional inadecuada; des-jerarquización de las funciones de los agentes –sobre todo los agentes técnicos-; falta de un sistema escalafonario propio; malestar y disputas internas entre agentes administrativos y técnicos; falta de lineamientos claros por parte de las autoridades; inadecuada comunicación con las unidades inferiores; falta de planificación para una eficaz asignación de recursos materiales y humanos, etc.) se le planteó durante el año 2006 a la conducción del organismo, el fuerte desafío de solucionar las serias deficiencias en materia organizacional y a la par conciliar los distintos intereses personales enfrentados.

Este último dato no es un tema menor, dado que los mecanismos utilizados en el proceso de lucha por conquistar el espacio organizacional por parte de los dos gremios (UPCN y ATE) venían trayendo aparejadas en los últimos años divisiones profundas entre las distintas áreas de trabajo, conduciendo a una espiral de conflicto muy acentuada, que derivaba en suspensiones reiteradas de las funciones teatrales y demás actividades culturales.

En el mes de octubre de 2006 la Dirección General sufrió una fuerte presión por parte del gremio mayoritario quien introdujo personas ajenas al organismo para amenazar e injuriar al funcionario, so pretexto de pedir aumento salarial para el personal administrativo. También es importante señalar que algunos de los “levantamientos” eran generados por agentes que, desde las sombras, pugnaban por provocar el alejamiento de las autoridades de turno que en esos meses se habían empeñado en transparentar algunos procedimientos administrativos, situación que los ponía en una posición más que incómoda.

Como consecuencia de estas acciones, se denunció el conflicto ante el Ministerio de Trabajo para su intervención; éste lo derivó a la COPAR, la cual definió medidas de tipo coyuntural tal como ser la entrega de sumas fijas tanto para el personal técnico como para el personal administrativo, a cuenta de la solución del problema en una paritaria especial en marzo 2007. En el ínterin hubo que cancelar nuevamente la temporada, al igual que lo ocurrido a fines de 2005, dado el estado de “Asamblea Permanente” sostenido alternativamente por los sectores técnicos y administrativos.

Durante el año 2007 se realizaron distintas reuniones en el marco de la Paritaria sectorial. En la misma, los reclamos elevados por los técnicos –a través de la Asociación de Trabajadores del Estado- fueron aceptados parcialmente por el Estado empleador.

En efecto, ATE solicitaba en principio un Agrupamiento Especial que contemplara la situación de los agentes que desarrollan actividades artístico-técnicas en el Teatro así como en distintas Bandas y Orquestas de la Secretaría de Cultura. Este agrupamiento contemplaba no solamente una serie de reclamos de tipo salarial (funciones específicas, suplemento por horario atípico, etc.) sino que también aspiraba a un desarrollo de carrera diferente al planteado por el SINAPA.

Como resultado de las reuniones paritarias y ante la respuesta de solución parcial o diferente a lo solicitado, ATE se retiró de las conversaciones y el Estado empleador resolvió disponer la aprobación de un Nomenclador de Funciones Específicas dentro del SINAPA.

En función de que las reuniones paritarias no reflejaron lo pedido, los trabajadores técnicos decidieron presentarse a desarrollar sus actividades en el horario SINAPA (9 a 17:30 horas) con lo cual las actividades en las distintas salas del Teatro no podían efectuarse normalmente. Solamente se realizaron actividades enmarcadas en el Programa Federal el cual se realiza en diferentes provincias del país en convenio con las respectivas Secretarías de Cultura.

El 3 de agosto de 2007, mediante la firma de un Acta de Entendimiento (signada por representantes de la Secretaría de Cultura y las 2 entidades gremiales) se acordó otorgar una suma fija compensatoria en concepto de horario atípico hasta fin de 2007, mientras se definiera otro sistema general para el resto de la APN, y en virtud de que el Sr. Jefe de Gabinete había anunciado el compromiso de elevar al Congreso un proyecto para la creación de un Instituto Nacional de Teatro y Organismos Musicales.

Sería arduo relatar todas las marchas y contramarchas que se verificaron en el periodo. Ante las dificultades para avanzar en la resolución del conflicto, se derivó en primer lugar el alejamiento del Lic. Samek, con el posterior vacío de autoridad del organismo, dado que el Sr. Rubens W. Correa (quien llevaba a cabo actividades como subdirector desde febrero de 2007 y con su designación vía Decreto en trámite) no podía refrendar ningún acto administrativo, y en consecuencia hasta el mínimo acto administrativo debía ser autorizado y firmado por el Secretario de Cultura.

A esto se sumaba la dilatada demora por parte de la Secretaría de Cultura en la aprobación del expediente que tramitaba el descongelamiento de los 3 cargos de Dirección con Funciones Ejecutivas, que designaba transitoriamente a los funcionarios y disponía el inmediato llamado a concurso de los cargos, así como en la demora en la aprobación del expediente que tramitaba la designación del nuevo Auditor Interno.

Finalmente el Poder Ejecutivo Nacional aprobó mediante Decreto Nro. 822 del 22 de julio 2007, el Nomenclador de Funciones Específicas para los agentes que desarrollan acciones enmarcadas en actividades técnico-artísticas, disponiendo que la Comisión Permanente de Carrera realizara el diseño del mismo en el menor tiempo posible. Mediante Resolución Conjunta Nro 53/07 la Subsecretaría de la Gestión Pública y el Ministerio de Economía aprobaron el mencionado Nomenclador (ver Anexo II).

En este sentido cabe recordar lo señalado anteriormente que, si bien el mencionado Nomenclador resulta un avance para clarificar la situación de los agentes que efectúan este

tipo tan especial de tareas, resulta todavía una herramienta insuficiente para zanjar las dificultades emergentes de dicha clasificación. Como mencionáramos, la aplicación de un incremento del 70% a todos los niveles SINAPA que se enmarquen en el mismo en función de las tareas desarrolladas, continúa provocando desigualdades y/o injusticias debido al mal “reencasillamiento” de los agentes del organismo (por ejemplo: Supervisores o Encargados de Areas en nivel E; profesionales en nivel E o D).

A fines de año 2007 también, las autoridades del Teatro convinieron con los gremios el pase de una buena cantidad de agentes contratados por la modalidad de Contrato de Obra bajo la modalidad de “artículo 9”, aunque debido a la presión ejercida y a la falta de apoyo de las autoridades políticas superiores no se pudo aplicar en la práctica el análisis previo realizado en virtud de las reales necesidades de contratación de dichos agentes a la nueva modalidad. Este es otro ítem complicado, dado que la incorporación de estos agentes a niveles y grados asimilables al ex SINAPA (actualmente SINEP) sin haber cumplido con las mismas reglas de juego que los agentes de planta permanente o inclusive de los contratados bajo “art 9” más antiguos, genera un clima de malestar y disconformismo apreciable entre estos.

Superado este periodo de turbulencia, que mantuvo paralizada casi totalmente la actividad de TNC mientras duro el conflicto, y resultó altamente traumático para las autoridades y directivos del organismo, surge la voluntad política de “levantar el telón” a como diera lugar. Para esto se contó con un presupuesto que fue casi triplicado, y la decisión de avanzar en la ejecución de la programación sin resolver de raíz los problemas internos y actuando bajo una enorme presión por parte de los técnicos para obtener la satisfacción de sus reclamos.

Cabe señalar que aún bajo este entorno hostil, la gestión del TNC con la ayuda de algunos funcionarios empeñados en provocar un cambio en el organismo, consiguió avanzar significativamente en la transparentización de los procedimientos administrativos y la mejora en la calidad institucional.

## CONCLUSIONES

Como vemos, el Teatro Nacional Cervantes aparece como una institución atrapada en una red de tensiones de diversa índole: normativas, políticas y gremiales. En el duro proceso de adaptación a estas tensiones surgen conflictos que afectan profundamente, tanto a las personas que se desempeñan en él, como su propio rendimiento institucional.

Entendemos que toda organización, al estar inmersa en un contexto social y en un momento determinado de la historia de un país, refleja hacia su interior dicho contexto. La interacción entre las autoridades de la organización, los agentes que desempeñan tareas en la misma y los agentes externos (otros organismos públicos, organismos de control, proveedores, medios de prensa, asociaciones de amigos, etc.) conforman un complejo entramado de vinculaciones humanas. El telón de fondo o la infraestructura que sostiene ese conjunto de interacciones lo conforman los procesos técnicos, la estrategia operativa, el manejo de los recursos financieros, etc.

En una organización en la cual la interacción (tanto con el “exterior” como al “interior” de la misma) se manifiesta a través de conversaciones confusas (o de “no conversaciones”) donde predominan dobles mensajes, o en la cual se opera a través de “desacuerdos premeditados” predomina un ambiente con miedo a pensar, sentir o actuar. A esta fórmula se suele responder mediante la desconfianza, la sospecha, o la dependencia emocional, sobreviviendo a través de una “máscara”.

El miedo a perder una posición o un privilegio lleva a las personas a desarrollar conductas o a llevar a cabo acciones que atentan contra la salud de la organización. Actitudes como la rigidez ante los cambios o el apego a ciertas condiciones (tipo de tareas, espacio físico, etc.) esconden el miedo detrás de sí; inclusive el miedo a actuar o a cambiar una manera de trabajar, puede estar señalando una profunda desconfianza en sí mismo.

En especial en este organismo también se detecta el Ego (quizás como reflejo o “copia” de una de las condiciones inherentes a la actuación en el escenario, en el cual los actores despliegan sus dotes esperando el aplauso del público o sea para satisfacción explícita de su ego personal). Creemos que esta manifestación del Ego en el Teatro Nacional Cervantes adopta conductas donde se detectan claramente o bien complejos de inferioridad o bien complejos de superioridad en muchos de sus agentes (que en realidad esconden la desconfianza en sí mismos).

Otro elemento importante que se visualiza como causa de la enfermedad en las organizaciones es la Mediocridad, también detectado específicamente en esta organización.

La mediocridad es un factor decisivo a la hora de “aniquilar” a una organización.

Existen dos posibilidades de desempeñarse en toda organización:

- el pensar, sentir o actuar a medias o
- el pensar, sentir o actuar con identidad y coherencia.

El Teatro Nacional Cervantes es un organismo autárquico pero como tal no ha sabido o no ha podido ejercer dicha “libertad de movimiento”.

Independientemente que hoy en día los organismos autárquicos lo son en forma “virtual” (al no poder desarrollar en forma autónoma ni su propia gestión de recursos humanos ni su propia gestión de recursos) las sucesivas Direcciones que el organismo ha tenido o bien no han sabido luchar por reconquistar los atributos conferidos, o bien no han sabido buscar los mecanismos adecuados para sortear los inconvenientes derivados del cercenamiento de dichos atributos conferidos.

## BIBLIOGRAFÍA

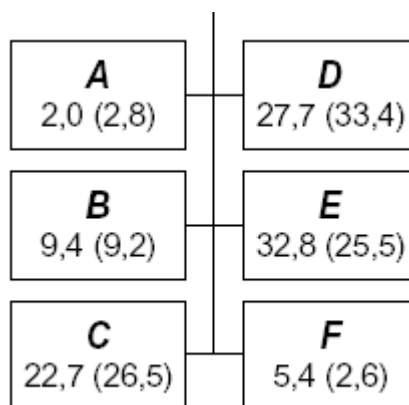
- Informes UAI SIGEN 2002, [www.sigen.gov.ar](http://www.sigen.gov.ar),
- Teatro Nacional Cervantes, Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno 2003, UAI SIGEN, [www.sigen.gov.ar](http://www.sigen.gov.ar),
- Teatro Nacional Cervantes, Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno 2004, UAI SIGEN, [www.sigen.gov.ar](http://www.sigen.gov.ar),
- Normativa del Estado Nacional
- Teatro Nacional Cervantes, Taller realizado el 26 de setiembre de 2005 , Informe Interno
- Taller de Teatro Nacional Cervantes, Taller realizado el 7 de setiembre de 2005, , Informe Interno.



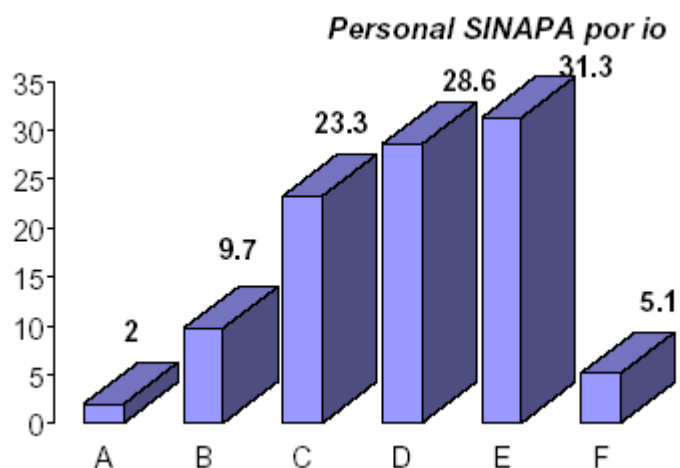
## ANEXOS

### ANEXO I

**Composición Escalafonaria de Presidencia de la Nación: Informe Estadístico de la APN -Estado de Situación al 31/12/01, publicado en el sitio web [www.sgp.gov.ar](http://www.sgp.gov.ar)**



Informe por organismo presentado al año 2000 (publicado en sitio web [www.sgp.gov.ar](http://www.sgp.gov.ar))



Niveles	Estructura según Dec 1482/96 (total cargos 117)	Distr. Total SINAPA APN	Comparación SINAPA Presidencia de la Nación/TC	Según proyecto Nueva Estructura (total cargos 97)	Comparación SINAPA Presidencia de la Nación/TC
A	-	2.8	2/--	--	--
B	7	9.1	9.7/5.98	7	9.7/5.98
C	11	26.2	23.3/9.40	11	23.3/9.40
D	42	33.8	28.6/35.89	38	28.6/39.17
E	46	25.5	31.3/39.31	32	31.3/32.98
F	11	2.6	5.1/9.40	9	5.1/9.27

## **ANEXO II**

**Subsecretaría de la Gestión Pública y Secretaría de Hacienda**

**SECRETARIA DE CULTURA**

**Resolución Conjunta 53/2007**

**Apruébase el Nomenclador de Funciones Específicas para el Personal Artístico Técnico que se desempeñe en el Teatro Nacional Cervantes y en los demás Organismos Artísticos dependientes de la mencionada Secretaría de la Presidencia de la Nación.**

Bs. As., 3/10/2007

VISTO el Expediente JefGabMin N° 004859/07 del registro de la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS, los Decretos N° 822 del 27 de junio de 2007 y N° 993 del 27 de mayo de 1991 (T.O. 1995) y las Actas N° 158 del 25 de julio de 2007 y N° 198 del 29 de agosto de 2007, de la COMISION PERMANENTE DE CARRERA del SISTEMA NACIONAL DE LA PROFESION ADMINISTRATIVA, y

CONSIDERANDO:

Que por el expediente citado en el Visto se tramita el otorgamiento de UN (1) Suplemento por Función Específica por tareas artísticas técnicas para el Personal Artístico Técnico que se desempeñen en el TEATRO NACIONAL CERVANTES y en los demás Organismos Artísticos dependientes de la SECRETARIA DE CULTURA de la PRESIDENCIA DE LA NACION , en virtud de lo establecido por el Decreto N° 822/07 homologatorio del Acta Acuerdo de la Comisión Negociadora Sectorial del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA) de fecha 17 de abril de 2007, que acordara dicho suplemento.

Que la vigencia del Acta Acuerdo, homologada por el citado decreto, se estableció a partir del 1º de mayo de 2007.

Que ello se implementará por medio de un nomenclador de funciones específicas por tareas artístico técnicas a instrumentarse a través de la Comisión Permanente de Carrera del SINAPA.

Que por el artículo 73 del Anexo I del Decreto N° 993/91 (T.O. 1995) se estableció un Suplemento por Función Específica al personal perteneciente a los agrupamientos Científico Técnico y Especializado, así como al personal del Agrupamiento General que desempeñara cierto tipo de funciones o que ejerzan funciones propias de especialidades para cuyo desempeño resulte particularmente crítico el reclutamiento de personal en el mercado laboral a propuesta del máximo titular de la jurisdicción de la que se trate..

Que la SECRETARIA DE CULTURA de la PRESIDENCIA DE LA NACION elevó el pertinente proyecto de Nomenclador de Funciones Específicas por tareas artístico técnicas a la COMISION PERMANENTE DE CARRERA del SISTEMA NACIONAL DE LA PROFESION ADMINISTRATIVA.

Que dicha Comisión intervino por Acta COPECA N° 158/07 emitiendo dictamen favorable al primer proyecto de Nomenclador de Funciones Específicas elevado a su consideración.

Que asimismo tuvo oportunidad de intervenir nuevamente por Acta COPECA N° 198/07 dictaminando favorablemente a la modificaciones introducidas al proyecto de Nomenclador de Funciones Específicas, acordadas mediante Acta de Entendimiento de fecha 3 de agosto de 2007 suscripta por el Titular de la SECRETARIA DE CULTURA de la PRESIDENCIA DE LA NACION, los representantes sindicales de la UNION PERSONAL CIVIL DE LA NACION y la ASOCIACION DE TRABAJADORES DEL ESTADO, con la asistencia del Titular de la SUBSECRETARIA DE LA GESTION PUBLICA de la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS.

Que por los Dictámenes Nros. 4264 del 9 de agosto de 2007 y 4275 del 6 de septiembre de 2007, se expidió la COMISION TECNICA ASESORA DE POLITICA SALARIAL DEL SECTOR PUBLICO, sin formular observaciones a lo resuelto en las precitadas Actas COPECA Nros. 158/07 y 198/07.

Que por tales motivos habiendo tomado la intervención que les compete la COMISION PERMANENTE DE CARRERA DEL SISTEMA NACIONAL DE LA PROFESION ADMINISTRATIVA y la COMISION TECNICA ASESORA DE POLITICA SALARIAL DEL SECTOR PUBLICO y habiéndose dado cumplimiento al procedimiento establecido por el artículo 73 del Anexo I del Decreto N° 993/91 (T.O. 1995) resulta procedente aprobar el presente Nomenclador de Funciones Específicas por tareas artísticas técnicas para el Personal Artístico Técnico que se desempeñe en el TEATRO NACIONAL CERVANTES y en los demás Organismos Artísticos dependientes de la SECRETARIA DE CULTURA de la PRESIDENCIA DE LA NACION.

Que la presente medida se dicta en uso de las atribuciones conferidas por el artículo 73 del Anexo I al Decreto N° 993/91 (T.O. 1995)

Por ello,

EL SUBSECRETARIO DE LA GESTION PUBLICA DE LA JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS

Y

EL SECRETARIO DE HACIENDA DEL MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION

RESUELVEN:

**Artículo 1º** — Apruébase el Nomenclador con Funciones Específicas para el Personal Artístico Técnico que se desempeñe en el TEATRO NACIONAL CERVANTES y en los demás Organismos Artísticos dependientes de la SECRETARIA DE CULTURA de la PRESIDENCIA DE LA NACION, con un porcentaje único del SETENTA POR CIENTO (70%) de conformidad con lo que se establece en el Anexo I de la presente medida.

**Art. 2º** — Comuníquese, publíquese, dese a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese. — Juan M. Abal Medina. — Carlos A. Mosse.

ANEXO I

NOMENCLADOR DE FUNCIONES ESPECIFICAS PARA EL PERSONAL ARTISTICO TECNICO DEL TEATRO NACIONAL CERVANTES Y DE LOS ORGANISMOS ARTISTICOS DEPENDIENTES DE LA SECRETARIA DE CULTURA DE LA PRESIDENCIA DE LA NACION

DENOMINACION	GRUPOS DE FAMILIAS	PORCENTAJE
(1) TECNICO PROFESIONAL	Programador Artístico – Transcriptor de Partitura (copista) -Técnico Superior en Electrotecnia Teatral – Técnico Superior en Escenotécnica Teatral - Técnico Superior en Repertorio Musical- Técnico Superior en Puesta en Escena, Música y Danza.	70%
(2) TECNICO ESPECIALISTA	Técnico Especialista en Dispositivos y Movimiento Escénico – Técnico Especialista de Escenario – Técnico Especialista de Archivo Musical – Técnico Especialista en Escenografía Teatral – Técnico Especialista en Vestuario e Indumentaria Teatral – Técnico Especialista en Luminotecnia Teatral– Técnico Especialista en Sonido y Acústica Teatral - Técnico Especialista en Electrónica y Laboratorio – Técnico Especialista en Utilería Teatral – Técnico Especialista	70%

DENOMINACION	GRUPOS DE FAMILIAS	PORCENTAJE
	en Maquinaria y Tramoya Teatral – Técnico Especialista en Maquillaje y Peluquería – Técnico Especialista en Telonería y Tapicería Teatral – Técnico Especialista en Herrería Artística –Técnico Especialista Regidor de Escenario – Técnico Especialista en Realización Audiovisual	
(3) TECNICO REALIZADOR	Técnico de Archivo Musical - Técnico realizador de vestuarios - Técnico Realizador de Pintura y Escultura Teatral – Técnico Realizador de Herrería Artística – Técnico Realizador de Tapicería Artística – Técnico Realizador de Utilería Teatral – Técnico Realizador de Vestuarios Teatral – Técnico Realizador Maquinista Teatral - Técnico Realizador de Maquillaje y Peluquería Teatral – Técnico realizador y editor de audiovisuales-Técnico Realizador en Dispositivos y Movimiento Escenario.	70%
(4) TECNICO OPERADOR	Técnico Operador en Dispositivos y Movimientos Escénico – Técnico Operador en Sonido – Técnico Operador en iluminación – Técnico Operador de Video y audiovisuales - Técnico Operador en Electrónica y laboratorio.	70%
(5) TECNICO DE MANIOBRA ESCENICA	Técnico de Maniobras Escénicas de Conciertos - Técnico de Maniobra Escénica Teatral – Técnico de Maniobras Escénica de Danza – Técnico de Maniobra Maquinista - Tramoyista – Técnico de Maniobra en Utilería y Servicio Escénico – Técnico Regente de Orquesta.	70%
(6) TECNICO AUXILIAR	Técnico Asistente en Archivo Musical – Técnico Asistente Musical – Técnico Asistente en Organismos Especiales - Técnico Asistente en Indumentaria Teatral – Técnico Asistente en Sonido y Acústica –Técnico Asistente en Maquinaria Teatral – Técnico Asistente en Iluminación – Técnico Asistente en Utilería Teatral — Técnico Asistente en Tapicería y Telonería Teatral Técnico Asistente en Herrería Artística teatral – Técnico Asistente en Escenografía Teatral –Técnico Asistente en Vestuario Teatral	70%

## DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS

### TECNICO PROFESIONAL (1)

#### 1.1 – Programador Artístico

Funciones: Participa en la selección y propuesta de las obras a ejecutarse brindando un criterio adecuado en la programación anual del Organismo. Asiste al Director del Organismo en la planificación de la programación. Participa en la producción de grabación de sonido y material filmico que realiza el cuerpo artístico. Participa en la organización para la producción de conciertos y/o espectáculos programados por el organismo, coordinando a los artistas intervinientes en la programación. Asegura la correspondiente difusión de la programación. Participa en la producción, supervisión y seguimiento de las realizaciones en escenografía, utilería, vestuario etc.

#### 1.2 – Transcriptor de Partituras (Copista)

Funciones: Profesional músico que maneja la técnica de notación musical de cada instrumento en forma manual o mecánica. Transcribe, transporta y copia una obra musical en tantas particellas como interpretes vayan a ejecutarla de acuerdo a los requerimientos establecidos en la Ley N° 14.597/58. Realiza tareas de inserción en la partes musicales, graficando puestas de arcos en cuerdas, revisión de cortes, matices, compases etc.

#### 1.3 – Técnico Superior en Electrotecnia Teatral

Funciones: Evaluar, planificar y controlar todo lo relacionado con los aspectos tecnológicos que posibilitan la realización de la actividad artística cultural, las acciones de sonido, luminotecnica, electrónica, video, movimiento escénico y escenarios, para todo lo concerniente a la realización, puesta en escena, montaje y operación técnica de los espectáculos teatrales.

Asesorar en proyectos tendientes a la incorporación y aplicación de nuevas tecnologías.

#### 1.4 – Técnico Superior en Escenotecnica Teatral

Funciones: Evaluar planificar y controlar todo lo relacionado con los aspectos escenotécnicos que posibiliten la realización de la actividad teatral artística cultural. Coordina las acciones de las áreas de escenografía, utilería, maquinaria, tramoya, maquillaje, vestuario, herrería artística, telonería, tapicería, realización, montaje y operación escénica.

Asesorar en el análisis de la factibilidad de proyectos artísticos en función de los materiales necesarios, los tiempos de realización y los recursos existentes tanto físicos como humanos.

#### 1.5 – Técnico Superior en Repertorio Musical

Funciones: Participa en el proyecto evaluando todo lo relacionado con los aspectos artísticos que posibilitan la realización de la actividad artística cultural relacionado con las acciones de archivo musical para todo lo concerniente a la programación artística de espectáculos teatrales, musicales y de danza, así como todo otro evento que requiera la implementación de soportes específicos con fines artísticos.

#### 1.6. - Técnico Superior en Puesta en Escena-Música y Danza

Funciones: Planificar, evaluar, proyectar y coordinar todo lo relacionado con los aspectos artísticos y logísticos necesarios que posibilitan la organización en la producción y realización de la actividad musical y de danza, tanto a nivel nacional como internacional, coordinando las acciones de Diseño, Realización, Puesta en Escena, Montaje y Operación escénica inherentes a las áreas de escenario, maquinaria de escena, sonido, iluminación, utilería y vestuario. Participa en la evaluación respecto de la factibilidad de los proyectos artísticos en función de los tiempos de realización y los recursos existentes.

## TECNICO ESPECIALISTA (2)

### 2.1. - Técnico Especialista en Dispositivos y Movimiento Escénico

Funciones: Diseña, proyecta y realiza el seguimiento de las acciones concernientes al diseño, armado y puesta en funcionamiento así como la operación e intervención, mantenimiento y reparación de todos los dispositivos escénicos y efectos especiales, que importen el uso de sistemas eléctricos automatizados programables o informatizados a utilizar en las distintas producciones teatrales, así como todo otro evento con fines artísticos culturales producidos por el organismo.

### 2.2 - Técnico Especialista de Escenario

Funciones: Realiza el seguimiento de las normas operativas escenotécnicas inherente al desarrollo de las acciones sobre el escenario tanto en la realización de los espectáculos musicales, como en sala de ensayos. Tiene a su cargo la información de los planes de trabajo y sus modificaciones. Por exigencia de partitura coordina los reemplazantes del personal en situación de licencia convocando a los postulantes a concurso del organismo de acuerdo a la puntuación obtenida. Efectúa las llamadas de atención para los inicios de ensayos y conciertos. Mantiene la disciplina en ensayos y concierto.

### 2.3 - Técnico Especialista de Archivo Musical

Funciones: Administra el material musical proveniente de editoriales y archivos. Clasifica las particellas e interviene en el armado de las carpetas con partituras para su distribución en el ámbito del organismo tanto en ensayos como en conciertos de acuerdo a la programación del organismo aplicando los conocimientos técnicos musicales. Ordena y configura el orgánico de las obras para ensayos y conciertos. Distribuye el material musical para los ensayos y conciertos conjuntamente con el Asistente de Archivos.

### 2.4 – Técnico Especialista en Escenografía Teatral

Funciones: Coordinar, organizar, controlar y ejecutar las realizaciones artísticas escenográficas y de ornamentación a utilizar en las distintas producciones teatrales, y demás espectáculos artísticos culturales producidos por el organismo.

Participar en el asesoramiento de las necesidades artísticas y técnicas, en los aspectos creativos, estéticos y funcionales (como ornamentación, mampostería, arquitectura, elementos decorativos, y vestuario), interpretando las pautas establecidas según bocetos y figurines, aplicando conocimientos de estilo y técnicas específicas.

Realizar las adaptaciones y demás detalles de terminación del producto, del armado final y montaje de la escenografía en el escenario.

### 2.5 – Técnico Especialista en Vestuario e Indumentaria Teatral

Funciones: Coordinar, organizar, controlar y ejecutar las acciones del área de vestuario en todo lo concerniente a la producción y confección, mantenimiento y preservación de la indumentaria y demás elementos inherentes al vestuario y accesorios de los espectáculos teatrales.

#### 2.6 – Técnico Especialista en Luminotecnia Teatral

Funciones: Coordinar, organizar, controlar y ejecutar las acciones inherentes al área de luminotecnia teatral en todo lo relacionado con los aspectos artísticos técnicos y tecnológicos de montaje y operación de los espectáculos teatrales. Colabora y participa en todo otro evento que requiera la implementación de soportes lumínicos escénicos con fines artísticos.

#### 2.7 – Técnico Especialista en Sonido y Acústica Teatral

Funciones: Coordinar, organizar, controlar y ejecutar las acciones inherentes a la grabación, montaje, mantenimiento y operación técnica de sonido y acústicos existentes en los distintos espectáculos del organismo y todo otro evento que requiera la implementación de soportes sonoros y efectos escénicos con fines artísticos.

#### 2.8 – Técnico Especialista en Electrónica y Laboratorio

Funciones: Participar en el diseño de proyectos relacionado con el montaje, mantenimiento y reparación de todos los dispositivos escénicos que importen el uso de sistemas electrónicos, automatizados, programables o informatizados que se utilicen para la puesta en escena de los espectáculos teatrales.

#### 2.9 – Técnico Especialista en Utilería Teatral

Funciones: Coordinar, organizar, controlar y ejecutar las acciones inherentes a la custodia y la realización artística de utilería, mobiliario, objetos de decoración, utensilios y todo otro elemento utilizado en el desarrollo de la producción teatral. Coordina y ejecuta las tareas relacionadas con el servicio de utilería artística que forman parte de la puesta en escena, siguiendo las pautas establecidas por la dirección artística o el responsable de la misma.

2.10 – Técnico Especialista en Maquinaria y Tramoya Teatral Funciones: Coordinar, organizar, controlar y ejecutar las tareas inherentes de montaje y desarme de los elementos estructurales de la escenografía (trastos, practicables, bastidores, armillas, etc.) y todo otro elemento o mecanismo funcional a las necesidades escenotécnicas de los espectáculos teatrales.

Coordina las tareas inherentes a la operación técnica (tramoya) del escenario en cuanto al manejo de los elementos utilizados en las mutaciones escénicas y efectos físicos operados en el escenario durante las funciones.

#### 2.11 – Técnico Especialista en Maquillaje y Peluquería

Funciones: Coordinar, organizar, controlar y ejecutar las actividades inherentes a la caracterización, maquillaje y peinados de acuerdo a las necesidades, aplicando los conocimientos específicos en el diseño y confección de pelucas, apliques, barbas, bigotes, postizos, máscaras, prótesis y demás elementos especiales de maquillaje conforme a las necesidades de caracterización escénicas del actor interpretando las indicaciones del director escénico y/o diseñador de vestuarios.

#### 2.12 – Técnico Especialista en Telonería y Tapicería Teatral

Funciones: Coordinar, organizar, controlar y ejecutar la confección y mantenimiento de telones, tapetes, orillos, costura de jarretas, cinchas, ojales, colocación de argollas, tapizado de tarimas, armillas o revestimiento de paredes, paneles, mobiliario y todo otro elemento funcional de acuerdo a las necesidades escenográficas, aplicando los conocimientos de estilo y técnicas específicas interpretando las pautas establecidas según planos, bocetos, maquetas, etc. a ser utilizados en las distintas producciones artísticas teatrales.

#### 2.13 – Técnico Especialista en Herrería Artística

Funciones: Coordinar, organizar, controlar y ejecutar las tareas inherentes al montaje y realización estructural y de ornamentación escenográficas en la especialidad que le compete, según planos, bocetos, despieces y/o maquetas y todo otro elemento funcional a las necesidades escenotécnicas aplicando los conocimientos de estilo y técnicas específicas interpretando las pautas establecidas según planos, bocetos, maquetas, etc. a ser utilizados en las distintas producciones artísticas teatrales.

#### 2.14 – Técnico Especialista Regidor de Escenario

Funciones: Participar en los proyectos teatrales realizando el seguimiento de la operación y funcionamiento de todos los componentes artísticos y técnicos inherentes al desarrollo de las acciones sobre el escenario, antes y durante la realización de los espectáculos teatrales, espectáculos artísticos y toda otra actividad que se desarrolle en las salas dispuestas a este fin, siguiendo los criterios de la puesta en escena establecidos por el director de la obra o responsables artístico.

Ordenar las secuencias de movimiento y efectos. Controlar y ejecutar las normas de procedimientos establecidas para la supervisión de los controles de preparación técnica y toda otra acción que involucre acciones del espectáculo sobre el escenario, cuidando que se encuentren en perfectas condiciones de servicio y seguridad con la anticipación debida al inicio de la función.

#### 2.15 – Técnico Especialista en Realización Audiovisual

Funciones: Participa en el diseño de proyectos organizando y realizando las acciones tendientes a la Producción y Realización Integral de material audiovisual, con responsabilidad en la ejecución de la Dirección Integral y artística, de la Producción, Realización y Pos-Producción de las distintas realizaciones Audiovisuales (documentales, programas televisivos, spots promocionales, efectos visuales para espectáculos, etc.) a ser utilizadas en las distintas producciones artísticas teatrales así como todo otro evento con fines artísticos culturales, o de promoción producido por el organismo.

### TECNICO REALIZADOR (3)

#### 3.1 – Técnico de Archivo Musical

Funciones: Realiza la clasificación, armado y distribución de carpetas con el material para los ensayos y conciertos en estrecha colaboración con el Técnico Especialista de Archivo. Está a su cargo la conservación del material musical del organismo.

#### 3.2 – Técnico Realizador de Vestuarios

Funciones: Realiza y mantiene el registro actualizado de los bienes patrimoniales que constituyen el vestuario del Organismo. Asiste a los bailarines durante los ensayos y las representaciones, en los cambios de vestuario. Subsana cualquier deterioro accidental que



podiera ocurrir en el transcurso de ensayos o espectáculos artísticos. Entiende en el cuidado de los elementos adquiridos que hacen al vestuario de cada espectáculo a representar, haciendo reformas y el mantenimiento del vestuario de las diferentes producciones artísticas.

### 3.3 – Técnico Realizador de Pintura y Escultura teatral

Funciones: Ejecuta las actividades inherentes a la realización artística escenográfica en lo concerniente a la especialidad que le compete (dibujo, pintura, escultura, modelado, talla, moldeado) aplicando los conocimientos de estilo y técnicas específicas, interpretando las pautas establecidas según planos, bocetos, maquetas, etc. a ser utilizadas en las distintas producciones teatrales.

### 3.4 – Técnico Realizador de Herrería Artística

Funciones: Realiza las tareas inherentes al montaje, a la realización estructural y de ornamentación escenográfica en lo concerniente a su especialidad que le compete, aplicando los conocimientos de estilo y técnicas específicas, interpretando las pautas establecidas según planos, bocetos, maquetas, etc. a ser utilizadas en las distintas producciones artísticas teatrales.

### 3.5 – Técnico Realizador de Tapicería Artística

Funciones: Realizar las tareas inherentes a la confección y mantenimiento de telones, tapetes, orillos, costura, de jarretas, cinchas, ojales, colocación de argollas, tapizados de tarimas, armillas y de revestimientos de paredes, paneles, mobiliario y todo otro elemento funcional a las necesidades escenográficas, aplicando los conocimientos de estilo y técnicas específicas, interpretando las pautas establecidas según planos, bocetos, maquetas, etc. a ser utilizadas en las distintas producciones artísticas teatrales.

### 3.6 – Técnico Realizador de Utilería Teatral

Funciones: Ejecuta las acciones inherentes a la realización artística escenográfica en lo concerniente a la especialidad que le compete (mobiliario, adornos, objetos de decoración, utensilios, objetos de uso personal empleados en la acción dramática de las puestas en escena) aplicando los conocimientos de estilo y técnicas específicas de acuerdo a las pautas establecidas según planos, bocetos, maquetas, etc. a ser utilizadas en las distintas producciones artísticas teatrales.

### 3.7 – Técnico Realizador de Vestuarios Teatral

Funciones: Ejecutar las acciones inherentes a la realización y confección de la indumentaria teatral y otros elementos inherentes al vestuario teatral, aplicando conocimientos de estilo y técnicas específicas, interpretando las pautas establecidas en bocetos, figurines, etc.

Realizar las tareas de adaptación, compostura de prendas como así también su conservación, funcionalidad e integridad de la indumentaria teatral y demás elementos del vestuario de las puestas de escena.

### 3.8 – Técnico Realizador Maquinista Teatral

Funciones: Realizar las tareas de construcción, mantenimiento general y operatividad de los escenarios. Realiza los elementos estructurales de las escenografías (trastos, bastidores,

practicables, armillas, etc.) y distintos mecanismos escénicos, así como todo otro elemento funcional a las necesidades escenotécnicas de los espectáculos teatrales y demás eventos artísticos que requieran el montaje de elementos tales como, estructuras, escenarios, practicables, bastidores, etc. que competan con su especificidad.

### 3.9 – Técnico Realizador de Maquillaje y Peluquería Teatral

Funciones: Realizar las caracterizaciones, maquillaje y peinados, asistiendo a los integrantes de los elencos artísticos, antes, durante y después del desarrollo de los espectáculos y en la medida de las necesidades de la puesta en escena, aplicando los conocimientos específicos en la confección de la posticería y el maquillaje.

### 3.10 - Técnico Realizador y Editor de Audiovisuales

Funciones: Realizar las acciones inherentes al mantenimiento, preservación y operación de los distintos dispositivos técnicos de alta complejidad relacionados con el desarrollo de la tarea de operación técnica de cámaras de video, swicher, y equipos de edición lineales y no lineales.

Realizar las ediciones, titulación, efectos etc., que hacen a la post-producción de las realizaciones audiovisuales.

### 3.11 – Técnico Realizador en Dispositivos y Movimiento Escenario

Funciones: Realizar, organizar y ejecutar lo concerniente al diseño, armado y puesta en funcionamiento así como la operación e intervención, mantenimiento y reparación de todos los dispositivos escénicos que importen el uso de sistemas eléctricos automatizados, programables o informatizados a utilizar en las distintas producciones teatrales, así como todo otro evento con fines artísticos culturales producidos por el organismo, tanto en los ensayos como en funciones. Asesorar en el análisis de la factibilidad de proyectos artísticos en función de los materiales necesarios, los tiempos de realización y los recursos existentes tanto físicos como humanos.

## TECNICO OPERADOR (4)

### 4.1 – Técnico Operador en Dispositivos y Movimiento Escénico

Funciones: Opera y participa en las tareas técnicas relacionadas al montaje del sector escenario. De acuerdo a las instrucciones y planes de trabajo elaborados por los responsables de la puesta en escena. Colabora en el relevamiento de salas y ámbitos de espectáculos que determina las condiciones viables para la presentación del organismo. Entiende en toda la problemática técnica de iluminación y sonido. Colabora en forma estrecha con el Técnico Especialista en Dispositivos y Movimiento Escénico.

### 4.2 – Técnico Operador en Sonido

Funciones: Realizar las tareas inherentes al montaje, operación, desarme y mantenimiento de los sistemas de sonido y acústica usados en las distintas producciones, siguiendo las pautas establecidas por el director, músico o responsable artístico de la puesta del espectáculo teatral, así como todo otro evento con fines artísticos culturales producido por el organismo.

Realizar operación de ecualización en consolas, grabaciones y manejo de reproductores de sonido.

Entender en la evaluación y asistencia operativa de los trabajos de Sonido.

#### 4.3 – Técnico Operador en iluminación

Funciones: Entender en las tareas concernientes a la iluminación artística en los montajes de ensayos y espectáculos a realizarse en escenarios y salas a requerimiento de organismo.

Tiene a su cargo el manejo de consolas de iluminación, así como seguidores, movimientos de disco, máquinas de humo, etc.

Es responsable de la custodia del material asignado para su tarea.

#### 4.4 – Técnico Operador de Video y audiovisuales

Funciones: Realizar el montaje, la operación y el desarme de los distintos dispositivos técnicos de alta complejidad, cámaras, unidades y controladores de VTR, equipos de proyección, etc. relacionados con las tareas de su competencia

#### 4.5 - Técnico Operador en Electrónica y Laboratorio

Funciones: Realizar la operación, montaje, desarme, mantenimiento y reparación de todos los dispositivos escénicos que importen el uso de sistemas electrónicos, automatizados, programables o informatizados que se utilicen para la puesta en escena de los espectáculos teatrales y distintos eventos programados.

Asistir al especialista en lo concerniente al diseño, armado y puesta en funcionamiento de los dispositivos mencionados anteriormente.

### TECNICO DE MANIOBRA ESCENICA (5)

#### 5.1 – Técnico de Maniobra Escénica de Conciertos

Funciones: Realiza las actividades relacionadas con el montaje, armado, desarme y movimientos escénicos en sala de ensayo y de conciertos de acuerdo a las necesidades operativas del organismo, distribuyendo atriles, sillas, podio y tarimas. Por indicación del especialista en dispositivos y movimiento escénico, asiste a los músicos ajustándose a las instrucciones que le sean impartidas en el armado y desarme de la sección de percusión, teclados, arpas y otros instrumentos necesarios para la realización de ensayos y conciertos.

#### 5.2 – Técnico de Maniobra Escénica Teatral

Funciones: Realiza las actividades relacionadas con el montaje, desarme y servicios de escena y demás elementos de acuerdo a las necesidades operativas y al desarrollo de las representaciones teatrales, siguiendo las pautas establecidas por el responsable artístico del espectáculo teatral.

#### 5.3 – Técnico de Maniobra Escénica de Danza

Funciones: Realiza las actividades relacionadas con el montaje, desarme y servicios de escena y demás elementos de acuerdo a las necesidades operativas y al desarrollo de las

representaciones de danza, siguiendo las pautas establecidas por el responsable artístico del espectáculo de baile.

#### 5.4 – Técnico de Maniobra Maquinista - Tramoyista

Funciones: Realizar las tareas inherentes al montaje y operación técnica (tramoya) del escenario en los aspectos relacionados al manejo de los elementos utilizados en las mutaciones escénicas y efectos físicos operados desde los puentes de maniobras del escenario durante las funciones. Realizar las tareas inherentes a la operación, montaje, desarme y servicio de escena, concerniente a los elementos estructurales de la escenografía (bastidores, armillas, trastos, practicables) utilizados durante el desarrollo de las representaciones teatrales y ensayos.

#### 5.5 – Técnico de Maniobra en Utilería y Servicio Escénico

Funciones: Realizar las tareas inherentes a la operación, montaje, desarme y servicio de escena concerniente a los elementos de utilería, empleados durante el desarrollo de las representaciones teatrales y ensayos, siguiendo las pautas establecidas por el Director o responsable artístico de la puesta del espectáculo teatral y todo otro evento artístico cultural realizado por el organismo.

#### 5.6 – Técnico Regente de Orquesta

Funciones: Tiene a su cargo la información de los planes de trabajo y sus modificaciones. Por exigencia de partitura coordina los reemplazantes del personal en situación de licencia convocando a los postulantes a concurso del organismo de acuerdo a la puntuación obtenida. Efectúa las llamadas de atención para los inicios de ensayos y conciertos. Mantiene la disciplina en ensayos y conciertos.

### TECNICO AUXILIAR (6)

#### 6.1 – Técnico Asistente en Archivo Musical

Funciones: Realiza la preparación de materiales musicales (particellas). Atiende y coloca los materiales musicales para las presentaciones, ensayos, giras, grabaciones, concursos, etc. Colabora y asiste al especialista musical de acuerdo a las pautas establecidas para el desarrollo de los ensayos y conciertos.

#### 6.2 – Técnico Asistente Musical

Funciones: Asiste al técnico en maniobra escénica para la realización del montaje, desmontaje, embalaje de las formaciones musicales en los ensayos y conciertos.

#### 6.3 – Técnico Asistente en Organismos Especiales

Funciones: Asistencia como soporte de orientación a los integrantes de los organismos especiales. Se desempeña con experiencia en el traslado de instrumentos y elementos técnicos para posibilitar los ensayos y conciertos del organismo. Realiza el control del transporte de los instrumentos y elementos que hacen posible los ensayos y conciertos. Participa del montaje y desarme del material necesario para la realización de ensayos y conciertos.

#### 6.4 – Técnico Asistente en Indumentaria Teatral

Funciones: Realiza las tareas inherentes al mantenimiento, preservación, reparación y clasificación de los archivos históricos de vestuario y depósitos de indumentaria teatral, que forman parte del patrimonio del organismo.

#### 6.5 – Técnico Asistente en Sonido y Acústica

Funciones: Asiste al técnico especialista y operador en las tareas propias de dichas funciones.

#### 6.6 – Técnico Asistente en Maquinaria Teatral

Funciones: Asiste al técnico especialista y realizador en las tareas de construcción, montaje, desarme, y operación técnica (tramoya) del escenario, durante las funciones y ensayos de las producciones teatrales, así como todo otro evento con fines culturales producido por el organismo.

#### 6.7 – Técnico Asistente en Iluminación

Funciones: Asiste al técnico especialista y operador en las tareas inherentes al montaje, operación, desarme, limpieza y mantenimiento de los elementos de iluminación usados en las distintas producciones o eventos producidos por el organismo tanto en los ensayos como en las funciones. Asiste en el manejo de consolas y otros elementos como: seguidores, movimientos de disco, máquinas de humo y otros elementos.

#### 6.8 – Técnico Asistente en Utilería Teatral

Funciones: Asiste al técnico realizador en la realización en todas aquellas tareas propias e inherentes a su función.

#### 6.9 – Técnico Asistente en Tapicería y Telonería Teatral

Funciones: Asiste al técnico especialista en la confección y mantenimiento de telones, tapetes, orillos, costura de jarretas, cinchas, ojales, colocación de argollas, tapizado de tarimas, armillas o revestimiento de paredes, paneles, mobiliario y todo otro elemento funcional de acuerdo a las necesidades escenográficas.

#### 6.10 – Técnico Asistente en Herrería Artística Teatral

Funciones: Asiste al técnico realizador y especialista en la realización estructural de ornamentación escenográfica.

#### 6.11 – Técnico Asistente en Escenografía Teatral

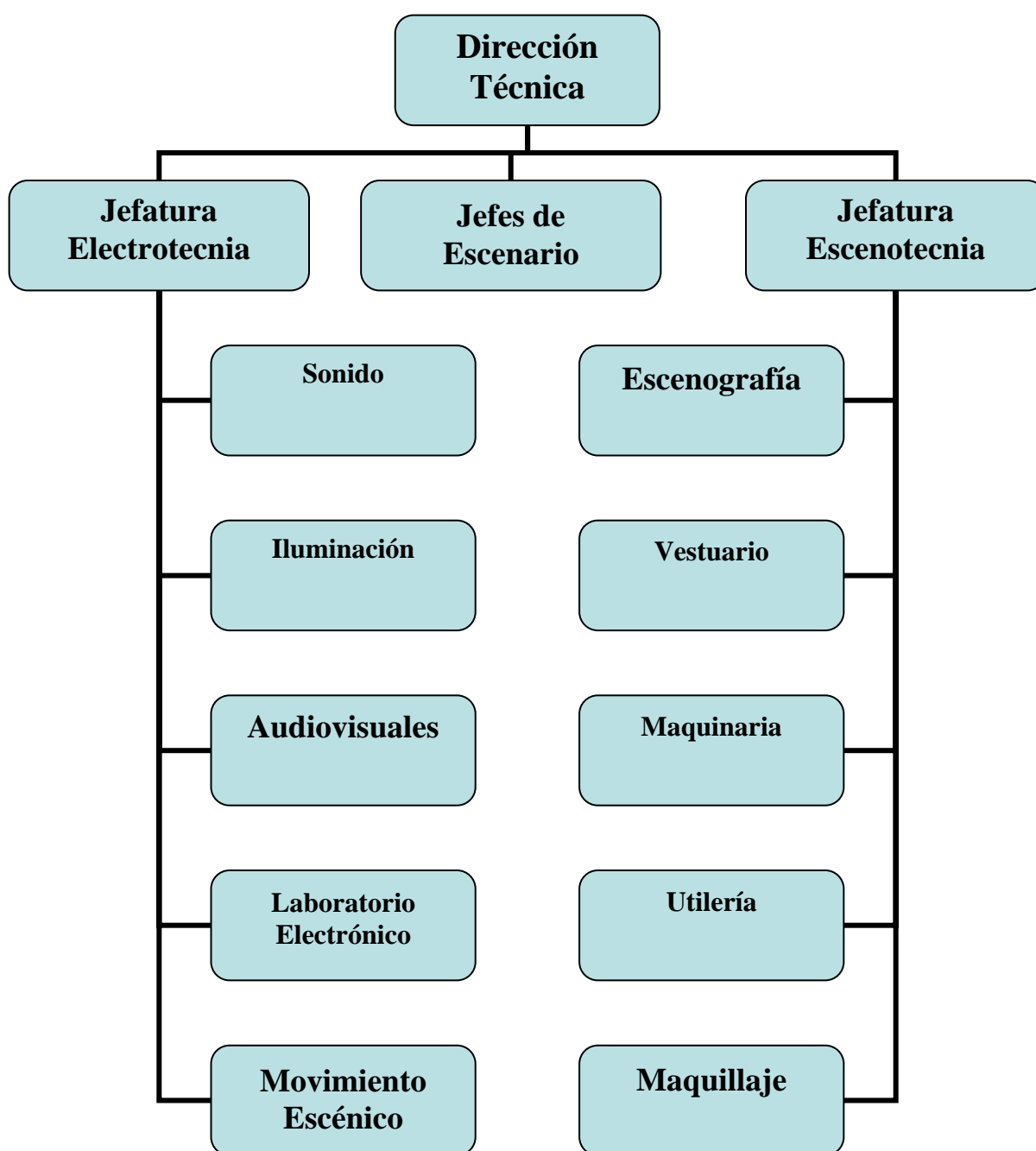
Funciones: Asiste al técnico especialista en las realizaciones artísticas escenográficas y de ornamentación a utilizar en las distintas producciones teatrales, y demás espectáculos artísticos culturales.

#### 6.12 – Técnico Asistente en Vestuario Teatral.

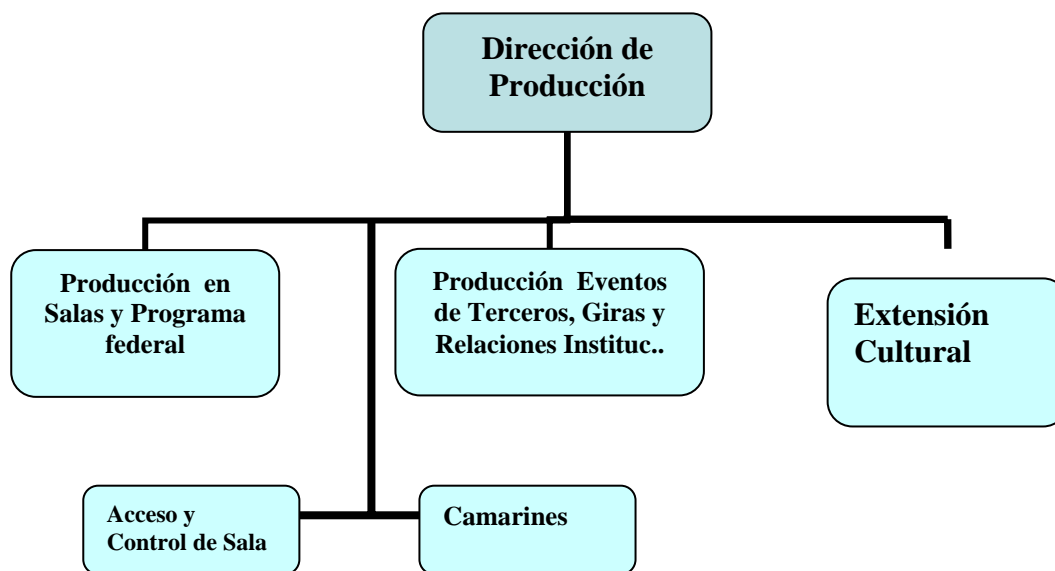
Funciones: Asiste al técnico especialista en indumentaria en escena en las tareas inherentes al montaje del vestuario teatral antes, durante y después del desarrollo de las

representaciones y ensayos, en la medida que las necesidades de la puesta en escena teatral así lo requiera, atendiendo tanto a los cambios de vestuario del actor o actriz como a la compostura de cualquier elemento que eventualmente pudiera dañarse o deteriorarse, producto del desarrollo de la acción dramática, y el mantenimiento e higiene de los atuendos y demás elementos del vestuario.

UNIDADES O ÁREAS DEPENDIENTES DE LA DIRECCIÓN TÉCNICA

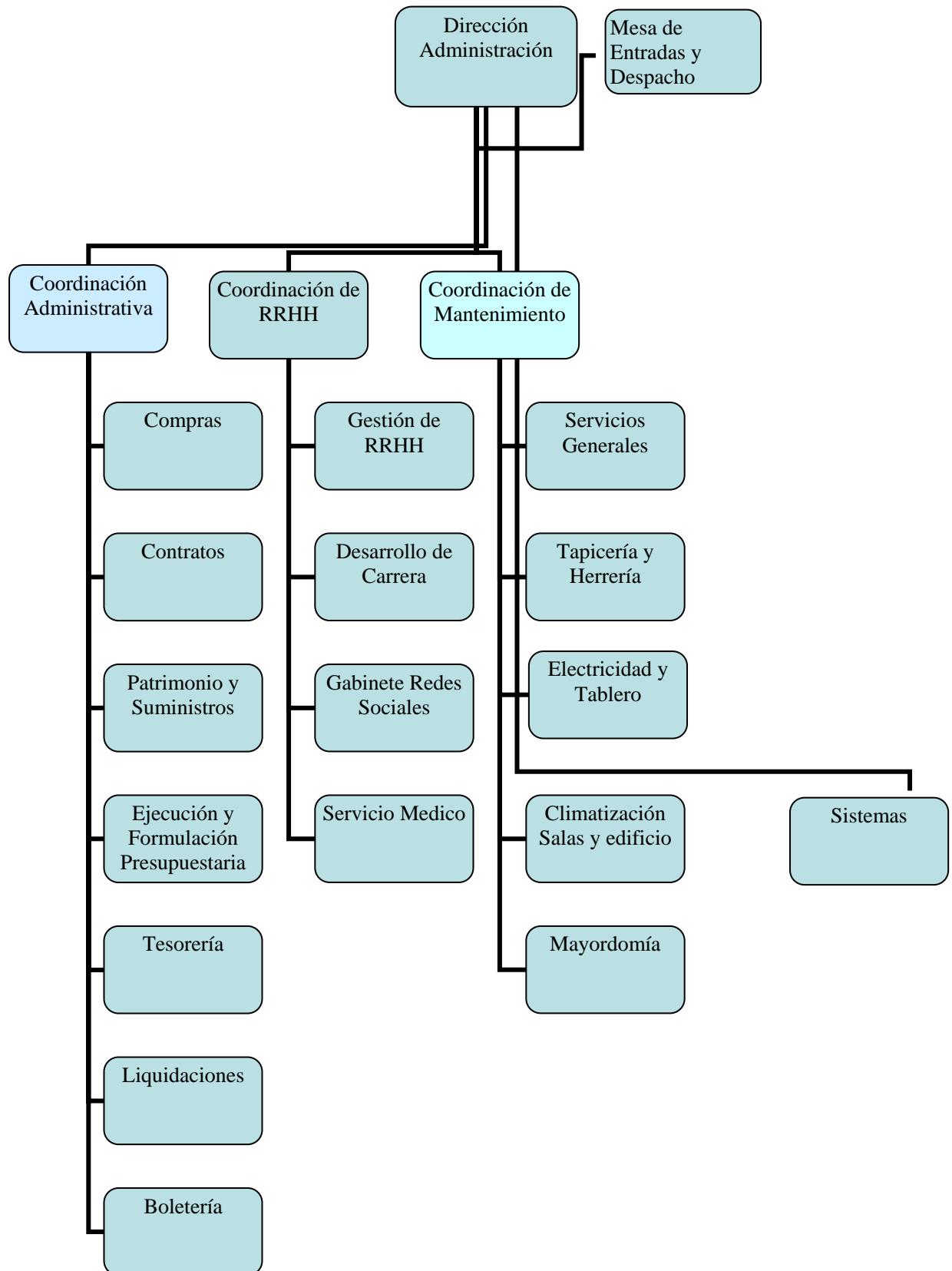


**UNIDADES O ÁREAS DEPENDIENTES DE LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN**





## UNIDADES O ÁREAS DEPENDIENTES DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN



## ANEXO IV

### Estado de Avance

#### PLAN TEATRO NACIONAL CERVANTES - AÑO 2006

Tal como se señalara en ocasión de elevar el Plan Anual 2006 a las autoridades de la Secretaría de Cultura de la Nación, la nueva conducción del Teatro Nacional Cervantes se ha planteado varios objetivos a alcanzar mediante la definición de un cierto grupo de medidas.

En ese sentido, se propuso la promoción de la mejora de la administración del organismo con el fin de:

- Contribuir a desarrollar el potencial técnico-artístico-administrativo del Teatro
- Mejorar la prestación de las producciones teatrales y de los servicios vinculados al quehacer teatral brindados, así como la atención de los usuarios

Por tanto, se estableció la necesidad de privilegiar el impulso de ciertas medidas prioritarias, tales como:

- La identificación de las capacidades ejecutivas y de gestión
- La eficiencia en la asignación y uso de los recursos
- La implementación de una política de recursos humanos que permita una aproximación a una verdadera gestión por resultados
- La redefinición de tareas y circuitos administrativos en cada uno de los servicios
- La mejora y producción de información adecuada para la toma de decisiones
- La mejora tecnológica en las tareas administrativas
- La superación en la implantación de la normativa de empleo y/o la utilización de los mecanismos de contratación que procuren la mayor profesionalización de los cuadros administrativos/técnicos

Se detallan a continuación las metas definidas para alcanzar los objetivos generales mencionados en los párrafos precedentes, y a continuación las principales actividades realizadas hasta la fecha, en las cuales han participado en forma directa o indirecta los Administradores Gubernamentales asignados al Teatro Nacional Cervantes.

#### 1) Recursos Humanos

- Elaboración de un "mapa general" de distribución real del personal: esta información será el insumo para la elaboración o actualización de una base con información de los recursos humanos del TNC.
- Implantación (en forma conjunta con funcionarios de la Secretaría de Cultura) de un censo de puestos en el ámbito del TNC.
- Elaboración de un esquema común de asignación de personal a funciones similares, respecto a carga y franja horaria asignada, y en función de las reales necesidades emergentes de la determinación de esquemas de trabajo dispuestos por las autoridades.
- Efectuar el análisis, diseño, elaboración e implantación de un plan general de capacitación el cual deberá ser formulado con la identificación de perfiles que cumplirán el rol de capacitadores (internos o externos). En dicho plan se formularán actividades de capacitación dirigidas a todas las áreas del TNC, siendo de tipo general y/o específicas a las tareas de su competencia
- Efectuar un relevamiento de los RRHH locales (externos al organismo) aprovechables para programas específicos y temporarios, conformando a tal efecto una base de datos.

- Continuar con el proceso de gestión (encarado tanto desde el organismo como inserto en las negociaciones efectuadas por autoridades de la Secretaría de Cultura) antes las autoridades nacionales y competentes en materia de política salarial, estructuras y escalafones, dentro del marco restrictivo imperante en la materia

#### **A) Plan de Capacitación del Teatro Nacional Cervantes**

- Se encaró la elaboración del Plan Institucional de Capacitación 2003/2006, el cual el TNC no realizó en su oportunidad debido en parte a la falta de cabal conocimiento de las autoridades salientes en materia de requerimientos de capacitación y de desarrollo de carrera de los agentes, así como a una actitud negligente de la funcionaria responsable del área. A través de la interacción con funcionarios competentes en la materia de la Dirección Nacional de Capacitación de la SGP, se nos permitió actualizar dicha tarea, así como se nos comprometió para la elaboración de otro Plan de Capacitación a futuro (para el período 2007/2009). Se aceptó que los cursos y estudios realizados por los agentes en estos últimos años, pudieran ser tomados en cuenta como créditos de capacitación.
- Se designó mediante Resolución al agente Eduardo Cattaneo como Coordinador Técnico en materia de Capacitación.
- Se cursaron notas a los Jefes de Área de la Dirección Técnica para que efectúen la recolección de los cursos realizados por los distintos agentes a su cargo a fin de poder adecuar dichos cursos al Plan Institucional de Capacitación. A la fecha el Sr. Cattaneo ha podido recolectar información de distintas unidades. Algunas áreas de la Coordinación de Escenotecnia deben terminar de elevar los cursos, y la Coordinación de Electrotecnia ha suministrado la información también.
- Se ha efectuado una reunión con los representantes gremiales de UPCN, quienes se han comprometido en efectuar una tarea de recolección de los cursos efectuados por la planta transitoria del organismo para poder homologarlos mediante Resolución de la Dirección General, para poder ser reconocidos como créditos SINAPA.
- Se ha elaborado un mapa general con la distribución real del personal; resta la incorporación de la información a la base general de Recursos Humanos. Esto se conformará al momento en que se produzcan los cambios en dicha área, en el proceso de reformulación y reorganización de dicha unidad.

#### **B) Implantación (en forma conjunta con funcionarios de la Secretaría de Cultura) de un censo de puestos en el ámbito del TNC.**

- Se efectuaron reuniones en la Secretaría de Cultura con la responsable del proyecto a fin de implantar las actividades en el TNC. El conflicto imperante en el organismo, hizo que muchos agentes no concurrieran a la convocatoria. Mediante una gestión personal, el TNC consiguió que el procesamiento de la información fuera realizado en forma centralizada en la Secretaría de Cultura

#### **C) Estructura organizativa**

- Se firmó la nueva estructura del organismo, mediante Decreto nro. 674 de fecha 29 de mayo de 2006. Este proyecto había sido elevado a las autoridades de la Secretaría de Cultura en noviembre de 2005.
- Los pasos siguientes son: a) elevación del Expediente para la incorporación de los cargos de Dirección al Nomenclador con Funciones Ejecutivas; a la fecha el expediente se encuentra a la firma del Sr. Secretario de Cultura para su posterior envío a la Subsecretaría de la Gestión Pública; b) gestión para el descongelamiento de las vacantes, nombramiento transitorio de los cargos de Dirección y unidades inferiores descongelados, y consiguiente trámite de llamado a concurso para el cubrimiento de las vacantes.
- Aperturas inferiores: se ha rediseñado el área de Extensión Cultural, reorganizando distintas sub-unidades -bajo un Programa específico- para poder llevar a cabo a las acciones necesarias para cumplir con los objetivos prefijados por la Dirección General.

Está en estudio la definición de un Programa para la reorganización del área de Producción.

**D) Jerarquización de las funciones (tanto técnicas como administrativas) de los agentes pertenecientes a la organización**

- Aperturas inferiores: la elaboración de los textos descriptivos de las unidades dependientes de las distintas Direcciones, que formarán parte de la normativa correspondiente que debe ser elevada posteriormente a la Subsecretaría de la Gestión Pública, está en un 90 por ciento de realización. Resta que la autoridad máxima del TNC disponga la reubicación del 10% restante de las tareas y la reasignación de los correspondientes cargos.
- Mejoramiento de la carrera administrativa, técnica y profesional de los agentes pertenecientes al organismo y de las remuneraciones percibidas por el personal del organismo

Se ha trabajado en el análisis de la propuesta elevada por personal técnico del TNC, y se ha participado en las reuniones conjuntas con funcionarios de la Secretaría de Cultura y los representantes de las distintas unidades técnicas que elaboraron la propuesta, a fin de consensuar las distintas posturas y poder obtener resultados concretos por parte de las autoridades rectoras en la materia (SGP, Ministerio de Economía).

**E) Delegación Jurisdiccional**

- la conformación de la nueva Delegación Jurisdiccional es vital para atender varios temas pendientes vinculados a la gestión de los Recursos Humanos del organismo (reclamos varios atinentes a homologación de créditos, cobro de suplemento por estudios superiores, llamado a concurso para cubrimiento de vacantes, evaluaciones de desempeño, Plan de Capacitación para los agentes, etc.). A la fecha se han realizado una nueva elección de representantes gremiales de A.T.E. Una vez notificado a este organismo los nombres de los delegados electos, se podrá realizar la conformación de la Delegación Jurisdiccional, mediante la normativa correspondiente.

**F) Reorganización Área Recursos Humanos:** una vez llevadas a cabo las acciones correspondientes para el desplazamiento de la agente responsable del Área, y dispuesto la dependencia en forma directa por la Dirección de Administración los Administradores Gubernamentales llevarán a cabo la tarea de diagnóstico acerca de todas las tareas de rutina que se realizan en el sector así como de aquéllas que están pendientes de resolución. A partir de dicho Informe de Diagnóstico se pasará a la siguiente etapa: rediseño de procedimientos, conformación de la base general completa de Recursos Humanos, y demás temas pendientes de resolución.

**2) Recursos Físicos / Tecnológicos**

- Efectuar un relevamiento de los elementos materiales, técnicos, etc. en las distintas áreas del organismo, conformando una base de datos en la cual se señalen las características técnicas, nro. de inventario, responsable a cargo del elemento, ubicación física, fecha de último mantenimiento, y todo otro dato que permita realizar un seguimiento efectivo del bien.
- Rediseñar los procesos técnicos y/o de gestión administrativa para permitir el uso racional de los recursos humanos, los elementos técnicos y los materiales.
- Elaborar e implementar procedimientos estandarizados para el pedido de compra de materiales, para su mantenimiento y/o conservación, para efectuar la baja de los mismos; para su préstamo a otros organismos o entidades, etc.
- Evaluar la distribución de los espacios físicos y el almacenamiento de los recursos tecnológicos, planificando en forma cuidadosa las posibles reasignaciones

conjuntamente con el rediseño de los procesos, sin interrumpir los procedimientos en curso (ensamble de decisiones sobre recursos físicos, tecnológicos y humanos)<sup>12</sup>

- Incorporar al Plan General de Capacitación módulos vinculados a :
  - a) simplificación de procedimientos y nuevas tecnologías de gestión
  - b) preservación y reparación de equipamientos
  - c) normas de seguridad en el trabajo
- Evaluar, diseñar e implementar un programa de actualización y mejora en la calidad tanto de componentes informáticos (hardware, redes, etc.) como de los servicios informatizados (aplicativos, uso de Internet, Intranet, etc.) del TNC.

**A) Rediseño de los procesos técnicos y/o de gestión administrativa para permitir el uso racional de los recursos humanos, los elementos técnicos y los materiales:**

- Se efectuaron talleres de trabajo para la discusión del procedimiento adecuado que permitiera la efectiva comunicación entre las áreas intervinientes en la consecución de todo evento teatral o artístico. Como resultado de dichas actividades se diseñó el flujo grama correspondiente, y se redactó el instructivo con la asignación de responsabilidades. Esta tarea -en la práctica- todavía hoy sigue acarreando inconvenientes en su implantación, pues los “nodos” que conforman la red de interacción saltean los pasos establecidos.
- Se rediseñó e implantó el procedimiento para el pedido y préstamo de vestuario, pelucas y todo otro material solicitado al TNC. El procedimiento se está aplicando sin inconvenientes.
- Se diseñó un procedimiento para la elevación de toda novedad acaecida durante los ensayos y funciones realizadas en el organismo, y se confeccionaron los documentos correspondientes. Este tema ha traído inconvenientes ó resistencias en su implantación; sobre todo la Coordinación de Escenotecnia plantea quién debería ser el agente encargado de recolectar la información y redactar los informes correspondientes.

**B) Sistema de Control de Ingreso y Egreso al organismo**

- A la fecha el proceso de compra de las cerraduras que faltan incorporar a los distintos accesos se encuentra detenido en la Oficina de Compras, con evidente demora en su consecución, desconociendo los motivos por los cuales se verifica esta situación; el responsable del área Sistemas realizó en los meses de verano 2006 una tarea de capacitación para la utilización del aplicativo correspondiente (tarea por la cual cobró un bonus de 300 pesos) por lo cual se considera que esta etapa está cumplida; la siguiente etapa será la realización de un taller con los agentes que prestan servicios en dicho Sistema, un funcionario responsable por el área de RRHH y el responsable de Sistemas con el objetivo de mejorar la atención al público, finalizar el diseño del instructivo y determinar qué información será extraída de la base de datos para ser objeto de seguimiento en cuanto al cumplimiento de horario del personal del TNC. Finalmente, resta que la Dirección General efectúe contactos con los Directores de las Orquestas y Coros que utilizan los servicios del edificio del TNC, a fin de ser puestos en conocimiento de las directivas en relación al uso del Sistema de Control de Ingreso y Egreso. A la brevedad será elevado un informe realizado por la suscripta -a partir de la auditoría realizada en el Sistema Manual de Control de Horarios del Personal- en el cual podrán comprobarse las anomalías que se producen en este sistema; esto lleva a aconsejar a la Dirección General en el sentido de disponer la agilización de las acciones para que el Sistema Informatizado esté funcionando prontamente.

---

<sup>12</sup> Análisis de los distintos Informes de Auditoría presentados en los últimos años en relación al atraso y desatención en el mantenimiento y conservación de los elementos.

### **C) Relevamiento de materiales**

- Se ha puesto en marcha un Programa de Relevamiento, Recuperación e Inventario de Documentos, Materiales, Vestuario y Elementos Teatrales. La coordinación de las acciones está bajo el mando de la suscripta, quien en teoría cuenta con la colaboración de varios agentes claves del organismo. En la práctica se han realizado varias reuniones donde se “declara” la colaboración pero no se ha podido avanzar demasiado en la materia, sobre todo por parte del Área de Mantenimiento, aliado estratégico necesario para el reacondicionamiento del depósito del 8vo piso del edificio y para la movilización de los elementos al mismo, quien a la hora de efectuar las implementaciones correspondiente traba las acciones o las demora.
- Se ha trabajado en el diseño de las planillas en las cuales se volcará la información, se han conseguido actividades de Capacitación para personal del Archivo Histórico del TNC en materia de manejo de documentación histórica, se han hecho averiguaciones acerca de los procedimientos de digitalización y resguardo de archivos de sonido, films, fotografías, y también se está a la espera de la elevación de un presupuesto suministrado por la firma que realizó el software utilizado en el Área de Patrimonio (“Patrimony”) para poder tener en soporte informatizado la información recabada y clasificada, la cual servirá no solamente para tener un registro de material invaluable de este organismo, sino también para su futura utilización en eventos de difusión del acervo cultural e histórico del TNC a la comunidad nacional e internacional por diferentes vías de acceso (muestras, exposiciones, difusión por Internet, etc.).

### **D) Elaboración e implantación de procedimientos estandarizados para el pedido de compra de materiales, su mantenimiento y/o conservación, baja de los mismos; préstamo a otros organismos o entidades, etc.**

- Procedimiento para la compra de insumos y materiales: se ha efectuado el análisis del Circuito de Contrataciones de Servicios de prestación continua (mantenimiento de ascensores, Internet, etc.) y se ha diseñado una descripción detallada del procedimiento actual de compras del organismo; el mismo fue trabajado y chequeado en forma conjunta con la Jefa de Compras y la Directora de Administración. En una siguiente etapa, se pondrá a consideración del Auditor Interno para que efectúe las sugerencias respecto al cumplimiento de las normas de Control Interno, bajo la óptica de la Auditoría. Luego, se efectuará la evaluación del flujo gramal de documentación, su pertinencia y adecuación, derivando en una propuesta de modelo de circuito de compras. A su vez, se efectuarán talleres en los cuales los distintos responsables involucrados en los procesos de compras de materiales e insumos participen en la discusión, rediseño y elaboración del procedimiento más adecuado que permita salvar las graves fallas que se detectan en la aplicación de los procedimientos actuales, viciados de falta de planificación, falta de comunicación, tergiversación o manipulación de la información lo que termina resultando en compras fallidas u onerosas, o con falta de control de calidad. Se buscará por un lado, elevar la eficiencia del circuito administrativo, y además proveer una normativa interna que clarifique quiénes son los responsables de cada etapa y de qué modo deben proceder para resguardar la eficiencia y economicidad de los actos de adquisición y, finalmente, el producto de esta actividad será el primer componente del Manual de Procedimientos de Teatro, a partir de cuya elaboración es posible cumplimentar con un tradicional y reiterado reclamo de la SIGEN, en cuanto a la ausencia de un Manual de Organización para el organismo

- E) Seguridad en el organismo:** De acuerdo a conversaciones mantenidas con la Contadora Cristina Tomalino, este tema está siendo llevado adelante por una profesional Ingeniera que está contratada por el organismo para realizar actividades vinculadas a la seguridad del TNC y en cumplimiento de la normativa vigente. Este tema está confuso, pues no he conseguido la información correspondiente en la Oficina de Contratos -donde no se ha podido ubicar el mencionado contrato-; sí se ha encontrado un Contrato a nombre de otra persona para la realización de esas actividades, situación confusa que al ser consultada a la Dirección de Administración se me contestó que el contrato estaba efectivamente a

nombre de dicho señor, pero que la persona que concurría semanalmente era la Ingeniera en cuestión, la explicación fue que ambos pertenecen a la misma Empresa. Este es un tema por el cual la Dirección General debería pedir un informe, a fin de deslindar futuras dificultades, por tener contratada una persona que no presta servicios en el organismo.

**F) Evaluación, diseño e implantación de un programa de actualización y mejora en la calidad tanto de componentes informáticos (hardware, redes, etc.) como de los servicios informatizados (aplicativos, uso de Internet, Intranet, etc.) del TNC.**

Se inició la primera etapa del Proyecto de Ampliación de Recursos Informáticos. La labor realizada tuvo como premisa fundamental el seguimiento del criterio de agilización y dinamización de las comunicaciones intersectoriales en el Teatro, lo cual requiere que, a partir de esta primera acción, todos y cada uno de los responsables o jefes de área tengan la posibilidad de acceso a una computadora. En función de la premisa anterior, se buscará en una segunda etapa, articular los medios para implementar una Intranet, ya sea por red interna o por Internet, a efectos de mantener conectados a todos los nodos de responsabilidad funcional del Teatro, de modo que les permita ingresar novedades y estar al tanto de la dinámica teatral operativa en forma permanente.

Las actividades realizadas a efectos de concretar la determinación de precio y cantidades ideales para una próxima incorporación de equipos informáticos, fueron las siguientes:

- 1- Reunión con los directores y responsables de área, donde se les informó de los objetivos del proyecto en el corto y mediano plazo.
- 2- Recepción de los pedidos de las Direcciones acerca de las necesidades de equipamiento de sus respectivas áreas, con la justificación de cada pedido, en función de las tareas que se proponen realizar en cada caso en particular.
- 3- Solicitud al Responsable de Sistemas de la elaboración de un Inventario actualizado del parque informático del Teatro.
- 4- Elaboración de un prototipo ideal de computadora a adquirir, que contempla la funcionalidad requerida para cualquier operación normal y habitual de los sectores técnicos y administrativos, en un equilibrio ideal entre prestación y precio.
- 5- Solicitud a la Dirección General de Administración de las cotizaciones de plaza del equipo sugerido en el punto anterior.
- 6- Determinación de las necesidades concretas de las áreas.
- 7- Cómputo del costo total que insume la primera adquisición de equipos.

Por lo tanto, en base a dichas tareas realizadas, se informó a la Dirección General acerca del equipamiento más acorde a los objetivos por él planteados, que responde tanto a la política comunicacional implementada, como a los requerimientos operativos de las distintas áreas. Este proyecto implica la adquisición inicial de 25 (veinticinco) equipos y 13 (trece) impresoras básicas a chorro de tinta, por un total estimado de \$ 53.900 (pesos cincuenta y tres mil, novecientos).

La Segunda Etapa de dicho proyecto (año 2007) comprenderá la instalación del equipamiento adquirido en los lugares determinados, generando nuevos puestos de trabajo, especialmente en las áreas técnicas, hasta el momento fuera de la red informática, lo cual permitirá interactuar en forma más rápida, al posibilitar el acceso a toda la información generadora potencial de decisiones operativas.

Seguidamente, la tercer etapa se verificará en la capacitación de los recursos humanos que no poseen, o bien poseen escasa práctica en el manejo de computadoras, para lo cual deberá coordinarse la inserción de actividades de capacitación insertas en el Plan Institucional de Capacitación, para que se de cobertura a todas las necesidades del organismo en la materia.

A partir de dicho momento, se necesita generar un software propio, adecuado a las necesidades de comunicación del Teatro, de modo que todas las áreas conozcan en tiempo real en qué temas trascendentes está implicada la organización y, fundamentalmente, cuál es el papel de cada uno en cada acción que se plantea: obra teatral, exposición, eventos varios, etc., tanto en el orden artístico, como administrativo.

En este sentido se determinará fehacientemente qué responsables acceden a qué información (lectura) y quiénes están autorizados para modificar (escritura/borrado) determinados datos en el Sistema de Comunicación Interna del Teatro.

Resulta imprescindible, a partir de la disposición de un mayor parque informático contar con un adecuado INVENTARIO INFORMÁTICO, que determine qué material está cargado a qué persona y en qué condiciones se encuentra a un momento determinado, esto es: realizar al menos dos tomas anuales de inventario.

Finalmente, se debe implementar un Sistema de Cargos Patrimoniales, respecto de los materiales informáticos, destinados a cada agente del Teatro, donde consten tanto los objetos visibles, cuanto los elementos internos de las computadoras (procesador, memoria ram, placas de video y de audio, etc.). Para que dicho control resulte eficiente, resulta imprescindible que, cualquier persona que por cualquier circunstancia deje el organismo en forma definitiva o por un tiempo considerable, suscriba un inventario de descargo en el que conste el material que deja a la Institución y en que condiciones se encuentra.

En forma complementaria, debe generarse un circuito de trabajo del Área de Sistemas, a partir del cual pueda individualizarse en forma inequívoca, el desplazamiento del material informático, en casos en que deba trasladarse para reparación en el Teatro ó en la sede de un proveedor técnico. u otro trabajo que amerite su desplazamiento desde el puesto de trabajo. Deberá constar la falla aparente que el usuario manifiesta, la falla real que define el técnico al efectuar su diagnóstico, el trabajo practicado en la reparación y en qué condiciones operativas ha quedado la unidad.

**G) Redefinición del Sistema de provisión de Agua:** una de las “asignaturas pendientes” ante los reclamos del personal, era la provisión en tiempo y forma del agua potable en bidones a las distintas áreas del organismo. Luego de un elaborado análisis de los antecedentes sobre la temática, se elevó a la Dirección General un informe de situación con propuestas de solución. Se está a las puertas de solucionar el conflicto, con el consenso de las distintas áreas, para reformular el procedimiento de descarga, registro y provisión de los bidones. Como paso siguiente, se deberá encarar el cambio de dependencia del Área Suministros, su readecuación y reacondicionamiento, y la implantación de los procedimientos básicos inherentes al sector.

**H) Calderas.** Este ítem (su estado de conservación, habilitación, reparación o recambio) se ha convertido en una cuestión estratégica para el organismo. Además de las gestiones de tipo privado efectuadas por un particular dispuesto a comprar las calderas para el Teatro Nacional Cervantes, se ha obtenido -por medio de gestiones ante el INTI- un informe proveniente de dicho organismo público que respalde las gestiones que pudiera efectuar la Dirección General, en un futuro próximo.

### **I) Edificio del Teatro Nacional Cervantes**

Se han efectuado reuniones con representantes técnicos provenientes de la Dirección Nacional de Arquitectura, a los efectos de que las autoridades competentes tomaran conocimiento del estado general de deterioro y falta de mantenimiento tanto de la fachada del Edificio Monumento Histórico, así como de distintas dependencias internas del organismo.

### **3) Recursos Financieros**

- Estudiar, diseñar e implementar el método de planificación anticipada del presupuesto en base tanto a la Programación Artística Anual como a las actividades rutinarias del organismo, reemplazando la planificación ritual e ineficaz de rutinas operativas morosas y de baja calidad. En dicha metodología serán de vital importancia: tanto la difusión anticipada por parte de las autoridades del Cronograma general de actividades durante el ejercicio anual, como la responsabilidad de los



distintos Jefes de Área en la formulación de las cargas horarias necesarias y de los requerimientos materiales técnicos correspondientes.

- Incorporar en el Plan General de Capacitación módulos que permitan la actualización y el mejoramiento de las funciones técnico-administrativas en materia presupuestaria y contable.

**A) Planificación sobre la Programación Artística Anual:** en este ítem no se ha avanzado, debido especialmente a las características especiales de programación que se han verificado en el presente año 2006 (la implantación del Programa Federal de Teatro, las giras por las provincias y las tareas de restauración y mejoramiento de la Sala María Guerrero). Esperamos poder encarar estas actividades –fundamentales para el desarrollo de la temporada próxima y con consecuencias benéficas para la consecución de las actividades técnicas y administrativas- a partir del mes de septiembre.

#### **4) Comunicación organizacional**

- Efectuar talleres de integración y módulos de capacitación destinados a mejorar la comunicación formal en el organismo.
- Diseñar un mecanismo de comunicación eficaz que permita que la información emanada de las autoridades llegue a conocimiento de los agentes involucrados, con su correspondiente certificación.
- Elaborar Manuales de Procedimientos con los resultados del rediseño de los procedimientos técnico/administrativos en forma participativa (Manuales o Reglamentos Internos)<sup>13</sup> y que puedan ser distribuidos en forma electrónica (EJ: Intranet) o en formato papel, para que sean de conocimiento masivo y dirigido a todos los agentes del organismo.
- Rediseño e implantación de procedimientos relacionados con la imagen institucional: presencia de las actividades del TNC en los medios; vinculación con organizaciones nacionales e internacionales, presencia del TNC en Internet en página propia y en el sitio de la Secretaría de Cultura; y toda otra fórmula de comunicación que el organismo implemente.

#### **A) Comunicación interna**

Este ítem se ha ido resolviendo en forma continua y diaria, a falta de talleres o reuniones periódicas. A través de acciones concretas (una “política de puertas abiertas” transmitida desde la Dirección General, así como de los distintos funcionarios o profesionales que se han sumado a la consecución de este Plan, se han ido dando señales para el mejoramiento de la comunicación interna del Teatro.

Queda por reforzar esta tarea, mediante el diseño de procedimientos claros y concretos en materia de comunicación. Un inicio de esto son las acciones descriptas en el punto 2.F) (recursos tecnológicos)

#### **B) Comunicación externa**

Se debe encarar la reorganización del área Prensa y Difusión en términos de readecuarla para cumplir con los objetivos deseados en materia de comunicación del TNC hacia la comunidad (nacional e internacional). Una cuestión importante será la redefinición del sistema de diseño gráfico de la página Web y la interacción entre el área de Prensa y Difusión con la Secretaría de Cultura en términos de difusión de los eventos y acciones encaradas por el TNC.

---

<sup>13</sup> manuales o reglamentos internos que permitan el conocimiento acabado de las responsabilidades y derechos, sistematización de procesos, etc.

## ANEXO V

### Planta actual del TNC - Cargos actualizados a noviembre de 2008

AREA/NIVEL SINAPA	B F/E	B	C	D	E	F	TOTAL
DIRECCION GRAL							
PLANTA PERMANENTE							
ART 9			1				1
LOCACION OBRA		1		5		1	7
total							8
DIREC ADMINISTRACION							
PLANTA PERMANENTE	1		2	7	11		21
ART 9		1	3	12	17		33
LOCACION OBRA			2	24	3		29
total							83
DIREC PRODUCCION							
PLANTA PERMANENTE	1	2		3	6	1	13
ART 9			4	7	3		14
LOCACION OBRA		1	1	14	1		17
total							44
DIRECCION TECNICA							
PLANTA PERMANENTE	1		1	12	18	2	34
ART 9				20	5		25
LOCACION OBRA				49			49
total							108
TOTALES							
PLANTA PERMANENTE	3	2	3	21	33	6	<b>68</b>
ART 9		1	8	39	25		<b>73</b>
LOCACION OBRA		2	3	92	4	1	<b>102</b>
	3	5	14	152	62	4	<b>243</b>

#### Porcentajes:

B	0,0205
C	0,0576
D	0,6255
E	0,2551
F	0,0164