

Universidad ORT Uruguay

Facultad de Administración y Ciencias Sociales



ESTUDIO DE CASO

Auditorio Nacional del SODRE – Dra. Adela Reta

Principales Procesos de Producción del Área Técnica

para las Grandes Producciones de Ópera y *Ballet*

Estructura & Estrategia

Entregado como requisito para la obtención del título de

Master en Dirección de Recursos Humanos

MARIA ALEJANDRA BUSTAMANTE LAMAS - 170491

VERONICA GRISEL YAPOR EBOLI - 134610

Tutor: Dr. GASTON J. LABADIE

2015

DECLARACION DE AUTORIA

Nosotras, María Alejandra Bustamante Lamas y Verónica Grisel Yapora Eboli, declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el Master en Dirección de Recursos Humanos;

Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;

Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;

En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;

Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;

Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

The image shows two handwritten signatures in black ink. The signature on the left is for Alejandra Bustamante, and the signature on the right is for Verónica Yapora Eboli. Both signatures are stylized and cursive.

Alejandra Bustamante Verónica Yapora

24 de Agosto de 2015

AGRADECIMIENTOS

Por su generosidad al compartir su conocimiento y su espíritu de colaboración con nuestro trabajo y por la pasión con la que llevan adelante el Proyecto Auditorio; a Diego, Andrea, Alonso, Joaquín, Santiago, Mayra, Ximena, Amparo, Gustavo, Miguel y Guillermo.

Al Dr. Gastón Labadie por acompañarnos en este camino de aprendizaje.

ABSTRACT

Introducción. Esta tesis consiste en un estudio de caso del Auditorio Nacional del SODRE Dra. Adela Reta, un moderno centro cultural, inscrito en una institución pública de larga trayectoria, con una propuesta diversa de espectáculos, espacios de acercamiento a las artes escénicas y la cultura en general. A partir del año 2013, la gestión se ha orientado a su posicionamiento como centro cultural de referencia regional, promoviendo la diversificación y democratización cultural, ofreciendo destacados espectáculos nacionales e internacionales, accesibles para toda la ciudadanía y obteniendo aceptación política y social, así como una favorable respuesta de público.

Objetivos. Dada la importancia estratégica que tienen las grandes producciones de Ópera y *Ballet* y la relevancia del área Técnica para su desarrollo, este trabajo se centrará en el análisis de sus procesos claves de producción y puesta en escena. Además, es objeto de este trabajo el indagar en una cuestión considera primordial: la adecuación de la estructura a la estrategia definida para la producción de espectáculos en el Auditorio.

Método. La descripción de los procesos organizacionales se apoya en la conceptualización de la Cadena de Valor de Michael Porter para identificar las principales actividades y su contribución en la creación de valor para el espectador.

Resultados. El relevamiento diagnóstico revela una serie de dificultades que radican fundamentalmente en la falta de integralidad en el abordaje de los proyectos escénicos. Las actividades se realizan de forma artesanal, con escasas herramientas de gestión que le den organicidad al trabajo, quedando así los resultados sujetos a la idoneidad individual.

Conclusiones. Se propone la implementación del modelo de Gestión por Proyectos como herramienta capaz de lograr una mayor eficiencia en los procesos de producción del área Técnica, al contribuir en la formulación clara de los objetivos estratégicos e indicadores que permitan realizar una efectiva planificación, seguimiento y control de los referidos procesos.

Si bien la metodología de Gestión de Proyectos, generalmente, se gestiona a través de estructuras matriciales para el caso particular se sugiere mantener la estructura funcional actual.

PALABRAS CLAVE: Diagnóstico organizacional, Descripción de procesos, Gestión de Proyectos, Cadena de valor de Michael Porter, Modelo 7-S de McKinsey, Artes escénicas, Teatro público, Teatro de producción, realización o repertorio.

INDICE

<i>ABSTRACT</i>	4
1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. OBJETO DE ESTUDIO	12
3. METODOLOGIA.....	14
4. EL NUEVO AUDITORIO NACIONAL DEL SODRE	17
5. CONTEXTO ORGANIZACIONAL DEL AREA TECNICA Y LAS GRANDES PRODUCCIONES INTERNAS (GPI).....	26
5.1. Entorno general	26
5.2. La Estrategia.....	30
5.3. La Estructura	32
5.4. Sistemas.....	36
5.5. Modelo de Gestión	37
5.6. Cultura institucional	39
5.7. Los técnicos del Auditorio Nacional del SODRE.....	41
5.8. Las Subculturas	45
5.9. Los liderazgos y la gestión de las personas.....	46
6. PRINCIPALES PROCESOS - desde la perspectiva de Cadena de Valor.....	50
6.1. De gestión (Actividades de apoyo).....	53
6.2. De negocio (Actividades primarias).....	61

6.3. Procesos de Producción del Área Técnica	65
7. LOS PROCESOS TECNICOS DE UNA GRAN PRODUCCIÓN INTERNA	67
7.1. La gestión de una Gran Producción Interna.....	68
7.1.1. Toma de decisiones artísticas	68
7.1.2. Preparación del presupuesto.....	68
7.1.3. Presentación de bocetos y maquetas	69
7.1.4. Discusión de factibilidad	70
7.1.5. Preproducción y producción	71
7.1.6. Entrada en el escenario.....	72
7.1.7. Ensayos	73
7.1.8. Estreno y funciones	74
7.1.9. Desmontaje y almacenamiento	75
7.2. Descripción de los proceso y sus diagramas de flujo	75
8. ANALISIS.....	86
9. RECOMENDACIONES	108
10. REFERENCIAS	110
11. ANEXOS.....	115
11.1. Anexo 1 – Gráficos de resultados de gestión – Memoria 2014	115
11.2. Anexo 2 – Proceso de refundación BNS	116

11.3.	Anexo 3 – El conflicto con la OSSODRE	119
11.4.	Anexo 4 – Denuncia de AFUSODRE hacia el Fideicomiso.....	123
12.	GLOSARIO	125
12.1.	Julio Bocca	125
12.2.	Gerardo Grieco	125
12.3.	Roles presente en una Gran Producción Interna	126

TABLA DE ILUSTRACIONES

Gráfico 1 - Modelo 7-S - Fuente: Elaboración propia en base al Modelo McKinsey	15
Gráfico 2 - Productos del Auditorio - Elaboración propia	19
Gráfico 3 - Indicadores del BNS - Fuente: Auditorio Nacional del SODRE	21
Gráfico 4 - Indicadores del Auditorio - Fuente: Auditorio Nacional del SODRE	22
Gráfico 5 - Organigrama del Auditorio - Fuente: Auditorio Nacional del SODRE	23
Gráfico 6 - Colectivos del Auditorio – Fuente: Elaboración propia	32
Gráfico 7 - Estructura de cargos del área Técnica - Fuente: Elaboración propia	34
Gráfico 8 - Procesos y Subprocesos del área Técnica Fuente: Elaboración propia.	35
Gráfico 9 - Cadena de Valor del Auditorio - Fuente: Elaboración propia basada en esquema de Michael Porter.....	52
Gráfico 10 - Estructura de Financiero Contable – Fuente: Elaboración propia	57
Gráfico 11 - Estructura de Capital Humano - Elaboración propia	59
Gráfico 12 - Estructura de Infraestructura y Mantenimiento - Elaboración propia	60
Gráfico 13 - Estructura de Programación – Elaboración propia.....	61
Gráfico 14 - Estructura de Comunicación e Imagen Institucional - Elaboración propia.....	63
Gráfico 15 - Estructura de Atención al público - Elaboración propia	64
Gráfico 16 – Etapas del proceso de Producción Técnica - Fuente: Elaboración propia	65
Gráfico 17 - Flujograma del proceso productivo de una Gran Producción Interna	77
Gráfico 18 - Flujograma del Proceso de producción de Vestuario. Fuente: Elaboración propia	81

Gráfico 19 - Flujograma del Proceso de producción de Telones. Fuente: Elaboración propia	85
Gráfico 20 – Tipos de estructura organizacionales – Ventajas y desventajas Fuente: Elaboración propia basada en resumen de Jaime Pereña Brand.....	101
Gráfico 21 - Adaptación de la Estructura Funcional a la Gestión por Proyectos - Fuente: Elaboración propia.....	102
Gráfico 22 - Propuesta de estructura para el área Técnica. Fuente: Elaboración propia.....	109
Gráfico 23 - Funciones en Sala Fabini	115
Gráfico 24 - Recaudación neta.....	115
Gráfico 25 - Cantidad de espectadores.....	115

Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a **gozar de las artes** y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten. Derecho fundamental Art. 27. (Derechos Humanos de las Naciones Unidas, 1948)

1. INTRODUCCIÓN

El Auditorio Nacional del SODRE Dra. Adela Reta¹, icono artístico de la ciudad de Montevideo, es un centro cultural que reúne las artes de la danza, la música y el canto. Es sede de grandes espectáculos clásicos y modernos que se presentan en un emblemático edificio de la ciudad de Montevideo ubicado en la esquina de las calles Mercedes y Florida.

El Auditorio, es parte del SODRE (Servicio Oficial de Difusión, Radiotelevisión y Espectáculos)², organismo estatal que depende del Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Educación y Cultura. Se traduce a la vista del público por las actuaciones de sus cuerpos estables: el *Ballet* Nacional del SODRE, la Orquesta Sinfónica del SODRE reconocida como OSSODRE, el Coro Nacional del SODRE y el Conjunto de Música de Cámara.

Su misión es la de difundir y democratizar el acceso a las artes escénicas de alta calidad. (Auditorio Nacional del SODRE, 2012c). El Auditorio está transitando un proceso de refundación institucional compleja y exitosa; desde la opinión de los autores de este trabajo; que lo hacen de especial interés para el análisis académico. La creación artística y la presentación de los espectáculos requieren de una gran infraestructura física y organizacional donde adquiere especial relevancia la actuación de los técnicos (la fábrica del espectáculo). Por tal motivo, este estudio se enfocará en la descripción y el análisis de los principales procesos técnicos de las Grandes Producciones de Ópera y *Ballet* creadas integralmente en el Auditorio, producto que lo define como Teatro de Producción o de Repertorio.³

¹ En adelante "el Auditorio".

² SODRE. Instituto creado por Ley N° 8.557 del 19/12/1929 para difundir y generar información, arte y cultura en general.

³ Un Teatro de Producción es el espacio físico destinado a la representación de espectáculos con artistas en vivo ante público presente. Tiene como objeto o actividad principal la de producir y/o exhibir representaciones de las artes escénicas (danza, música y/o teatro).

2. OBJETO DE ESTUDIO

El presente trabajo es un estudio de caso exploratorio de una organización con características complejas originadas en su dependencia de un organismo estatal, cuyo funcionamiento y cultura se consolidaron en base a la lógica de la administración pública. En la actualidad la organización transita un proceso de refundación y reformulación estratégica hacia un modelo de gestión privada que pretende maximizar la eficiencia de su funcionamiento y adecuarlo a los objetivos institucionales.

La investigación se propone estudiar la dinámica organizacional del Auditorio Nacional del SODRE Dra. Adela Reta en este nuevo contexto, con foco en el análisis de la estructura funcional y su relación con los principales procesos que tienen lugar en sus Grandes Producciones Internas⁴.

A efectos del presente trabajo se entiende por GPI, a la creación integral de espectáculos de Ópera y *Ballet*, en el Auditorio. Su realización involucra a todos los actores institucionales (artistas, técnicos y gestores) desde la etapa de interpretación de la obra hasta su puesta en escena. Comienza con la planificación de la programación y culmina en el proceso de desmontaje y almacenamiento de los elementos escenográficos de dicha producción.

El trabajo profundiza en la perspectiva del área Técnica por su rol determinante en los resultados de la producción técnica de un espectáculo. El acercamiento a la realidad organizacional pretende despejar la interrogante fundamental sobre la adecuación de la estructura organizacional de esta área a la estrategia institucional.

La pregunta fundamental que se ha formulado como objeto de estudio es:

¿La estructura organizacional del Auditorio se ajusta adecuadamente para el cumplimiento de los objetivos propios de sus Grandes Producciones Internas?

⁴ En adelante GPI, sigla de **Grandes Producciones Internas**.

Más específicamente:

¿Cuáles son los objetivos de las grandes producciones?

¿Qué características diferenciales tienen esas producciones?

¿Cómo se definen los resultados de calidad y eficiencia que se pretenden?

¿Qué procesos claves deben tener lugar para alcanzar esos objetivos?

¿Cuál es la estructura organizacional que el Auditorio se da para cumplir con dichos objetivos de las grandes producciones?

¿Cuenta con las personas y los equipos necesarios para la puesta en escena que el cliente demanda?

¿Cuentan esas personas con la idoneidad técnica y de gestión requeridas?

A través de estas interrogantes guía, se procura formular un diagnóstico organizacional primario para luego abordar la perspectiva de los técnicos del Auditorio, desde su rol determinante como factor de éxito de una puesta en escena y complementario al rol protagónico de los artistas.

3. METODOLOGIA

Desde los objetivos definidos para el presente trabajo, se ha considerado que la metodología que se adecua a las necesidades de información es la utilización de investigación cualitativa, que se sustenta en un método hipotético-deductivo, en el que se promueve la formulación de hipótesis a partir de la intuición del investigador. (Gayou, 2003, pág. 2)

Este método consta de tres etapas; la observación, la formulación de hipótesis y la verificación; las cuales han sido ejecutadas en el marco de este estudio.

Como fundamento teórico, se ha realizado la exploración de los procesos operativos con el fin de describir las etapas de preparación, producción y puesta en escena de las GPI, identificando a través de sus ejecutores, los principales procesos, aquellos que definen su *know how* y requieren el despliegue de las competencias *core* de la institución.

Para relevar y conocer la organización y sus procesos se apeló a la utilización de técnicas cualitativas de observación y entrevistas con el fin de indagar sobre sus particularidades y entender la evolución e interacción de los diferentes elementos del sistema estudiado. (Raineri & Martínez del C, 1997).

Es así que se realizaron entrevistas de tipo semi estructuradas a empleados que ocupan cargos de gestión para obtener información general sobre la organización y a integrantes de la Dirección, mandos medios y operativos del área Técnica, que han aportado las particularidades de los procesos y subprocesos que se consideran determinantes para la puesta en escena de una GPI. También se procuró, al mantener conversaciones con los técnicos, investigar desde su subjetividad el relacionamiento con y entre los artistas y otros interlocutores de la organización, fuente fundamental para validar o rechazar las hipótesis planteadas.

Otra técnica utilizada fue una variante de la observación participante, a partir de la información aportada por uno de los autores de este estudio, que ocupa un rol de gestión en la organización.

Asimismo se ha realizado un análisis documental con el objetivo de conocer y evaluar la cultura de la organización, sin la intención de intervenir, ni alterarla (Raineri & Martínez del C, 1997, pág. 24).

Dicho análisis supuso la revisión de diversos documentos públicos, incluidos en la página *web* del

Auditorio, en la Memoria anual de los años 2013 y 2014, obteniendo a partir de estos información relativa a la historia de la organización, composición de la estructura de la Dirección y cuerpos artísticos, diversos elementos relativos a la propuesta cultural y al enfoque comunicacional, así como información específica relativa al área Técnica.

La exploración de las entrevistas a integrantes de la Dirección y publicaciones en medios de comunicación (radio, diarios, revistas y páginas web) fueron fuentes secundarias relevantes para la comprensión del entorno organizacional del Auditorio.

Si bien no se aplicó el modelo en toda su potencialidad, se consideró una herramienta apropiada para la narración descriptiva de la organización, el modelo 7-S, fundamentada en la concepción de la organización como sistema, donde se propone que la eficacia organizacional está determinada por la interrelación de factores que se presentan como una compleja red y que determinan el estado organizacional.

Los autores Peters y Waterman (1984) consideraron siete variables básicas, que son interdependientes en una organización. Tres variables que denominan *hard*, la estructura y la estrategia y cuatro *soft*, el personal, el estilo de liderazgo, los sistemas y los valores compartidos. Para que una organización funcione adecuadamente las siete variables deben estar alineadas y fortalecerse recíprocamente.

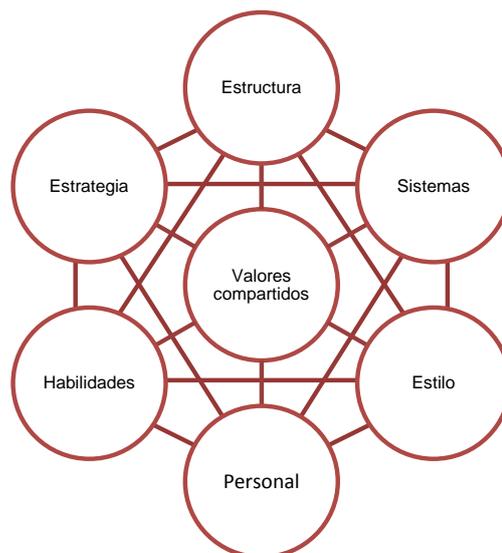


Gráfico 1 - Modelo 7-S - Fuente: Elaboración propia en base al Modelo McKinsey

En el capítulo 4 “El nuevo Auditorio del SODRE” se realiza una descripción de la organización y sus objetivos estratégicos, su forma de integración y la cultura organizacional, para desde allí identificar y describir los procesos relevantes, aquellos que resultan claves para alcanzar los resultados esperados a nivel de calidad y de aceptación de público.

La descripción de dichos procesos organizacionales claves se realizó a través de la formulación de Cadena de Valor desarrollada por Porter (1993) que presenta una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y como estas interactúan. “La cadena de valor de una empresa y la forma en que se desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas”. (Porter, 1993, pág. 54)

Determinar y analizar la Cadena de valor del Auditorio, es una proposición de visualización general como primer paso para la formalización de los procesos institucionales, de gestión operativa y administrativos. Identificar los procesos es fundamental para mejorar el desempeño (individual y colectivo), disminuir déficit financieros alcanzar el “modelo sustentable” e indirectamente aumentar la satisfacción de los grupos de interés.

Se realizará el análisis de procesos del Auditorio, con el propósito de comprender la dinámica del negocio de una GPI: quién es el cliente, quién y cómo se definen los parámetros del producto, cuáles son los canales de comunicación a través de los que se articulan los requerimientos de los diversos actores, cómo se realiza el seguimiento de cada proyecto para que todas las variables confluyan en el estreno y las funciones de una obra de Ópera o *Ballet*.

4. EL NUEVO AUDITORIO NACIONAL DEL SODRE

El edificio del Auditorio, propiedad estatal, es gestionado por el SODRE desde la década del 30, cuando adquiere el Teatro Urquiza para transformarlo en su sede principal. Durante cuarenta años los cuerpos estables (el *Ballet* Nacional del SODRE, la Orquesta Sinfónica del SODRE y el Coro Nacional del SODRE) desarrollaron sus actividades artísticas logrando reconocimiento y prestigio a nivel regional. A partir del incendio en el edificio que se produjo el 18 de setiembre del año 1971 y que destruyó totalmente la sala de representaciones, la vida institucional cambió radicalmente. Como resultado de este incidente los cuerpos estables se trasladaron a la sala José Brunet, hasta la reapertura de un nuevo edificio, el 21 de noviembre del 2009, día en que se presenta la gala de inauguración con la participación de la Orquesta Sinfónica y el Coro Nacional del SODRE; concierto dirigido por el Maestro Federico García Vigil.

Transcurridos los 40 años de inactividad de la sala principal, nombrada actualmente Eduardo Fabini y luego de la esperada reinauguración por parte de los montevideanos, se convoca la reconocida figura del bailarín argentino Julio Bocca para asumir la Dirección Artística del *Ballet* Nacional del SODRE, iniciándose entonces, la “refundación del BNS”.⁵

Dos años después el Ministro de Educación y Cultura designa como Director General del Auditorio a Gerardo Grieco, quien hasta entonces se desempeñaba como Director General del Teatro Solís, otro emblemático Teatro de la capital uruguaya que también había sido restaurado luego de un incendio para reinaugurarse en el año 2004.

La intención declarada de la Dirección fue la de transformar el Auditorio Nacional en un ícono cultural del país, promover la democratización de la cultura, la generación de nuevos públicos al mundo del arte y la cultura nacional con la convalidación política y social.

En esta nueva etapa el objetivo es “devolver al SODRE una nueva edad de oro en el siglo XXI que nos permita soñar con un país desarrollado”. [Grieco] Señaló que su trabajo se basará en otorgarle una institucionalidad y organización en gestión al

⁵ BNS sigla del *Ballet* Nacional del SODRE

Auditorio, para que se encuentre a la altura de esa promesa y de esa búsqueda de construir una institución relevante para el país. (Grieco, 2012b)

El Auditorio tiene como objetivo primario la presentación de espectáculos diversos, diferenciándose particularmente a través de las grandes producciones de realización propia y co-producción de grandes producciones internacionales contratadas, “espectáculos de gran formato contemporáneos sobre los que se constituirán las principales temporadas y el Abono”. (Auditorio Nacional del SODRE, 2014). Estas son las propuestas que alcanzan mayor impacto a nivel social e implican mayores exigencias de coordinación inter e intra institucional.

La orientación estratégica en esta nueva etapa es posicionar al Auditorio como un centro cultural reconocido a nivel nacional e internacional, afianzando su condición de teatro de producción, capaz de llevar adelante la realización de las producciones de Ópera, *Ballet* y Conciertos Sinfónicos, productos que constituyen sus principales unidades de negocio de esta organización.

El modelo propuesto a partir del 2013 se sostiene en la diversificación de sus productos artísticos y culturales, así como en la diversificación de los espacios y propuestas que ofrece el Auditorio.

Dicho modelo supone la re-definición del concepto de complejo edilicio hacia el de centro cultural, para maximizar la utilización de la infraestructura, instalando espacios físicos dinámicos (salas, salones recibidores, antesalas) que inviten a la circulación del ciudadano y a la apropiación por parte de éste de espacios y productos culturales diversos (espectáculos, eventos públicos y privados, cafetería, charlas y conferencias).

La estructura edilicia que da soporte consta de dos salas. La principal es la sala Eduardo Fabini, el escenario más grande del país con una capacidad para casi 2000 espectadores, equipada con una moderna tecnología comparable con los teatros más prestigiosos a nivel mundial. Actualmente el Auditorio también desarrolla actividades en la Sala Hugo Balzo que está destinada a producciones de formato más reducido tales como eventos académicos, conferencias, congresos y convenciones.

Tienen lugar en espacios de *hall* y *foyers*, conferencias y charlas previas a las funciones de Ópera y *Ballet* reconocidas en el Auditorio como Perifoneo. En el año 2015 se realizó la apertura del Ciclo

denominado Café Literario (espacio de intercambio con autores y referentes literarios) con sede en la nueva cafetería del Auditorio. Asimismo, grandes eventos que han tenido lugar durante las temporadas 2014 y 2015 (TEDx Montevideo, Montevideo Comics) son actividades que utilizan la estructura poli funcionales del edificio, adaptable a las particularidades de cada propuesta (*halls*, escaleras, entrepisos, *foyers*).

A partir del año 2013 el Auditorio; que hasta ese momento se limitaba a presentar grandes producciones propias de Ópera, *Ballet* y conciertos; diversificó su oferta exhibiendo espectáculos nacionales de mayor porte e internacionales de formato contemporáneo que convocaron una gran afluencia y diversidad de público.



Grandes producciones propias

Espectáculos de Ópera y *Ballet* producidos en su totalidad en el Auditorio.



Co-producciones

Espectáculos nacionales e internacionales contratados por el Auditorio.



Arrendamiento de salas y servicios

Producciones externas de otros artistas o instituciones en modalidad de arrendamientos fijos o variables.



Espacio cultural

Café literario, tienda temática, visitas guiadas, charlas de introducción y sensibilización en artes escénicas (Perifoneo), programa de difusión de las artes escénicas (Escuelas Rurales), conferencias de prensa.

Gráfico 2 - Productos del Auditorio - Elaboración propia

Un Fideicomiso de Gestión Privada en el ámbito de la Gestión Pública

El nuevo modelo de gestión que se implementó a partir del año 2013 se sustenta en la creación de un fideicomiso de administración como herramienta capaz de darle mayor agilidad y flexibilidad al gerenciamiento, permitiendo la contratación y administración del personal bajo un régimen privado.

Hasta ese momento, el Auditorio había sido gestionado directamente por el SODRE; institución con 85 años de historia; estructurada dentro de los sistemas de funcionamiento de administración y gestión pública. Los cuerpos artísticos que funcionaban en su sede eran: la Orquesta Sinfónica del SODRE (OSSODRE), el Conjunto de Cámara del SODRE, el Coro Nacional del SODRE y el *Ballet* Nacional del SODRE (BNS).

La OSSODRE y el Conjunto de Cámara están integrados por artistas nacionales que se han formado como músicos y han realizado su trayectoria profesional en el ámbito de la cultura nacional. Además, integran en su mayoría, la Orquesta Filarmónica de Montevideo, que depende del Gobierno Departamental. A junio del año 2013, el 68% de los músicos que trabajaban en la OSSODRE, también integraban la Filarmónica de Montevideo o la Banda Sinfónica Municipal. (Auditorio Nacional del SODRE, 2015)

El Coro está constituido por coreutas de larga trayectoria institucional que son funcionarios dependientes del Estado.

La incorporación más reciente a los cuerpos artísticos ha sido la Orquesta Juvenil del SODRE “José Artigas”, integrada al Sistema de Orquestas Juveniles e Infantiles de América Latina, la que se propone como una herramienta de inclusión social a través de la formación del talento musical para jóvenes menores de 25 años.

El BNS, desde la integración del Maestro Julio Bocca como Director Artístico fue precursor del proceso de transformación del Auditorio, a partir de una renovación casi total de su plantilla, incorporando bailarines jóvenes de procedencia internacional bajo régimen de contratación privada.

El *Ballet* se dio para sí una nueva forma de organización de trabajo con intensificación de la jornada laboral y la definición de estándares de calidad de excelencia, todo lo cual se acompañó de una programación de producciones clásicas de reconocimiento internacional.

La incorporación de Julio Bocca ha provocado un profundo proceso de refundación del elenco nacional, abriendo sus puertas a la región y al mundo, tanto en la integración de sus componentes como en la elección de los maestros, coreógrafos y bailarines invitados, iniciando de esta manera una paulatina y segura incorporación de la compañía en un sendero de excelencia de nivel internacional. (*Ballet Nacional del SODRE, 2014*)

Los resultados alcanzados entre los años 2010 y 2015 han posicionado a la compañía en los primeros lugares del ámbito de la cultura nacional que se traducen en resultados de taquilla así como en el incremento sostenido de la afluencia de nuevos públicos y el creciente mecenazgo institucional.

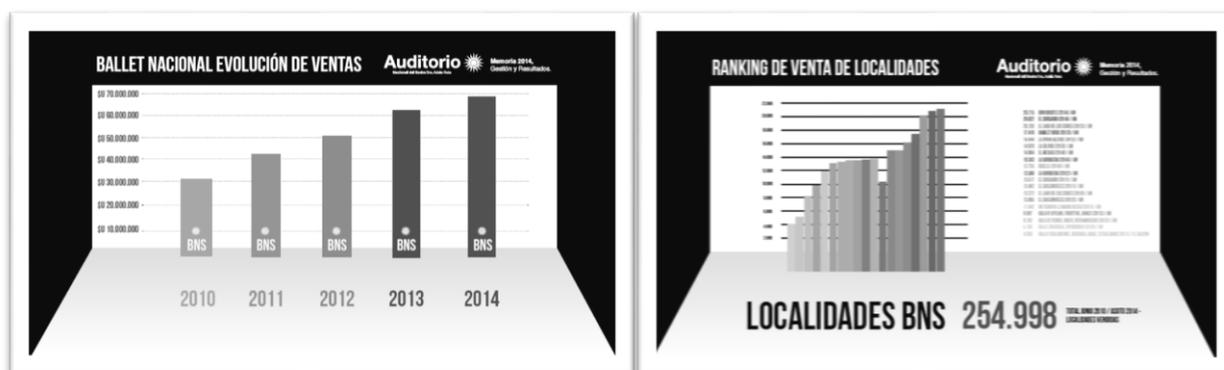


Gráfico 3 - Indicadores del BNS - Fuente: Auditorio Nacional del SODRE

Indicadores de la nueva gestión

El Auditorio, ha logrado en los años 2013 y 2014 presentar en cartelera variados espectáculos (clásicos, contemporáneos, nacionales e internacionales) y ha logrado una muy buena respuesta de público en cada una de sus propuestas.

El Auditorio Nacional del SODRE terminó un año [2013] récord con 220.000 espectadores que pasaron por el complejo. Una cifra que, según su Director Gerardo Grieco, les permite compararse con cualquier sala del continente y “jugar en las

grandes ligas”. Con el *Ballet* Nacional dirigido por Julio Bocca como “mascarón de proa” el espacio se consolidó y generó un modelo de gestión que, incluso, es analizado desde Buenos Aires para copiarlo. (Erramuspe, 2013)

En cuanto a la cantidad de funciones, la tendencia evidencia un crecimiento exponencial entre el 2009 y el 2014 que se ubica en el 83% de ocupación de la Sala Fabini. En el año 2010 la cantidad de funciones se incrementa en un 84%, de 12 funciones en 2009 a 75 funciones en 2010, propensión que continúa en la actualidad. Cada función que se ha presentado, obtiene un nuevo record de taquilla. (Auditorio Nacional del SODRE, 2014, pág. 12)

En los gráficos adjuntos se observa la composición de los espectadores y de los ingresos del Auditorio durante el año 2014, según el tipo de producción:



Gráfico 4 - Indicadores del Auditorio - Fuente: Auditorio Nacional del SODRE

Según surge de los datos aportados por las Memoria Anual del Auditorio Nacional de los años 2013 y 2014, las grandes producciones propias de Ópera y *Ballet* convocan el 47% en el 2013 y el 40% de los espectadores en el 2014 y recaudaron el 43 % del total de los ingresos en el año 2013 llegando al 57% en el 2014. (Véase Anexo 1)

Fundamentos y ejes del cambio organizacional

El nuevo proyecto requirió de un cambio estructural y de organización del trabajo para sostener técnica y operativamente, los objetivos estratégicos y operativos definidos.

El nuevo Modelo de Gestión necesitará introducir una nueva lógica empresarial y nuevas prácticas de gestión, que permitan optimizar el uso de los recursos disponibles y lograr los objetivos planteados.

La eficacia (para cumplir con los objetivos culturales), la eficiencia (para hacerlo con el menor gasto de recursos) y la sostenibilidad económica (como medida de la sustentabilidad económica, de alcanzar los equilibrios), como principios generales, no podrán ser ajenas al funcionamiento del Centro Cultural. Para que ello sea posible se requiere de: a) nuevas prácticas de gestión... y b) de una estructura de personal y un régimen de trabajo adecuados a esta filosofía operativa. (Auditorio Nacional del SODRE, 2012b)

En términos de estructura se definió la conformación de un equipo de gestión integrado por diversas áreas funcionales que se consideraron relevantes para implementar el nuevo modelo: Gestión de espectáculos, Comunicación e Imagen Institucional; Atención al Público, Infraestructura y Mantenimiento; Administración financiero contable y Capital Humano.

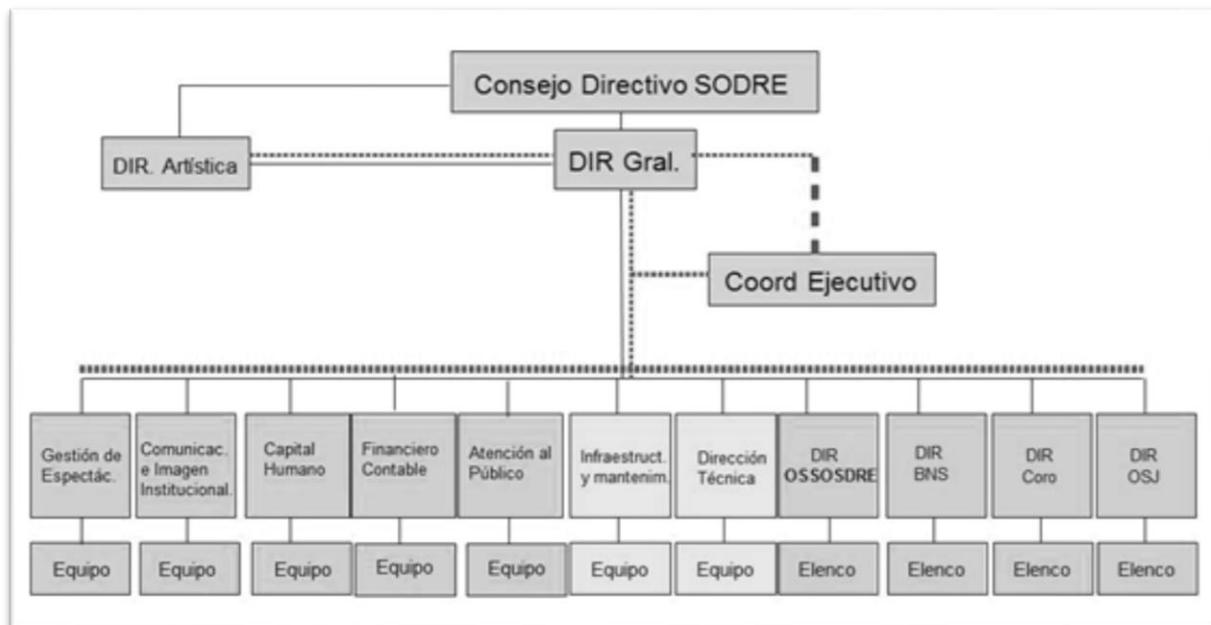


Gráfico 5 - Organigrama del Auditorio - Fuente: Auditorio Nacional del SODRE

Por su parte, el área Técnica, hasta el año 2012 operando con técnicos integrados a la estructura pública, fue la que protagonizó uno de los cambios más significativos en este período, tanto en su composición estructural como en el rol funcional que le otorga el nuevo proyecto.

Los técnicos se constituyen para el “nuevo Auditorio” en protagonistas institucionales. El Director General los define como “la columna vertebral del teatro” en la medida que son parte de la estructura que da soporte a la totalidad de los espectáculos que tienen lugar en el Auditorio, propios y externos, Son los equipos técnicos, los que definen al Auditorio como un teatro de producción, a través de su capacidad de crear o recrear los escenarios que actores, músicos, cantantes y bailarines utilizarán para representar su obra.

Desde 2013 se ha trabajado intensamente para darle vida a los talleres técnicos del Auditorio y convertirlo así en un teatro de producción, capaz de sostener una oferta variada y de primera calidad. En la búsqueda de este objetivo se conformó un equipo de realización, carpintería y herrería, uno de realización de utilería y uno de pintura de telones –un oficio técnico que se había perdido en el país. También se consolidó un equipo de realización de vestuario y un taller de caracterización y accesorios. Esto hizo posible que, en menos de dos años, se realizaran la casi totalidad de cuatro producciones del BNS, dos Óperas, dos giras internacionales del BNS y la adaptación y la puesta en escena de tres *Ballets* y dos Óperas traídas del exterior. En el taller de Vestuario se confeccionaron más de 500 prendas en su totalidad y otras 250 fueron adaptadas y tuvieron un importante trabajo de re bordado. El taller de Caracterización y Accesorios diseño y realizó más de 700 piezas, entre sombreros, tocados, coronas y collares de varios tipos y formas; prótesis (deformaciones faciales) y postizos (barbas, bigotes, etc.); pelucas y maquillajes. El resultado en escena de este trabajo ha cosechado grandes elogios del público y la crítica especializada por el nivel de producción y la calidad. (Auditorio Nacional del SODRE, 2015)

El área Técnica se compone por dos grandes grupos; uno integrado por los equipos de realización de todos los elementos materiales que requieren las producciones: escenografías, telones, elementos de

utilería, vestuario y accesorios; y un segundo grupo integrado por los equipos que dan soporte técnico a las producciones en el escenario (iluminación, audio, maquinaria, caracterizaciones y maquillaje).

Los equipos técnicos tienen injerencia a lo largo de todo el proceso de producción, en la definición de los recursos, la asignación del presupuesto, la planificación, la organización del trabajo de producción y de los requerimientos técnicos escenográficos, el montaje y la puesta en escena. Dan apoyo y soporte tanto al cliente interno como al cliente final y participan durante toda la cadena de valor. Una descripción representativa de lo que encarna este colectivo y por lo cual se ha seleccionado como objeto de estudio para este trabajo, es la realizada por Schargorodsky (2009) que se transcribe a continuación.

Es el núcleo central, el corazón de la “fábrica” en una organización teatral por lo cual se le debe asignar la máxima importancia a su cuidado. Todos los sectores de la organización deben estar al servicio de la producción y brindar su apoyo para reducir cualquier tipo de conflicto o incertidumbre que pudiera afectarla (...) la producción de espectáculos es la actividad esencial de la organización. (...) Según Schraier la expresión producción teatral encierra un sentido más amplio que excede el de la mera realización, por lo cual la define como: “un proceso complejo y colectivo donde confluyen ciertas prácticas artísticas, técnicas, administrativas y de gestión llevadas a cabo por un conjunto de personas de manera organizada que requieren de diversos recursos para lograr la materialización de un proyecto en un espectáculo”. (Schargorodsky, 2009, págs. 46-47)

5. CONTEXTO ORGANIZACIONAL DEL AREA TECNICA Y LAS GRANDES PRODUCCIONES INTERNAS (GPI)

De una adaptación del modelo de las 7-S propuesto por McKinsey se construye la descripción y el diagnóstico preliminar para caracterizar la organización y el contexto en el que se inscriben los principales procesos del área Técnica ante la puesta en escena de las GPI, que constituyen un factor crítico de éxito en el Auditorio.

Dicho modelo define siete variables que están presentes en las organizaciones y cuya alineación favorece la consecución de los fines estratégicos

5.1. Entorno general

El mercado de las ofertas culturales

La trascendencia del Auditorio podría compararse, en el círculo cultural montevideano, con la del prestigioso Teatro Solís⁶, con quien comparte la majestuosidad estética de sus instalaciones así como la idoneidad edilicia para ofrecer espectáculos de gran porte y calidad artística.

Ambas instituciones; en la última década han hecho un viraje estratégico en términos de una gestión eficiente y de democratización cultural, orientando sus acciones a lograr una mayor accesibilidad por parte de la ciudadanía en general y han buscado diversificar sus propuestas como forma de captar públicos diversos y renovados. A modo de ejemplo, el Solís ha implementado el programa Un pueblo al Solís y el Auditorio el programa Escuelas Rurales, iniciativas que consisten en que ciudadanos uruguayos que residen en el interior del país se trasladen a la capital uruguaya para vivir su primera experiencia como espectadores de las artes escénicas.

Sobre la convivencia de estas organizaciones, Esmoris (2004) planteaba la hipótesis de la injustificada inversión realizada en la restauración del Auditorio del SODRE y que representaba un

⁶ Teatro Solís: Edificio del neoclasicismo republicano Inaugurado el 25 de agosto de 1856 y ubicado sobre la calle Buenos Aires, frente a la Plaza Independencia.

exceso en la oferta de la “alta cultura” que el medio no tenía la capacidad de absorber, cuando ya disponía de una sala como el Teatro Solís. El mismo autor manifiesta que ésta situación sería diferente si el proyecto contemplara una diversificación de la oferta cultural.

Al respecto, el Director General del Auditorio y ex Director del Teatro Solís; considera que ambas organizaciones son complementarias y no competitivas y en esa medida sería esperable que pudieran incluso proyectar acciones conjuntas en el futuro.

Este año [2014] hubo cinco Óperas, incluso un estreno local de Carlos Maggi y de Federico García Vigil de "Il duce". Cinco Óperas en Montevideo está muy bien, hace pocos años había una a veces y a veces ninguna. Y en el sistema artístico todo es importante, la Orquesta, la Ópera, el *Ballet* hacen al resto del sistema. (...) Seguramente en el futuro, el tema de la producción de Ópera se naturalice y se coordine, se lleguen a hacer más cosas juntos. Lo claro es que se complementan los teatros, que no es uno contra el otro (...).Y seguimos siendo 3 millones y poco, no es que hay 10 veces más población. De eso se trata, de cómo mirar el desarrollo cultural del Uruguay. No se trata de mirarlo linealmente, es un poquito más complejo y más desafiante también. (Grieco, 2014a)

Según consta en la página web del Auditorio (2014), las ventas en el primer mes superaron en un 100% los del 2013, en cantidades: 1.500 abonos y más de 10.000 entradas para las grandes producciones presentadas y los 10 conciertos sinfónicos ofrecidos.

Por su parte, los resultados de venta con índices promedios al 70% de ocupación del Teatro Solís durante el primer semestre del 2014 (Diario El País, 2014) parecen, en el corto plazo, invalidar la hipótesis de Esmoris (2004) y ambas organizaciones, que podrían competir por el mismo público objetivo, están encontrando receptividad a sus propuestas culturales.

Contexto político

El contexto político resulta determinante a nivel de la definición de la estrategia y el horizonte organizacional. Es el gobierno a través del Ministerio de Educación y Cultura el que pauta,

conjuntamente con el Directorio del SODRE, los objetivos de la gestión. La Dirección Gubernamental ha definido para el Auditorio el rumbo estratégico vigente, donde la intención es ubicar al Auditorio en un lugar de relevancia en términos de la cultura nacional, promoviendo la inversión de recursos en el desarrollo de un proyecto renovador e inclusivo de gran impacto, con alcance a toda la ciudadanía.

Un aspecto importante a considerar, es que el entorno político y su visión cultural afectan directamente la definición de estrategias de mediano y largo plazo del Auditorio. No está definida una política cultural de largo plazo para el país por lo que esta variable externa hace que se presente tanto como fuente de oportunidades como de amenazas organizacionales.

Los Sindicatos

Schargorodsky (2009) comenta la particular relevancia de este grupo de interés en los teatros públicos:

La relación con los sindicatos es una dimensión clave en la gestión de las políticas de personal, se trata de un único sindicato o de varios que representan a los distintos agrupamientos de personal. Hay Teatros Públicos que tienen un sindicato único, pues todos los empleados se consideran, en primer lugar, como empleados públicos y admiten esta única representación, pero en otras organizaciones conviven varios sindicatos que, aunque cuenten con porcentajes diferentes de representatividad, requerirán de la atención de la Dirección para asegurar un buen clima laboral que contribuya a alcanzar los objetivos propuestos. (Schargorodsky, 2009, pág. 44)

Efectivamente, en el Auditorio están presentes varios Sindicatos con distinto grado de representatividad y con orientaciones bien diferenciadas. El más tradicional y de mayor afiliación entre los cuerpos artísticos es la Asociación de Funcionarios del SODRE (AFUSODRE), que nuclea a la mayoría de los funcionarios presupuestados del SODRE.

En este sentido, AFUSODRE ha promovido y apoyado reivindicaciones de estos dos colectivos a raíz de diferencias con la administración que se originaron hace más de una década y que se han venido manifestando a través de numerosos conflictos que fueron particularmente resonantes a partir del año

2013 con motivo de la implementación del plan estratégico para el Auditorio del SODRE. (Véase Anexo 3)

Durante el transcurso de los años 2013 y 2014 se han desarrollado numerosas instancias de negociación entre AFUSSODRE en representación de la OSSODRE y el MEC que culminaron con un acuerdo a fines del 2014, a partir del cual se logró restablecer la participación de la orquesta en las actuaciones del *Ballet*.

AFUSODRE ha manifestado su controversia con la figura jurídica del Fideicomiso como herramienta de administración de recursos y con el nuevo modelo de gestión. (Bajo el lema “basta de amiguismo”, la asociación plantea la yuxtaposición de esta figura con la de la estructura pública generando un desplazamiento de los funcionarios presupuestados considerando que se violentan derechos adquiridos. (Véase Anexo 4).

“El sindicato está en contra del modelo del fideicomiso. Las nuevas realidades para algunos son una amenaza y para otros una oportunidad. La sociedad y el sistema político convalidan este proceso”. (Grieco, 2013)

En lo que refiere al área Técnica, AFUSODRE ha reclamado formalmente la falta de legitimidad de las acciones llevadas adelante por la actual dirección y la contratación desde el año 2013, de técnicos a través del régimen privado, argumentando sobre el desconocimiento y desplazamiento de los funcionarios técnicos presupuestados que hasta ese momento atendían las actividades que se desarrollaban en el Auditorio.

Por su parte, la Asociación de Técnicos del Auditorio Nacional Adela Reta (ATANAR) es el Sindicato que han conformado los técnicos contratados formalmente a partir del año 2013, muchos de los cuales trabajaron durante los años 2011 y 2012 en calidad de técnicos tercerizados para asistir y apoyar las presentaciones que tuvieron lugar durante ese período.

Estos técnicos, en su mayoría jóvenes egresados de la Escuela Multidisciplinaria de Arte Dramático (EMAD)⁷ o de Universidad Trabajo del Uruguay (UTU)⁸, han adquirido protagonismo en esta nueva etapa, reclamando la consolidación de una estructura técnica capaz de sostener el ritmo de las actividades y espectáculos que se producen en el Auditorio desde el comienzo del proyecto.

En diciembre de 2013, frente a la resolución de discontinuar la relación con un grupo de técnicos que habían trabajado a lo largo del año en calidad de tercerizados y cuya continuidad no estaba prevista presupuestalmente para el ciclo 2014, se resistió a la decisión adoptando medidas sindicales tales como proclamas “a sala llena”, ante la presencia de autoridades del MEC y del SODRE. Este conflicto fue superado en febrero del 2014 a partir de un acuerdo que consolidó una estructura ampliada del área Técnica alcanzando el número de 63 integrantes, estructura que al 2015 se mantiene vigente. Este colectivo técnico ha formulado propuestas a la Dirección del Auditorio que se han efectivizado, representando mejoras de las condiciones contractuales iniciales: pago de horas extras, nocturnidad, limitación de las jornadas de trabajo previo a los estrenos, regulación de las condiciones durante las giras nacionales e internacionales.

5.2. La Estrategia

De la documentación relevada se desprende que en esta etapa, la estrategia organizacional está orientada hacia la constitución del Auditorio como centro cultural de referencia internacional, capaz de agregar valor cultural al país a través de la producción de contenidos de calidad, un excelente servicio y un modelo económico sustentable. La intención de la Dirección es también, convocar nuevos públicos mediante la diversificación de la programación. La estrategia de la nueva gestión se define a través de la diversificación de la oferta cultural tradicional, la democratización de la cultura y la creación de nuevos públicos.

⁷ Escuela Multidisciplinaria de Arte Dramático Margarita Xirgú de la ciudad de Montevideo. Página Web: <http://www.emad.edu.uy/>

⁸ Universidad Trabajo del Uruguay – Consejo de educación técnico profesional. Página Web: <http://www.utu.edu.uy/>

El Auditorio SODRE declara públicamente su visión a través de la siguiente consigna:

Hacer del Auditorio Nacional del SODRE Dra. Adela Reta un centro cultural de referencia internacional.

Debe ser el cruce entre las artes escénicas de alta calidad y la sociedad. Desde ese lugar debe añadir valor al país, a través de inspirar al espíritu humano, desarrollar su sensibilidad, convertirse en uno de los motivos de orgullo de la sociedad y un promotor de valores y convivencia. (Auditorio Nacional del SODRE, 2012b)

De acuerdo a las dimensiones establecidas por Voos, Cable & Voss (2000, págs. 336-338), el Auditorio es un teatro con una orientación pro social que se conjuga con una orientación de reconocimiento público, lo cual nuclea dos grandes objetivos de la presente gestión del Auditorio: la conformación de nuevos públicos y la intención de lograr un alto impacto en la sensibilidad colectiva.

La demanda de espectáculos culturales ha crecido en forma significativa en el medio cultural local durante los últimos tres años y el Auditorio propone un espacio renovado en lo que refiere a la calidad, variedad y accesibilidad económica de espectáculos. Esta estrategia, en conjunto con la alta calidad de sus instalaciones y la capacidad locativa de su sala principal hacen del Centro Cultural una organización de gran visibilidad que ha obtenido una respuesta favorable por parte de la sociedad, y que ha sido destacado como uno de los logros políticos del gobierno del Presidente José Mujica.

5.3. La Estructura

La población del Auditorio se segmenta en tres grandes colectivos: artistas, técnicos y gestores o administradores.

Artistas	Técnicos	Gestión y Administración
<ul style="list-style-type: none">• Directores Artísticos• Músicos• Bailarines• Coreutas	<ul style="list-style-type: none">• Director Técnica• DE ESCENARIO• Sonidistas• Iluminadores• Maquinistas• DE REALIZACIÓN• Carpinteros y herreros• Utileros• Realizador de pintura artística• Vestuaristas• Caracterizadores	<ul style="list-style-type: none">• Director General• Gerentes de Cuerpos Artísticos• Gerentes de Gestión• Asistentes Administrativos• Técnicos de Mantenimiento

Gráfico 6 - Colectivos del Auditorio – Fuente: Elaboración propia

ARTISTAS

En el Auditorio conviven más de 200 artistas, funcionarios presupuestados y empleados contratados a través del fideicomiso, que conforman la Orquesta, el Coro y el *Ballet*. En los distintos cuerpos artísticos se han dado diversas formas de integración de sus artistas pero siempre sobre la base de la evaluación de habilidades, mediante la forma de concurso público o audición.

En el caso de la Orquesta y del Coro, la composición funcional es relativamente estable, y se ajusta a una plantilla de funcionarios que han sido seleccionados a través de concursos públicos. En la medida que la integración no alcanza a cubrir la plantilla prevista para dichos cuerpos, es frecuente la contratación de músicos en forma temporal para completarla de acuerdo a las necesidades de cada producción.

El *Ballet*, a partir del año 2010 ha renovado la gran mayoría de sus bailarines, los cuales son seleccionados a través de audiciones anuales y dependen de la nómina del fideicomiso. Se contratan

por periodos anuales y su continuidad, o no, se define a partir de las instancias de evaluación de desempeño.

TECNICOS

El área Técnica, integrada por 63 empleados estables es la que ha requerido el mayor esfuerzo de selección y reclutamiento a partir del año 2013. El proyecto Auditorio demandaba la conformación de un equipo técnico capaz de crear los elementos escenográficos que una obra requiere, y capaz de dotar al escenario de la ductilidad necesaria para realizar montajes y desmontajes en forma permanente, considerando la nutrida agenda definida para ambas salas del Auditorio y las actividades y espacios que se adicionaron a la agenda institucional.

Por otra parte, la puesta en funcionamiento de un teatro de producción necesitó de la conformación de equipos de realización con habilidades que no necesariamente estaban desarrolladas en el mercado y que fue necesario formar, en muchos casos con técnicos del exterior, para adquirir las destrezas específicas; tal es el caso de los realizadores de telones (técnica poco conocida en el mercado uruguayo).

Actualmente y ante la actividad creciente del Auditorio, el equipo técnico estable se complementa con un contingente de empleados jornaleros que son convocados para desempeñar tareas zafrales de acuerdo a la exigencia de cada producción.

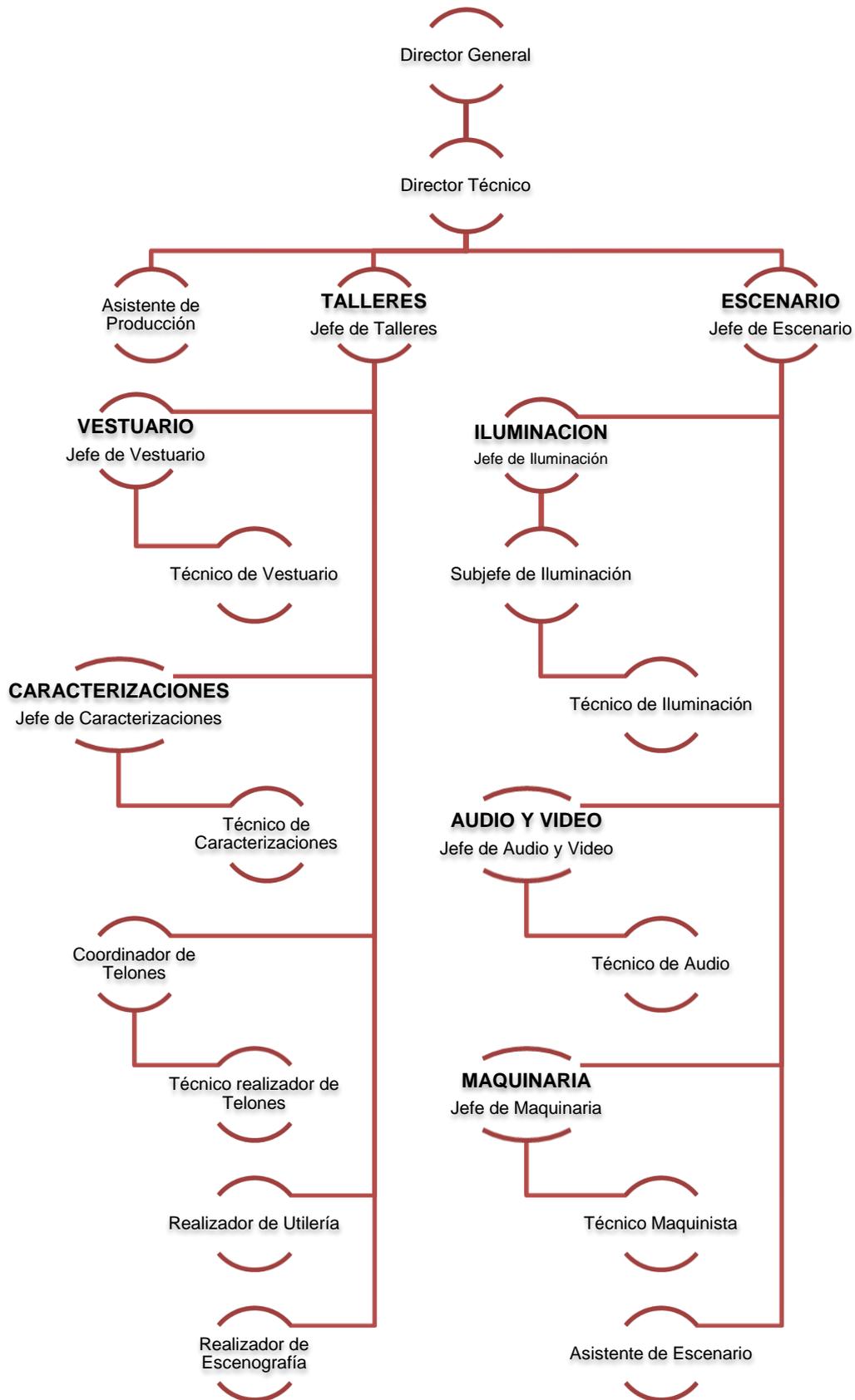


Gráfico 7 - Estructura de cargos del área Técnica - Fuente: Elaboración propia

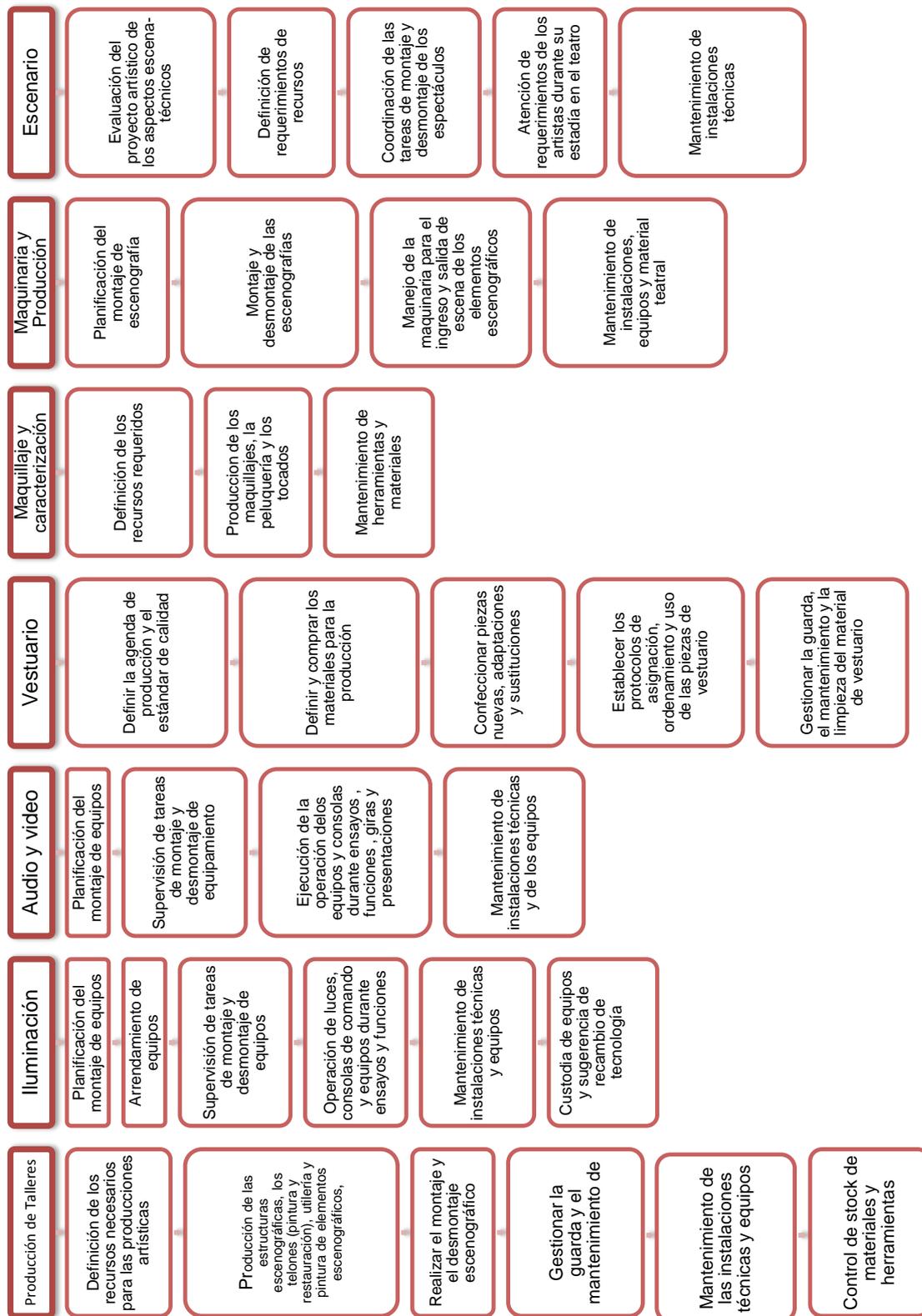


Gráfico 8 - Procesos y Subprocesos del área Técnica Fuente: Elaboración propia.

EQUIPO DE GESTIÓN y ADMINISTRACIÓN

Los equipos de gestión y administración se han constituido como tales conjuntamente con la implementación del proyecto para el centro cultural, a partir de la necesidad del Auditorio de contar con una estructura funcional y operacional que le permitiera llevarlo adelante.

Organización del trabajo

Los procesos de trabajo están organizados en función de las características de cada área, y se agrupan fundamentalmente en procesos administrativos, de producción, técnicos y artísticos. A cada una de las áreas y sub-áreas le corresponde la asunción de responsabilidades particulares y específicas, evidenciando una clara segmentación funcional. El organigrama institucional presenta una combinación entre una distribución del trabajo por funciones y una organización por productos (en este último ítem se ubicarían los cuerpos artísticos). El Auditorio funciona como una organización relativamente plana, con escasos niveles jerárquicos, donde los vínculos se establecen de forma horizontal y con un escaso nivel de formalidad. Si bien la Dirección define las líneas estratégicas y políticas a seguir, hay un alto grado de autonomía en cuanto a las definiciones propias de las distintas áreas.

Cada una de las distintas áreas (de gestión, técnica y artística) está ubicada en distintos niveles del edificio y operan como pequeñas organizaciones dentro de la organización global, que tienen distintos ritmos y formatos de funcionamiento (horarios, actividades, equipamientos, formas de comunicación y relacionamiento).

5.4. Sistemas

Por lo general, los colectivos artísticos, por las características de sus procesos creativos, trabajan en forma independiente con un escaso grado de interacción con otros niveles institucionales. El encuentro entre las distintas áreas se produce en el escenario, allí donde convergen los esfuerzos y se consolida el espectáculo.

Los sistemas tecnológicos más importantes de los que dispone el Auditorio están asociados al despliegue escenográfico, sistemas de iluminación, sonido, maquinaria teatral, varas y telones

motorizados; todo lo cual permite definir al Auditorio como un teatro moderno desde el punto de vista tecnológico.

A nivel de las áreas administrativas y de gestión, el Auditorio no cuenta con sistemas informáticos de gestión que den soporte al funcionamiento y se maneja con herramientas básicas que se han diseñado a medida de las necesidades operativas.

Se ha observado que en los grandes procesos de producción y que constituyen el “*know how*” de Auditorio, el trabajo se realiza sin la formulación de sistemas de gestión que den soporte a la planificación, presupuestación, coordinación, ejecución y puesta en escena. Se trata de un trabajo que se hace en forma artesanal.

5.5. Modelo de Gestión

La génesis de este proyecto es la necesidad definida por el Presidente del Consejo Directivo en el año 2011 Fernando Butazzoni, de modernizar y modificar la estructura jurídica e institucional del Auditorio, como forma de promover una mayor autonomía que le permitan gestionar y gerenciar las actividades culturales optimizando tiempos y recursos, siendo un fideicomiso de administración la figura jurídica elegida para poder gestionar con un grado mayor de independencia en la toma de decisiones. La implementación de esta herramienta legal parece erigirse como una estructura paralela, con la meta de dar a sus gestores la necesaria flexibilidad organizacional, sin dejar de pertenecer a la compleja macro estructura estatal en la que el Auditorio está circunscripto.

Según el aporte de un estudio que refiere a las reformas de los aparatos estatales en América Latina durante las últimas décadas, se ha hecho mucho hincapié en las etapas de ajuste y reestructuración, centrando el análisis en la reducción de las administraciones centrales, en las privatizaciones, en la redistribución de funciones entre niveles de gobierno y recientemente, en las formas de gestión asociadas con organizaciones de la sociedad civil. (Martínez Nogueira, 2002)

Las administraciones públicas de América Latina están siendo sometidas a las más diversas experiencias de cambio en los modelos de organización y de gestión, expresiones de una convicción generalizada de que los Estados realmente existentes,

los “Estados remanentes”, no son capaces de dar respuestas efectivas y creativas a los desafíos que hoy desbordan a las sociedades de la región. Otra convicción también se está consolidando: los enfoques usuales para la modernización de la gestión pública son limitados y carecen de instrumentos suficientemente potentes para impactar significativamente sobre las organizaciones públicas si no atienden a lo institucional, si no adoptan perspectivas estratégicas y si no tienen un fuerte sesgo hacia la construcción de capacidades. (Martínez Nogueira, 2002, pág. 18)

A partir de la inauguración de este proyecto en el año 2013 parecerían convivir en el Auditorio dos culturas (pre y post “Nuevo Auditorio”), cuya tensión se ha manifestado en crisis con orígenes diversos, según información aportada por el Coordinador Ejecutivo y la Coordinadora de Capital Humano, que se expusieron a través del planteamiento de reivindicaciones sindicales, conflictos con la Orquesta Sinfónica, dificultades a nivel de gestión administrativa, investigaciones administrativas dirigidas a los nuevos procedimientos, restricciones presupuestales, enlentecimiento de los procesos, barreras de diversa índole que se han interpuesto al proceso de cambio organizacional. Schargorodsky (2009) plantea que ésta configuración dual, de coexistencia de formas de burocracia mecánica con formas de *adhocracia* (Mintzberg, 2004), es una característica común de los teatros públicos en América Latina.

De acuerdo a los estudios de las estructuras teatrales de Schargorodsky (2009) en los teatros públicos se reproducen dos tipos de configuración organizacional; a) la burocracia mecánica (propia de la administración pública) que imprime una serie de reglas externas que les son impuestas (autoridad formal de los procesos decisorios; mecanismos de control rígidos); y b) la *adhocracia* operativa descrita por Mintzberg (2004), propia de los equipos directamente vinculados a la producción de espectáculos, incluidos los elencos artísticos que participan en ellos y que supone organizar el trabajo a través de proyectos únicos o permanentes (cuando existen elencos estables). Estas estructuras suelen ser fuertemente creativas e innovadoras y sus relaciones están basadas mucho más en la confianza que en la jerarquía. Esta doble configuración estructural es una singularidad de todos los teatros públicos, que se ve particularmente acentuada en aquellos que producen en sus instalaciones los espectáculos que exhiben.

Comprender y diagnosticar estas relaciones y los aspectos organizacionales en el caso concreto del Auditorio asume entonces, particular relevancia para asegurar la continuidad institucional.

5.6. Cultura institucional

En el Auditorio parecen convivir diversas culturas, consecuencia de ser una organización de fuertes tradiciones, con funcionarios presupuestado cuya vida laboral y artística se vincula a lo largo de muchos años de la historia de la organización, donde, en paralelo, se ha implementado un nuevo modelo de gestión a través de un proyecto novedoso que ha incorporado un colectivo importante de personas que se vinculan a la institución con una nueva visión.

Los nuevos actores de la vida institucional (integrados a través del fideicomiso) se inscriben en un “escenario” donde ya coexistían otros protagonistas, los artistas: la Orquesta Sinfónica del SODRE, el Coro del SODRE, el Conjunto de Música de Cámara, el *Ballet* Nacional del SODRE.

La cultura tradicional, integrada por los cuerpos artísticos y por la administración central (actores institucionales anteriores a la creación del fideicomiso) adhiere a los valores de la tradición y la institucionalidad. Consideran que los íconos culturales deben mantenerse bajo la égida de la organización pública, visualizando en el nuevo modelo una amenaza a la tradición cultural en la cual los “cuerpos estables” (artísticos), y en particular la Orquesta Sinfónica se erige como nave insignia. (Véase Anexo 2)

El BNS por su parte, ya estaba transitando un proceso de transformación profunda a partir de la incorporación del Maestro Julio Bocca como Director Artístico del BNS, impulsando un fuerte cambio organizacional a partir de la redefinición de la visión, la misión y los valores de la Compañía de *Ballet*. Con una gran capacidad de autogestión y un fuerte respaldo institucional, ha venido desarrollando su área y cosechando grandes logros a nivel del impacto y los resultados objetivos de su gestión.

El proyecto lanzado en el año 2013 implica un cambio en el modelo de gestión, que contrasta fuertemente con la cultura imperante hasta ese momento.

El Director General del Auditorio afirmó que “se logró construir un ámbito profundamente democrático y accesible de forma que la ciudadanía se apropiara del mismo contra la idea de los viejos teatros de Ópera elitista”. (Griego, 2014)

En la transcripción de los siguientes postulados se explicita la nueva cultura de trabajo que se pretende impulsar por parte de los responsables de la dirección y gestión del Auditorio.

Hemos de generar una nueva cultura de trabajo, basada en una fuerte vocación de servicio, el máximo profesionalismo e idoneidad y el amor y pasión por las artes escénicas para obtener los resultados.

Idoneidad profesional de gestión. Nos mantenemos fieles a dejar atrás la tendencia a “engordar” la plantilla por falta de idóneos.

Hemos de crear una organización estable y eficiente, que responda a las definiciones básicas y que logre poner en pie un Modelo de Gestión y un Modelo Económico de Servicio Público sostenible para todo el sistema político y democrático del Uruguay. (Auditorio Nacional del SODRE, 2012a)

En este sentido, durante el relevamiento organizacional, los técnicos que se desempeñan en el Auditorio, han revelado un alto grado de pertenencia organizacional, motivo de satisfacción y de prestigio para quienes integran la organización desde sus diversos roles. En particular, estos sentimientos y valores, los autores del presente trabajo lo han visualizado directamente durante el proceso de producción en el escenario del espectáculo de *Ballet* “El Quijote”. Mientras se trabajaba en la implantación de la planta de luces de la producción de “El Quijote” (obra representada en setiembre del año 2014) el Jefe de Luces afirmaba que “este es mi momento, qué hace tanta gente en el escenario”, mientras el Jefe de Sonido mantenía una conversación dinámica con los integrantes de una productora que en poco tiempo traerían una producción al escenario, y les decía en forma determinante “esto es nuestro, del Auditorio, esto somos nosotros”. (C. Lamschtein, comunicación personal, 12 de agosto, 2015)

5.7. Los técnicos del Auditorio Nacional del SODRE

En el Auditorio, el área Técnica está compuesta por un colectivo de 63 empleados estables y 160 empleados zafrales que son convocados en forma esporádica de acuerdo a los requerimientos de la actividad.

Su integración se segmenta en tres grandes bloques. Las áreas de realización y talleres de producción (Escenografía, Utilería, Telones, Vestuario, Caracterizaciones), las áreas esceno técnicas que trabajan en la atención del escenario (Iluminación, Audio y Video, Maquinaria), y un tercer grupo responsable de las actividades de gestión de la producción teatral (Asistentes de escenario y Asistentes de Producción que trabajan adjuntos a la Dirección Técnica).

La mayoría de los empleados ingresaron como integrantes de los nuevos equipos técnicos conformados a partir de la inauguración del proyecto implementado en el año 2013. La base de ese colectivo la constituyó un grupo de técnicos de escenario que eran convocados puntualmente para sostener el trabajo de producción de las presentaciones que tenían lugar en el Auditorio a partir de su reinauguración en el año 2009 y hasta el año 2012. Hasta ese momento, no se había desarrollado la línea de producción y realización; las escenografías y los vestuarios eran arrendados a otros teatros y adaptados al Auditorio. Los técnicos que atendían las producciones eran funcionarios presupuestados del SODRE, asistidos por este grupo de jóvenes que se contrataban en calidad de zafrales para asistir a aquellos funcionarios presupuestados durante los espectáculos presentados entre el 2009 y el 2012.

En una entrevista personal mantenida en el mes de noviembre 2014 con la Subjefe de Iluminación y la Coordinadora Técnica para el BNS se accede a una caracterización del perfil de los técnicos teatrales. (X. Seara, comunicación personal, 28 de noviembre, 2014)

Acá el funcionario del teatro antiguo del SODRE no está más. Pero hay un resabio, todos los que entramos y aprendimos de esa manera de trabajar (...). Esa era la cultura desde la apertura del SODRE: "esto tiene que salir". (M. Serra, comunicación personal, 28 de noviembre, 2014)

A través de sus palabras, se traducen algunas características que hacen a la esencia del teatro y que son relevantes para comprender su inscripción y su identidad institucional.

Hay un tema de respeto que se trasmite a través de generaciones más viejas, o institucionalmente a través de la EMAD, que es defender la teatralidad y la identidad colectiva, y el respeto al otro (...). (X. Seara, comunicación personal, 28 de noviembre, 2014)

Según los técnicos, en el teatro hay códigos que los trabajadores deben conocer y aprender a adaptarse a ellos. “Al escenario se va de negro. Porque si no, no podes aforar. Siempre de negro”. (M. Serra, comunicación personal, 28 de noviembre, 2014). Hay condiciones que son propias del espacio del escenario y a las que es necesario adaptarse: en el escenario no hay luz, allí no se percibe el paso del tiempo, ni la temperatura, hay una desconexión con el mundo exterior durante el tiempo que se desarrolla el trabajo en el escenario.

Los técnicos introducen una dimensión que es importante considerar y que refiere a la historia del teatro en el Uruguay, la prevalencia del teatro independiente y las prácticas artesanales por sobre el teatro profesional y su “lógica empresarial”, tendiente a la especialización de roles y funciones. Clásicamente el teatro otorga a la figura de los técnicos la calidad de artesanos. El Auditorio funcionaba con aquella lógica teatral de la espontaneidad, la versatilidad y la polifuncionalidad, donde el técnico asumía tareas diversas (sin una mayor especialización de funciones) para poner el espectáculo en escena, a veces con recursos muy precarios y muchas limitaciones técnicas.

Esta cultura propia del teatro y de la identidad de su gente, sobre todo del teatro independiente, es un conocimiento que se transmite generacionalmente a través del método socrático. En palabras de la Subjefe de Iluminación: “Yo como viejo maquinista te trasmito a vos pibe que recién ingresas”.

[Los maquinistas] se formaron con Pedro, un viejo maquinista del SODRE, en un Auditorio caótico de la vieja escuela, todo a los gritos, “vamos a laburar”. La figura del escenario era él. (...) No había un área de Recursos Humanos, ni horas extras... pero había mucho disfrute. Era algo más lúdico. (M. Serra, comunicación personal, 28 de noviembre, 2014)

La integración de ese colectivo ya desde entonces era diversa y nucleaba jóvenes con formación en la EMAD (como técnicos y diseñadores teatrales) con personas que sin haber terminado secundaria se había formado en oficios y habían ingresado como pasantes, o personas que desarrollando trabajos conexos no calificados se interesaron por el teatro y fueron haciendo experiencia.

Estos antecedentes definen la conformación de un grupo heterogéneo que fue consolidándose durante la práctica, con pocas especificaciones formales para el trabajo, dificultando la definición de un perfil técnico claro. “La identidad se construye en la institución y en contacto con otros que aprendieron antes” (X. Seara, comunicación personal, 28 de noviembre, 2014) expresa la Subjefe de Iluminación.

A partir de la asunción del Director del Auditorio en el 2013 se introduce un nuevo modelo, un nuevo “orden” que supone la creación de una estructura de roles con funciones diferenciadas, especializada, tendiente a la profesionalización y a la mejora de la calidad del trabajo. Los técnicos entienden que este cambio era necesario en la medida que aquel modelo no era sustentable y no hubiera permitido responder a la exigencia de una programación que se incrementó en forma exponencial.

El equipo técnico percibió este cambio de modelo como una forma de institucionalización y formalización de procesos que fue difícil de transitar en la medida que implicó cambios significativos en la organización del trabajo y en el patrón de conducta laboral y actitudinal, modificando los vínculos y las formas de relacionarse con los pares y superiores. Adicionalmente en ese momento ingresaron nuevos técnicos para las áreas de realización: vestuario, telones, carpintería, utilería, técnicos que no necesariamente tenían antecedentes de teatro y con los que “los viejos técnicos” debieron integrarse y “formar” en esta cultura.

Hay algo de esa mítica que va a sobrevivir pero aquello vertiginoso, la adrenalina y el juego; cuando el juego se empieza a estructurar empieza a perderse (...). (M. Serra, comunicación personal, 28 de noviembre, 2014)

El cambio organizacional significó un proceso de adaptación para los integrantes del Auditorio a partir de la nueva estructura propuesta en 2013. Se debieron adaptar a nuevos jefes, nuevas áreas, a un ritmo de trabajo diferente y a nuevas exigencias. M. Serra y X. Seara (comunicación personal, 28 de

noviembre, 2014) expresan que “fue un proceso difícil aprender a fluir en el escenario” (M. Serra, comunicación personal, 28 de noviembre, 2014), lograr una adecuada integración entre los compañeros y su trabajo, sus movimientos, entendiendo los límites que hay que cuidar para que otro pueda desarrollar su función en las condiciones adecuadas.

Conjuntamente con la mayor especialización de funciones también se produjo una mayor asunción de responsabilidades, que a su vez se vieron reflejadas en la estratificación salarial. La instalación de líneas de jerarquía en un colectivo de “compañeros de generación” que hasta ese momento funcionaban de forma horizontal y democrática representó una línea adicional de dificultad.

Como resultado en esta primer etapa, los técnicos rescatan la importancia de la pertenencia, de la identidad colectiva, del amor y la vocación por lo que hacen, que se consolida cuando “el telón se abre y empieza la magia”. (M. Serra, comunicación personal, 28 de noviembre, 2014)

Este tránsito puede leerse como un proceso de profesionalización creciente donde empieza a primar una lógica distinta, necesaria para instalar equipos capaces de aprender a trabajar con altos estándares de calidad y eficiencia, propio de lo que perciben como “un mundo más adulto”, con mayores responsabilidades y más estructurado.

A dos años de la puesta en marcha del nuevo proyecto, y habiendo tenido la posibilidad de compararse con otros equipos técnicos a nivel internacional; durante las giras internacionales que realiza el BNS; consideran que el área ha hecho un proceso de maduración muy importante y se ha desarrollado profesionalmente en forma significativa, evolución en la cual el sindicato ATANAR ha tenido un rol importante. También han visto otras formas de organización de trabajo en las cuales reconocen buenas prácticas a implementar: sistemas de doble turnos que le dan flexibilidad al área y permiten mantener un mismo nivel de servicios sin recurrir a las extensas jornadas de trabajo que se originaban en el modelo anterior.

Consideran que el avance en la estructuración de las áreas técnicas, no ha culminado y que es necesario analizar la organización del trabajo dentro de las áreas, delimitando el alcance de las responsabilidades, reforzando la estructura con mandos medios que permitan una mejor delegación, y analizando la necesidad de incorporar nuevos recursos.

5.8. Las Subculturas

Muñoz Seca y Riverola (2007) hablan de la coexistencia de dos mundos, el mundo del arte y el mundo de la producción, un mundo de artesanos que debe estar al servicio del primero. Todos los talentos, todos los esfuerzos deben converger hacia el producto artístico.

El posicionamiento de los actores del área Técnica tiende a alinearse con la necesidad de priorizar al artista creador, ya se trate de un Director Artístico, un Director de Escena, un *Reggiseur*, un Diseñador o un Escenógrafo. El área Técnica del Auditorio parece alinearse con esta consigna cuando trabaja bajo el lema: "hay que hacerlo posible". (X. Seara, comunicación personal, 28 de noviembre, 2014) El Jefe de Talleres lo expresa con claridad cuando se refiere a su rol de "intérpretes", de "realizadores" de ideas de otros "genios creadores".

Como se ha expresado anteriormente, el personal del área Técnica es una fusión entre personal formado en la experiencia de trabajo de un teatro, personal formado académicamente en las artes escénicas y personal cualificado artesanalmente.

Por su parte, los artistas tienen su propia impronta:

El artista es un héroe, acude a la llamada de la vocación artística que puede abarcar la música, la danza, el teatro, la escritura o la pintura, entre otras artes y todo ello para emprender un viaje incierto, cargado de éxitos y fracasos, sin saber nunca hacia qué lado se va a inclinar la balanza del destino... Un viaje fantástico y emocionante que tiene sus propios elegidos. (Ballesteros, 2014)

Esta condición asociada al rol de los artistas se traduce en una serie de comportamientos y actitudes que en ocasiones pueden afectar la armonía de las relaciones entre los actores institucionales.

En el Auditorio los técnicos coinciden en que estas características son propias de algunos colectivos artísticos. Sin embargo, tienen una mirada tolerante hacia estas personalidades cuyas características intentan comprender.

En su rol de proveedor, el técnico procura generar empatía con el artista para comprenderlo. Desde su perspectiva, muchas características personales de los artistas refieren a su propio enfoque acerca del arte, a su historia que muchas veces está signada por el sacrificio, la resignación y las fuertes exigencias de entrenamiento, a su autopercepción como “encarnación” de dicho arte y al alto nivel de exposición personal y corporal como medio para la expresión artística.

De allí derivan según los técnicos, los altos estándares de exigencia, en calidad y servicio, que los artistas pretenden de la organización en general y del área Técnica en particular, parámetros que reconocen como desafiantes en muchas oportunidades e imposibles de alcanzar en otras.

En su evaluación general, los técnicos, declaran que han visto un progreso en el relacionamiento durante estos dos años, que los cambios implementados y el trabajar con objetivos tan desafiantes los han ayudado a profesionalizarse como equipo y los hacen sentir orgullosos del nivel de servicios del escenario del Auditorio, comparable con otros escenarios de primer nivel. No obstante, consideran que aún hay mucho camino por recorrer y que es necesario valorar los méritos en su justa medida para mantener la motivación del equipo.

5.9. Los liderazgos y la gestión de las personas

Las culturas que coexisten en la organización y que se han expuesto en párrafos anteriores con sus subculturas definen también la presencia de distintos tipos de liderazgo. En primera instancia, se abordará el liderazgo formal, el de aquellos que ocupan roles de jerarquía en la cadena de mando y que se representan a través del organigrama formal.

Los cuerpos artísticos son liderados por los Directores Artísticos respectivos (Director del BNS, Director de la OSSODRE, Director del Coro) que detentan poder formal otorgado por la jerarquía pero principalmente poder de experto por el reconocimiento del talento y la trayectoria artística. Este fenómeno es propio del mundo de las artes escénicas, y en el caso del Auditorio encuentra su máxima expresión en el Director Artístico del BNS, Julio Bocca. En su caso, tratándose de una figura de porte internacional, con reconocimiento a los méritos y los éxitos profesionales, asume un rol de liderazgo precursor en lo que refiere a los objetivos de excelencia que define para la Compañía de *Ballet* que dirige. Cuando el Director Artístico define “qué quiere” y “cómo lo quiere”, maestros,

bailarines, técnicos y administrativos adoptan ese objetivo como propio y trabajan para alcanzar el nivel de calidad y de creación que él define para cada producción. Si bien el contenido de sus decisiones son aceptadas en términos generales, en distintas oportunidades se han planteado reparos de diversos actores a la forma de comunicar, transmitir, corregir. En este caso se puede definir al líder como un líder autocrático con un alto grado de dominio e influencia, especialmente sobre su entorno cercano, que se sustenta en el reconocimiento a su talento y en el apoyo político y social que ha tenido su inserción en la Compañía desde el año 2010. Es un líder orientado a los resultados que pauta estándares de excelencia no solo para sus artistas sino para todos los que participan en el proceso de creación y producción. Si bien este es un caso paradigmático por tratarse de una figura pública de indiscutido reconocimiento internacional, estas características podrían ser aplicables a los Directores de todos los cuerpos artísticos; artistas reconocidos que hacen fuerte foco en los resultados estéticos y que buscan la armonía y la perfección de la ejecución artística.

Por otra parte, en lo que refiere a los equipos técnicos y administrativos, integrados a partir del año 2013, el estilo de liderazgo se está construyendo en forma paulatina. Se observa un liderazgo incipiente, con un estilo horizontal en el tipo de relacionamiento, que promueve la participación de sus colectivos, habilita la expresión y da lugar a la comunicación de necesidades y demandas de los integrantes de sus equipos. No obstante, está presente un liderazgo autocrático, en la medida que hay una gran concentración de poder en la figura de los Jefes, que muestran dificultades en el ejercicio de delegación y empoderamiento de sus equipos. Son ellos los que administran la información, conocen los requerimientos, manejan los cronogramas y los tiempos de entrega de las producciones, dispone la tarea específica a desarrollar por cada integrante, mediante comunicación verbal y personalizada, tarea que supervisa en forma permanente, definiendo las correcciones que correspondan en cada caso.

Para el área Técnica en particular, la selección y el reclutamiento de los Jefes se realizó dando prioridad a las capacidades técnicas y la experiencia profesional por sobre las habilidades de gestión de personas y de administración. Dirección y jefaturas se iniciaron en sus roles de conducción de equipos en el ámbito organizacional a partir de su inserción en el Auditorio. Desde entonces, la organización ha invertido recursos en el desarrollo de habilidades de liderazgo, proceso a partir del

cual las jefaturas han ido asumiendo progresivamente mayor grado de protagonismo e involucramiento con la gestión de los equipos a su cargo.

En el equipo técnico priman las relaciones de cooperación, y las comunicaciones tienden a ser de tipo informales y abiertas. En algunas oportunidades, esta falta de formalidad ha resultado contraproducente y los propios empleados han planteado la necesidad de obtener un discurso oficial y unificado por parte de la institución. Los técnicos advierten que en las áreas donde se aplica el estilo participativo y democrático, dicha modalidad demora y complejiza la toma de decisiones oportunas al tiempo que genera conflictos interpersonales, por lo que entienden que es necesario profundizar la estructura jerárquica delimitando funciones y definiendo responsables de la toma de decisiones.

Las políticas de personal. El análisis de este aspecto de la administración general tiene como primera divisoria de aguas el tipo de relación laboral que une a cada empleado con el TP [Teatro Público]. Al formar éste parte de la administración pública, muchos de sus empleados poseen el estatus de funcionarios públicos, cuya carrera laboral se rige por normas diferentes a las de los demás. (...) La concepción e implementación de políticas para el personal debería comenzar por asumir esta cuestión. (Schargorodsky, 2009, pág. 44)

En el caso de estudio, el tipo de relación laboral es efectivamente, como lo expresa Schargorodsky (2009), una “primera divisoria de aguas”. En el Auditorio la vida institucional incluye una diversidad de actores cuya relación laboral y cuya identidad institucional es muy diversa. La mayoría de los artistas integrantes de la Orquesta Sinfónica y del Coro del SODRE son funcionarios públicos y su pertenencia institucional está estrechamente vinculada con la organización SODRE, su historia, su institucionalidad, su estructura funcional. Como funcionarios públicos su contrato está regulado por la legislación laboral aplicable a la administración pública. Para aquellos que se han integrado a la organización a partir de la reapertura del Auditorio y a través del fideicomiso (fundamentalmente integrantes del BNS, técnica, administración y gestión) su identidad está mucho más vinculada a la nueva institucionalidad del Auditorio. En tanto empleados contratados por el fideicomiso de

administración su regulación es la propia del derecho privado. Ambos contingentes responden a lógicas de gestión, administrativas y culturales diferentes.

Las políticas de recursos humanos contemplan fundamentalmente al desarrollo de la “nueva institucionalidad”. El principal objetivo de esta nueva dotación fue obtener resultados tangibles que reflejaran el potencial del nuevo modelo de gestión. Lo que el Coordinador Ejecutivo del Auditorio define como la “condición de sobrevivencia”. En este contexto el centro del proyecto fue el cliente externo, el ciudadano.

Las primeras acciones de la Dirección estuvieron enfocadas en crear una administración que vehiculizara todos los aspectos relativos a las nuevas contrataciones para poder poner operativas las áreas de producción y escenario. Las selecciones e incorporaciones realizadas en el año 2013 estuvieron signadas por la urgencia funcional y la necesidad de incorporar personas capaces de operar la organización. A mediados del año 2014 se creó desde el área de Capital Humano un procedimiento de selección aplicable a las contrataciones del Auditorio.

Una de las políticas relevantes que se definieron para esta nueva etapa de gestión fue la aplicación de la herramienta de Evaluación de Desempeño. Esta herramienta fue una condición aplicable a la totalidad de las nuevas contrataciones bajo régimen privado, que tiene como fin dar transparencia a la gestión, validando las competencias y el desempeño de todas las personas que trabajan bajo el régimen privado. De esta forma también se pretende romper el estigma del régimen público que dota al funcionario de cierta inamovilidad en la medida que, si bien hay mecanismos que permiten la remoción de un funcionario, el mismo requiere una burocracia tal que en los hechos resulta ineficaz para lograr el alineamiento de los actores hacia la misión institucional.

Dentro de las políticas de recursos humanos que ha identificado la Coordinadora del área de Capital Humano como necesarios para implementar en el corto plazo, se menciona la de capacitación y el progreso laboral, con el fin desarrollar las competencias y habilidades específicas que se requieren para el logro de los estándares de calidad y servicio que exigen las GPI.

6. PRINCIPALES PROCESOS - desde la perspectiva de Cadena de Valor

Para Nollenberger y Cruz (2011, pág. 73), las artes escénicas son un sector preindustrial porque no son reproducibles técnicamente, aunque sí son repetibles. El trabajo de los artistas no se puede sustituir por máquinas, el trabajo del artista es un fin en sí mismo. Baumol y Bowen (1966) expresan que las artes escénicas son un sector intensivo en factor trabajo con pocas posibilidades de incrementar la productividad. Sin embargo, el sector técnico de un teatro de repertorio se asemeja a un sector industrial, ya que el trabajador técnico (escenógrafo, sonidista, iluminador, vestuarista) es un intermediario entre la materia prima y el producto final, por lo tanto la productividad puede ser incrementada desde la perspectiva de la efectividad y la eficiencia de sus procesos. El primer paso para poder trabajar sobre estas variables es determinar como la organización desarrolla sus principales procesos.

Durante el periodo de relevamiento organizacional, se ha identificado la urgencia por formalizar las actividades que conforman la cadena de valor. El fin de la descripción es establecer los códigos comunes para la realización de las actividades en el Auditorio y reconocer oportunidades de mejora. Como lo expresa el Coordinador Ejecutivo: “Hay procesos que están encapsulados en proyectos. Hay que reconocer estos procesos para que se entienda que hay que mejorarlos. Los procesos hay que formalizarlos. Si nosotros avanzamos en la formulación de los procesos, la gestión de los proyectos se simplifica mucho”. (D. Gómez, Comunicación personal, 29 de agosto, 2014)

El estadio temprano en el ciclo de maduración organizacional en el que se halla el Auditorio; el foco está colocado en la difusión pública de las actividades artísticas y culturales por lo que el esfuerzo de la dirección se ha orientado a fortalecer los procesos asociados con la programación y la comunicación institucional. Éste impulso de enfocarse hacia el exterior de la organización, ha determinado que los procesos internos de creación, transformación y soporte han tenido una evolución más lenta en cuanto a su diseño organizacional.

Sin embargo, el alto estándar artístico que se ha exigido para las GPI y los servicios que se prestan desde el área Técnica, ha redundado en un significativo aprendizaje desde la experiencia, que ha favorecido el desarrollo de habilidades técnicas, la asunción del compromiso de los equipos y también

en perfeccionamiento de la calidad y los tiempos de producción de los espectáculos así como la organización del trabajo.

Fuimos aprendiendo a ver que Julio [Bocca] tenía razón en pedir perfección. El área Técnica fue mejorando y aprendiendo a trabajar [...]. Que lo que él quería se podía hacer, antes pensábamos que no se podía. (J. García, comunicación personal, 9 de octubre, 2014)

Éste saber empírico, es advertido por los integrantes del Auditorio como un conocimiento inestable, que depende exclusivamente de la transmisión interpersonal, por tal motivo, se ha considerado la necesidad de conceptualizarlo, formalizarlo y sistematizarlo (políticas, procedimientos instructivos y manuales).

En este capítulo se aporta el primer esbozo del modelo de procesos del Auditorio basado en la formulación del concepto de la Cadena de Valor de Porter (1993), que en su obra *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* plantea el concepto y en su obra *Ser competitivos* (1999, pág. 83) segmenta a la organización en actividades primarias y actividades auxiliares o de apoyo. Porter (1993) propone identificar formas de agregar valor al consumidor (espectador) para que la organización sea elegida frente a sus competidores (ventaja competitiva).

Si bien el autor desarrolla su modelo para empresas industriales y el Auditorio es una institución cultural, oligopólica, pública y sin fines de lucro, la herramienta es igualmente válida en la medida que su propósito organizacional es agregar valor social a través de la producción, difusión y democratización de cultura.

Es de orden señalar que la cadena de valor de una organización es un eslabón de un conjunto mucho mayor de actividades que Porter (1993) denomina “sistema de valor” que incluye a proveedores, canales de distribución y compradores. Para el alcance de este trabajo, enfocado en las necesidades institucionales de corto plazo, el análisis de la cadena de valor se circunscribe a las fronteras de la organización.

La ilustración del panorama de las actividades (Porter, pág. 44), que para el caso abarca desde la definición de la programación, el diseño, la producción, la puesta en escena, la difusión de los espectáculos y la atención al público, sustentadas en las actividades de apoyo, permite concebir a la organización en su dimensión integral y en su dimensión parcial (las partes que la conforman) para reconocer sus interrelaciones (los eslabones).

En esta línea, se plantea el diagrama para el Auditorio, que pretende identificar los procesos transversales generadores de valor para el espectador y una breve reseña del alcance de cada uno construida a partir del trabajo exploratorio realizado y la información proporcionada por la organización en las entrevistas realizadas.

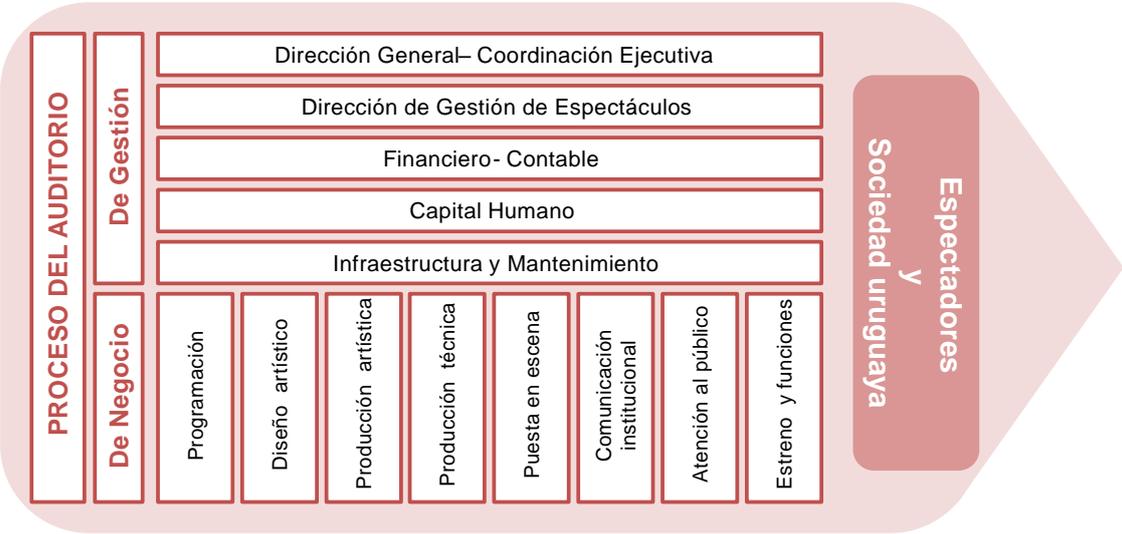


Gráfico 9 - Cadena de Valor del Auditorio - Fuente: Elaboración propia basada en esquema de Michael Porter

Para identificar las actividades de valor definidas por Porter (1993, pág. 57) se deben fragmentar las operaciones que por su naturaleza son estratégica y tecnológicamente distintas. Estas actividades se clasifican en dos tipos; las primarias y las de apoyo, que para el caso se particularizan en actividades De Negocio y De Gestión respectivamente.

Con la finalidad de llevar a cabo una representación artística, es necesario que en la vida diaria del Auditorio se ejecuten procesos que no difieren en demasía de los característicos de otros teatros de producción; según Schargorodsky (2009) los asociados a “la administración general, la producción de espectáculos, la vinculación con el público y el sistema de redes y alianzas”. La caracterización

singular para el Auditorio, se describe en los subsiguientes párrafos y está fundada en el concepto de cadena de valor.

6.1. De gestión (Actividades de apoyo)

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias en entre sí, proporcionando recursos humanos, materiales y tecnológicos. Estos conjuntos de tareas se dividen a su vez en sub categorías específicas que se interrelacionan creando procesos. Para que la organización pueda optimizar la coordinación y el uso de los recursos destinados al proyecto artístico, también es necesario identificar y analizar sus subprocesos. En el siguiente apartado, se describen las actividades de apoyo identificadas en el Auditorio, así como algunos aspectos relevantes referidos en la literatura consultada y que aplican al estudio del caso

Gestión Estratégica

Este proceso, impulsado por el Director General abarca aspectos relacionados con la planificación estratégica, su implementación y gestión; que impacta directamente en toda la organización. Están circunscriptas en esta actividad, la definición de políticas de capital humano, las estrategias financieras, el plan de infraestructura y mantenimiento, las pautas de control administrativo, el monitoreo de la gestión y las relaciones con los grupos de interés.

Principales actividades del área: programación, planificación estratégica, coordinación con los Cuerpos Estables, definición de políticas, captación de fondos, administración general y control de la gestión.

Desde el punto de vista de la estructura organizacional, en el Auditorio se da la particularidad que el área a cargo de la gestión estratégica es responsable de las funciones de gestión de planificación organizacional, coordinación y control pero también es responsable de la actividad primaria que inicia la cadena de valor; la programación; en la que invierte gran parte de su tiempo y recursos.

En paralelo con el proceso estratégico y medular del diseño de la programación, está entre las competencias del Director General la misión de generar y mantener buenas relaciones políticas,

artísticas y sociales, actividad de gestión que ha demostrado ser relevante para la supervivencia y sostenibilidad organizacional.

En la teoría de cadena de valor (Porter, 1993, págs. 60-61) el área de “infraestructura” es considerada en la mayoría de las organizaciones como “general”. En algunos casos puede ser una “fuente poderosa de ventaja competitiva”. En el Auditorio este concepto aplica particularmente, en la medida que este diseño de programación a cargo de la Dirección General se soporta en dos aspectos fundamentales: a. un fuerte potencial del Centro Cultural a partir de su fortaleza locativa y tecnológica, las posibilidades de sus instalaciones y la potencia de la marca – país “Auditorio Nacional” con el respaldo de la tradición “SODRE”, b. la capacidad de convocatoria y captación de talentos artísticos que ha desplegado la figura de la Dirección General a partir de su inserción y reconocimiento en el medio cultural y las redes relacionales que ha desarrollado en la construcción de la propuesta programática del Auditorio.

La evidencia objetiva de este aspecto está determinada por la cantidad y calidad de espectáculos y propuestas que se han presentado en el Auditorio a partir del 2013, con la concomitante repercusión y respuesta público que revelan los indicadores de ventas de localidades e ingresos obtenidos..

La doble función que se combina en la figura del Director General puede tener como consecuencia que a las actividades de apoyo no se les pueda disponer el tiempo que requieren y que el resto de la cadena de valor se vea afectada por la necesidad de mayor dedicación a la planificación, la organización, la coordinación y el control, actividades propias de la gestión.

Gestión de espectáculos

En este proceso se administran todos los aspectos vinculados a la coordinación de las producciones (propias, coproducciones o de terceros) de los proyectos artísticos que se presentan en las instalaciones del Auditorio.

La selección de los espectáculos y eventos, la vinculación formal o informal con artistas y con entidades que colaboran (financiera y artísticamente) con el Auditorio son claves en el éxito y prestigio del proyecto y en ello consiste la especificidad de esta área.

Principales actividades del área: gestión del plan de espectáculos y proyectos, promoción de las producciones, desarrollo de redes y relaciones institucionales, patrocinio, auspicio y mecenazgo, desarrollo de nuevos públicos, análisis de mercado cultural, coordinación de la gestión en el interior del país (presentaciones y giras de los cuerpos estables), servicios anexos (restaurant, cafetería, tienda temática), análisis de mercado cultural.

En los relevamientos realizados por Schagorodsky (2009, págs. 49-50), se pone de manifiesto que la construcción de alianzas estratégicas (entendidas como un tipo especial de relación entre varias organizaciones), que tiene como objetivo mejorar uno o más aspectos vinculados a la gestión de un teatro público (aspectos de carácter político, administrativo, con los medios de comunicación y las empresas privadas), es indispensable para la previsión de la programación de las producciones. La consecuencia directa de lograr buenas alianzas estratégicas es la mejor explotación de los productos ofrecidos (espectáculos y optimización del uso de espacios físicos).

La idea planteada por el autor, es aplicable para el caso Auditorio como lo manifiesta la Directora de Gestión de Espectáculos, quien subraya el valor que tiene el crear redes con artistas (bailarines, cantantes, músicos, plásticos), instituciones con misiones similares (Teatro Solís de la ciudad

Montevideo, Teatro Colón de la ciudad de Buenos Aires) y organizaciones que apoyan el desarrollo cultural del centro (patrocinios, Fundación ProSodre⁹ y empresas privadas).

Financiero-contable

Coordinar las actividades y procesos financieros del Auditorio para preservar la operatividad de la organización desde la perspectiva económica y financiera y producir la información necesaria y suficiente para la toma de decisiones gerenciales, son las competencias de este proceso.

Principales actividades del área: presupuesto; registros contables; análisis financiero; inventarios; generación de información (estratégica y operativa) y control interno.

La operativa organizacional se construye a partir de la estrategia financiera que como señala Schargorodsky (2009, pág. 44) condiciona la política artística y el modelo de gestión.

Al igual que sucede generalmente en los teatros públicos, los recursos financieros del Auditorio provienen principalmente de las asignaciones presupuestales del Poder Ejecutivo, los ingresos operativos de la presentación de espectáculos y eventos (principalmente por producciones propias, coproducciones y arrendamiento de salas) y las donaciones o aportes de personas físicas o jurídicas (públicas o privadas). La particularidad de esta organización es que los ingresos son administrados por una entidad independiente al Auditorio, la Corporación Nacional para el Desarrollo¹⁰ (persona jurídica de derecho público no estatal) mediante la figura de fideicomiso. La conformación del Fideicomiso SODRE tiene dos fines principales, otorgar flexibilidad normativa y operativa a la gestión (*ahdocracia* operativa) y ejercer control sobre la aplicación de los fondos (burocracia mecánica).

⁹ Fundación ProSodre, institución de carácter privado y sin fines de lucro, creada para “contribuir al desarrollo de las actividades del SODRE a través de proyectos culturales y educativos respetando sus valores y tradiciones, buscando que sea el motor cultural de todo el país y no sólo de Montevideo”. (Ministerio de Educación y Cultura, 2011)

¹⁰ Corporación Nacional para el Desarrollo, reconocida por su sigla CND, es una institución creada por Ley N° 15.785 del 4 de diciembre de 1985 que tiene como misión “brindar servicios a Ministerios, Intendencias, Entes y Empresas Públicas para la consecución de los objetivos de desarrollo del país mediante la excelencia de gestión con enfoque al ciudadano y responsabilidad social”. (Corporación Nacional para el Desarrollo, 2015)

La coexistencia de estos dos arquetipos (*ahdocracia* y burocracia) que por sus características afectan la cultura y la comunicación organizacional, también inciden en el flujo de los procesos de las actividades (tanto de apoyo como de negocio) en el Auditorio. La búsqueda del equilibrio entre la rigidez de los mecanismos de las formas de control (necesaria para el debido cuidado de los recursos) y la toma de decisiones oportuna (necesaria para mantener la dinámica de los procesos institucionales), es uno de los desafíos que la Dirección General del Auditorio tiene para el mediano plazo.

El presupuesto integral es una herramienta básica de gestión económica y financiera que permite a la dirección de una organización, enfocarse, comprometerse y actuar en pos de los objetivos y detectar oportunidad de mejoras de los procesos. Este instrumento colabora en la adaptación del modelo de gestión a los recursos existentes, al establecer la diferencia entre “lo que se quiere y lo que se puede” (Schargorodsky, 2009, pág. 44).

Se ha observado en el Auditorio, que aunque la presupuestación es utilizada y considerada necesaria (input de otros procesos como el de producción técnica) aún no se ha conceptualizado como un recurso de gestión integral y transversal a la organización. Se presenta un escaso desarrollo de la potencialidad de la herramienta, referido no solo a la asignación de costos, sino también a la previsión de requerimientos y tiempos de producción. No se utiliza en forma sistemática como materia para el análisis y el ajuste de desvíos operativos en el corto plazo, ni para el control de la gestión por la comparación y análisis de los resultados. No obstante, desde el área financiero contable se está trabajando en el desarrollo de la herramienta, proyectando en el corto plazo el uso generalizado de la misma a los efectos de la planificación y el control del gasto por cada una de las unidades operativas.

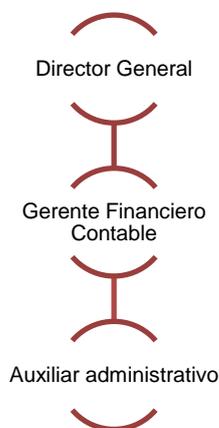


Gráfico 10 - Estructura de Financiero Contable – Fuente: Elaboración propia

Capital Humano

El propósito establecido para este proceso es el de gestionar las políticas de recursos humanos para el desarrollo profesional y la interacción de las personas que trabajan en el Auditorio.

Las pautas y los lineamientos de las políticas, que se desprenden de la estrategia organizacional, son definidos por la Dirección General y administrados por la Coordinadora de Capital Humano.

Principales actividades del área: selección y contratación; motivación y compromiso; capacitación y entrenamiento; administración de recursos humanos; salud y seguridad ocupacional.

El área de Capital Humano, durante la primera etapa del proyecto, se enfocó en el desarrollo de los procedimientos aplicables a los sistemas de administración de personal y *payroll*, así como al desarrollo de una línea de capacitación dirigida a las jefaturas y mandos medios.

El área Técnica ha sido uno de los principales clientes del área de Capital Humano, en la medida que el proyecto implementado a partir del año 2013, se ha orientado a definir una estructura del equipo técnico que se adapte a los requerimientos y la dinámica de la creación de las GPI conjuntamente a la de los otros productos ofrecidos por el Auditorio, con personal idóneo en materia de producción teatral y con competencias desarrolladas en titularidad, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, orientación a resultados y orientación al cliente.

Entre los años 2013 y el 2015 se reclutaron 54 personas que integran la estructura estable del área y que se complementa con la contratación temporal de hasta 60 técnicos según las necesidades operativas de cada proyecto y el volumen de actividades programadas. La contratación, integración y profesionalización de las personas y los procesos del área Técnica han sido competencia directa del área de Capital Humano y ha insumido la mayor parte de su dedicación en estos primeros años.



Gráfico 11 - Estructura de Capital Humano - Elaboración propia

Infraestructura y mantenimiento

El área es responsable, a través de la gestión del Gerente de Infraestructura y Mantenimiento, de dirigir y controlar las actividades necesarias para implementar los proyectos de infraestructura e instalaciones, el mantenimiento de las instalaciones y los servicios que aseguren su disponibilidad para que las áreas artísticas, técnicas y de gestión cuenten con los recursos físicos que necesitan para cumplir con sus propios objetivos.

Es responsabilidad de esta área; en coordinación con Capital Humano, la de establecer condiciones adecuadas de seguridad para lograr el resguardo e integridad de los bienes y personas que trabajan o transitan por el Auditorio.

Principales actividades del área: mantenimiento preventivo; mantenimiento correctivo; seguridad; seguridad patrimonial; gestión de proyectos de obra; administración de servicios contratados.

La complejidad de las actividades de infraestructura y mantenimiento son de alta complejidad, determinada por el tránsito permanente en el edificio Auditorio del público, los artistas, los empleados y otras personas vinculadas a las GPI y a los eventos que se presentan.

Las demandas de las personas y la diversidad de productos prestados por el Auditorio, requieren de la prestación de diversos de servicios que incluyen la seguridad, el mantenimiento de factores ambientales (higiene, temperatura, iluminación), la disponibilidad de camarines y salas de ensayo (que contemplen los necesidades de los artistas), la adecuación de espacios para la gestión operativa

(oficinas, salas de reuniones, espacios de usos múltiples) y la producción (talleres, depósitos de escenografía), además del principal espacio donde converge el trabajo organizacional para presentar el hecho artístico al público, el escenario.

El centro cultural y multidisciplinario del Auditorio, en sus 25.000 metros cuadrados, está concebido como un teatro de producción y está preparado desde sus instalaciones para responder a las exigencias infraestructurales que se le imponen. Los responsables de la gestión, son conscientes de la relevancia que tienen los aspectos vinculados con la seguridad en la institución, tanto de las personas como la seguridad patrimonial. Durante el año 2014 se han tomado acciones para trabajar sobre los riesgos asociados, tales como la evaluación técnica de la seguridad edilicia y de la sensibilización sobre la importancia de concientizar a las personas a tener comportamientos seguros. El reto hacia el futuro es que desde la línea de gestión se elaboren políticas de largo plazo referente a la seguridad y que se destinen partidas presupuestales para implementar programas de comportamiento en seguridad e inversión en infraestructura y mantenimiento de este espacio cultural.

Si bien Infraestructura y Mantenimiento esta incluida como actividad de apoyo dentro del esquema de Porter (1993), desde la perspectiva de una organización cultural, el área podría considerarse como una actividad de negocio, en la medida que la infraestructura edilicia y los servicios ofrecidos son relevantes y diferenciadores al agregado de valor para la experiencia del espectador.



Gráfico 12 - Estructura de Infraestructura y Mantenimiento - Elaboración propia

6.2. De negocio (Actividades primarias)

Programación

Esta actividad, que implica la identificación y evaluación de espectáculos y eventos a presentar en el Auditorio, es asumida por el Director General, que a su vez tiene actuación directa en las actividades propias de la gestión general (de apoyo).

Este proceso, que consiste en el diseño y planificación de la programación y se formaliza en un documento denominado calendario de programación anual del Auditorio, es el insumo iniciador del resto de los sistemas y procesos de negocio, tanto a los efectos de la planificación técnica como de la ejecución del proceso administrativo de aprobaciones y contrataciones.

La programación se construye fundada en dos de los pilares estratégicos del negocio: transformar al Auditorio en un centro cultural de referencia y democratizar el acceso a las artes escénicas.

Desde el año 2013 se han planificado programaciones exigentes, en cuanto estándares de calidad y diversidad de los espectáculos y eventos. Los mismos han logrado ser ejecutados con idoneidad y han alcanzado gran respuesta por parte del público.

En la línea estratégica proyectada, la inclusión, la diversidad, la democratización, la heterogeneidad, y la originalidad de las propuestas artísticas presentadas en el Auditorio durante este período, han determinado la aceptación por parte del público y la sociedad en general, siendo el diseño y la planificación de la programación, motivo de ventaja competitiva en este negocio.



Gráfico 13 - Estructura de Programación – Elaboración propia

Diseño

La actividad de diseño artístico para las grandes producciones del Auditorio, está a cargo de personas externas a la organización, seleccionadas especialmente para cada espectáculo; el Diseñador para las presentaciones de *Ballet* y el *Regisseur* para las presentaciones de Ópera.

En este proceso se define la estética de la iluminación, la escenografía, el vestuario, el maquillaje, los accesorios y tocados. Intervienen, directa o indirectamente, varias actividades y sub actividades que se relacionan escasamente entre sí durante el proceso de realización pero que se integran y acoplan en el escenario para crear y complementar el producto artístico final.

Producción técnica

El área Técnica constituye, en palabras del Director General, la “columna vertebral” del teatro. Sus actividades primarias representan procesos medulares, porque transforman en materia (escenografía, vestuario, maquillaje y luces) la idea creativa de los diseñadores de las GPI. El fin último, es crear el marco adecuado para que los interpretes (bailarines, cantantes y músicos) logren expresar su arte y así consumir la vivencia artística del espectador.

Para ubicar al lector en la estructura del área Técnica en el Auditorio, el Gráfico 7 presenta su organigrama. Al ser la producción técnica el foco de este trabajo, sus procesos se describen en el punto 6.3 “Procesos de Producción del Área Técnica” y en el capítulo 7 “Los procesos técnicos de una Gran Producción Interna”.

Comunicación e imagen institucional

Durante el proceso se gestionan las actividades de comunicación vinculadas con la promoción de imagen corporativa y creación de marca Auditorio, la coordinación con los medios de comunicación y la responsabilidad social empresaria. Los contenidos, a cargo de la Gerente de Imagen Institucional se orientan tanto hacia el exterior (ciudadanos uruguayos, público de espectáculos, instituciones públicas y privadas) como hacia el interior de la organización (empleados).

Principales actividades del área: diseño de políticas y planes estratégicos de comunicación, promoción de la imagen institucional, vinculación con prensa, radio y televisión, coordinación de prácticas de responsabilidad social, producción de artículos institucionales y publicaciones, supervisión de material audiovisual y/o institucional (documentales, spots publicitarios, videos institucionales y educativos, actos protocolares del Auditorio), administración de su página web y las redes sociales que se vinculan con la organización.



Gráfico 14 - Estructura de Comunicación e Imagen Institucional - Elaboración propia

Atención al público

Se incluyen en esta actividad primaria, las tareas relacionadas con el contacto directo (personal o vía telefónica) con los espectadores a través de los servicios de boletería, la recepción en *hall* y salas, así como las de atención de visitantes y terceros que acuden al Auditorio.

Principales actividades del área: información institucional y sobre espectáculos, boletería, recepción en *hall* y salas, visitas guiadas, cadetería, archivo de programas, control de las condiciones seguridad y limpieza de salas.



Gráfico 15 - Estructura de Atención al público - Elaboración propia

Ensayos, estreno y funciones

Para que el espectador reciba, a través de sus sentidos, el producto artístico en el estreno y en las funciones, es necesaria la conjunción de muchas actividades que ha comenzado en la creación intelectual del Director Artístico o del *Reggiseur*, se ha materializado a través del trabajo de los artistas y los técnicos y que convergen durante el despliegue de la presentación artística en el escenario (las funciones).

En el Auditorio, la coordinación técnica general de lo que sucede en el escenario, es responsabilidad del Jefe de Escenario y del recientemente contratado Director de Escena. Sobre estas figuras recae el gobierno del escenario y la articulación y sincronización de todos los elementos que deben coordinarse en el momento de la puesta en escena y durante el transcurrir de un espectáculo o evento.

En este espacio y momento se hacen visibles los productos finales que se construyeron durante dos o tres meses previos en los talleres de realización: la escenografía, el vestuario, los elementos de utilería y accesorios en general.

Previo a este momento el escenario “se preparó” para recibir al artista: músicos y bailarines. El área de Iluminación montó la planta de luces y la ajustó a los requerimientos del Diseñador de luces; el área de Audio y Video preparó las pistas que deberán sonar durante la función; el área de Maquinaria ensambló la escenografía, colgó los telones que servirán de marco al hecho artístico y preparó el

“foso” para el despliegue de la Orquesta Sinfónica. Es en este momento donde las áreas de soporte técnico de escenario adquieren mayor protagonismo y visibilidad.

Principales actividades del área: manejo de la maquinaria escenográfica, iluminación, audio y video, la organización correcta de la utilería, el vestuario, el maquillaje y tocados para ser utilizada en el momento en que el guion del espectáculo lo dispone, montaje y desmontaje de equipamientos.

6.3. Procesos de Producción del Área Técnica

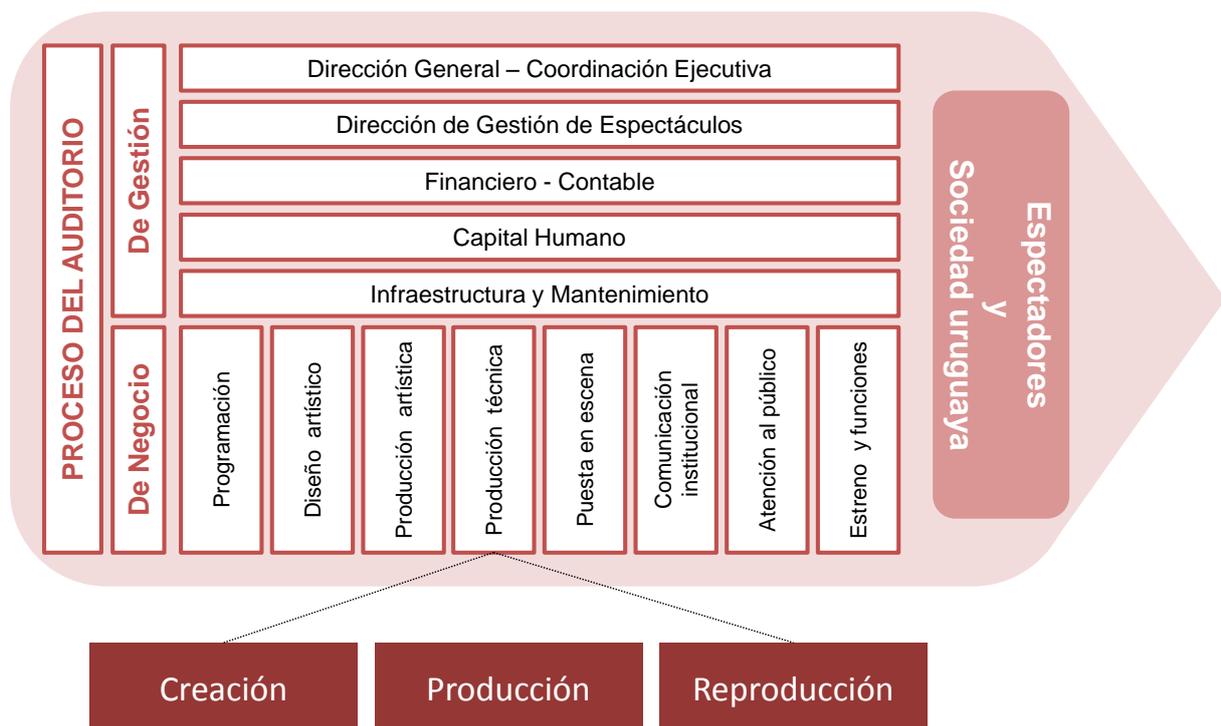


Gráfico 16 – Etapas del proceso de Producción Técnica - Fuente: Elaboración propia

El área Técnica ocupa el rol transformador y articulador entre los procesos *inputs* (diseños artísticos y materiales) y los procesos *outputs* de la organización (sonido, iluminación, escenografía, vestuario, maquillaje), ya sea desempeñando el rol de productor, en el caso de las GPI o el de facilitador en el caso de arrendamientos de servicios a terceros.

[...] tiene el privilegio de ser un proceso clave, vía sobre el cual se desliza lo artístico para impactar en el público que está en la platea. (D. Gómez, comunicación personal, 29 de agosto, 2014)

Las palabras del Director Técnico del Teatro Real de Madrid contribuyen para poder dimensionar el rol del área Técnica en un teatro de producción:

Poner en escena una Ópera requiere la existencia de “una producción”, que es el conjunto de elementos que forman la representación. Los componentes esenciales de toda producción son los decorados y los trajes. El máximo responsable del diseño de una producción es el director de escena que por lo general es un profesional contratado... Los directores de escena son personajes célebres en el mundo del espectáculo y cada uno tiene sus peculiaridades y estilos. (...) El departamento técnico se encarga de todas las operaciones a realizar en una representación, y también de la preparación de la misma en su espacio escénico. (Muñoz-Seca & Riverola, 2007)

Por las características de su labor, los técnicos se vinculan directamente con las áreas de gestión, administrativas y artísticas. De estas relaciones, surge la particular riqueza que tienen su conocimiento y las percepciones sobre la vida de la organización. El trabajo de los técnicos es el articulador entre la idea artística y la concreción material de la misma y son los responsables de la planificación, la dirección y la ejecución de los proyectos artísticos referidos a los aspectos escenotécnicos, por lo tanto el desarrollo de las formas en que estos expertos realizan las tareas de producción, impacta directamente en la calidad del producto final y en el nivel de satisfacción del cliente; para el caso; las direcciones artísticas o musicales (cliente interno) y el público de espectáculos (cliente final).

7. LOS PROCESOS TECNICOS DE UNA GRAN PRODUCCIÓN INTERNA

Las operaciones son todo lo que va desde una idea de negocio a un cliente satisfecho. Incluyen todas las actividades relacionadas con el producto o servicio que presta una empresa, desde el diseño hasta el proceso de producción, la logística y el servicio posventa. (Muñoz-Seca & Riverola, 2007)

La definición de operaciones de los autores, aplica a la realidad del Auditorio, siendo esta organización una empresa que presta un servicio, el producto artístico de una GPI. Como se realizan e interrelacionan para que la idea artística sea plasmada en el escenario y que el espectador esté satisfecho, se describen en este capítulo, que se ha nutrido de información recopilada mediante entrevistas mantenidas, con el Director Técnico, el Jefe de Talleres, el Jefe de Escenario, la Jefa de Vestuario y la Coordinadora Técnica para las producciones del BNS (que ocupó el cargo durante los años 2013 y 2014), quienes relatan las etapas por las que transita la operación y puesta en escena de una de una gran producción de Ópera o *Ballet*.

En documentos suministrados por el área Técnica (Oficina técnica del Auditorio Nacional del SODRE Dra. Adela Reta, 2015), se define como plazo necesario para la producción de una GPI, el tiempo de seis meses antes del estreno del espectáculo. La producción de obras escénicas refiere a la organización de todas las etapas, procesos y actividades necesarias para que el espectáculo se represente ante el público. En el Auditorio la producción se divide en dos grandes instancias: la preproducción que incluye los procesos de presupuestación y compra de materiales y la producción propiamente dicha. La primera etapa necesita la dedicación de trabajo de los primeros tres meses y la etapa de producción en los talleres del Auditorio, requiere de la labor de todo el equipo técnico durante tres meses, que en general son siguientes a la etapa de preproducción.

7.1. La gestión de una Gran Producción Interna

7.1.1. Toma de decisiones artísticas

Una producción de Ópera o Ballet comienza cuando el Director Artístico propone los títulos para la programación del año al Director General del Auditorio, quien acuerda y cumple con los requisitos formales de aprobación del Calendario anual de programación. El Director General no interviene en la decisión de las obras a representar que proponen los Directores Artísticos, aunque sí las valida. Eventualmente puede haber algunos ajustes a la propuesta inicial cuando los costos estimados de una producción exceden el presupuesto disponible y es necesario realizar adaptaciones artísticas que no afecten la calidad final del producto.

7.1.2. Preparación del presupuesto

Luego de especificada la puesta en escena de una Ópera o un *Ballet*, se reúnen el Director Técnico, el Jefe de Escenario y el Coordinador Técnico de la producción con el Diseñador para relevar los requerimientos de materiales, recursos humanos y tiempos indispensables para llevar adelante la producción. Con la información obtenida se anticipan los costos y condiciones de la producción.

Una actividad sustancial de la preproducción, e insumo crítico del presupuesto financiero del proyecto, es el relevamiento de la existencia de materiales que se especifican para lograr la estética del espectáculo. La búsqueda de lienzos, accesorios, materiales de construcción escenográfica, tecnología de audio y video se realiza tanto en el mercado interno como en el exterior. En algunas oportunidades se realizan contactos con otros teatros, generalmente de la región, para el arrendamiento de escenografía y/o vestuario.

Desde la Oficina de producción técnica se prepara un presupuesto financiero de acuerdo al relevamiento de precios de los materiales en el mercado y las necesidades de mano de obra estimadas. Es responsabilidad del Director Técnico gestionar este subproceso (relevamiento, presupuestación de recursos y gestión de compras) para contar con los recursos materiales y humanos necesarios para dar comienzo al proceso de producción.

Durante la ejecución de la producción, el Director Técnico debería dar seguimiento al control de gastos para detectar desvíos y poner en marcha los mecanismos necesarios para realizar los ajustes y las adaptaciones necesarios.

Los Jefes Técnicos de las distintas áreas de realización no manejan información sobre el presupuesto general que condiciona la gestión propia. Es en el momento en que acceden a los bocetos, cuando realizan un cálculo estimado de los costos, relativamente afinado, en base a las cantidades de los materiales que requiere cada producción. Se ha observado, que el presupuesto no es utilizado por los mandos medios como una herramienta de gestión, en la medida que tienen como prioridad los estándares de calidad que reciben por sobre trabajar en una óptima relación costo-calidad, que determina (en la mayoría de los casos) previsiones de compras (precio y cantidad) en exceso. Se ha advertido, que la organización en general, no tiene grandes restricciones presupuestales para la adquisición de materiales de una GPI, debido a que el foco está actualmente en el logro del diseño de la producción según la planificación artística y no aún en la búsqueda del equilibrio calidad-costo.

7.1.3. Presentación de bocetos y maquetas

Dependiendo del tipo de producción, el área Técnica obtendrá sus insumos de trabajo (diseños, planes, proyecto) de una productora externa, de un Diseñador designado para el *Ballet* o del *Reggiseur* en el caso de la Ópera. En este apartado, se describe el proceso de producción de una Ópera pero aplica de igual manera para el de un *Ballet*.

Desde la concepción intelectual que tiene el *Reggiseur* hasta la puesta en escena y estreno de una Ópera, un aspecto trascendente es la comunicación efectiva de la idea artística para concretar su materialización en el escenario. Una vez designado el Diseñador o el *Reggiseur*, éste debe transmitir los lineamientos conceptuales de su creación intelectual a aquellos que deberán plasmarla en planes y bocetos tangibles. El *Reggiseur* coordina y articula con el Escenógrafo y con el Diseñador de Luces la planificación estética de la obra (escenografía, vestuarios, accesorios, diseño lumínico y planta de luces).

El director de escena es el que piensa, el que crea la producción. Es el artista, un señor que inventa un sueño. Y para comunicarlo lo plasma en un formato entendible,

una maqueta, o en unos bocetos y unos planos (...) La materialización de la idea requiere una traducción desde el lenguaje del Director de Escena al lenguaje de los tornillos, cables, motores, focos y demás. Es un proceso de traducción a varios niveles. (Muñoz-Seca & Riverola, 2007)

El Jefe de Talleres lo define de esta manera,

En la Ópera puede ser el Escenógrafo, el *Reggiseur*, el Iluminador. Ellos vienen con su proyecto y su visión artística; nosotros somos intérpretes. No es mi visión artística de la obra; es mi realización. Los músicos que están ensayando ahora son intérpretes condicionados a hacer lo que el Director les pide que hagan con esa obra. Yo soy el Director de los músicos del taller. (S. Larracharte, comunicación personal, 12 de noviembre, 2014)

El *Reggiseur* no interactúa directamente con los técnicos del escenario; la comunicación fluye a través de la figura del referente técnico de la producción, quien se encarga de los detalles logísticos y define el cronograma de trabajo y ensayos. Es la voz del *Reggiseur* y es quien acuerda con el Director Técnico los tiempos y las formas en que una producción debe “entrar al escenario”.

Para las áreas de producción la primera aproximación al proyecto requiere que el Diseñador presente un esbozo primario o *croquis*. Para dichas áreas no es relevante la trama de la obra desde el punto de vista artístico, según relata el Jefe de Talleres. (S. Larracharte, Comunicación personal, 12 de noviembre, 2014)

A partir del boceto, la Oficina Técnica, en coordinación con el Coordinador técnico de la producción comienza a prever las necesidades de la misma bajo la supervisión del Director Técnico y en conjunto con los Jefes de las áreas respectivas (talleres, iluminación, sonido, vestuario).

7.1.4. Discusión de factibilidad

El Director de escena llega aquí y presenta su proyecto. El artista tiene su imagen inicial. Y nosotros [área Técnica] lo vamos desarrollando con él... En esta fase el proyecto está vivo, no es una cosa cerrada. (Muñoz-Seca & Riverola, 2007)

El Director Técnico y el Jefe de Escenario tienen la potestad de proponer modificaciones cuando las posibilidades estructurales y de equipamiento del Auditorio no se ajustan a los requerimientos del proyecto artístico. En palabras del Jefe de Escenario, “cuando la escenografía viene de afuera, tenemos que saber, por ejemplo si las varas aguantan el peso [de los objetos colgantes] o hay que hacer adaptaciones” (J. Garcia, comunicación personal, 9 de octubre, 2014).

Las áreas de audio y luces operan de la misma forma. El Jefe de Iluminación recibe el plan de luces, un *rider* técnico¹¹, el listado de luminarias, filtros y accesorios por parte del diseñador de luces designado. A partir del análisis del *rider* técnico, el Jefe de Iluminación identifica con qué elementos cuenta, con cuáles no y cuáles podría sustituir y presenta al Diseñador el “contra-*rider*” donde se define la planta de luces definitiva.

Las mayores dificultades que se perciben desde las áreas de producción técnica, tiene que ver con la falta de planificación en términos de tiempo y recursos financieros asignados a la producción: “Hemos tenido muchos conflictos porque no hemos tenido un tiempo prudente para planificar en función de cómo llegan y cuándo salen las cosas”. (S. Larracharte, comunicación personal, 12 de noviembre, 2014)

7.1.5. Preproducción y producción

La preproducción requiere un tiempo aproximado de tres meses de anticipación respecto al estreno del espectáculo. Las áreas de producción técnica esperan un *dossier*¹² con las especificaciones del diseño.

A partir de la documentación recibida, los Jefes de Talleres revisan e interpretan los requerimientos del Diseñador para la puesta en escena y traducen operacionalmente el diseño. La interpretación es

¹¹ *Rider* técnico: documento que contiene todas las especificaciones y requerimientos esceno-técnicos (plano de luces, de escenografía, etc.) de una producción teatral o musical.

¹² Dossier es un conjunto de documentos o informes acerca de un determinado asunto. En el caso de la producción técnica refiere a la planimetría, maquetas, dibujos y paleta de colores de telones para la escenografía, listado de utilería, boceto de vestuario para cada personaje, planta de luces y *rider* técnico.

cercana o no a la idea artística del Diseñador según el grado de detalle de las especificaciones contenidas en el diseño-proyecto.

En algunas ocasiones del Diseñador no tiene consolidada su idea antes de comenzar el proceso de producción y se tienen que reprocesar materiales o esperar las definiciones para poder avanzar con el proyecto.

Durante la preproducción, el Coordinador Técnico se reúne periódicamente con el Director Técnico para evaluar el avance de los trabajos en talleres. Por su parte, en la reunión semanal de Dirección Técnica se realiza el seguimiento de los trabajos a efectos de solucionar inconvenientes que puedan surgir durante la confección de la escenografía, vestuario y tocados, o en las áreas de escenario (iluminación, audio y video, maquinaria). En estas reuniones también participa el Jefe de Escenario, responsable de la organización y ejecución de las tareas de montaje esceno-técnicas y actor fundamental en el subproceso de montaje en escenario.

Superviso que lo que va haciendo cada uno, éste bien. En las reuniones de Jefes que tenemos con el Director Técnico, además se habla de los proyectos que vienen y temas puntuales de cada área. (J. García, comunicación personal, 9 de octubre, 2014).

7.1.6. Entrada en el escenario

Un mes antes de la fecha prevista para el estreno, el *Reggiseur* o el Coordinador Técnico de la producción informa al Director Técnico el plan de ensayos para que éste prevea la disponibilidad de salas y la disposición del equipamiento en tiempo y forma. Dos semanas antes, comienzan las tareas de montaje en escenario, las pruebas de vestuario, tocados y las pruebas de enfoque de luces.

En el caso del *Ballet*, esa función de coordinación está a cargo del Coordinador Técnico de la producción, quien informa cuándo se “entrará al escenario”, el plan de ensayos, la lista de necesidades, el plan de pruebas de vestuario y coordina todas las actividades con los respectivos Jefes.

Antes de los ensayos el Director Artístico suele requerir lo que se denomina “pasadas técnicas”. En esas instancias la función se desarrolla sin los artistas y tiene como objetivo realizar las pruebas de la dinámica esceno-técnica que complementará el trabajo de los artistas a lo largo de toda la obra en el escenario. Para ello, se “entra al escenario” con toda la escenografía a fin de que el Director Artístico tenga la posibilidad de analizar la interacción y coordinación de los movimientos de las piezas de escenografía, los telones, las luces y el sonido.

(...) primero montaje, que es cuando se monta toda la escenografía y la planta de luces, también piso, telonería y las patas [por donde ingresan los artistas]. El tiempo depende del tamaño de la escenografía. Lo normal son tres días; en la Ópera suele ser mucho más. (J. García, comunicación personal, 9 de octubre, 2014)

Luego de la “entrada a escenario”, como la denominan los técnicos, el rol del Director Técnico y los Jefes de talleres, aunque activos, pasan a un segundo plano y adquiere relevancia el espacio del escenario, con el protagonismo del Jefe de Escenario durante los ensayos, el estreno y las funciones.

7.1.7. Ensayos

Durante los ensayos, el área Técnica tiene una fuerte presencia en el escenario. Este es el momento donde tiene que operar la articulación entre los artistas y los técnicos. Allí la palabra la tiene el *Regisseur* cuando se trata de una Ópera y el Director Artístico cuando se trata de un *Ballet*. Todos los elementos referidos al escenario, en ese momento, son coordinados por la figura del referente técnico (hasta el 2014 fue la Coordinadora Técnica, actualmente son la Directora de Escena y la *Stage Manager*).

Para el caso de una producción de *Ballet*, la entrada al escenario se planifica junto con el BNS a través de la Coordinadora Técnica. “Nosotros sabemos en qué horario van a ensayar, y qué van a ensayar para nosotros tener todo preparado, si es acto uno, el dos o el tres, o si es todo de corrido”. (J. García, comunicación personal, 9 de octubre, 2014)

El primer encuentro entre artistas y técnicos es en el ensayo. Hasta ese momento el Director Artístico se maneja a través del Escenógrafo o la Coordinadora Técnica. El Director Artístico del BNS se

involucra con los temas técnicos antes del ensayo y monitorea la evolución de algunos elementos escenográficos que le interesan particularmente, como “el caballo del Quijote”. Ya en el escenario, el Director Artístico conoce la escenografía y requiere espacio de baile. En ese momento pueden surgir indicaciones de cambios, modificaciones o correcciones.

La Coordinadora Técnica de las producciones del BNS pertenece al área Técnica. Su rol es saber todo lo que quiere el Director Artístico, todo lo que quiere el Escenógrafo, y todas las posibilidades de técnica. Ella es la voz del Director Artístico. (...) Eso es parte del orden para que las cosas sigan su rumbo. (J. García, comunicación personal, 9 de octubre, 2014)

Este es un momento particularmente crítico para “el negocio” en la medida que es en esta instancia donde se produce el encuentro entre “el cliente” – en este caso; el Director Artístico, el Coreógrafo, el Diseñador y el proveedor de servicios, área Técnica en tanto soporte técnico escénico.

Y es aquí también, según el relato de los técnicos, donde se producen los desencuentros y las crisis más importantes, en esa dificultad para conciliar el sueño del artista con la realización en el escenario.

7.1.8. Estreno y funciones

Durante el periodo de estreno y funciones, es responsabilidad del área Técnica la de prestar los servicios que directores, escenógrafos, coreógrafos, diseñadores y artistas requieran en el escenario. Las funciones por lo general duran un período de 10 días.

Una vez que se establece la rutina de la función, la actividad tiende a ser más distendida, aunque en los periodos intra función surgen elementos a corregir o modificar para que la próxima función resulte mejor a la anterior.

Durante las funciones, las áreas de realización tienen sus emisarios en escenario: los asistentes de funciones. Su rol implica monitorear la funcionalidad y el mantenimiento de las escenografías, los elementos de utilería y vestuario y su acondicionamiento diario para la siguiente función.

Por su parte, las áreas de soporte técnico de iluminación, maquinaria, audio y video y caracterizaciones tienen su participación a través de operarios de las distintas tecnologías que están al servicio del escenario en cada representación.

7.1.9. Desmontaje y almacenamiento

Luego que baja el telón de la última función, comienza la fase de desmontaje de escenario, el inventario de escenografía y vestuario y la disposición final en depósito de los elementos materiales, ésta actividad cierra el proceso de producción de un espectáculo para el área Técnica.

El depósito de los elementos escenográficos se realiza generalmente en instalaciones externas al Auditorio, en un depósito compartido con otras unidades del SODRE, donde se dispone de contenedores capaces de albergar el volumen de grandes objetos escenográficos.

Uno de los elementos que señala el Jefe de Escenario como limitante del edificio, es la restricción de los espacios de depósito de escenografías, lo cual dificulta significativamente la posibilidad de convivir con más de una escenografía en simultáneo, debiendo utilizar espacios de pasaje y tránsito de personas para las escenografías que están en proceso de ingreso o de salida del escenario.

7.2. Descripción de los proceso y sus diagramas de flujo

A partir del modelo actual de procesos del Auditorio, se construye el esquema, en orden secuencial, de las principales actividades que se desarrollan para concluir en la puesta en escena de una gran producción. A modo de ejemplo la ejecución de los subprocesos en talleres para la confección del vestuario y la creación de los telones de una obra de Ópera o de *Ballet*.

1. Toma de decisiones artísticas
2. Preparación del presupuesto primario
3. Diseño de escenografía y utilería (objetos accesorios y móviles que se utilizan durante la producción)
4. Diseño de vestuario y caracterizaciones (tocados, pelucas, sombreros, accesorios)
5. Diseño de planta de luces

6. Presentación de los bocetos y maquetas del Diseñador o el Director Escénico
7. Discusión de la factibilidad de la escenografía con el Director Técnico, el Director de Escena y el Escenógrafo
8. Proceso de pre-producción y producción
 - Realización de escenografía teatral y utilería
 - Realización de vestuario y caracterizaciones
9. Entrada al escenario
10. Ensayos
11. Estreno y funciones
12. Fin del proceso

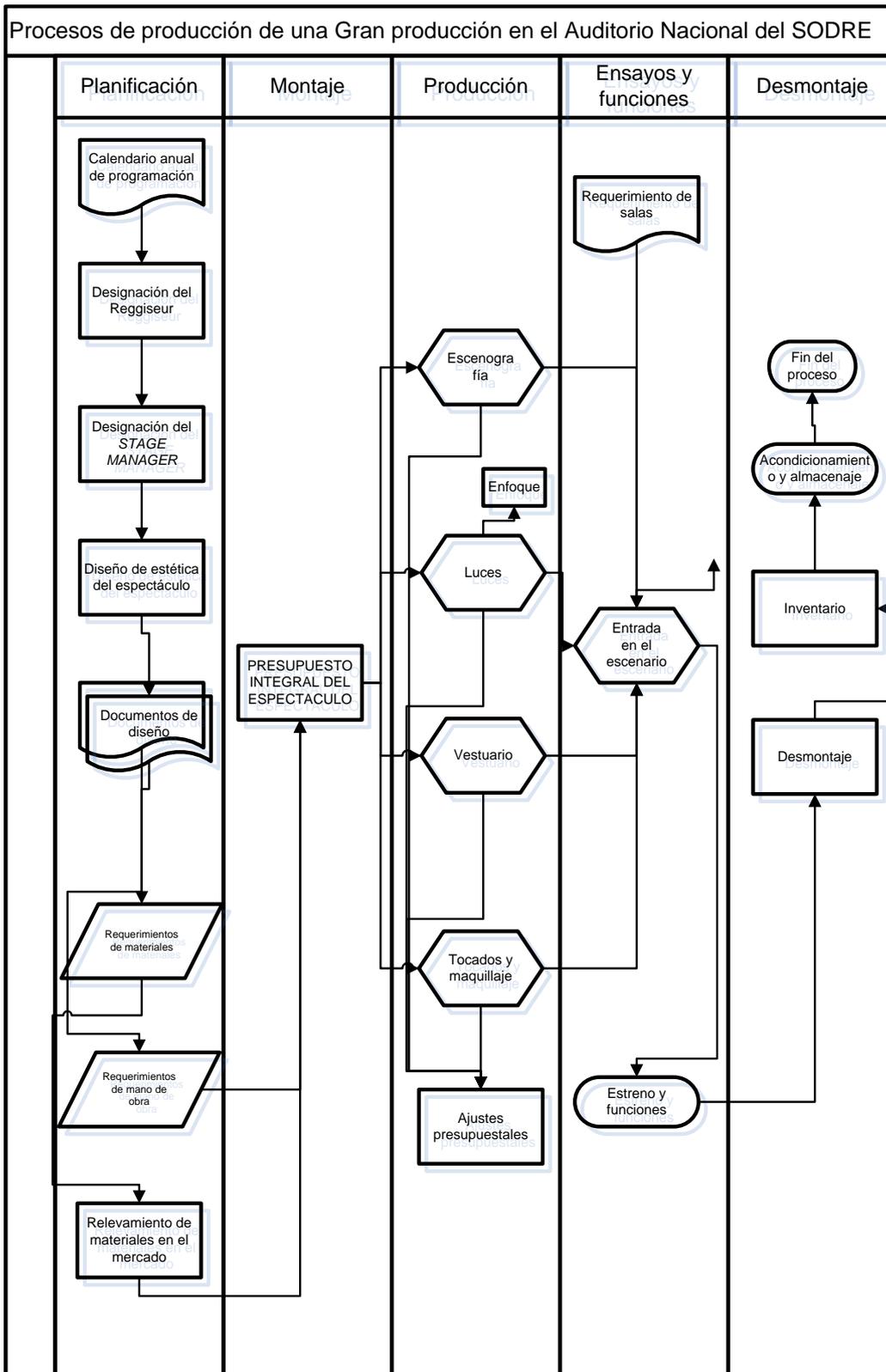


Gráfico 17 - Flujograma del proceso productivo de una Gran Producción Interna

TALLER DE VESTUARIO

Consideraciones generales

El taller de vestuario está a cargo de la Jefa de Vestuario que depende jerárquicamente del Jefe de talleres del Auditorio y del Director Técnico. El equipo está integrado por 13 personas en relación de dependencia (5 mensuales y 8 jornaleros) y en caso que las realizaciones de vestuario lo requieran se convocan empleados jornaleros que refuerzan la actividad de los equipos durante períodos acotados.

Cada GPI demanda en promedio 150 trajes y/o *tutus*, que necesitan de un tiempo de confección y puesta a punto de tres meses.

Temporalmente, el taller está ubicado en un edificio anexo al edificio principal mientras se culminan las obras de acondicionamiento de su infraestructura y ejecuta su actividad con una carga horaria de cuarenta horas semanales.

Etapas de la producción de vestuario para una GPI de *Ballet*

1. El Director Artístico del BNS se contacta con la Jefa de Vestuario para comunicarle cual será la próxima GPI del *Ballet*, así como los términos generales del proyecto, le entrega un video de la obra y define las prioridades de producción de la indumentaria para los distintos personajes.
2. El Diseñador de vestuario se reúne con la Jefa de Vestuario para trasladarle sus expectativas artísticas referidas a la estética de los vestidos y le entrega una carpeta que contiene:
 - a. El boceto detallado de cada personaje,
 - b. El guión de cambios de vestuario de cada personaje,
 - c. La ficha técnica de cada personaje con muestra de materiales, terminaciones definidas y paleta de colores,
 - d. Las técnicas de producción sugeridas y una breve descripción de estilo,

- e. Los detalles de avíos y fotos de referencia,
 - f. El detalle de calzado.
3. La Jefa de Vestuario analiza e interpreta la información de la carpeta.
 4. El Diseñador y la Jefa de Vestuario se reúnen para acordar aspectos relativos a tipos de telas, volúmenes, movimientos y colores. Esta actividad es fundamental para que el vestuario terminado se asemeje a la idea artística del Diseñador.
 5. En el taller se prepara la muestra de vestuario. La Jefa de Vestuario realiza el molde de la prenda y se lo entrega al sector de corte para que prepare las telas y luego las maquinistas le dan la terminación final.
 6. La pieza de la muestra es revisada por el Director Artístico, el Diseñador y la Jefa de Vestuarios para su validación.
 7. El Diseñador releva y elige las telas en el mercado y trae las muestras de los géneros a utilizar.
 8. Luego que la muestra está aprobada, la Jefa de Vestuario y el Diseñador calculan las cantidades de telas y materiales necesarios para la confección y preparan una planilla realizada en forma manual.
 9. El Diseñador le remite las especificaciones a los asistentes de Dirección Técnica para que realicen la compra.
 10. La Jefa de Vestuario recibe las telas y los materiales. En la recepción se compara la mercadería recibida, con la solicitada y con el documento de factura para constatar la consistencia entre lo solicitado y lo entregado por el proveedor. Se registra en el documento para que GPI se realizó la compra y se prepara el cuaderno de telas para identificar tipo, código y cantidad.
 11. Se toman las medidas de referencia al elenco.
 12. Se realizan muestras de distintos diseños.
 13. Se preparan los moldes.
 14. Se realizan los cortes de las telas.
 15. La Jefa de Vestuario planifica la distribución del trabajo en las máquinas, tomando en cuenta los tiempos de confección, las fechas de estreno, el tipo de prendas y las habilidades de cada

maquinista (eficiencia vs efectividad). No hay evidencia formal del plan de producción, la Jefa de Vestuario lo implementa en base a su experiencia de trabajo en otras GPI.

16. Se realizan las pruebas de cada personaje y se determinan los ajustes necesarios.
17. La Jefa de Vestuario, el Diseñador y el Director Artístico participan de las pruebas de vestuario en los ensayos del *Ballet* previos a la entrada al escenario.
18. Con la llegada del Coreógrafo al Auditorio; en general 15 días antes del estreno; se realizan las pruebas en el escenario, donde pueden surgir ajustes al vestuario a partir de su visión artística (movimientos de telas, impacto de los colores). Las modificaciones y ajustes se transmiten a la Jefa de Vestuario.
19. La Jefa de Vestuario reorganiza la actividad del taller en base a la cantidad de modificaciones y ajustes que planteó el Coreógrafo.
20. Se da terminación a los trajes y se acondicionan en los varales. La producción promedio semanal es de 40 trajes.
21. Los trajes se trasladan desde el taller de vestuario al edificio del Auditorio para comenzar con los ensayos en el escenario.
22. Se designan integrantes del taller para que asistan a los artistas en los cambios de vestuario. Son los responsables del cuidado de los vestidos mientras se realizan las funciones. En una producción de *Ballet* que requiere en promedio 150 vestidos y *tutus*, se designan en promedio 5 asistentes.
23. Luego que el espectáculo se desmonta del escenario, cada asistente hace el inventario del vestuario que se le asigno y se envía a tintorería.
24. El vestuario se dispone y cataloga en armarios ubicados en el depósito del Auditorio.
25. Fin del proceso.

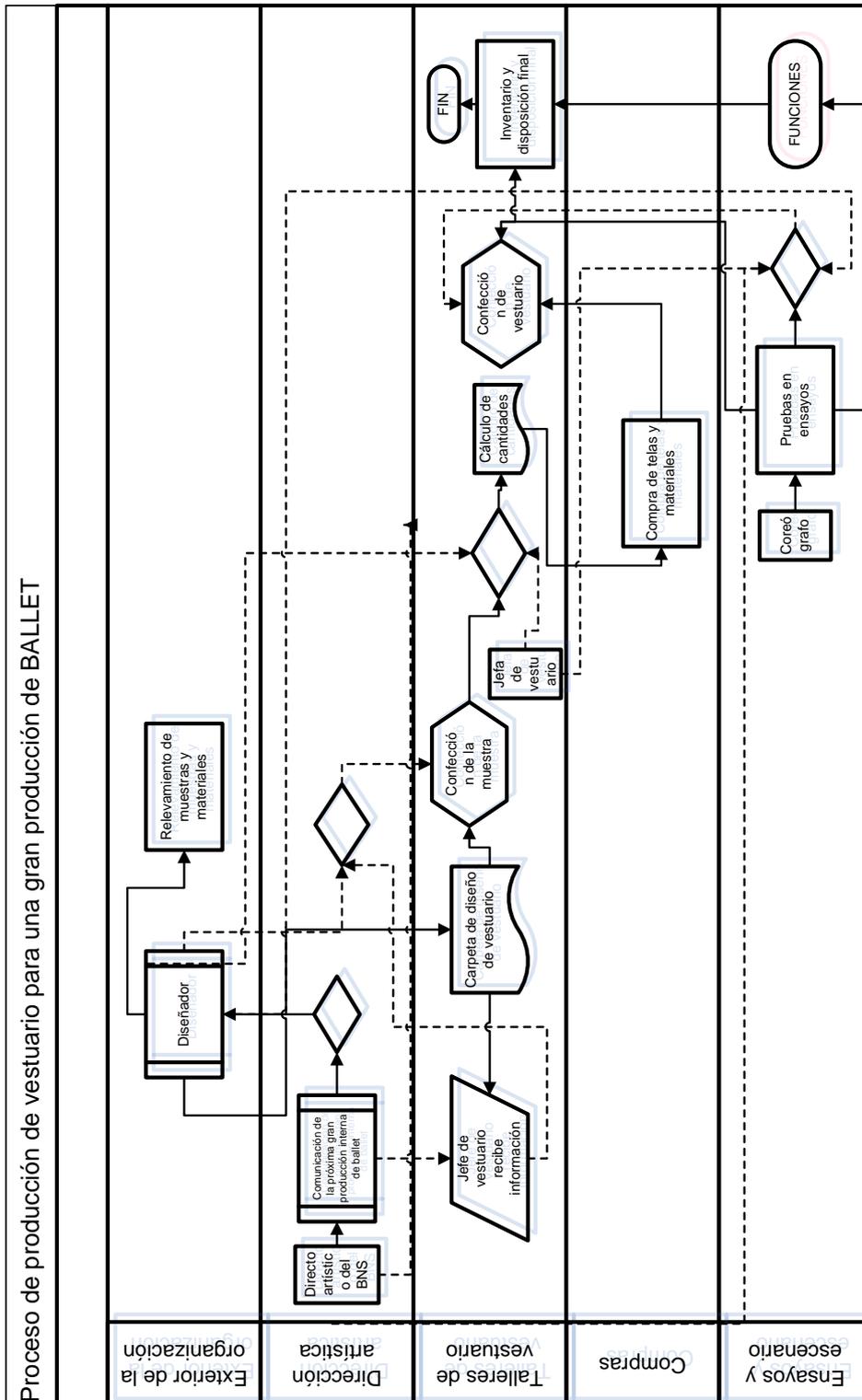


Gráfico 18 - Flujiograma del Proceso de producción de Vestuario. Fuente: Elaboración propia

TALLER DE TELONES

Consideraciones generales

El taller de telones está a cargo del Coordinador de telones que depende jerárquicamente del Jefe de talleres del Auditorio. El equipo está integrado por 4 personas en relación de dependencia y en caso que las realizaciones de telones lo requieran se reclutan personas con contratos temporales y en régimen de jornaleros.

Cada producción de Ópera o *Ballet* es muy particular en cuanto a la cantidad de telones que propone. En términos generales se trabaja en un promedio de 6 a 12 telones que demandan un tiempo de realización entre dos y tres meses. La pintura del telón se realiza en lienzo que tiene una medida aproximada de 20 mts de largo por 10 mts de ancho. En este taller también se trabaja en la pintura artística y acondicionamiento de otros elementos elaborados por el taller de escenografía: columnas, relieves, esculturas, entre otros.

El taller está ubicado en el cuarto piso del edificio Auditorio y ejecuta su actividad con una carga horaria de cuarenta horas semanales.

La creación de telones es considerada por los integrantes del taller como un oficio y se reconocen como artesanos, “obreros del arte”. Han recibido entrenamientos específicos en la técnica de pintado de telones pero en términos generales, el aprendizaje se adquiere a través de la práctica, tanto para la realización de los telones como para la organización y planificación del trabajo.

Etapas de la producción de telones para una GPI de *Ballet*

1. El Coordinador del Taller se informa sobre las producciones proyectadas con el Jefe de Talleres. Esta información les puede llegar al resto del equipo a través del Jefe de Talleres o el Director Técnico.
2. Se recibe la carpeta de diseños del Diseñador o Escenógrafo que contiene:
 - a. El desglose de telones por acto,

- b. La copia con cuadrícula y la copia sin cuadrícula con las referencias de medidas,
 - c. Los dibujos exactos y definitivos de cada uno de los telones, los rompimientos, las patas y las bambalinas impreso a color en formato A3, escala 1.50 con cuadrícula a 1 mt (1 mt = 2 cm),
 - d. Las medidas y cantidades de cada uno de los telones, los rompimientos, las patas y las bambalinas,
 - e. El detalle de costuras para confección de cada uno de los telones, los rompimientos, las patas y las bambalinas,
 - f. La paleta de colores definitiva,
 - g. La Técnica y materiales sugeridos en caso de ser no convencionales.
3. A partir de la información sobre la GPI a estrenar, Coordinador e integrantes del taller realizan una indagación de las características escenográficas de la producción, relevan información disponible en internet e investigan en forma individual sobre posibles técnicas a aplicar (acuarela, oleos, otros). Cuando se trata de una producción de *Ballet*, el BNS facilita un video sobre la puesta en escena de esa producción en otro teatro.
4. El Coordinador de telones promueve una reunión para transmitir la idea general de producción de cada telón, en base a la planificación de fechas para llegar a tiempo a los ensayos en escenario y el estreno de la GPI.
5. En dicha instancia el equipo del taller en su conjunto intercambia y comparte información relevada, estableciendo un plan de trabajo primario definido colectivamente y en consenso.
6. Se realiza el detalle de materiales que se requieren (metraje de lienzo, cantidad y colores de pintura, otros materiales) y se solicita su compra a través de integrantes de Oficina Técnica.
7. Se realiza la recepción de los materiales en el taller y se controlan según la orden de compra.
8. Se preparan los materiales para comenzar con la producción del telón.

9. Se comienza con la pintura del telón. Todos los integrantes participan a la vez por lo que tienen que conjugar el trabajo de cada uno para que el producto final no refleje los distintos estilos personales.
10. El Escenógrafo revisa los avances y la calidad de la producción de telones. Se intenta que el dialogo se realice con un único interlocutor dentro del área para evitar las interpretaciones diversas sobre las expectativas del Diseñador.
11. Se realizan los ajustes de criterio que propone el Diseñador o Escenógrafo. En casos de no contar con la información completa, los integrantes del taller asumen decisiones previamente validadas con el Jefe de Talleres o el Director Técnico.
12. Luego de terminado un telón se identifica, se dobla y se mantienen en el área de taller hasta su traslado al escenario (al área de Maquinaria).

Se manifiesta la necesidad (aún no contemplada) de contar con un espacio de depósito seco y seguro que permita una mejor conservación de los telones entre su realización y el momento del montaje en escenario, evitando los pliegues.
13. Se coordina el traslado de los telones al escenario con los integrantes de Maquinaria para luego colgarlos en cada vara según el orden establecido por el Diseñador.
14. Diez días antes del estreno, los telones quedan colgados en el escenario.
15. Se realizan los retoques de color y diseño necesarios luego de observado el telón en el escenario y el efecto del enfoque de las luces, de aspectos coreográficos y de la idea artística del Director del espectáculo.
16. Luego de finalizada la obra el área de Maquinaria desmonta los telones, los que son enrollados y guardados en un contenedor destinado al depósito de los elementos escenográficos utilizados en cada producción
17. Fin del proceso.

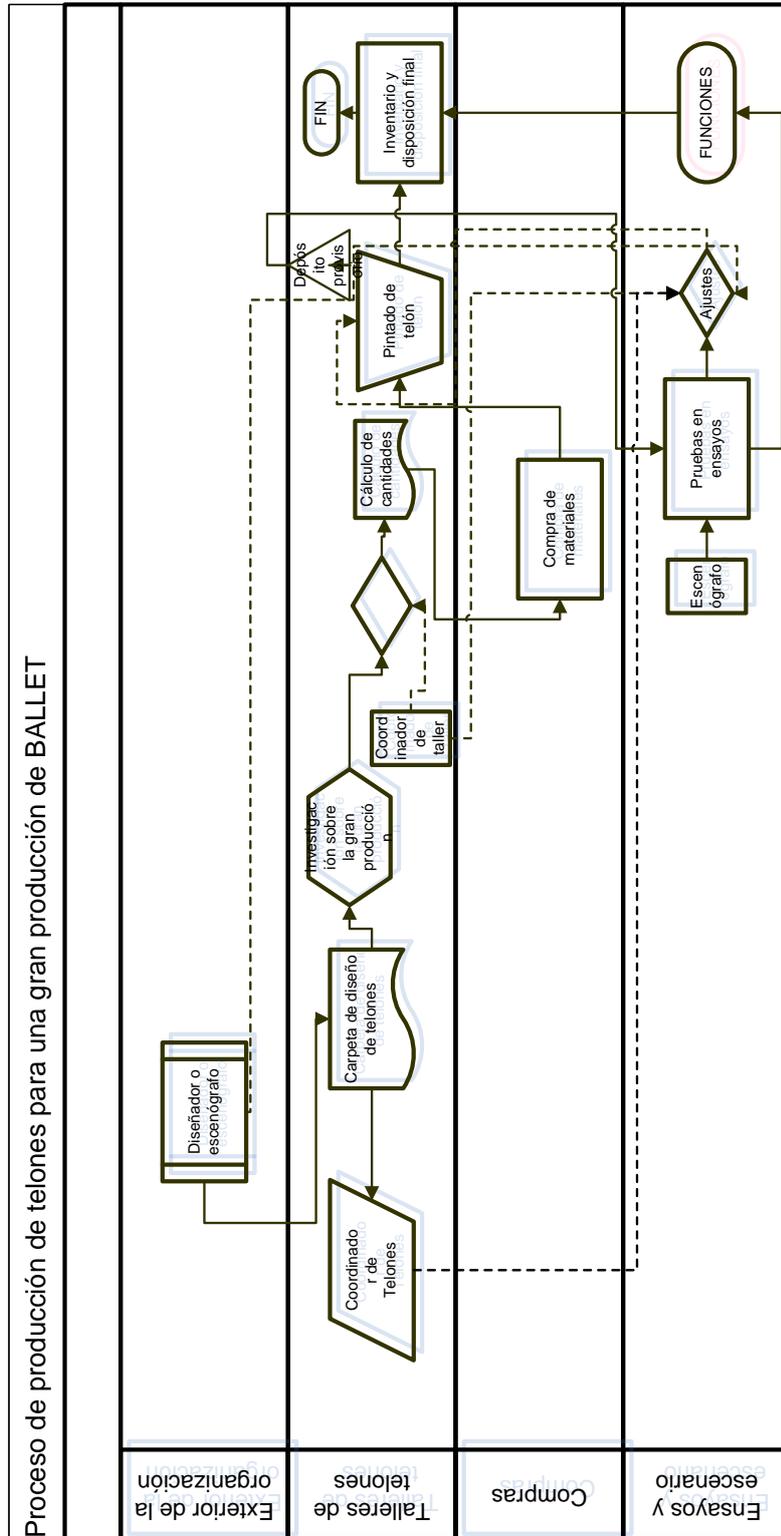


Gráfico 19 - Flujo del Proceso de producción de Telones. Fuente: Elaboración propia

8. ANALISIS

Hipótesis

Es menester en este momento retomar lo que constituyera el punto de partida de este trabajo y formular las hipótesis que se han construido, ratificado y reformulado.

En una primera aproximación, la organización Auditorio, cuya estructura funcional vigente se definió a principios del año 2013, se muestra como una estructura organizacional relativamente horizontal con escasos niveles jerárquicos. El enfoque en los procesos de las GPI muestra un funcionamiento que se enmarca en una estructura con características de tipo burocrática mecánica, aplicable en forma genérica a la gestión de los distintos productos y propuestas que se ofrecen en el centro cultural.

Desde las observaciones primarias realizadas en la organización, podía suponerse que esta estructura resultaría poco funcional al principal producto del Auditorio. Las GPI parecían necesitar un abordaje específico, capaz de integrar en forma organizada y convergente todas las actividades que tienen lugar a lo largo de la planificación, la reproducción, la producción y la puesta en escena; procesos que se dan en forma paralela y simultánea.

Se anticipaba entonces que la macro coordinación necesaria para la puesta en escena de un espectáculo de estas características requeriría un rol de carácter operativo de coordinación; capaz de trazar el plan de trabajo de esa producción. El plan tendría un eje temporal que comenzaría con la definición del proyecto (obra o espectáculo), su puesta en escena y la evaluación de resultados (calidad artística de la puesta en escena, respuesta de público y resultados económicos).

A partir de estas hipótesis, el trabajo se orientó al estudio exploratorio de la organización, que fue develando distintos niveles de dificultad para la consecución de los objetivos que el Auditorio se propone, en las que se focaliza el estudio diagnóstico que se presenta a continuación.

Estudio diagnóstico

El examen organizacional realizado permite identificar una serie de fortalezas y debilidades que es necesario conceptualizar para ofrecer a la Dirección del Auditorio, algunos elementos que faciliten su interpretación y proponer acciones de mejora que podrían acercar, aún más, la gestión a la estrategia definida.

FORTALEZAS

- Disponibilidad de recursos económicos y materiales.
- Tecnología de avanzada desde el punto de vista técnico.
- Equipos de trabajo comprometidos y motivados por su quehacer.
- Líderes motivados por su pertenencia y el propósito de su trabajo.
- Destacadas capacidades técnicas y de realización.

DIFICULTADES

- Falta de integralidad en la gestión de las GPI.
- Ausencia de planificación global del proceso de producción técnica.
- Ausencia de sistematicidad y herramientas de gestión.
- Sistemas de comunicaciones no formalizados.
- Dificultades de interpretación de los requerimientos artísticos.
- Gestión del conocimiento organizacional asistemático (carente de métodos y técnicas).
- Falta de seguimiento y anticipación de eventuales dificultades en los procesos de producción.
- Concentración de decisiones en los Jefes; falta de empoderamiento y delegación en los equipos técnicos.

La gestión del conocimiento organizacional

En el Auditorio; según opinión del Coordinador Ejecutivo (D. Gómez, comunicación personal, 29 de agosto, 2014); las principales limitaciones para la descripción, formalización y mejora de los procesos organizacionales ha sido la imposibilidad de acceder a recursos humanos, económicos y tecnológicos.

Estas son algunas de las limitantes observadas a lo largo del proceso de diagnóstico: la necesidad de definir y conceptualizar los procesos organizacionales, en este caso, los que tienen lugar en el área Técnica para las GPI de Ópera y Ballet. En la medida que estos procesos no estaban descritos, fue necesario hacer un relevamiento de los mismos, sus etapas, sus características, sus interrelaciones y requerimientos.

La operación *ad hoc* de los procesos en el Auditorio, se identifica como una dificultad para la gestión del conocimiento organizacional.

En la gestión del conocimiento hay dos procesos fundamentales (...): uno es la creación de conocimiento y el otro, la transmisión de conocimiento. La transmisión puede darse desde muchos puntos de vista y de muchas maneras, incluso en el espacio y en el tiempo. Cuando intentamos poner de forma explícita nuestro conocimiento en una base de datos, lo que hacemos, en el fondo, es ponerlo allí para que al cabo de un tiempo alguien pueda recogerlo; en cierta medida, pues, lo estamos transmitiendo en el tiempo. Y cuando utilizamos herramientas de comunicación lo que hacemos es intentar transmitir el conocimiento en el espacio. (Canals , 2013)

En este sentido, se espera que este trabajo constituya un primer insumo para la gestión del conocimiento en el Auditorio, cuya continuidad dependerá de las posibilidades y de los recursos que la organización pueda destinarle.

La falta de formalización de los procesos y de las comunicaciones tiene consecuencias diversas de fuerte impacto en términos estratégicos. Se destaca en esta línea una gran dificultad para definir los

objetivos generales y específicos de cada GPI. Los protagonistas describen un objetivo genérico orientado a la “excelencia del resultado”; mas esa excelencia parece ser una formulación ideal que en ningún momento se transforma en una descripción tangible que permita operacionalizar el concepto. Gran parte de los requerimientos se transmiten en forma personal e informal, se utilizan distintos interlocutores, canales y contenidos, quedando librados los resultados a la interpretación intuitiva que realizan los Jefes técnicos. Cada Jefe según su percepción sobre el proyecto, diseña y comunica el plan de acción que considere más apropiado para lograr la excelencia que solicita el cliente interno.

ESTRUCTURA

Los técnicos plantean básicamente dos tipos de dificultades, algunas del orden de lo estructural (estructura física, cantidad de personal, relaciones jerárquicas, ausencia de mandos medios) y otras del orden de lo funcional (dificultades de comunicación, interpretación, adecuación).

Estructura edilicia

En el plano de lo estructural se observó, un planteo recurrente en relación a la falta de espacios físicos. No obstante, del relevamiento de los espacios del centro cultural y el análisis de las entrevistas realizadas, se sugiere que la dificultad aludida no necesariamente concluye en las restricciones de espacio sino en cuestiones relativas a la planificación de su uso y de una mejor articulación de la información entre las distintas áreas funcionales. Este no parece ser un problema de fondo sino una manifestación sintomática de dificultades de orden funcional, de comunicación y coordinación.

Estructura de personal

El área Técnica está integrada, como se describió anteriormente, por una dotación estable de empleados mensuales y una dotación adicional de empleados jornaleros que se contratan a los efectos de ampliar la capacidad de respuesta (producción o soporte técnico) cuando el equipo estable no alcanza a atender los requerimientos recibidos. Si bien los referentes técnicos entrevistados han hecho mención a momentos de restricción en la composición del área e incluso de precarización en

las formas contractuales, actualmente la cantidad de integrantes no parece manifestarse como una limitante y en general es adecuada para las necesidades funcionales de la organización.

Estructura jerárquica y liderazgos

Cuando el análisis se enfoca en la dimensión organizacional definida en el organigrama, se identifica una integración compuesta por distintas sub-áreas con formas de funcionamiento y productos o servicios muy diversos. Básicamente se diferencian: a) las áreas de realización que tienen su foco en la productividad y la calidad de los productos (insumos escénicos de las grandes producciones) y b) las áreas que proveen servicios y que tienen su foco en la calidad de la cobertura de los aspectos técnicos del escenario. Cada una define su propia lógica de funcionamiento, en razón del tipo y naturaleza de sus tareas, organización y condiciones de trabajo: dedicación horaria, formas de asignación del trabajo, formas de comunicación.

Si bien hay variantes en la organización del trabajo de cada área, las mismas están integradas por la figura de un Jefe de área y del conjunto de técnicos a su cargo; en algunas de ellas hay figuras de co-conducción (subjefes, coordinadores) que intermedian entre el Jefe y el equipo de técnicos, mientras que en otras áreas el Jefe es el que tiene relación directa con sus dependientes.

Los integrantes del área Técnica consideran que las mayores dificultades para el cumplimiento de los objetivos son de tipo estructural y radican en la horizontalidad de dicha estructura, definiendo así la necesidad de crear una estructura de mandos medios capaces de asumir un rol de organizadores del trabajo por debajo de la línea de los jefes.

Sin pretender cuestionar la necesidad de introducir este nivel de mandos medios, parecería que esta alternativa se presenta como una solución lineal a un problema complejo que involucra otras dimensiones del modelo 7-S y no se agota en los aspectos referidos a la delegación del trabajo. Resulta importante entonces profundizar la investigación de esta interpretación (generalizada) que realizan los integrantes del área Técnica.

El análisis de la cadena de producción de los espectáculos de Ópera y *Ballet* muestra que los objetivos de cada obra, son por lo general definidos por cada Jefe de sección, momento a partir del

cual se inician las respectivas sub cadenas de producción. Son entonces los Jefes de área, los principales “procesadores” de la información e interpretación de las necesidades de cada GPI, procesamiento éste que se realiza en forma individual y no sistematizada.

En las áreas de producción (exceptuando el taller de telones) opera mayormente un liderazgo de tipo autocrático caracterizado por la concentración del poder y la toma de decisiones en la figura del Jefe, que es quien administra la información y los recursos, planifica el trabajo y asigna las tareas específicas en función del conocimiento de las destrezas individuales. En este esquema todas las cuestiones deben dirimirse en consulta unidireccional con el Jefe del área o taller, quien tiene la expectativa de que cada empleado responda con eficiencia y contribuya a la mayor productividad, siempre bajo los cánones de calidad que el Jefe define. La consecuencia directa de este estilo de trabajo y liderazgo es que los Jefes tienen una carga de trabajo operativa que los aleja de la misión fundamental de sus cargos (planificar, conducir y gestionar).

Desde este punto de vista, parecería que la organización debería trabajar en el fortalecimiento del liderazgo, desarrollar la capacidad de delegación de los mandos medios y el empoderamiento de los equipos de trabajo.

Estructura funcional o dinámica organizacional

La estructura por funciones definida para el Auditorio en general y para el área Técnica en particular promueve la segmentación vertical del trabajo determinada por la especificidad de la tarea, que dificulta el logro de una visualización integral de las estrategias de las GPI.

Se debe considerar entonces que el “producto esperado” por el cliente interno (artista) depende de la conjunción de una multiplicidad de operadores que no necesariamente tienen una mirada integrada del producto final y de los objetivos de conjunto definidos para la puesta en escena. En este sentido los distintos actores manifiestan tener una visión restringida a la necesidad de llegar al escenario habiendo resuelto eficazmente lo que refiere a la especificidad de su área: habiendo culminado los telones que requiere esa producción, elaborado el vestuario que los artistas deberán lucir en el escenario, montado y programado la iluminación definida por el diseñador, entre otras.

Estos procesos de producción parecen operar como células independientes, con escasa interacción entre las partes. Más aún cuando se trata de la diferenciación entre las áreas de realización y las áreas que trabajan a nivel de escenario. Como lo explica la Jefa de Vestuario:

Hay una división entre escenario y lo que somos los talleres. En escenario se trabaja más en equipo, entre iluminación, audio y maquinaria. Hay una conexión allí que es lógica porque trabajan en el mismo escenario y eso facilita la conexión. (...) El taller de vestuario está bastante aislado y el contacto con el resto del área Técnica y la producción es muy remoto. (...) En mi caso todo lo que se hace en el taller, el cronograma de actividades, solo lo sé yo. (A. Alloza, comunicación personal, 29 de julio, 2015)

La estructura funcional que hoy está implementada en el Auditorio es la más sencilla de aplicar, pero da lugar a una gran departamentalización y especialización de funciones, perdiéndose la dimensión global y el sentido último del quehacer de cada integrante y de cada área. Este formato promueve determinadas formas de funcionamiento mecanicista y burocrático que afecta la comunicación e interrelación de sus empleados, evidenciando síntomas de miopía organizacional (enfoques parciales, intereses individuales o sectoriales, miradas poco integradoras).

El área Técnica contrarresta este funcionamiento; según el cual cada una de sus áreas opera en forma independiente sin mayor conocimiento y contacto con lo que acontece en otras áreas técnicas que simultáneamente están trabajando para la misma producción; utilizando el método de prueba y error como forma de aprendizaje en lo que refiere al trabajo de producción escénica. Aunque este tipo de aprendizaje es válido, se traduce en elevados costos en términos de eficiencia así como de estrés organizacional, que se traduce en el discurso de sus integrantes en términos de cansancio, percepción de excesiva presión, sentimientos de soledad y falta de reconocimiento.

Entre los años 2013 y 2014 el Auditorio contaba con la figura de un Coordinador Técnico que trabajaba en forma exclusiva para el desarrollo de las producciones de *Ballet*, cumpliendo una rol importante tanto en tareas de productor del espectáculo así como de *Stage Manager*, coordinando la puesta en escena y el funcionamiento de las áreas técnicas en el escenario. El equivalente a este rol

en el caso de la Ópera lo cumplía uno de los asistentes de producción adjuntos a la Dirección Técnica.

Recientemente, el Auditorio modificó la estructura directiva del área Técnica incorporando las figuras de Director de Escena y de *Stage Manager*, cuyo principal objetivo es armonizar la visión artística con la realización escénica, es decir con la interpretación que realizan los encargados de talleres de esas demandas artísticas para materializar la producción.

Según define la descripción de cargo de Director de Escena:

Es la persona responsable por la consecución de la excelencia en la escenificación de las producciones. Para ello, debe liderar, dirigir y supervisar todas las acciones necesarias para lograr una producción escénica de calidad, acorde a los requerimientos del Director Artístico del espectáculo.

Diseña y supervisa todas las acciones (en sus distintas etapas) que confluyen en la adecuada puesta en escena de la obra, integrando elementos de escenografía, decorados, vestuario, caracterizaciones, iluminación, sonido y movimientos actorales. (Auditorio Nacional del SODRE, 2015)

La incorporación de estas figuras de Dirección podría sugerir que la organización está identificando la necesidad de ajustar la estructura funcional para generar una mayor sinergia y una mejor confluencia hacia los resultados escénicos.

Más allá de los cambios naturales que se están realizando a la estructura, se considera que para el caso aplica la opinión de Thomas y Waterman (1984, pág. 8) respecto a que “los problemas de estructura, a pesar de su innegable importancia, no son sino una pequeña parte de la cuestión de la eficacia en la administración”. En este contexto, es relevante observar algunas de las siete dimensiones que proponen estos autores en su modelo 7-S McKinsey, los valores compartidos, el personal y el estilo de liderazgo.

El Auditorio es una organización joven, que está dando sus primeros pasos en la construcción de sus conocimientos, la definición de sus procedimientos y metodologías de trabajo. Si bien la estructura

funcional diseñada no parece ser la más adecuada para el abordaje de estas producciones singulares, se considera que el foco para alcanzar los objetivos estratégicos definidos debe preservar el proceso de consolidación institucional que la organización está transitando -reforzando las figuras de liderazgo y la promoción de los valores organizacionales orientados al servicio público-, y debe a su vez centrarse en encauzar otros asuntos referidos a la dinámica organizacional orientado a la mejora de los sistemas de gestión y la incorporación de herramientas que permitan un mayor alineamiento en torno a los resultados esperados en cada producción.

Parece entonces relevante proponer para el Auditorio, la consideración de formas de funcionamiento y organización del trabajo alternativas que permitan optimizar los recursos existentes en la organización y potenciar la sinergia entre las partes.

Una Gran Producción Interna; un proyecto

Las GPI que se presentan en el Auditorio son trabajos singulares y no repetitivos en cuanto a la concepción artística, el diseño y la realización, que se deben producir en un tiempo determinado y con un presupuesto financiero acotado. Cada uno de los espectáculos en su excepcionalidad, genera requerimientos únicos que deben ser contemplados desde lo artístico, lo técnico y los servicios.

No obstante, más allá de la singularidad artística de cada producción, hay un flujo de procesos que se repite en forma sistemática y supone la realización de una serie de acciones para la planificación, presupuestación, definición y adquisición de materiales e insumos, organización del trabajo, asignación de responsabilidades y cronogramas de actividades.

Las presentaciones en el Auditorio exigen fechas de entrega (ensayos, estrenos, funciones y/o giras) con el condicionamiento de recursos generalmente escasos en instalaciones, equipamientos, materiales y personas.

En todas las intervenciones donde se ha tenido contacto con la organización; charlas, entrevistas y documentación; el término “proyecto” estuvo siempre presente: “un espectáculo es un proyecto”, “trabajamos en proyectos”, “proponer modificaciones a los proyectos artísticos presentados”, “una vez aprobado el proyecto”. Los interlocutores utilizan este término con acierto:

Así, el *Manual de Gestión de Proyectos* de Brown Boveri dice: “Un proyecto es un trabajo no repetitivo, que ha de planificarse y realizarse según unas especificaciones técnicas determinadas, y con objetivos de costes, inversiones y plazos prefijados. También se define un proyecto como un trabajo de volumen y complejidad considerables, que ha de realizarse con la participación de varios departamentos de la empresa y tal vez también con la colaboración de terceros.” (Pereña Brand, 1996)

La siguiente definición aporta desde la perspectiva de las artes escénicas.

El proyecto es un proceso MULTIDIMENSIONAL y diverso en el que se maneja RECURSOS humanos, económicos y técnicos con el propósito de alcanzar el OBJETIVO previsto en un TIEMPO y CONDICIONES DETERMINADAS (Pérez Martín, 2002, pág. 28).

En particular, se define como proyecto escénico “a la suma de las actividades realizadas por cualquiera de las organizaciones escénicas para alcanzar sus objetivos artísticos y culturales”. (Pérez Martín, 2002, pág. 22)

A partir de las definiciones previas una GPI es un Proyecto y bajo esta formulación se introduce naturalmente la posibilidad de la implementación de la metodología de Gestión por Proyectos aplicada a la organización del trabajo para el área Técnica. Esta metodología no significa que los procesos se sustituyan o desaparezcan, ya que los procesos son funcionales y complementarios a los proyectos artísticos, sino como plantea Pérez Martín (2002, pág. 18) se trata de cambiar el énfasis en la actividad individual por la de “idea general” en la que hay que respetar límites y condiciones que se establecen en equipo.

Posibles contribuciones del Project Management para el Auditorio

Uno de los mayores aportes que podría representar esta metodología consistiría en favorecer un abordaje transversal e integrador de una GPI, reforzando el valor del trabajo del equipo en relación a un proyecto que lo trasciende.

Los técnicos aluden a la importancia motivacional que representa esta integración cuando se refieren al rol que desempeña el Gerente del *Ballet* durante la etapa de producción de una obra.

Esa presencia, el que alguien viniera, viera, se interesara... (...). Y después te hacía parte del resultado de la producción; entradas vendidas, repercusión del público. Y eso te saca cierta impronta de "trabajo mecánico" (...) Te pone en ese lugar de que esto es parte de algo, que está bueno, que funciona, que mueve gente. Le da otra riqueza. (M. Robaina, comunicación personal, 9 de agosto, 2015)

Una unidad se caracteriza por tener una misión permanente con medios humanos adecuados para cumplir la misión y por tanto dotados también de una fuerte estabilidad. El proyecto, por el contrario, es, por definición, temporal y está dotado de recursos cambiantes e inestables. El proyecto no encaja bien dentro de la definición tradicional de unidad orgánica. (Pérez Martín, 2002)

En el Auditorio, como ocurre en la generalidad de los Teatros de Producción, el trabajo se define principalmente a través de la operación en equipo, la fijación de metas, tiempos preestablecidos y recursos limitados; al igual que en los proyectos, pero la diferencia radica en que generalmente no se utiliza una metodología teórico-práctica para llevar a cabo actividades con las que artistas y técnicos no están habituados (planificación, presupuestación, etc.).

Se considera que la utilización de herramientas como la de Gestión de Proyectos representaría una forma de adecuación y flexibilización que beneficiaría el desempeño de todos los aspectos (artísticos, técnicos, de servicio y de gestión) que se integran en la representación y la interpretación en el escenario y que colaboraría con el fomento del trabajo en equipo y la continuidad del espíritu de trabajo que según sus protagonistas (los técnicos) son elementos diferenciales del Auditorio.

La especialización es necesaria para potenciar y optimizar lo que cada individuo del equipo “sabe hacer mejor” pero es esencial tener visión integral del espectáculo a montar. La acción coordinada y en conjunto con los integrantes del equipo, aumentará la probabilidad que el proyecto artístico se materialice en tiempo y forma, minimizando las ineficiencias propias de la falta de organización y generando un mayor involucramiento personal y colectivo.

El *Project Management* podría ser un buen instrumento para reforzar y replicar estos valores en la medida que los perfiles de las personas que conformarán un equipo de proyecto, además de especialistas, deben ser colaboradores y tener una predisposición para el trabajo en equipo.

Pereña Brand (1996) hace la precisión sobre tres aspectos que se deben considerar para el éxito de un proyecto: la dimensión técnica, la dimensión de gestión y la dimensión humana. Habitualmente se pone el énfasis en la primera, el conocimiento, el “saber hacer” es claramente sustancial para llevar adelante un proyecto, y es claro que esta dimensión está presente en el área Técnica del Auditorio. Pero también son primordiales la habilidad de gerenciamiento y la elección de las personas que se relacionan durante la duración del proyecto, que generalmente tienen distintos intereses, algunas veces contrapuestos o con diferentes perspectivas; en la determinación del resultado. La conjunción equilibrada de las tres dimensiones, es de gran complejidad y es con la utilización de la metodología de *Project Management* que se las puede integrar adecuadamente. La gestión de proyectos, utiliza técnicas de planificación, organización, adopción de decisiones, dirección del equipo humano y control de resultados, que no son diferentes a las metodologías empleadas por el resto de las actividades de la organización pero deben ser adaptadas a las características particulares de cada proyecto. (Pereña Brand, 1996, pág. 15).

En particular, para la gestión de proyectos artísticos, se deben tener presente otras tres dimensiones: la personal (artística, expresiva, profesional y económica), la colectiva (equipo del proyecto y reconocimiento profesional) y la social (alcance de las actividades y de beneficiarios) (Pérez Martín, 2002, pág. 32), que lo complejizan aún más.

Para fortalecer el trabajo, la comunicación y la integración de los *Project Group* se utilizan técnicas de reuniones, dinámica de grupos, lluvias de ideas, que bien se podría ajustar a la dinámica de trabajo

en el Auditorio y así “potenciar el trabajo conjunto y la visión global del proyecto”. (Pérez Martín, 2002, pág. 71)

En el Auditorio el proyecto se materializa y comienza a integrarse cuando los técnicos “entran al escenario”; con los telones, la escenografía, el audio, la planta de luces previamente montada y programada y las pruebas de vestuario. En la metodología de proyectos se sugiere que esta integración comience al inicio del mismo, destinando un *Project Room* como sala de reuniones del *Project Group*, que contenga a la vista los diseños escenográficos, de luces, del vestuario, el guion del espectáculo, imágenes, diagramas de planificación temporal y presupuestal, graficas con desvíos presupuestales, etc., con la intención de “favorecer el clima de trabajo del equipo, la motivación, las reuniones y el análisis”. (Pérez Martín, 2002, pág. 71)

La planificación de una producción es una instancia de una relevancia fundamental. Cada producción de Ópera o de *Ballet* requerirá la atención de las distintas áreas de realización durante meses. La sinergia debe construirse desde la propia presentación del proyecto. De las entrevistas mantenidas con los distintos actores se desprende que este “anuncio”, esta “presentación” se hace de manera informal y a demanda de quien la solicita. A modo de ejemplo, en el Taller de telones la información sobre las producciones próximas llega a través de canales informales y con un margen de tiempo acotado, dificultando en gran medida la adecuada planificación de la elaboración del producto.

La información es difusa. Llega en forma informal. Hay que ir preguntando; hay que moverse un poco. (...) Tal vez nosotros [telones] no tengamos que hacer nada para una determinada producción, pero sería genial conocer la producción del año. (G. Petkoff, comunicación personal, 9 de agosto, 2015)

Se observa la necesidad de acceder a una información clara y formalizada sobre los grandes proyectos que el Auditorio asume, y que por tanto involucraran a todos los actores. Una adecuada comunicación favorecería significativamente el involucramiento y la sinergia de los protagonistas técnicos, que, no teniendo una instancia sistemática de preparación de las producciones, asumen en forma personal o colectiva la inducción a cada producción

En el área de telones y a estos efectos “primero hay una iniciativa individual, cada uno va investigando, acercándose” (M. Robaina, comunicación personal, 9 de agosto, 2015), más adelante el Coordinador de Telones convoca una reunión para definir los plazos y planificar la producción. Cuando llega ese momento el Coordinador tiene una idea general de cómo abordar el telón. Sin embargo, en este Taller la discusión, producción y toma de decisiones se realiza de manera muy horizontal entre todos los integrantes. En el caso de vestuario es la Jefa la que asume primariamente esa función de investigación y sensibilización sobre una determinada producción. A partir de allí, comparte ese conocimiento con su equipo y les sugiere algunas lecturas o el acercamiento a determinadas técnicas que se requerirá aplicar para esa producción en particular.

Vale decir en este sentido, que las necesidades no satisfechas de información y planificación no solamente se refieren a las dificultades en el flujo y los contenidos comunicacionales sino también a los canales de comunicación. La restricción del acceso a las herramientas necesarias (computadoras o acceso a internet) ha sido señalada en más de un caso por parte de los técnicos como una limitante para el desarrollo de actividades de investigación, inducción y planificación de las producciones, investigación de técnicas, realización de consultas, todo lo cual debería poder realizarse en el ámbito laboral. Hasta ahora ese trabajo lo ejecutan poniendo a disposición sus dispositivos personales. El disponer de estas herramientas facilitaría el flujo comunicacional y la recepción de información referida a la evolución del proyecto.

Se ha referenciado en capítulos anteriores, la falta de visión integral del uso de los recursos asignados para cada producción, inconvenientes en el seguimiento de las partidas presupuestales, desvíos significativos, escasa planificación de requerimientos temporales para la producción y de los tiempos definidos. La Jefa del Taller de Vestuario no tiene contacto con el presupuesto, desconoce los costos de una producción y su incidencia en términos presupuestales se limita a promover una compra lo más austera posible en términos de cantidad de telas e insumos. Incorporar *Project Management*, favorecería el reconocimiento de la utilización del presupuesto por parte del área Técnica como una asistencia para el mejor desempeño de la operativa y no como un obstáculo o un requerimiento más de la burocracia administrativa.

Viabilidad de la herramienta del *Project Management* en el Auditorio

El cuestionamiento que surge intuitivamente es si la estructura funcional vigente en la que se sostiene la institución operaría como una fuerza contraria a la implementación de la Gestión por Proyectos. Como se ha expuesto anteriormente, no hay un tipo de estructura organizacional que sea imprescindible para desarrollar la metodología.

(...) la gestión de proyectos no debe identificarse, como se hace en ocasiones, con un determinado tipo de estructura. No es una solución estructural sino una metodología de gestión, una forma de trabajar, dirigir y organizar las actividades discontinuas. (Pereña Brand, 1996, pág. 311)

Las estructuras funcionales, por sus características de poca flexibilidad, generalmente muy jerarquizada y con poco entrenamiento en el trabajo por objetivos, no es la que se adecua más fácilmente a la Gestión por Proyectos pero no significa que sea imposible implementarla y tener éxito. “Nada se lo impide, a no ser la resistencia de la propia organización, la falta de costumbre, la inercia que impele al mantenimiento de los sistemas de trabajo y las rutinas y reflejos habituales”. (Pereña Brand, 1996, pág. 300)

En el Grafico 20 se visualizan las estructuras organizacionales tradicionales con sus ventajas y desventajas a efectos de la implementación de la metodología de Gestión por Proyectos.

ESTRUCTURA FUNCIONAL	
La distribución del trabajo se realiza atendiendo a la naturaleza de las tareas a realizar	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Simple de comprender	Se pierde la visión global de la empresa
Se basa en la división del trabajo	Las soluciones a los problemas son parciales
Las áreas se dividen por especialidades	Falta de solidaridad entre unidades (enfoques parciales, intereses individuales, incomprensión y enfrentamiento)
Los cargos se completan con especialistas	Dificultad para la fijación de objetivos organizacionales
La formación es rápida	Dificultad en la coordinación por fragmentación de tareas que obliga a los superiores a intervenir constantemente
Muchos procedimientos	Las decisiones se concentran en los niveles mas altos de la estructura
Se adapta a actividades de tipo continuo	Circuitos de información y métodos de trabajo excesivamente largos
	Lentitud en la toma de decisiones
	Poca flexibilidad
	Cultura cerrada y rígida
	Poca movilidad de recursos
ESTRUCTURA POR FINALIDADES	
Los órganos principales de la estructura se identifiquen, no con tareas a realizar, sino con finalidades sintéticas (producto, zona geográfica, mercado)	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Autonomía	Complejidad que requiere estilos de dirección avanzados
Responsabilidades claramente delimitadas	Dificultad en reclutar empleados polivalentes
Facilidad en la adjudicación de objetivos	Dificultad para la coordinación de actividades
Facilidad en la delegación a directivos y mandos medios	Grandes dimensiones
Organización del trabajo simple	
Pocos procedimientos	
Las decisiones se toman donde se produce el problema	
Reducción de la burocracia	
Visión global y concepto integral del negocio	
Los directivos se liberan de resolver pequeños problemas del día a día	
ESTRUCTURA MATRICIAL	
Se maneja bajo el concepto de dualidad de mando. La dirección se ejerce por los responsables de las unidades estables con recursos propios y los responsables de negocios que no disponen de recursos propios. Son direcciones complementarias	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Cada tipo de objetivo tiene un responsable	Dificultades de coordinación
Adaptabilidad a mercados dinámicos y cambiantes	Conflictos entre jefes
Facilidad en la delegación a directivos y mandos medios	Multiplicación de la necesidad de reuniones
Pocos procedimientos	Aumento de los costos
Las decisiones se toman donde se produce el problema	Mayor cantidad de empleados (directivos y mandos medios)
Reducción de la burocracia	Falta de responsabilidad por exceso de responsables
Visión global y concepto integral del negocio	Ópticas diferentes
Los directivos se liberan de resolver pequeños problemas del día a día	Necesidad de sistemas de planificación bien concebidos y aplicados con coherencia
	Exceso de burocracia

Gráfico 20 – Tipos de estructura organizacionales – Ventajas y desventajas Fuente: Elaboración propia basada en resumen de Jaime Pereña Brand

Aunque por sus particularidades, la estructura funcional presente en el Auditorio, es la que más se aleja del modelo, no significa que sea incompatible en la medida que la especialización es necesaria para ejecutar proyectos y eventualmente la que mejor se adecua para las áreas de Apoyo de dimensiones reducidas. De hecho, siendo una organización joven y aún en formación, es viable la implementación de esta metodología de gestión sin realizar grandes cambios estructurales.

En la práctica, el área Técnica está definida funcionalmente con la concepción de proyectos, como se presenta en el Gráfico 21, por lo que implantar Gestión por Proyectos, no representaría cambios radicales en la estructura orgánica.

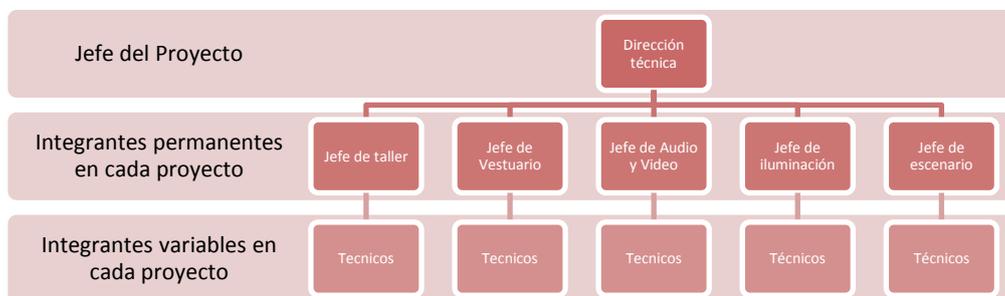


Gráfico 21 - Adaptación de la Estructura Funcional a la Gestión por Proyectos - Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto relevante que podría aportar la introducción de esta metodología sería la realización de instancias formales de revisión y análisis de resultados *post-espectáculo*, que hoy se efectúa mediante una evaluación subjetiva y no formal por parte de los Directores Artísticos. La Gestión por Proyectos permitiría evaluar cada GPI en términos de cumplimiento de objetivos de calidad, medición de resultados económicos, productividad, eficiencia y eficacia de los procesos, entre otros.

La aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas, permitiría detectar oportunidades de mejora y capitalizar el aprendizaje de forma sistemática, para evitar que el conocimiento organizacional quede en la individualidad de las personas o se pierda. La etapa de evaluación del proyecto es enriquecedora para detectar cambios a los procesos actuales que soportaran a futuros espectáculos y para identificar las acciones y comportamientos exitosos y fortalecerlos. En la entrevista mantenida con la Asistente de Producción Técnica (M. Serra, comunicación personal, 28 de noviembre, 2014) se

ha visualizado que el aprendizaje y la mejora se producen entre un proyecto y otro a través de procesos informales y de un costo personal elevado.

Es importante promover la conformación de equipos responsables del proyecto y no solamente de personas responsables. Es necesario generar un involucramiento con “el todo” del proyecto y no puntualmente con “la parte” que toca a cada área. El Jefe de Talleres manifiesta “es necesario que se abra más la cancha” (S. Larracharte, comunicación personal, 12 de noviembre, 2014), con lo cual quiere decir que necesita acceder a la información más completa, más precisa y con mayor antelación. En otro momento de la entrevista, expresa que a su área no le llega (ni él considera relevante que así sea) la trama de la obra, la historia narrada donde “la Sílfide le da la mano a su partenaire”. Sin embargo, se considera que conocer la historia de la obra a representar, su origen, las características de la producción y la razón de estar propuesta como título para el Auditorio, constituiría un sano proceso de inducción y sensibilización que daría a los Jefes y a los equipos una comprensión global y un nuevo sentido al trabajo que realizan.

Esta inquietud se traduce en la actitud de los técnicos cuando se ubican en algún lugar de la sala durante los ensayos en escenario para apreciar el resultado del esfuerzo y la materialización de su obra para lo cual estuvieron meses trabajando.

Los equipos deberían integrarse con referentes de todas las áreas técnicas desde el primer momento, líderes que no necesariamente tienen que ser los Jefes de área en la medida que estos últimos seguiría teniendo la responsabilidad de coordinar y supervisar la actividad de su área para todos los proyectos y espectáculos que se desarrollan en el Auditorio.

No todos los empleados podrán tener las condiciones o habilidades para asumir el rol de referente y/o representante de un área a los efectos de liderar un proyecto; aunque es igualmente cierto que en este esquema que se propone, cualquiera de ellos (con la voluntad de hacerlo) podría prepararse para adquirir las competencias necesarias y ocupar el rol de líder en un determinado momento y para un determinado proyecto.

Si bien se entiende que esta metodología representaría una mejora significativa en la gestión del área Técnica en general, no se desconoce que también representaría una exigencia importante para la

organización y en particular para los Jefes de área, que hoy tienen importante protagonismo y en especial, un fuerte control sobre la información y la organización del trabajo. Control que deberían poder compartir, a través de la delegación de funciones y tareas, promoviendo el desarrollo de otras capacidades entre los miembros de sus equipos. El Jefe ocupa el rol de facilitador de este proceso, apoyar al referente, promover su lugar en el equipo, manteniendo la responsabilidad final sobre la toma de decisiones de su área.

Sin pretender abordar todas las variables de la metodología, se considera que esta hipótesis implicaría otros desafíos asociados al desarrollo de sistemas de recompensas y reconocimientos acordes a esta modalidad de gestión. La compensación debería estar ligada al logro de los objetivos organizacionales enfocados a fomentar el trabajo de equipo y la búsqueda de la excelencia. Dicho sistema de remuneraciones debería acompañar esta “estructura móvil” asociada al desarrollo de cada proyecto y la responsabilidad que los referentes asumen en cada caso.

La principal dificultad que genera la herramienta, es el rompimiento con el principio de unidad de dirección que propone Fayol (1987, pág. 29). El especialista que integra un proyecto depende de su Jefe jerárquico habitual y del Jefe de Proyecto, esta dualidad de mando puede ocasionar interferencias al recibir instrucciones con intereses, en algunos casos, contrapuestos por lo que para minimizar los inconvenientes es importante definir el alcance de las competencias de cada jefatura durante el periodo de vigencia del proyecto. Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta en la creación de los equipos de trabajo para cada proyecto, es que los técnicos o especialistas que lo integren sean elegidos en acuerdo entre el Jefe funcional y el Jefe de Proyecto.

Son diversos los factores que determinan el éxito o el fracaso de un proyecto. Se incluye en estas variables la clasificación de proyectos, la definición de objetivos, las fuerzas en contra que afectan la consecución de los resultados, los errores que frecuentemente se cometen, las etapas que transita el proyecto, la importancia de estudiar la viabilidad, su planificación, entre otros. Para el caso de estudio es de destacar, entre aquellas variables, la importancia de la designación de un Jefe de Proyecto adecuado. “El Jefe de Proyecto tiene un papel decisivo en la planificación, ejecución, y control del proyecto y es el motor que ha de impulsar el avance del mismo mediante la toma de decisiones tendientes a la consecución de los objetivos”. (Pereña Brand, 1996, pág. 49)

El Jefe del Proyecto, dentro de la organización estructural del proyecto, tiene responsabilidades para con el cliente (que define los objetivos), sea este de carácter interno o externo; para con su propio Jefe definido en el organigrama, para con el Director del proyecto y para con la figura que controla el avance del proyecto.

Según Pereña (1996, págs. 49-70) para que el Jefe de Proyecto pueda llevar a cabo su función debe tener poder de dirección y cierta autonomía para la gestión, autonomía que puede ir desde la autoridad jerárquica plena hasta un rol de coordinador. Su misión general es la de “dirigir el equipo de que dispone para alcanzar los objetivos del proyecto” que será lograda a través de funciones específicas: colaboración con el cliente en la definición y concreción de los objetivos del proyecto, la planificación, la dirección y coordinación de los recursos, el mantenimiento de las relaciones externas al proyecto, la toma de decisiones, el seguimiento y mantenimiento de información relacionada y resolución de las incidencias.

Este rol; responsable de actividades tan diversas y generalmente complejas; debe ser ocupado por la persona que mejor se adecue al perfil necesario para la singularidad del proyecto porque de ello depende en gran medida la consecución exitosa del propósito. Pereña (1996) describe como error frecuente en la designación de un Jefe de Proyecto que la decisión se basa en la evaluación de la formación y habilidades técnicas de los candidatos, dejando de lado aspectos tan importantes como sus habilidades de gestión de personas y dirección, pilares fundamentales para el logro del objetivo proyectado.

Es entonces que el perfil del cargo debe contemplar la dimensión técnica, la dimensión de gestión y la dimensión de las relaciones personales que se deben adaptar a la complejidad y características de cada proyecto.

Un buen Jefe de Proyecto tiene que tener habilidades de interrelacionamiento personal suficientes para que los integrantes del equipo se involucren en el aporte de ideas y para solucionar problemas, generar un espíritu constructivo y colaborativo pero identificar el momento justo donde ejercer su liderazgo jerárquico.

En cuanto a las competencias del Jefe de Proyecto, es recomendable que esté formado en la técnica específica asociada al proyecto (ej. producciones para las artes escénicas), la del sector (ej. mercado de las artes escénicas), técnicas cuantitativas y estadísticas, bases informáticas, principios de gestión, conocimiento general en Gestión de Proyectos (*Project Management*, análisis de viabilidad, técnicas de planificación y control, control presupuestario y de costos), dirección de equipos, técnicas de mando y reuniones, técnicas de comunicación y organización del trabajo.

Si bien Pereña (1996) advierte acerca de la importancia de la figura del Jefe de Proyecto asociada específicamente al término del mismo para evitar la rigidez en el funcionamiento, en el Auditorio la propia organización ha avanzado en este sentido a través de la incorporación del cargo de Director de Escena, integrante de la Dirección Técnica a quien, se le ha asignado un rol esencialmente integrador, capaz de definir el foco del trabajo del área, orientado a la consecución de los resultados esperados por la Dirección Artística de cada GPI.

Según lo ya mencionado, la designación de los Jefes del área Técnica se realizó privilegiando los aspectos del conocimiento técnico por sobre las habilidades de gestión de recursos, personas y de liderazgo, elementos que se identifican como *gaps* a desarrollar para la línea de Jefaturas y de la propia Dirección Técnica. La formación en estas habilidades, incorporando herramientas de gestión favorecería en gran medida el fortalecimiento de los roles de Dirección logrando un mayor involucramiento con todas las instancias y dimensiones del proceso.

Una vez aprobada la viabilidad y conveniencia de la implementación de esta metodología, se debería crear el cargo de Jefatura del Proyecto y formar a los distintos Jefes de área en forma progresiva, promoviendo en ellos la misma capacidad para recorrer el camino desde el rol de jefes técnicos hacia el rol de administradores, gestores, y líderes.

Es entonces este, un rol complejo que debe tener desarrolladas diversas competencias y debe estar preparado para transitar etapas o momentos difíciles de toma de decisiones que afectan intereses de terceros, ingreso o salida de personas durante el proyecto, o ante la urgencia de imponer decisiones no compartidas. Sin embargo, estas vicisitudes tienen como contrapartida la participación en

“experiencias creativas y enriquecedoras, tanto en lo profesional como en lo personal”. (Pereña Brand, 1996, pág. 70)

La posibilidad de trabajar a través del modelo del *Project Manager* favorecería la formalización de las operaciones que hoy tienen lugar sobre la base de procesos subjetivos e intuitivos. Este modelo favorecería así la sistematización de dichas operaciones, definiendo con claridad las etapas de planificación, pre-producción, producción, ejecución, determinando claramente los recursos disponibles y el seguimiento presupuestal, definiendo asimismo el alcance de las responsabilidades de cada área y las instancias y formas de sistematizar la información sobre la evolución del proyecto.

Aunque esta modalidad de abordaje de la operativa del área Técnica no resolvería radicalmente los distintos niveles de dificultades descritos en el transcurso del presente trabajo, e incluso la propia implementación podría suponer nuevos grados de dificultad, se considera que el cambio a Gestión por Proyectos implicaría un nuevo enfoque de organización del trabajo, que incidiría en un mejor posicionamiento del área en su conjunto, evitando la consolidación de los “compartimentos estancos” y promoviendo la sinergia y el involucramiento del colectivo técnico del Auditorio Nacional del SODRE.

9. RECOMENDACIONES

En consonancia con los principales hallazgos obtenidos en el estudio diagnóstico se entiende que las recomendaciones deben estar orientadas fundamentalmente hacia la adecuación de la actual estructura, incorporando herramientas, prácticas y sistemas que promuevan el aprendizaje y la profesionalización de la gestión de las grandes producciones internas.

Transversales a toda la organización:

- Introducir la perspectiva estratégica en términos de visión, misión, valores y objetivos a través de capacitaciones y formaciones específicas destinadas a las figuras de dirección y jefatura en forma transversal a toda la organización.
- Introducir el concepto de calidad aplicado a los procesos y a la gestión de la información y el conocimiento organizacional.
- Incorporar herramientas informáticas especializadas para la gestión estratégica así como para la definición, desarrollo y seguimiento de indicadores de gestión.
- Profundizar el uso de la herramienta de presupuestos financiero y operativos para planificar y contrastar la ejecución real con lo planeado e identificar excedentes o faltantes de fondos y/o recursos disponibles (monetarios y físicos) y detectar oportunidades de mejora de los procesos de gestión y operativos.
- Formalizar en documentos, los criterios orientadores de la estrategia (políticas organizacionales) y los principales procesos en procedimientos, planes, presupuestos e instructivos aplicables a las distintas áreas: artísticas, técnicas, de gestión.

Específicas para el área Técnica:

- Implementar la metodología de Gestión por Proyectos para el área Técnica, manteniendo la estructura funcional con la que está diseñada la organización.
- Crear el cargo de Jefe de Proyectos para coordinar el proceso completo de una GPI, en sus aspectos operativos y económicos.
- Adaptar la estructura funcional vigente realizando las redefiniciones necesarias para abordar las GPI a través de la herramienta de Gestión de Proyectos.

ESTRUCTURA DEL ÁREA TÉCNICA

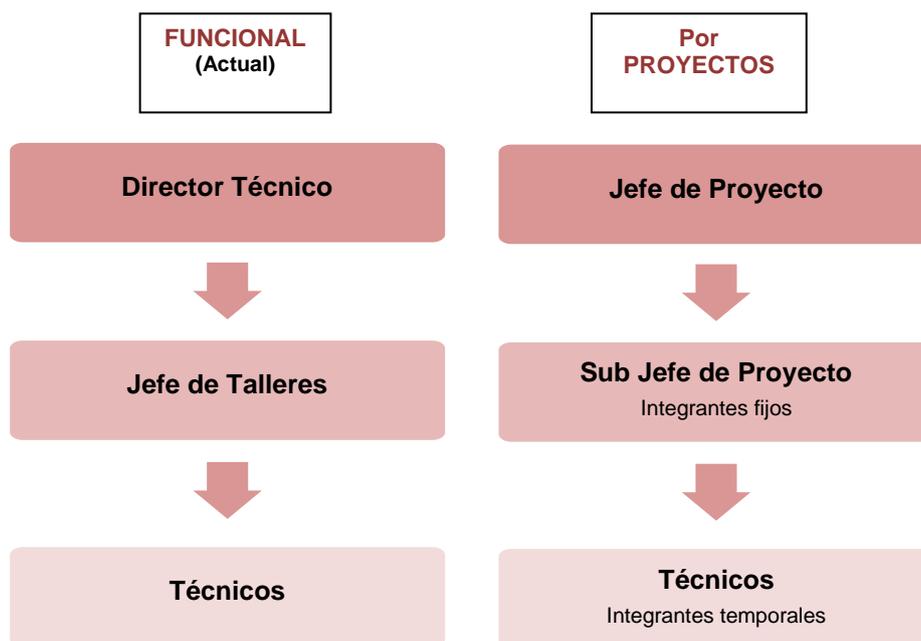


Gráfico 22 - Propuesta de estructura para el área Técnica. Fuente: Elaboración propia

- Ensayar el funcionamiento de equipos técnicos flexibles, donde los tres roles (Jefe de Proyectos, integrantes fijos y temporales) roten en cada GPI.
- Proponer un sistema de remuneración variable por logro de objetivos asociados al proyecto específico.
- Destinar un espacio físico para lo que se denomina en la literatura de *Project Management*, la “cueva de piratas”. Consiste en una sala de reuniones con recursos tecnológicos adecuados (pantalla, computadoras, acceso a Internet) donde se exponga información sobre la GPI que está en curso (videos, material informativo, carpetas de diseños, objetivos del proyecto, planimetrías, muestras, etc.), donde además se realicen las reuniones del equipo técnico y/o con el *Stage Manager*, Director de Escena, Diseñadores y Directores Artísticos.
- Implementar un Plan de capacitación y entrenamiento en técnicas de Gestión de Proyectos.

10. REFERENCIAS

- Alterwain, A., Antoine, C., Asuaga, C., Benhamou, F., Bonet, L., Buquet, G., y otros. (2009). *Un encuentro No Casual; Cultura, Ciencias Económicas y Derecho*. Montevideo, Montevideo, Uruguay: Fundación de Cultura Universitaria.
- Auditorio Nacional del SODRE. (2012a). Documentos fundacionales. Montevideo, Uruguay.
- Auditorio Nacional del SODRE. (2012b). *Definiciones estratégicas Auditorio Nacional*. Montevideo: Documento del Auditorio Nacional.
- Auditorio Nacional del SODRE. (02 de 04 de 2012c). *Definiciones fundamentales Auditorio del Sodre*.
- Auditorio Nacional del SODRE. (22 de Marzo de 2014). *Auditorio Nacional del SODRE*. Obtenido de http://www.auditorio.com.uy/index_1.html
- Auditorio Nacional del SODRE. (2014). *Memoria 2013 - Gestión y resultados*. Montevideo: [file:///C:/Users/yaporv01/Downloads/MemoriaAuditorio2013%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/yaporv01/Downloads/MemoriaAuditorio2013%20(2).pdf).
- Auditorio Nacional del SODRE. (Junio de 2015). Descripción de cargo - Director de Escena. *Documentos del Auditorio Nacional del SODRE*. Montevideo, Uruguay.
- Auditorio Nacional del SODRE Dra. Adela Reta. (24 de Abril de 2014). *En un mes el Auditorio vendió 100% más abonos que en 2013*. Recuperado el 16 de Mayo de 2014, de Auditorio Nacional del SODRE Dra. Adela Reta: http://www.auditorio.com.uy/uc_316_1.html
- Ballesteros, S. (07 de Agosto de 2014). *Investigartes.com*. Obtenido de Revista de Arte, Educación y Filosofía: http://www.investigartes.com/inicio/index.php?option=com_content&view=article&id=78:vocacion-artistica-la-profunda-expresion-del-alma&catid=36&Itemid=72#_ednref1
- Ballet Nacional del SODRE*. (2014). *Historia del Ballet Nacional del SODRE (BNS)*. Recuperado el 4 de Octubre de 2014, de www.balletnacionalsodre.gub.uy/#contenidos/es/historia.php

Baumol, W., & Bowen, W. (1966). *Performing Arts. The Economic Dilemma*. Nueva York: Ed. Twenty Century Fund.

Canals, A. (Julio de 2013). *UOC*. Recuperado el 16 de Agosto de 2015, de UOC:
<http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>

Diario El País. (30 de Julio de 2014). *El Solís con buena respuesta del público*. Recuperado el 2 de Agosto de 2014, de Divertite: <http://www.elpais.com.uy/divertite/teatro/teatro-solis-buena-respuesta-publico.html>

Erramuspe, M. (15 de Diciembre de 2013). *El Auditorio Nacional cierra un año récord y juega en las "grandes ligas"*. Recuperado el 4 de Octubre de 2014, de <http://www.180.com.uy/>:
http://www.180.com.uy/articulo/37308_El-Auditorio-Nacional-cierra-un-ano-record-y-juega-en-las-grandes-ligas

Esmoris, M. (2004). *Gestión Cultural*. Recuperado el 11 de Agosto de 2015, de
<http://www.gestioncultural.com.uy/>:
http://www.gestioncultural.com.uy/vinculos/ESMORIS_Auditorio_SODRE.pdf

Fayol, H., & Taylor, F. (1987). *Administración Industrial y General - Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires: El Ateneo.

Gayou, J. L. (2003). Introducción a la investigación cualitativa. En J. L. Gayou, *Como hacer investigación cualitativa - Fundamentos y metodología* (págs. 1-11). México: Paidós.

Grieco, G. (2012). *Definiciones estratégicas Auditorio Nacional*. Montevideo: Documento del Auditorio Nacional.

Grieco, G. (11 de Noviembre de 2012). *Grieco: "Devolver al SODRE una nueva edad de oro en el siglo XXI"*. Recuperado el 4 de Octubre de 2014, de Presidencia de la República Oriental del Uruguay: www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/grieco-gestion-sodre-asuncion

Grieco, G. (21 de Julio de 2013). *Red21*. Recuperado el 05 de Octubre de 2014, de Red21:

<http://www.lr21.com.uy/cultura/1117721-gerardo-grieco-quiere-recrear-una-nueva-edad-de-oro-en-el-sodre>

Grieco, G. (3 de Enero de 2014a). *Espectador.com*. Recuperado el 2 de Agosto de 2014, de Gerardo

Grieco (Sodre): "En estos cuatro años del Auditorio del Sodre quedó demostrada la necesidad imperiosa de un espacio de este tipo":

<http://www.espectador.com/cultura/281653/gerardo-grieco-sodre-en-estos-cuatro-anos-del-auditorio-del-sodre-queda-demostrada-la-necesidad-imperiosa-de-un-espacio-de-este-tipo>

Griego, G. (8 de Julio de 2014b). *Ministerio de Educación y Cultura*. Recuperado el 08 de Agosto de 2015, de MEC - Ministerio de Educación y Cultura:

http://www.mec.gub.uy/innovaportal/v/53994/2/mecweb/director_gerardo_grieco?parentid=44653

Martínez Nogueira, R. (Octubre de 2002). Las administraciones pública paralelas y la construcción de capacidades institucionales. *CLAD Reforma y Democracia*, N° 24,

<http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/024-octubre-2002/0044900>.

Ministerio de Educación y Cultura. (04 de Marzo de 2011). *MEC*. Recuperado el 19 de Julio de 2015, de MEC: <http://www.mec.gub.uy/innovaportal/v/5131/2/mecweb/fundacion-prosodre?parentid=4476>

Ministerio de Educación y Cultura. (27 de Febrero de 2014). *MEC - Ministerio de Educación y Cultura*.

Recuperado el 14 de Abril de 2015, de MEC - Ministerio de Educación y Cultura:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bdQUM2CfyTcJ:www.mec.gub.uy/innovaportal/v/47295/2/mecweb/comunicado%3Fparentid%3D44653+&cd=11&hl=es-419&ct=clnk>

Ministerio de Educación y Cultura. (2015). *MEC - Ministerio de Educación y Cultura*. Recuperado el 2015, de MEC - Ministerio de Educación y Cultura:

<http://www.mec.gub.uy/innovaportal/file/59735/1/memoria-mec-para-web.pdf>

Mintzberg. (2004). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires, Argentina: El ateneo.

Muñoz-Seca, B., & Riverola, J. (2007). *Ópera y operaciones. Cómo Gestionar las operaciones en el Siglo XXI: reflexiones desde el Teatro*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Nollenberger, N., & Cruz, T. (2011). Análisis económico del teatro independiente: Una aproximación al problema de la fatalidad de los costos. En F. Arezo, V. Pereyra, B. Torres Ambrosini, M. E. Olarán Gainzarain , M. C. Duarte Ross , M. Rodríguez Guglielmone, y otros, & C. Asuaga (Ed.), *La cultura en el Uruguay - Una mirada desde las ciencias económicas* (pág. 154). Montevideo, Montevideo, Uruguay: Fundación de Cultura Universitaria.

Oficina técnica del Auditorio Nacional del SODRE Dra. Adela Reta. (2015). Pautas para la presentación de proyectos de diseño. *Documento institucional*. Montevideo, Montevideo, Uruguay.

Pereña Brand, J. (1996). *Dirección y gestión de proyectos* (Segunda ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Pérez Martín, M. Á. (2002). *Gestión de proyectos escénicos* (Primera ed.). Ciudad Real, España: ÑAQUE Editora.

Peters, T., & Waterman, R. (1984). *En busca de la excelencia*. (M. d. G., Ed., & F. Posada, Trad.) Bogotá, Colombia: Norma S.A.

Poder Legislativo de la República Oriental del Uruguay. (04 de Noviembre de 2011). Ley N° 18.834 - Art. 203. *Rendición de cuentas y balance de ejecución presupuestal - Ejercicio 2010*.

Montevideo, Montevideo, Uruguay:

<http://www.parlamento.gub.uy/leyes/ AccesoTextoLey.asp?Ley=18834&Anchor=>

- Porter, M. (1993). *Ventaja competitiva - Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Novena ed.). San Juan Tlhuaca, Delegación Azcapotzalco, México, D.F.: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Porter, M. (1999). *Ser Competitivos*. Bilbao, España: Alameda de Recalde.
- Raineri, B., & Martínez del C, A. (1997). Diagnóstico organizacional: un enfoque estratégico y práctico. *Revista académica Universidad de Chile*.
- Robaina, M. (9 de Agosto de 2015). Relevamiento del proceso de producción de telones en el Auditorio Nacional del SODRE. (A. Bustamante, Entrevistador)
- Schargorodsky, H. (2009). Las Artes Escénicas y las Ciencias Económicas. Una mirada a los Teatros Públicos desde la perspectiva organizacional. En C. Asuaga, *Un encuentro no casual. Cultura, Ciencias Económicas y Derecho* (Primera ed., págs. 39-49). Montevideo: Fundación de Cultura Universitaria.
- Voss, G. B., Cable, D. M., & Voss, Z. G. (Mayo-Junio de 2000). Linking organizational values to relationships with external constituents: a study of nonprofit professional theatres. (I. o. Sciences, Ed.) *Organization Science*, 11(3), 336-338.

11. ANEXOS

11.1. Anexo 1 – Gráficos de resultados de gestión – Memoria 2014

Gráfico 23 - Funciones en Sala Fabini

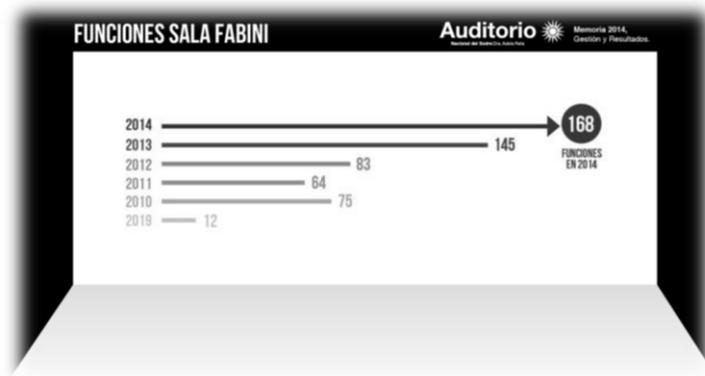


Gráfico 24 - Recaudación neta

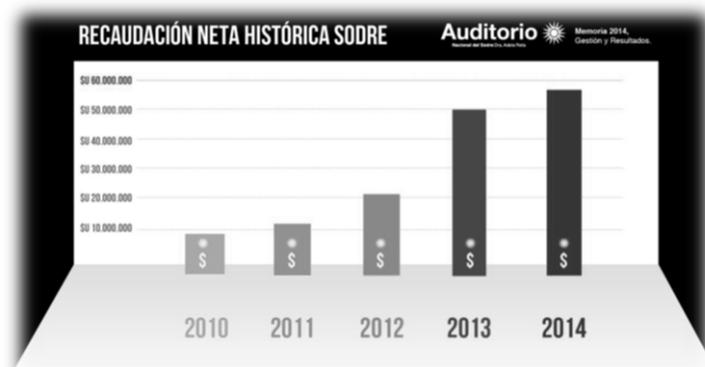


Gráfico 25 - Cantidad de espectadores



11.2. Anexo 2 – Proceso de refundación BNS

Extraído de la MEMORIA ANUAL AUDITORIO 2013. Disponible en Internet:
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/MemoriaAuditorio2013.pdf

El BNS – *BALLET NACIONAL SODRE*- cumplirá al finalizar esta Temporada 2013 sus primeros 43 meses de funcionamiento, cerrándose de alguna manera una épica etapa de refundación y reinstitucionalización, luego de la creación y puesta en marcha del Fideicomiso SODRE en enero 2013.

Este intenso proceso de refundación, involucró numerosos aspectos, entre los que se destacan: audiciones de bailarines internacionales anuales; renovación del 80% cuerpo de baile; la internacionalización en la integración de la Compañía; instalaciones profesionales de standard internacional; agendas de compromisos artísticos a largo plazo; calidad artística de excelencia; aumento en la cantidad de funciones anuales; coreógrafos y maestros de nivel internacional; nivel de producción sostenida en el tiempo; repertorio de obras clásicas en versión integrales; frecuentación de coreógrafos contemporáneos y modernos; fomento de la creación coreográfica; inversión en comunicación; localidades a precios populares; ampliación de públicos; transmisiones de funciones y ensayos; giras nacionales anuales; giras internacionales anuales; patrocinio; regularización de los bailarines que integran la compañía.

La misión del BNS es ser una compañía nacional dedicada a la producción profesional de espectáculos de danza clásica, moderna y contemporánea, tanto desde el punto de vista de conservación de repertorios universales como de promoción de la creación coreográfica. A esta visión se le ha intentado aplicar una visión actualizada y vigente de la práctica profesional tanto en el ritmo de producción como en el nivel de excelencia de la misma. La apuesta ha estado puesta en comunicar, salir de Montevideo y abarcar el país todo, cruzar las fronteras a conquistar nuevos públicos e instalar a nuestra manera la marca país en el mundo.

La Temporada 2013 del BNS abrió una nueva etapa de consolidación, que conjuntamente con la puesta en funcionamiento del fideicomiso empieza a tomar una producción en velocidad crucero,

estable en el rumbo, cuidadosa y exigente con su tripulación y usuarios, sin perder nunca de vista que su mayor valor radica en los artistas y los ciudadanos a quienes nos debemos.

En números, en 2013 el BNS podría describirse de la siguiente manera: una recaudación bruta de 22.726.534 millones de pesos, 78.713 espectadores, 92 presentaciones: 4 grandes producciones (por orden cronológico: La Sífide, Gala IV, El Lago de los Cisnes y Hamlet Ruso), 4 Galas especiales en el Auditorio, presentación en el marco de los festejos por el Bicentenario y la inauguración del Hotel Carrasco, 27 presentaciones en el interior, 13 presentaciones en el exterior; 66 bailarines, 3 maestros, 11 técnicos.

Hace 15 años se vendían 7.000 entradas de danza y *Ballet* sumando todas las salas de

Montevideo. Desde la refundación del BNS eso es lo mínimo que vende un solo programa del *Ballet* y este año la Temporada 2013 del BNS vendió más de 60.556 localidades marcando un récord absoluto, comparado con las temporadas 2010, 2011 y 2012 y posicionando a tres de sus principales presentaciones del año 2013 como las mejores ventas de la historia del BNS: El Lago de los Cisnes (con un récord histórico de ventas y entradas completamente agotadas), La Sífide y Hamlet Ruso.

El BNS viajó en 2013 hacia el interior profundo y hacia el mundo: 21 ciudades de todo el país recibieron al BNS sumando a 12.660 personas y hacia afuera el BNS viajó a Chile, Brasil, Omán, Argentina y México. De esta última gira se destacó la presentación –por primera vez en la historia de la compañía- en el Teatro Colón de Buenos Aires, coincidiendo con el regreso de Julio Bocca al teatro que fuera su “casa”.

Se realizó la transmisión de uno de los ensayos generales de Hamlet Ruso por Antel Vera con un acompañamiento didáctico para su mayor comprensión, que fue seguido simultáneamente por 3.800 espectadores en todo el territorio nacional.

Así, con El Lago de los Cisnes agotado y buscando acercarnos a nuevos ciudadanos se decidió transmitir una función en vivo y en directo por TV Ciudad y por la pantalla del IMPO (18 y Ejido) y en diferido por TNU.

Esta transmisión –que también se pudo seguir por Internet- llegó potencialmente a todos los uruguayos, en todo el territorio nacional, y también al mundo, generando así un suceso único para esta compañía y para el SODRE. Por primera vez desde la refundación del BNS y desde la reapertura del Auditorio se alcanzaron todos los hogares del país con una producción realizada casi en su totalidad en el Auditorio, incluyendo pintura de telones y escenografía.

De esta forma el SODRE dio un paso más en la consolidación de su tradición histórica de acercar la cultura a la ciudadanía.

11.3. Anexo 3 – El conflicto con la OSSODRE

Extraído [on line] [citado 4/10/2014]. Disponible en internet:

<http://www.sociedaduruguay.org/2014/06/afusodre-ante-el-83o-aniversario-de-la-ossodre.html>

AFUSODRE ante el 83º Aniversario de la OSSODRE

Los integrantes de la Orquesta Sinfónica del SODRE, queremos llegar a la población por este medio, para conmemorar la fecha más importante de la cultura sinfónica de nuestro país.

No es casualidad que la OSSODRE haya sido creada un 20 de junio, un día después del natalicio de José Gervasio Artigas. Es así que este viernes se celebran 83 años de la Orquesta Nacional, una Orquesta Nacional que fue la primera y la más importante de América Latina y es por ello que nos sentimos con la obligación moral y artística de retomar esos logros y exigirles a nuestras autoridades que comprendan la importancia y la relevancia que tiene una orquesta sinfónica nacional para el que hacer de la cultura de un país.

Quienes tenemos la suerte de formar parte de ella, nos sentimos enormemente orgullosos. De ella han participado los más prestigiosos músicos del mundo de la talla de Igor Stravinsky, P. Hindemith, Andrés Segovia, Pablo Casals, nuestros tan queridos y reconocidos mundialmente violinistas Fernando Hasaj y Amyram Ganz o la mismísima Nybia Mariño, entre otros tantos que anhelaban participar con la OSSODRE.

No debemos olvidar las innumerables giras al interior por nuestro país, tarea propia de una orquesta sinfónica nacional. Se han realizado las más prestigiosas temporadas de música sinfónica, de Ópera y *Ballet*. También han sabido dirigir esta institución figuras políticas y no políticas de intachable trayectoria y que han sabido aportar al SODRE y a la cultura uruguaya elementos que serán imborrables de la memoria del Uruguay como es la Dra. Adela Reta.

Por el contrario, lamentamos enormemente que las actuales autoridades no hayan sabido reconocer el prestigio y la importancia que una Orquesta Nacional de tal envergadura tiene para la cultura de un pueblo. La prueba está en que no vamos a poder disfrutar con nuestro tan querido público ningún concierto en esta fecha tan especial.

Hace años ya que la OSSODRE viene sufriendo los embates de políticas culturales erradas de los diferentes gobiernos de turno. No solamente a nivel salarial y administrativo, sino también artístico. Hemos sido despojados de las producciones de *Ballet*, también se han recortado con el vago pretexto de problemas económicos, conciertos que nuestro Director Musical había programado con mucha anticipación. Sin embargo en el SODRE no han cesado los salarios que tantas veces hemos denunciado como fuera de la realidad, ni tampoco la innumerable cantidad de cargos poco productivos que han sido creados, ni menos aún el constante e incesante agravio a sus artistas por parte de estas autoridades.

A.FU.S.O.D.R.E.

Quizás el constante cambio de autoridades que ha sufrido la institución en estos últimos años, sean prueba fehaciente de que las cosas en el SODRE no están del todo bien.

De todas maneras, queremos compartir la felicidad que sentimos de saber que aún contamos con una Orquesta Nacional. Que aún hay esperanzas para que la cultura uruguaya no pierda a quien fuera su fiel representante a nivel internacional.

Querido público, brindamos por la OSSODRE y por ustedes quienes han sido los únicos que han demostrado, desde ese 20 de junio de 1931, que una Orquesta Nacional no es solamente un gasto o un problema, sino que es una inversión al pasado, al presente y al futuro!

AFUSODRE-OSSODRE.

Fragmentos de la entrevista realizada por el Espectador en setiembre 2010 al –entonces- Presidente del Consejo Directivo del SODRE Fernando Butazzoni

[on line] [citado 2.8.2014]. Disponible en internet:

<http://www.espectador.com/sociedad/222382/butazzoni-el-sodre-necesita-modernizar-su-estructura-juridico-institucional-y-reestructurar-su-orquesta>

En el Sodre tenemos situaciones complejas, difíciles, que en algunos casos se arrastran desde hace décadas, en el ámbito de las escuelas del Sodre, por ejemplo, en el ámbito del *Ballet*, en el ámbito del

conjunto de música de cámara, en el ámbito de las oficinas centrales, problemas administrativos, técnicos. Sin embargo, en todos los casos hemos logrado avanzar hacia coincidencias o puntos de contacto, con lo cual muchos de los problemas se han resuelto.

En este caso debo admitir que la situación por un lado es más compleja, pero también en otros casos ha habido una problemática generada por la falta de un diálogo acorde o adecuado con el sindicato.

Hay 56 músicos que tocan en la Orquesta Sinfónica del Sodre y en la Filarmónica, que depende de la Intendencia de Montevideo (IM).

FB - Y muchos de ellos además tienen actividades privadas que también les insumen mucho tiempo, como academias de enseñanza musical o clases a nivel municipal o universitario, y otro tipo de actividades, actividades privadas musicales los fines de semana.

El fondo de todo esto es una orquesta que necesita una profunda reestructura, que tiene que hacerse rápidamente, con los acuerdos políticos y sociales necesarios, porque no se puede seguir viviendo en una especie de ficción en la cual tenemos una orquesta filarmónica y una orquesta sinfónica que son prácticamente la misma orquesta con distinta programación y distinto escenario.

Esta medida tiene que ir acompañada de una reestructura en el funcionamiento de la orquesta: en el establecimiento de las formas de contratación, en la selección de los músicos, en las audiciones, hay una serie de mecanismos que francamente pongo en cuestión. No es razonable que un músico que ganó un concurso por su excelencia musical hace 25 años no haya tenido que pasar nunca más por una prueba de suficiencia técnica, de capacidad musical, porque esta, como todas las capacidades – la voz, la propia inteligencia–, puede deteriorarse, mermar o no estar a la altura. Es necesario, y creo que va a haber que aplicarlo a partir de determinado momento, un proceso en el cual todos los músicos que integren o aspiren a integrar la Orquesta Sinfónica del Sodre tengan evaluaciones artísticas de manera sistemática, totalmente garantizadas, independientes, como se hace con los músicos, para que todos tengamos la tranquilidad y la certeza de que están en el nivel que se les debe exigir.

Se deberían tener dos orquestas, con roles bien definidos, con perfiles bien claros, acordados, y cada una debería transitar por el camino de excelencia dentro de esos perfiles y de esos roles. La Orquesta Sinfónica del Sodre tiene una vastísima tradición, una historia muy importante, pero no podemos hacer como el puñal de Borges: al abuelo le regalaron el puñal, el padre le cambió la hoja y después el hijo le cambió la empuñadura, y al final el puñal no tenía ni la empuñadura ni la hoja del puñal original. No puede ser una entelequia, tiene que ser una orquesta con historia pero también con un presente muy concreto de excelencia y capacidades de trabajo.

11.4. Anexo 4 – Denuncia de AFUSODRE hacia el Fideicomiso

Extraído [on line] [citado 12.10.2014]. Disponible en internet:

<https://www.facebook.com/afusodre.funcionariosdelsodre/posts/470125256415284>

COMUNICADO A LA OPINIÓN PÚBLICA BASTA DE AMIGUISMO

El Poder Ejecutivo creó recientemente un fideicomiso para el funcionamiento del Estudio Auditorio Adela Reta. En la gerencia fue designado, por el Consejo Directivo del SODRE un amigo en común. Del Ministro de Cultura y el ex Presidente del SODRE, habían compartido tareas en la Intendencia Municipal de Montevideo.

El gerente del auditorio desconoce en forma arbitraria y con el visto bueno del Consejo Directivo a los funcionarios de carrera del SODRE. Sin efectuar llamados externos o apelar al mecanismo del concurso, (bandera de este Gobierno y sobre todo de “nuestro” Presidente de la República), convoca a personas de su amistad –él mismo admite el vínculo de relacionamiento- para ocupar los cargos que por derecho corresponden a funcionarios, que sí concursaron y pueden exhibir los méritos requeridos con el respaldo de probada idoneidad.

El SODRE no nació con la inauguración del Auditorio. El organismo tiene más de 75 años. Ni en el período de la dictadura cívico militar, los funcionarios sufrieron el destrato que hoy padecen. A modo de ejemplo: al personal encargado de vestuario no se le permite trabajar dentro del complejo, orden que dio el gerente antes de asumir su cargo, y tenemos toda la documentación que lo prueba. A los técnicos del SODRE –para desempeñar tareas en el citado recinto- se les exige que concursen para probar su capacitación. No se toma en cuenta que, ya concursaron en años anteriores aprobando las pruebas exigidas para desempeñarse en sus cargos. En cambio, quienes cuentan con el visto bueno del gerente, sus “AMIGOS” ingresan sin rendir prueba, pasando a ocupar destacados cargos en el organismo y, percibiendo generosas remuneraciones muy superiores a la de los funcionarios públicos de toda la Administración Central.

A los integrantes del *Ballet*, no se les permite acceder al derecho constitucional de sindicalización, cosa que hemos denunciado en todos los ámbitos (Ministerio de Educación y Cultura, Cámara de Diputados, Cámara de Senadores, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social etc.) aquel bailarín que quiera hacer valer sus derechos, inmediatamente no baila más, orden del Director del BNS.

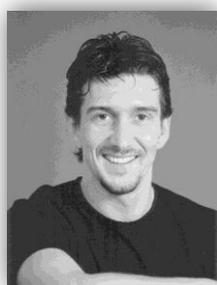
Los funcionarios contratados, llamados extras de la orquesta y coro no tienen fecha establecida para

el cobro de sus remuneraciones, y los sueldos de los Cuerpos Estables (OSSODRE, CORO, Y CONJUNTO DE MÚSICA DE CAMARA) están muy por debajo del mismo SODRE y ni que hablar con los sueldos de los "AMIGOS".

AFUSODRE está en contra de este Fideicomiso, porque entendemos que saltea todos los controles legales establecidos, que garantizan que los fondos del Estado se gastan adecuadamente, en la actualidad la sola voluntad de unos pocos, alcanza para que millones de pesos se gasten sin control. Por esto y por mucho más decimos NO AL FIDEICOMISO, y solicitamos las modificaciones necesarias para dejar de padecer esta aberración legal que impulsa solamente el amiguismo y el gasto público indiscriminado y sin control.

12. GLOSARIO

12.1. Julio Bocca



Bailarín, director, coreógrafo y maestro de *Ballet*, nacido en Buenos Aires – Argentina en el año 1967. En la actualidad reside en Montevideo – Uruguay, desempeñando el cargo de Director Artístico del *Ballet* Nacional del SODRE con el objetivo de revitalizar al elenco de *Ballet* y posicionarlo en el escenario artístico internacional.

Es reconocido a nivel mundial por su trayectoria artística como bailarín de *Ballet* en importantes centros culturales del mundo. Entre otros; el Royal *Ballet* de Londres, el Bolshoi de Moscú, el Kirov de Leningrado, Alla Scala de Milán, de la Ópera de Oslo, el Stuttgart *Ballet* de Alemania, el *Ballet* de la Ópera de París y el Teatro Colón de Buenos Aires.

Fue niño prodigio, primer bailarín del American *Ballet* Theatre y luego de desarrollar una vasta carrera como bailarín la culminó con un espectáculo en el Obelisco de la ciudad de Buenos Aires ante una presencia de 300.000 espectadores, creó su propia compañía de *Ballet* y fue reconocido con importantes premios del mundo de las artes escénicas.

12.2. Gerardo Grieco



Gestor cultural y docente, tiene una experiencia de 25 años en la gestión de proyectos culturales públicos y privados. Ejerció su actividad en la Intendencia de Montevideo (1995-2000), en la Sala Zitarrosa, en el Teatro Solís (2004-2012) y desde fines del 2012 se desempeña como Director General del Auditorio Nacional del SODRE Dra. Adela Reta.

En 1993 recibió el Premio Fabini, como mejor productor nacional de espectáculos y Premio Morosoli (2012), Premio María Guerrero (2011) y Premio Oribe (2013) a la Gestión Cultural entre otros reconocimientos y la orden honorífica francesa *Ordre des Arts et des Lettres* (2014).

12.3. Roles presente en una Gran Producción Interna

Director artístico o Reggiseur

Es el intermediario entre el autor, los artistas y el público. Es quien elige o propone la obra a interpretar por los artistas, traduce para el artista y los técnicos el guion y/o argumento. Es responsable de elegir y dirigir a los artistas, definir el criterio estético y artístico del espectáculo, así como supervisar los ensayos y las funciones.

Director de Escena

Dirige y supervisa las actividades de la producción escénica para lograr cumplir con los parámetros de excelencia para la puesta en escena de la obra, establecidos por el Director Artístico. Para ello debe definir los objetivos a cumplir por el área Técnica, informar sobre las particularidades de cada producción y coordinar las actividades con los Jefes de Talleres (escenografía, utilería, vestuario, accesorios).

Stage Manager

Colabora con el Director de Escena en el seguimiento de la producción del espectáculo desde el diseño hasta la entrada en el escenario, en los ensayos y las funciones, en la coordinación de la disponibilidad de escenografía, luces y sonidos, vestuarios y maquillajes, utilería y el manejo de la maquinaria. Es un rol orientado a la operativa del escenario y depende del Director del Escena.