

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

Maestría en Administración del Sector Cultural y Creativo  
Orientación Artes Escénicas

Prof. Nancy S. Diez

*Análisis de los criterios de selección de músicos para integrar orquestas dependientes de organismos estatales argentinos.*



*Análisis de los criterios de selección de músicos para integrar orquestas dependientes de organismos estatales argentinos.*

*Análisis de los criterios de selección de músicos para integrar orquestas dependientes de organismos estatales argentinos.*

*Los casos de la Orquesta Sinfónica Nacional, la Orquesta Estable del Teatro Argentino de la Plata y la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires durante el período 2009-2014.*

Autora: Prof. Nancy S. Diez

Director: Mtro. José Luis Castiñeira de Dios

Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas,

Escuela de Estudios de Posgrado.

Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo.

2017

## Agradecimientos

El primer agradecimiento, al promediar la tarea, es para el director de la presente tesis, Mtro. José Luis Castiñeira de Dios, por su sabia orientación y estímulo constantes al guiarme en esta travesía.

A Héctor Shargorodsky por inspirarme y orientarme en la elección del tema. Al Dr. Héctor Fainstein y al Dr. Horacio Ferber por su asesoramiento inicial.

A mi hermano, el Lic. Horacio Diez, por su soporte técnico y afectivo.

Vaya una sincera gratitud a la colaboración de los músicos de la Orquesta Sinfónica Nacional (OSN), la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires (OFBA) y la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, ya que sin su participación este trabajo no hubiera sido posible.

Se extiende este agradecimiento, muy especialmente, a los Mtros: Pedro Ignacio Calderón, Ciro Ciliberto, Andrés Spiller, Rubén Verna, Walter Oliverio, Horacio Benzecry, Guillermo Scarabino, Carlos Vieu y a la Coordinadora de la OFBA, Alejandra Gandini, por la generosidad de todos al haber concedido su tiempo y sus amplios conocimientos durante las comunicaciones personales.

Finalmente un especial reconocimiento a: la Dra. Mónica Montero, la Prof. Claudia Pomilio, al Mtro. Mariano Rey, a las Licenciadas María Concepción Sierra, Andrea Fernanda Magnasco, Perla Gabisson, Agustina Torres, María Cecilia Baez, Andrea Fortunato y Alejandro Lucaci y a los Doctores Rafael Goñi, y Gisela Cassiadoro. A todos ellos muchas gracias por su asesoramiento, sostén y afecto.

## Contenido

Agradecimientos.....	5
Lista de siglas y abreviaturas .....	10
1. Introducción.....	12
2. Propósito de la investigación .....	14
2.1. Problema de investigación.....	14
2.2. Delimitación del problema .....	14
2.3. Formulación del problema .....	15
2.4. Pregunta de investigación .....	15
2.5. Sistematización del problema.....	15
2.6. Objetivo general .....	16
2.6.1. Objetivos específicos. ....	16
2.7. Justificación.....	16
2.8. Límites de la investigación.....	17
3. Estado de la cuestión .....	18
4. Marco teórico.....	23
4.1. Políticas públicas para la gestión cultural .....	23
4.2. Política y financiación pública de la música. Breve mirada internacional .....	25
4.3. Políticas culturales para la música en Argentina.....	27
4.4. La creación de orquestas como política del Estado Argentino.....	30
4.5. Caracterización de las orquestas sinfónicas.....	34
4.6. La gestión de orquestas .....	37
4.6.1. Orquesta y empresa: similitudes y diferencias. ....	39
4.6.2. Los espacios de ensayo de las orquestas.....	42
4.6.3. Los músicos dentro de la orquesta: su formación y carrera.....	42
4.6.4. Los músicos suplentes: un modo de ingreso no permanente a la orquesta... 45	
4.6.5. Los criterios de selección de músicos en la gestión de las orquestas. ....	47
4.6.6. Los concursos como criterio de reclutamiento y selección de músicos. ....	51
4.7. Categorías teóricas para el análisis de los criterios de selección en las orquestas... 56	
5. Metodología .....	57
5.1. Abordaje general .....	57
5.2. Síntesis metodológica .....	59
5.3. Análisis Documental.....	59
5.3.1. Programas de mano de los conciertos. ....	59
5.3.2. Registros administrativos de los llamados a concurso que se realizaron entre 2009 y 2014 en las tres orquestas. ....	60
5.3.3. Análisis de los currículums de los músicos que forman parte de la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires. ....	60
5.3.4. Análisis de reglamentos de concursos. ....	60

5.4.	Entrevistas semiestructuradas a expertos, gestores y directores de orquestas y autoridades tanto públicas como privadas.....	61
5.5.	Encuesta a músicos de las tres orquestas.....	62
6.	Contexto.....	65
6.1.	Las orquestas dependientes del estado en la Argentina.....	65
6.2.	El ingreso de personal a la administración pública y el caso particular de los músicos de orquesta .....	67
7.	Análisis e interpretación de los resultados.....	72
7.1.	Funcionamiento y criterios de selección de músicos en formaciones musicales de gestión privada argentina .....	72
7.2.	El funcionamiento de la planta estable de las orquestas dependientes del estado ...	75
7.3.	Los cambios de los músicos en las orquestas.....	78
	7.3.1. Los cambios de los músicos registrados en los programas de mano de las temporadas oficiales de las orquestas. ....	79
	7.3.2. Los cambios de músicos en las voces de las autoridades y gestores entrevistados.....	83
7.4.	Los diferentes modos de ingreso a las orquestas.....	86
	7.4.1. Los modos de ingreso a las orquestas según los músicos que las integran. .	86
	7.4.2. Los modos de ingreso a la orquesta según los entrevistados. ....	87
7.5.	Los concursos: el modo de ingreso reglamentado.....	89
	7.5.1. Los reglamentos de concurso para el ingreso de músicos a las orquestas. ..	89
	7.5.2. Observaciones sobre las particularidades de los reglamentos de las orquestas.....	97
	7.5.3. Valoraciones de los músicos sobre el respeto del reglamento. ....	99
7.6.	La frecuencia de los concursos .....	102
	7.6.1. La frecuencia de los llamados a concurso en los documentos administrativos.	102
	7.6.2. La frecuencia de los llamados a concurso según los informantes entrevistados.....	103
7.7.	Los llamados a concurso .....	104
	7.7.1. Los llamados a concurso según la normativa.....	104
	7.7.2. La modalidad de los llamados a concurso según los entrevistados.....	105
7.8.	La postulación de los músicos a los concursos para el ingreso a las orquestas .....	105
	7.8.1. La inscripción a los concursos según la normativa.....	106
7.9.	La selección de los músicos durante la sustanciación de los concursos .....	107
	7.9.1. La prueba de oposición en los reglamentos de las orquestas. ....	107
	7.9.2. La prueba de oposición en la valoración de los gestores y autoridades de las orquestas.....	108
7.10.	Las aptitudes de los músicos evaluadas en los concursos .....	113
	7.10.1. La instancia de evaluación en los reglamentos de concursos. ....	113
	7.10.2. Los entrevistados y los criterios de selección aplicados en la evaluación. ..	115
	7.10.3. Valoración de los músicos de los criterios de selección en la instancia de	

concurso. ....	119
7.11. Los jurados de los concursos .....	132
7.11.1. La conformación del jurado según los reglamentos de los concursos. ....	132
7.11.2. Los jurados de concursos según los entrevistados. ....	134
7.11.3. La incidencia de los miembros del jurado en los concursos para el ingreso a la orquesta según los músicos. ....	135
7.12. Incidencia de los gremios en las orquestas y en los concursos en función de veedores .....	140
7.12.1. Los gremios como veedores según los reglamentos. ....	140
7.12.2. La participación gremial en los concursos según los entrevistados. ....	141
7.12.3. Incidencia en los concursos de los representantes gremiales como veedores, según los músicos. ....	142
7.12.4. Los gremios en las orquestas. ....	142
7.13. Titularizar en las orquestas. ....	144
7.13.1. La titularización en los resultados en los reglamentos de concurso. ....	144
7.13.2. La titularización en la voz de los entrevistados. ....	145
7.14. La promoción de los músicos y la carrera dentro de la orquesta .....	146
7.14.1. La promoción de cargos dentro de la orquesta según los músicos. ....	146
7.14.2. La carrera profesional de los músicos. ....	149
7.15. Tensiones en las orquestas. ....	152
7.15.1. Las impugnaciones: tensión en los concursos. ....	152
7.15.2. Tensiones sobre el tema de la salud. ....	154
7.15.3. Tensiones con respecto al tema de los salarios. ....	155
7.15.4. Tensiones con el Estado. ....	157
8. Conclusiones y recomendaciones .....	163
8.1. Conclusiones. ....	163
8.2. Recomendaciones. ....	171
8.3. Futuras líneas de investigación .....	172
9. Bibliografía y referencias .....	173
9.1. Referencias .....	173
9.1.1. Bibliográficas. ....	173
9.1.2. Decretos, expedientes, leyes y resoluciones: ....	183
9.1.3. Páginas web: .....	187
9.1.4. Filmográfica: .....	188
9.2. Bibliografía general .....	188
10. Índice de tablas y gráficos .....	210
10.1. Índice de tablas .....	210
10.2. Índice de gráficos .....	210
11. Anexos .....	212

11.1.	Anexo N° 1: Modelo de encuesta .....	212
11.2.	Anexo N° 2: Desarrollo de la búsqueda del decreto de creación de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata .....	215
11.3.	Anexo N° 3: La formación de los músicos de la OFBA .....	216
11.4.	Anexo N° 4: Puntos relevantes de las declaraciones finales de la IOC (Conferencia Internacional de Orquestas), en sus tres ediciones: Berlín 2008, Ámsterdam 2011 y Oslo 2014.....	218
11.5.	Anexo N° 5: Currículums Vítae de los entrevistados .....	220
11.6.	Anexo N° 6: Análisis de los cambios de los músicos integrantes de las orquestas, según se observa en los programas de mano de las temporadas: 2009-2014 de la Orquesta Sinfónica Nacional; temporada 2014 de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata y temporada 2014 de la Orquesta Filarmónica de La Plata. ....	225
11.7.	Anexo N° 7: Registro de convocatorias a audiciones de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, la Orquesta Sinfónica Nacional y la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires: 2009-2014.....	228
11.8.	Anexo N° 8: Relevamiento de los registros administrativos de los llamados a concurso de la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires, 2009-2014.....	231
11.9.	Anexo N° 9: Relevamientos administrativos de los llamados a concurso de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata: 2009-2014 .....	232
11.10.	Anexo N° 10: Relevamientos administrativos de los registros de trámites de los llamados a concurso para la Orquesta Sinfónica Nacional, 2009-2014 .....	233
11.11.	Anexo de documentos de la administración nacional que rigen para la OSN .....	235
11.11.1.	Anexo N° 11: <i>Gacetilla de llamado a concurso de la OSN 2011</i> .....	235
11.12.	Anexo de documentos de la administración de la Provincia de Buenos Aires que rige para la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata .....	235
11.12.1.	Anexo N° 12: <i>Anexo I. Reglamento de concurso para cubrir las vacantes en la Orquesta Estable del Teatro Argentino del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires (2013).</i> .....	235
11.12.2.	Anexo N° 13: Concursos para cubrir cargos de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata (2014). .....	240
11.12.3.	Anexo N° 14: <i>Anexo I Reglamento de concurso público y abierto para cubrir cargos de planta permanente en la Orquesta Estable del Teatro Argentino del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires (año 2015).</i> .....	245
11.12.4.	Anexo N° 15: <i>Gacetilla de llamado a concurso de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata.</i> .....	250
11.12.5.	Anexo N° 16: <i>Formulario de inscripción a concurso Orquesta Estable de La Plata</i> .....	251
11.13.	Anexo de documentos de la Administración del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que rigen para la OFBA.....	252
11.3.1	Anexo N° 17: <i>Gacetilla. Concurso público y abierto para cubrir vacantes en la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires.</i> .....	252
11.3.2	Anexo N° 18: <i>Formulario de Inscripción OFBA</i> .....	254
11.3.3	Anexo N° 19: <i>Planilla de Licencias OFBA.</i> .....	255

## Lista de siglas y abreviaturas

AAAI: Asociación Argentina de Intérpretes.

APO Asociación del Profesorado de Orquesta.

ATE: Asociación de Trabajadores del Estado.

ART: Aseguradora(s) de Riesgo(s) del Trabajo.

BO: Boletín Oficial.

CABA: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

CCK: Centro Cultural Kirchner.

CONICET: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas.

COPIC: Comisión Permanente de Interpretación de Carrera.

*CRR : Conservatoire à Rayonnement Régional de Paris* [Conservatorio Regional de París].

*DAAD : Deutscher Akademischer Austausch Dienst* [Servicio Alemán de Intercambio Académico].

EATC: Ente Autárquico Teatro Colón.

FIM: *International Federation of Musicians* [Federación Internacional de Músicos].

GCBA: Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

*IOC: International Orchestra Conference* [CIO: Conferencia Internacional de las Orquestas].

*IRCAM: Institut de Recherche et de Coordination Acoustique/Musique* [Instituto de Investigación y Coordinación Acústica / Música (IRCAM)].

LRA: Radio Nacional.

MCN: Ministerio de Cultura de la Nación.

Mtro.: Maestro<sup>1</sup>.

OETALP: Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata.

OFBA: Orquesta Filarmónica de Buenos Aires.

OFJ: Orquesta Francesa de Jóvenes.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

*ORTF : Office de Radiodiffusion-Télévision Française* [Oficina de radiodifusión televisión francesa]

---

<sup>1</sup> En música, se llama "maestro" a compositores, directores de orquesta, músicos prestigiosos y cantantes de ópera. También se utiliza en otras artes: teatro, pintura, danza.

OSN: Orquesta Sinfónica Nacional.

PEN: Poder Ejecutivo Nacional.

SADEM: Sindicato Argentino de Músicos.

SCN: Secretaría de Cultura de Presidencia de la Nación.

SINCA: Sistema de Información Cultural de la Argentina.

SUTECBA: Sindicato Único de Trabajadores del Estado de la Ciudad de Buenos Aires.

TO: Texto Ordenado

UBA: Universidad de Buenos Aires.

UCA: Universidad Católica Argentina.

UNCuyo: Universidad Nacional de Cuyo.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

UNLP: Universidad Nacional de La Plata.

UNR: Universidad Nacional de Rosario.

UPCN: Unión Personal Civil de la Nación.

# 1. Introducción

*“Non ero qui soltanto per ascoltare concert,  
persino non potrei vivere senza amore<sup>2</sup>.”*

(Federico Fellini, 1978)

En el contexto cultural argentino, que cuenta con más de una treintena de orquestas sinfónicas emplazadas en todo el país, no existen hasta el presente, estudios o investigaciones que traten algún aspecto de la gestión de estos organismos musicales dependientes del Estado. A partir de esta situación descripta, el presente trabajo se dirige a realizar un enfoque de tipo exploratorio, con el objetivo analizar los criterios utilizados para la selección de músicos que integran orquestas dependientes del Estado argentino en el período 2009-2014.

La elección del recorte temporal corresponde al último período de gestión de la Secretaría de Cultura de la Nación, organismo rector de las políticas nacionales en todo el país, hasta que en mayo de 2014 el sector de cultura obtuvo el rango de Ministerio. No obstante, las políticas culturales, durante ese último año, siguieron su curso, mientras se respetaron y desarrollaron las que ya se habían puesto en marcha desde 2009. Por otra parte, en este período ocurrieron ciertos eventos concomitantes: la reapertura del Ente Autárquico Teatro Colón, del que depende directamente la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires, dentro del ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y, en el espacio geográfico de la Provincia de Buenos Aires, la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata comenzó un período de ordenamiento, que le permitió superar una etapa de repetidas crisis de conducción.

Para realizar esta tarea se han seleccionado orquestas que cuentan con una trayectoria comprobada dentro del Estado nacional, provincial y municipal, a saber:

- Orquesta Sinfónica Nacional (OSN), dependiente de la Secretaría de Cultura de la Nación.
- Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, dependiente del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires.
- Orquesta Filarmónica de Buenos Aires (OFBA), dependiente del Ente Autárquico Teatro Colón del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Estas tres orquestas comparten, además del tipo de repertorio, una cercanía geográfica. La Orquesta Sinfónica Nacional y la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires tienen su espacio de funcionamiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, mientras que la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, desarrolla su actividad cotidiana en la Capital de la Provincia de Buenos Aires, a 45 km de la Capital Federal. Por otra parte, el Reglamento de Concursos de la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires, en su art. 19, bajo el título de “Antecedentes curriculares y artísticos” dice que la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires considera de nivel

---

<sup>2</sup> “Yo no estuve aquí solo para escuchar el concierto, es que no podría vivir sin amor”.

equivalente a la Orquesta Sinfónica Nacional y a la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata. Esta equiparación de las tres orquestas, también explica la elección de los tres organismos como objeto de estudio de este trabajo.

En cuanto a la estructura del trabajo se presentan, en el estado de la cuestión, estudios sobre la gestión de las organizaciones y trabajos diagnósticos sobre la gestión de cuerpos artísticos: una pequeña orquesta privada en España (Mirra, 2008) y un estudio de grupos de danza independiente (Mitelli, 2015). Asimismo se plantea un recorrido de los avances realizados en políticas públicas para la cultura en el período correspondiente.

En el marco teórico, se describen las políticas culturales, a nivel internacional y a nivel nacional, que ofrecen un contexto a la existencia de las orquestas en el ámbito del Estado. Por otra parte, a partir de los avances de tres autores franceses: Dupuis (1993), Merlin (2012) y Pecqueur (2015), que trabajan sobre el tema de la gestión de orquestas francesas, se propone, para el tratamiento de determinadas dimensiones de análisis, una doble mirada, ya que, al igual que la gran mayoría de las orquestas argentinas, las orquestas francesas mantienen una relación de dependencia con el Estado.

Se establecen los resultados a partir de la identificación de lógicas compartidas, normativas vigentes y criterios de respeto y desviación de la norma al momento de realizar una selección efectiva de músicos para integrar una orquesta. Se abordan la dinámica y la frecuencia de los llamados a concurso y las instancias que deben considerarse al momento de postularse, inscribirse y concursar para ingresar a una orquesta dependiente del Estado.

El diseño de esta investigación será cuantitativo-cualitativo, flexible (Strauss y Corbin, 1998; Sampieri y otros, 2006). Se han combinado técnicas e instrumentos variados: una encuesta dirigida a músicos; fichas de registro para el relevamiento y el análisis de leyes y documentos; entrevistas semiestructuradas a informantes claves, es decir, personas calificadas dentro del sistema (Directores de Área, gestores y directores de orquesta, representantes gremiales, y músicos). También se diseñó una encuesta cerrada y anónima dirigida a los profesores músicos de las orquestas que son objeto del presente estudio.

Debido a que se trata de un estudio exploratorio, se presentan cuestiones emergentes que, si bien no forman parte del planteo inicial de esta investigación, resultan fructíferos para la posibilidad de futuros estudios que continúen indagando, tanto el tema específico de esta investigación, como estas cuestiones que surgieron durante el trayecto de la tarea.

El aporte que se realice con respecto al análisis de los criterios empleados para la selección de los músicos que ingresan en las orquestas oficiales pretende beneficiar tanto a los músicos de estos cuerpos artísticos como a los gestores y autoridades políticas, del ámbito de la cultura, que desarrollan su tarea en relación a estos cuerpos artístico-sinfónicos.

## **2. Propósito de la investigación**

### **2.1. Problema de investigación**

La transparencia de los diferentes procesos, las publicaciones de los llamados a concurso, el respeto de los plazos, la elección de los jurados, la selección de las partituras para la oposición y los criterios fijos de evaluación serán puntos de incidencia a examinar al tener en consideración el objetivo de estudiar los criterios de selección de músicos para integrar las orquestas dependientes del Estado argentino.

Se analizarán los motivos por los que se ponen en práctica los criterios encontrados en cada caso: las diferencias entre las normativas de las orquestas; las políticas culturales y de Estado subyacentes en dichas normativas; los diferentes tipos de formación que coexisten en los músicos de las orquestas estudiadas; las características de los sistemas de concurso de las orquestas; las distintas necesidades de los músicos que las integran, de los gestores y de los funcionarios políticos a cargo de los organismos musicales, en relación con los mencionados criterios de selección.

Se realizará también un análisis de los diferentes criterios que conviven y que se implementan en la actualidad para la selección de los músicos en las orquestas estatales; cuáles y cuántos son los criterios que permiten el ingreso de los músicos a las orquestas; los concursos como modo de ingreso; la frecuencia de los llamados a concurso en las orquestas; y la pertenencia de ciertos músicos a más de una orquesta dependiente del Estado y bajo qué modalidad se desempeñan.

Por lo enunciado anteriormente, se espera que las conclusiones de la presente investigación ofrezcan herramientas que permitan a las orquestas y a sus gestores, tanto políticos como administrativos, pensar la totalidad de la cuestión de los procesos de selección de músicos en algunas de las principales orquestas del país.

### **2.2. Delimitación del problema**

El estudio se centra en la descripción y el análisis de la dinámica organizativa del sistema de selección de músicos de orquestas profesionales dependientes de los diferentes niveles del Estado Argentino –nacional, provincial y municipal–, en el marco de las políticas culturales y de la gestión de las orquestas en cuestión durante el período 2009-2014. Se observan, en este sentido, los criterios de selección de los músicos que integran la Orquesta Sinfónica Nacional, la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata y la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires.

### **2.3. Formulación del problema**

La existencia de las orquestas dependientes del Estado es una consecuencia de una política cultural que se decidió llevar adelante en el sector público. Por lo tanto, todo lo que incida en el sostenimiento y en el desarrollo de estos organismos se relaciona de manera directa con una política pública diseñada y ejecutada por el Estado. La relación entre las orquestas y los organismos estatales de los que estas dependen posee un alto grado de volubilidad. Si bien hay épocas en que las tensiones se equilibran y los intereses de ambas coinciden, existen situaciones de amplias divergencias. Esta relación de fuerzas en constante tensión puede ocasionar serios problemas si no se comienza con una sistematización de todas las instancias de la gestión de las orquestas, a partir del aporte académico de datos concretos, en un tiempo prudencial. En este marco, será de relevancia indagar sobre las incidencias de estas fluctuaciones en las relaciones entre las orquestas y el Estado, en referencia a los criterios de selección de nuevos músicos.

El estudio de los criterios de selección de músicos es la estrategia administrativa seleccionada para que comiencen a consignarse datos concretos, a través de los indicadores elegidos (nacionalidad, modo de ingreso, lapso temporal de concursos, formación musical, aptitudes y características, formación de criterios de selección, grado de respeto a la norma, promoción de cargos y participación). Se espera que la identificación de los modos de selección y su funcionamiento posibilite una mejora en la gestión de las orquestas en el ámbito del Estado.

### **2.4. Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las diferentes dimensiones del sistema de selección de orquestas dependientes del Estado argentino, y los criterios que entran en juego para cubrir cargos de músicos desde la perspectiva de los propios músicos que las integran, por un lado, y de la perspectiva de las autoridades políticas que las gestionan, por otro; en relación con la normativa que las regula?

### **2.5. Sistematización del problema**

Con el objetivo de presentar los resultados de esta investigación, resulta pertinente desglosar esta pregunta en los cuestionamientos específicos a continuación:

- ¿Cómo funciona el sistema de concursos correspondiente a cada una de estas orquestas?
- ¿Cuáles son los criterios que propone la normativa para cada una de ellas?
- ¿Qué se observa a partir de la comparación de estos aspectos normativos con las selecciones realizadas?

- ¿Cuáles son los criterios que se pueden rastrear en los procesos de selección empleados para cubrir los cargos artísticos en estas tres orquestas?
- ¿De qué manera participan las autoridades políticas de las instancias de gobierno y cuál es el aporte de la instancia gremial en la selección de músicos?
- ¿Cuáles son las características de los músicos que integran las orquestas y cuál es su valoración sobre los criterios de selección utilizados para el ingreso a estos organismos?

## **2.6. Objetivo general**

El objetivo general de esta investigación es analizar los criterios empleados en la selección de los músicos que integran las orquestas Sinfónica Nacional, Estable del Teatro Argentino de La Plata y Filarmónica de Buenos Aires, para estudiar la dinámica organizacional de orquestas profesionales dependientes del Estado Argentino nacional, de la provincia de Buenos Aires y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el marco de las políticas culturales y la gestión de las orquestas, durante el período 2009-2014.

### **2.6.1. Objetivos específicos.**

- Analizar la normativa de los diferentes sistemas de concursos para el ingreso de los músicos en las orquestas seleccionadas.
- Comprender de qué manera se establecieron los sistemas de selección y cuáles fueron las diferentes estrategias de ingreso de los actuales músicos a partir de las opiniones de quienes gerencian estas orquestas.
- Conocer los criterios utilizados, tanto en los procesos de selección para cubrir los cargos artísticos en estas tres orquestas, como en la evaluación de los músicos.
- Analizar la gestión de los llamados a concursos, en términos formales e informales, y comparar estos procedimientos con la legislación vigente para la selección de los músicos de orquestas.
- Describir las características generales de las tres orquestas e indagar las opiniones y valoraciones sobre los criterios de ingreso y evaluación por parte de los músicos que las integran.

## **2.7. Justificación**

Este documento tiene como objetivo proporcionar una mejor base para la comprensión del quehacer de las orquestas argentinas dependientes del Estado dedicadas a la música académica. Se espera que esta investigación constituya un aporte inicial en la sistematización de información sobre el tema de las orquestas estatales, para que en el futuro se pueda profundizar el estudio de sus dinámicas de selección y funcionamiento.

Para realizar esta investigación se escuchó la opinión tanto de los gestores políticos, administrativos y gremiales, como de los músicos que componen estas orquestas. Al haberse atendido tan diversas perspectivas sobre el tema de la selección, se recrea un panorama amplio que articula los puntos de vista de los diferentes actores que inciden en el funcionamiento de estas orquestas.

Desde un punto de vista práctico, el presente estudio se propone convertirse en una herramienta válida para la gestión y la profesionalización de los organismos. Actualmente, estas orquestas son gestionadas por el Estado con el aporte de la experiencia oral heredada. Quien tiene a cargo una orquesta por un período determinado no puede evaluar cuánto se avanzó o se retrocedió en su gestión en relación con otras gestiones, a causa de la falta de datos concretos. Se espera que esta investigación pueda ofrecer datos concretos sobre los criterios utilizados para la selección de los músicos que ingresan en las orquestas dependientes del Estado, que permitan facilitar la labor de gestores y autoridades políticas que desarrollen su labor en relación con estos organismos artísticos.

## **2.8. Límites de la investigación**

La presente investigación tiene su recorte en lo enunciado dentro de la delimitación del problema. Entonces, los límites resultan los siguientes:

- a) A nivel temático: Se analizan los criterios de selección de músicos en las orquestas profesionales de música académica mencionadas, sin extender este trabajo a otros organismos orquestales.
- b) A nivel temporal: La elección del período 2009-2014 responde a la concurrencia de diversos acontecimientos culturales. A nivel nacional, se trata del período que abarca la gestión de Jorge Coscia, a cargo de la Secretaría de Cultura de la Nación (actual Ministerio de Cultura). Las políticas culturales generadas a partir del año 2009 se sostuvieron y continuaron después de su dimisión, y conformaron el marco para la gestión de la Orquesta Sinfónica Nacional. En la Provincia de Buenos Aires, la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata iniciaba entonces una etapa de ordenamiento, a través de una nueva conducción en el organismo artístico. En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la OFBA regresaba al Teatro Colón, que había estado cerrado a causa de diversas reparaciones, lo que significó retornar a su espacio de funcionamiento propio.
- c) A nivel geográfico: Se decidió estudiar una orquesta que depende del Estado nacional, otra, del Estado provincial y la tercera, de una ciudad: la Orquesta Sinfónica Nacional, la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata y la Orquesta Filarmónica de la Ciudad de Buenos Aires respectivamente, considerando que comparten una misma zona geográfica por su cercanía y que en este sentido pueden compartir ciertos modos de trabajo. Esta cercanía, a su vez, hizo posible el contacto con estos organismos musicales accesible.

### 3. Estado de la cuestión

En los estudios académicos se desarrollan diferentes aproximaciones al tema de las políticas públicas para la Cultura, y desde la perspectiva de los estudios para la gestión de organizaciones, existen en el mundo –así como también en Latinoamérica–, múltiples discusiones sobre el camino que el Estado debe seguir con respecto a la promoción cultural.

En general, las perspectivas sobre la función de las políticas públicas aplicadas al campo de la cultura apuntan hacia la necesidad de que las acciones del gobierno estén fundadas en un análisis de la realidad, orientadas hacia el cambio y la mejora, basadas en estadísticas culturales sistemáticas, planificadas y transparentes, a fin de que los agentes públicos y del sector privado puedan tomar decisiones (Yúdice y Miller, 2004: 122-232; Ochoa Gautier, 2002: 3-6). Por otra parte se debe resaltar la importancia de la participación social en relación con la reflexión y el debate sobre las políticas culturales (Antoine, 2009).

En la actualidad se ha comenzado a relevar las estadísticas a través del SInCA<sup>3</sup> (Resolución N° 23/07 citada en Calcagno y Lerman, 2007: 105) a fin de sistematizar la información relacionada a las acciones generadas por las políticas públicas culturales. El SInCA (Sistema de Información Cultural de la Argentina), creado en el 2007 en el ámbito de la Secretaría de Cultura de la Nación (hoy Ministerio), es el factor que profesionaliza las acciones culturales del Estado nacional, que comienza a basar sus políticas en datos estadísticos. Los resultados que el SInCA aporta, en referencia a las diferentes áreas de la gestión y de las industrias culturales, y su aporte al PBI del país y a la generación de fuentes de trabajo, se pueden encontrar en su página web, y constituyen una base de referencia científica estadística para los gestores culturales, que se desempeñan en el ámbito público y en el privado, y para aquellos que realizan investigaciones en el campo de la cultura. Los indicadores generados por este sistema facilitan la construcción de políticas culturales, y de por sí evidencian una gran transparencia en el uso de recursos, pero no resuelven las instancias del cómo, qué y para qué evaluar (Antoine, 2009); así como tampoco resuelven la acción acertada a tomar, en relación con una determinada política cultural.

Al analizar una organización cultural dependiente del Estado, es necesario considerar la dimensión política vinculada a la existencia misma de dicha organización. Al coincidir con el aporte de Shargorodsky (2010: 96), se tendrá en cuenta que:

---

<sup>3</sup> "Presentado oficialmente el 15 de diciembre de 2006 a través de la dirección [www.cultura.gov.ar/sinca](http://www.cultura.gov.ar/sinca), el SInCA puso en práctica una de las recomendaciones principales del 1º Congreso Argentino de Cultura, realizado en Mar del Plata entre el 26 y 28 de agosto del mismo año. En la declaración final de dicho congreso, se estableció el compromiso federal de "propiciar la construcción de un Sistema Nacional de Información Cultural que recopile, sistematice y difunda" datos cualitativos y cuantitativos sobre la cultura argentina. Finalmente, el programa Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA) fue creado por resolución N° 023/2007 en marzo de 2007" (Calcagno y Lerman, 2007: 105).

*“...la perspectiva política aparece como la más adecuada para su aplicación en el ámbito de las organizaciones del sector público, incluyendo particularmente al cultural, pues toma en cuenta el principal objetivo de toda política cultural, que es hacer llegar los bienes y servicios producidos por este sector a la mayor cantidad posible de personas”.*

De hecho, la existencia de orquestas que dependen del Estado es una decisión política que no toman todos los países, como se verá más adelante, dentro del marco teórico. Sumado a la perspectiva política que da origen y sostiene a las orquestas dentro del Estado, es necesario considerar los aspectos relacionados con la gestión de las organizaciones, y buscar las herramientas teóricas que permitan analizar el funcionamiento interno de los organismos orquestales.

José Serlin (2010:13) propone “un esbozo de una teoría general” de la gestión de organizaciones. Sin embargo, esta teoría no se ha aplicado, hasta el momento en organizaciones culturales. El autor establece una serie de categorías de análisis para organizaciones privadas y públicas, que referencian a todos los ámbitos del quehacer administrativo. Estas categorías se refieren a determinadas áreas de gestión que exceden los intereses del presente trabajo, aunque sí ofrecen una lectura a partir del concepto de sistema, enmarcado en la teoría general de los sistemas de Bertalanffy (1989), que permite comprender el alcance de la presente investigación. Serlin ofrece herramientas empíricas para los estudios de las organizaciones, centrados en la evaluación de los siguientes aspectos: el medio ambiente, las políticas, los valores, las metas, la estructura organizativa, las personas y sus modelos mentales, los mecanismos de reconocimiento y de compensación, la estructura cultural, el crecimiento, la ejecución de tareas y actividades, el trabajo en equipo y la cooperación, la comunicación y la toma de decisiones, el conflicto y la competencia, la medición del desempeño y la motivación, y la complejidad organizativa.

La literatura académica dedicada a orquestas tiende a centrar sus análisis en los factores y detalles relacionados con el repertorio (Jacobs, 1990; Caparrós, 2014 y Quique, 2014), con la ejecución de los instrumentos (Swarowsky y Huss, 1997; Sebastiani y Malbrán, 2003); y con afecciones de salud de los instrumentistas de orquesta (De la Torre Rodríguez y otros, 2013 y Argente, 2016).

En cuanto a los aportes específicos para la gestión de orquestas, Eva Calero en su artículo “Periferia musical: el *backstage* orquestal” se pregunta: “¿Existe realmente una adecuada y completa preparación de las pruebas de selección orquestal?” (2017: 46), en alusión a los conocimientos que debe tener un músico para poder ingresar a una orquesta, y dice:

*“Atendiendo a los trabajos recopilados, se observa que ninguna de las fuentes consultadas se centra exclusivamente en el sistema de acceso a una determinada orquesta ni en todo lo que ello conlleva, ni siquiera en la elaboración de un recopilatorio con los diferentes sistemas de acceso para*

*orquestas distintas; tratan el tema de una manera bastante parcial". (2017:47)*

Calero, según se observa en la cita, no encuentra trabajos que reflexionen específicamente sobre las pruebas de selección para ingresar a una orquesta; luego, su trabajo se centra únicamente en el conocimiento del repertorio, sin desarrollar detenidamente el tema de su pregunta inicial. Existen, sin embargo, otros trabajos como la tesis de Rui M. Mirra (2008) titulada "El cambio organizacional y su impacto en las orquestas sinfónicas, estudio de caso", que analiza una orquesta sinfónica profesional en España (que el autor denomina "Orquesta X") de gestión privada, en la que enfoca el tema, por tanto, desde la perspectiva empresarial.

El trabajo realiza un acercamiento a una orquesta que llama sinfónica a pesar de contar únicamente con treinta y seis integrantes. Esta investigación considera, en cambio, que orquestas de tal porte no alcanzan la categoría de "sinfónicas" debido a su acotado número de miembros. De hecho, el presente estudio se diferencia del de Mirra en que trabaja sobre tres orquestas sinfónicas cuya planta orgánica supera, en los tres casos, la cantidad de cien músicos, y en que son organismos dependientes del Estado, por lo que el tema se enfoca desde la perspectiva de la gestión pública.

El mencionado autor realiza un estudio multiparadigma (2008:16):

*"...los ocho paradigmas que vamos utilizar para estudiar el cambio organizativo son el enfoque de sistemas, el enfoque contingente, la ecología de las poblaciones, la teoría institucional, la teoría de los costes de transacción, el enfoque de recursos y capacidades, la planificación racional y el incrementalismo lógico"*

A partir de estas herramientas, que explica y desarrolla, propone un cambio organizacional en la gestión de las orquestas, en un trabajo que tiende a ser de carácter panorámico; centrado principalmente en las diversas perspectivas teóricas para abordar el estudio de una orquesta.

En el presente estudio se utilizan como herramientas los indicadores propios de la teoría de Cuadro Integral de Comando, que propone Hatre (2004: 54-64), en lo que se refiere al análisis de los factores de selección de los músicos.

Paralelamente, Mirra (2008: 103-104) explicita que existe una tensión entre los músicos y la gestión debido a un enfrentamiento de intereses: los músicos se interesan por el arte al que se consagran y la gestión se interesa por la conquista del mercado. Las orquestas que son objeto del presente estudio son ajenas a las tensiones del mercado porque son organismos dependientes del Estado. Sin embargo, existen tensiones entre estas orquestas y las distintas instancias estatales, en relación con las políticas culturales que las crearon y que actualmente las sostienen.

Para comprender la tensión arte-mercado, Mirra (2008) realiza un trabajo cualitativo, basado en entrevistas sobre cinco temas que enumera del siguiente modo: la autoridad, una

gestión inadecuada, la culpa del director ejecutivo, el caos y quién decide<sup>4</sup>. Trabaja con una encuesta para evaluar las percepciones que los músicos tienen sobre su compromiso con el arte musical y su relación con la organización, a partir de las variables: edad, género, posición en la organización, situación laboral, valoración del repertorio, proyección en la comunidad e identificación con la organización.

En el caso del presente trabajo también se realizaron entrevistas y encuestas para obtener no solamente la perspectiva de los músicos sino también la de las autoridades políticas, gremiales y de los gestores de orquesta respecto de los criterios de ingreso a las orquestas.

Mirra concluye (2008: 103-104) que los músicos de la orquesta realizan cuestionamientos dirigidos tanto a los directores artísticos como a los gestores administrativos. Considera que no existe la claridad necesaria en la misión de la organización, y que es escaso el interés de los músicos en participar en las decisiones de gestión.

Considera que los músicos no comprenden la incidencia histórica, política, cultural y social sobre la comunidad con la que cuentan como orquesta sinfónica. Recomienda construir metas y objetivos claros, y una mayor participación por parte de todos los actores para mejorar tanto la calidad artística como la calidad de la gestión y la construcción de liderazgos claros. En el caso de la presente tesis, las conclusiones giran en torno a los criterios de selección de acuerdo con las diferentes voces consultadas.

Uno de los primeros trabajos que se rastrean en relación con los modos de selección, en este caso de bailarines para integrar elencos, es el que desarrolla Noelia Mitelli (2015) en su tesis de maestría *Gestión cultural de los grupos de danza independientes en la Ciudad de Buenos Aires. Análisis de situación y perspectivas de desarrollo sectorial*. Aquí se retoma el aporte que realiza a través de su abordaje sobre el análisis de la selección de bailarines en la danza independiente.

En principio explica que los grupos de danza independientes realizan llamados a audiciones para cubrir puestos de bailarines, y que las audiciones pueden ser tanto internas (entre los bailarines de una misma compañía) como externas (para atraer nuevos integrantes), y que no resulta habitual, como en otros países, la publicación de estas audiciones en los medios gráficos. Aclara que “*en un sinnúmero de oportunidades, el proceso de audiciones no es abierto y el reclutamiento se limita a una selección interna, ya sea entre personas que han trabajado para la compañía, conocidos o alumnos de sus centros de entrenamiento artístico*” (2015: 78). Mitelli expresa que: a) las compañías tratan de contratar a personas conocidas o recomendadas; b) para los procesos de selección de bailarines, los objetivos son siempre

---

<sup>4</sup> Categorías en el original: “*Authority, bad management, let’s blame the executive director, chaos, who decides?*” (Mirra, 2008: 147). La traducción es propia.

artísticos y referenciados generalmente a la obra a realizar. No obstante, en función de las audiciones, se explicitan los conocimientos técnicos que se deben alcanzar de manera clara y detallada, para desalentar a aquellos bailarines que no estén suficientemente preparados. Refiere, asimismo, que después de la selección sigue un proceso de entrenamiento para afrontar la obra artística que se va a llevar a escena.

A diferencia de lo enunciado en la tesis de Mitelli, en el caso de las orquestas que son objeto del presente trabajo, el sistema de concursos se encuentra reglamentado, las audiciones son publicadas en todos los casos en medios de difusión nacional, con la información de cargos y tiempos especificados tanto para la inscripción como para la presentación de antecedentes y los días y horarios de audición. Los llamados a concursos para cubrir vacantes son abiertos tanto para que se presenten músicos que integran la orquesta como para músicos externos. En ningún caso las orquestas cuentan con centros de entrenamiento artísticos. Los músicos se profesionalizan a través de estudios, terciarios, universitarios o preparación con maestros con una trayectoria reconocida y una vez seleccionados no existen tareas de entrenamiento dentro de la orquesta. La selección implica que el músico está preparado para afrontar las diversas partituras que puedan conformar las programaciones artísticas.

Además, la mencionada reglamentación de concursos especifica la forma de conformación de los jurados a cargo de la selección. En el trabajo de Mitelli, en cambio, no se especifica quién o quiénes realizan esta actividad, pero sí se prevé que además de la audición se efectúa una entrevista personal. En las orquestas, la entrevista no está incluida dentro del reglamento de concursos, pero se comenzó a implementar, como se explica más adelante.

## 4. Marco teórico

### 4.1. Políticas públicas para la gestión cultural

Las políticas públicas son aquellas a cargo del Estado. Dentro de estas políticas públicas se encuentran las que se desarrollan para el campo de la cultura llamadas políticas culturales.

Al estudiar la cultura desde la perspectiva de las políticas públicas, se encuentran voces, como las de Néstor García Canclini (1987: 45-57), quien advierte que los Estados implican su interés en conservar el patrimonio, promocionar grandes espectáculos de predilección masiva y sostener actividades artísticas denominadas cultas o que por su baja rentabilidad quedan fuera del mercado (por ejemplo, la música académica). A pesar de estas consideraciones, no se debe ignorar que, como expresa Aguilar Villanueva (2013: 124) *“debe existir y promoverse una cultura centrada en el sentido de misión pública, de visión de Estado, de servicio y de la centralidad del ciudadano en el servicio público”*. También resulta necesario recurrir al documento “El Estado como agente clave de procesos de democratización de la cultura” de Alejandro Grimson (2014) en donde se valora la importancia de que *“el Estado sea el agente clave de procesos de democratización de la cultura, democratización en términos de acceso y en términos de posibilidades de producción”*.

A partir de lo expuesto por los autores anteriores, es evidente que, aunque puedan realizarse críticas concretas a la labor que el Estado realiza en el ámbito de la cultura, solamente el Estado tiene la capacidad necesaria para implementar las acciones que propicien la democratización y la promoción de la cultura tanto para la producción cultural como para ofrecer el acceso a la cultura debido en favor del bien común del conjunto de la ciudadanía.

En el contexto de la Conferencia General de la UNESCO para el estudio de las políticas culturales, se define política cultural como *“el conjunto de principios operacionales, de prácticas y de procedimientos administrativos y presupuestarios, que suministran una base para la acción cultural del Estado”* (García Martínez, 2003: 25). Al sumar a esta definición las perspectivas de García Canclini<sup>5</sup>, Edwin R. Harvey<sup>6</sup> y la que se detalla en el Diccionario de Estudios Culturales Latinoamericanos coordinado por Szurmuk & MacKeelrwin (2009) en una de sus acepciones de política cultural<sup>7</sup>, se puede concluir que la política cultural pública es una

---

<sup>5</sup> *“El conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden, o de transformación social”* (García Canclini, 1987: 26).

<sup>6</sup> *“Conjunto de principios operativos, de prácticas sociales, conscientes o deliberadas, de procedimientos de gestión administrativa o presupuestaria, de intervención o de no intervención, que deben servir de base a la acción del Estado tendente a la satisfacción de ciertas necesidades culturales de la comunidad mediante el empleo óptimo de todos los recursos materiales y humanos de los que dispone una sociedad determinada en un momento considerado”* (Harvey, 1990: 125).

<sup>7</sup> *“La política cultural es una de las políticas públicas y, como tal, responde a los objetivos de gobierno (...) mediante el diseño, gestión, administración, planificación y evaluación de programas puntuales (...). Por lo general, una*

de las políticas públicas del Estado, que se desarrolla de acuerdo con los objetivos del gobierno; que esos objetivos responden a una escala nacional, regional o local; y que en todos los casos apuntan a satisfacer ciertas necesidades sociales en relación con la cultura. La política cultural pública se expresa a través de la planificación y puesta en funcionamiento de programas y acciones diversas que implican un diseño de gestión para la cultura, de orden administrativo.

En Argentina, el Estado ha ido construyendo políticas culturales con un avance gradual desde el regreso a la democracia. Como expresaba en la editorial de la revista *Nuestra Cultura* (2010) de la Secretaría de Cultura de la Nación el ex Secretario Jorge Coscia:

*“La desigualdad que heredamos del período devastador del que venimos, además de ser social y geográfica, es cultural. El acceso al consumo y a la producción de bienes culturales es clave en la expansión de la ciudadanía. La cultura, al entender de este proyecto político, emancipa a los hombres, porque los reafirma en su identidad soberana. Promoverla desde el Estado es un deber. [...] la cultura genera trabajo, además de satisfacción espiritual. Entonces, en la agenda de las preocupaciones del Estado, esta área tendrá un doble carácter: el del espíritu y el del trabajo, el del cuerpo y el del alma. Estamos aprendiendo, finalmente, que la cultura no es sólo música, sonido y alegría, sino también puestos de empleo, producción y estímulo creador que genera riqueza y valor agregado”.*

A partir de esta exposición, Coscia advierte que el punto de partida de su gestión es la desigualdad cultural; define que la misión de la cultura es la emancipación de los hombres; determina que el modo de lograr esta misión es ofrecer acceso al consumo y a la producción de los bienes culturales; declara que la promoción de la cultura es un deber del Estado y señala que la cultura es generadora de producción, estímulo creativo, y empleo y por lo tanto, generadora de riqueza y de valor agregado. En definitiva, el autor ubica a la cultura en un lugar central del cuerpo social. Esto es de gran relevancia porque Coscia se expresa desde el Estado, un Estado que históricamente se resistió a ofrecer un espacio definido a la cultura. Para sustentar lo anterior, debe considerarse que desde 1983 y hasta 1989 la palabra ‘cultura’ no integraba ninguna de las denominaciones de los ministerios presidenciales. Cultura era un área dentro de educación que, a su vez, compartía un ministerio con la justicia (Ley N° 23023, 1983, texto ordenado). En el año 1991, el Ministerio de Educación y Justicia comienza a llamarse Ministerio de Cultura y Educación (Ley N° 23930, 1991) y cuenta, en su estructura, con una Secretaría de Cultura dependiente. Luego, en 1996, alcanzó el rango de Secretaría de Estado (Decreto N° 660, 1996): Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación que, entre 1999 y 2001, se denominó Secretaría de Cultura y Comunicación (Decretos N° 20, 1999 y N° 25, 2001) más adelante, en 2002, Secretaría de Cultura y Medios de Comunicación (Decreto N° 227, 2002). También en 2002, nuevamente se denominó Secretaría de Cultura (Decreto N°

---

*institución estatal (ministerio, secretaría, consejo) a escalas nacional, estatal o local implementa la política cultural...”* (Szumuk y MacKeelrwin, 2009: 214).

290, 2002), y finalmente en 2014 la Secretaría de Cultura de la Nación obtuvo el rango de Ministerio (Decreto N° 641, 2014): Ministerio de Cultura de la Nación.

Este derrotero de la palabra “cultura” desde su inexistencia formal hasta su llegada al estatus de ministerio dentro del Estado nacional, da cuenta de los esfuerzos y reflexiones realizadas a lo largo de los años –con un énfasis especial durante los últimos veinte años–, por parte de los diferentes actores del Estado, para otorgar al área el espacio de reconocimiento necesario para sus variadas dimensiones expresivas, formativas y productivas. Una de las dimensiones en donde operan las políticas culturales es el área correspondiente a la música y dentro de ella se encuentran los organismos orquestales.

#### **4.2. Política y financiación pública de la música. Breve mirada internacional**

Establecer una política pública significa pensar en los fondos para financiarla. Esos fondos y su correlato presupuestario y jurídico-administrativo constituyen el compromiso real del Estado respecto de esa determinada política. No es lo mismo generar una línea puntual de subsidios para apoyar una determinada acción cultural que formar una orquesta con una responsabilidad sobre estructura y salarios a lo largo del tiempo. Es decir que una línea de subsidios permite realizar una acción cultural puntual, pero no asegura necesariamente la continuidad en el tiempo. Por otra parte, crear una orquesta dependiente del Estado implica una acción sostenida en el tiempo con el compromiso presupuestario y de gestión necesario.

Edwin R. Harvey (2006: 13-14) destaca que en los últimos años se generó una multiplicidad de instituciones público-administrativas y financieras especializadas, mayoritariamente en aquellos países que cuentan con una estructura variada de organización política federal, como Argentina, Brasil, México y Canadá; con un componente significativo autonómico en proceso de evolución, al igual que en España; o que atraviesan en el presente un trayecto de descentralización política, como en los casos de Francia y Canadá.

Según Harvey, en Uruguay, Paraguay, Ecuador y Bolivia, el área de cultura en la actualidad se mantiene en el marco de la administración centralizada, dentro de la jurisdicción ministerial de Educación. Lo mismo sucede en Francia (Ministerio de Cultura y Comunicación, con el antecedente del antiguo Ministerio de Cultura del 1959); y en el Reino Unido (Departamento de cultura, medios y deporte, desde 1997). Este último responde al llamado modelo anglosajón, que si bien tradicionalmente dejaba la cultura en manos de los diferentes actores de la sociedad civil, comienza lentamente un camino de mayor compromiso con las políticas públicas para la cultura.

En Latinoamérica predomina la separación de las jurisdicciones de educación y cultura, como ocurre en Costa Rica, Honduras, Cuba, Brasil, Guatemala, Colombia, República Dominicana, Chile, Puerto Rico, Venezuela y Argentina. Excede la obra de Harvey (debido a la

fecha de la edición de su trabajo) el dato de que en nuestro país desde el año 2014 existe un Ministerio de Cultura. El mencionado autor hace referencia también a los países no latinoamericanos en los que la cultura sostiene su propio ámbito, como Canadá, Portugal y España.

Todos los países mencionados, más allá de sus estructuras y de sus tendencias político-administrativas, hace varias décadas comenzaron a adoptar diferentes medidas jurídico-administrativas para la gestión de los servicios públicos del Estado en materia cultural y específicamente en el campo de las artes escénicas y musicales.

El modelo francés de gestión para la cultura, y particularmente para la gestión de la música, se comenzó a perfilar con la designación de Marcel Landowski<sup>8</sup> como titular del primer Servicio de la Música dentro del Ministerio de Cultura, a cargo de André Malraux (que en principio organizó una comisión nacional para estudiar los problemas del área de la música). A partir de este hecho se dio inicio a la creación de la organización de las estructuras musicales francesas a través del Plan de diez años<sup>9</sup>. Landowski mismo consideraba tales estructuras el “*instrumento básico de toda la vida musical*” (Harvey, 2006: 16). Se trataba de un plan decenal sistemático de organización, fomento y apoyo a la actividad dentro del país. Esta política cultural en 1967 impulsa el origen de la Orquesta de París (orquesta nacional), en el marco de la creación de una cantidad de orquestas regionales (Harvey, 2006: 17-18).

Landowski inició un plan de sistematización y difusión de las organizaciones musicales; y simultáneamente, un plan de descentralización, que tenía por objetivo aumentar la cantidad de formaciones musicales en las diferentes regiones de Francia. Esta iniciativa contó con su continuidad y perfeccionamiento durante la gestión de Maurice Fleuret (recomendado para el cargo por Jack Lang) en el Ministerio de Cultura, durante el gobierno de François Mitterrand. El presidente había lanzado su campaña para la presidencia de la República de Francia con los proyectos de realizar la nueva ópera de París en el barrio de la Bastilla y de crear la Ciudad de la Música (ambas ideas de Pierre Boulez).

Francia comenzó una política cultural en el campo de la música en el período 1965-1974. Esas políticas alcanzaron su afianzamiento entre 1974 y 1981, durante la gestión de Jacques Carpentier, y su avance se retomó con fuerza entre 1982 y 1986. Fleuret postulaba que la música era comparable a la filosofía y que poseía la potencialidad de transformar a cada uno de los individuos; que las obras y la práctica musical estaba ligada dinámicamente con el curso que pudiera tomar una sociedad, ya que la música misma era un fenómeno social (Veitl y Duchemin, 2000, 54-55). La música ingresó gracias a él en el debate público y político. Fleuret

---

<sup>8</sup> Este cargo fue inicialmente ofrecido por Malraux a Pierre Boulez y luego otorgado a Landowski, cosa que enfureció a Boulez y decidió partir del país. Pierre Boulez en 1976 fundó el *Institut de Recherche et de Coordination Acoustique/Musique* [Instituto de Investigación y Coordinación Acústica / Música (IRCAM)].

<sup>9</sup>Veitl y Duchemin (2000: 33) definen: “El plan de diez años consistía en la organización de las estructuras musicales francesas y definía grandes objetivos para el sector de la música”.

realizó un aporte muy importante, en principio a través de su perspectiva de la democratización de la música, íntimamente ligada a la descentralización, que implicaba una redefinición en la relación entre la música y el Estado y, en consecuencia, entre ese Estado y los colectivos sociales regionales y locales –con una intención evidente de defender el aporte de la música francesa (de todas las músicas) a la cultura universal–, con sus expresiones propias y su correspondiente apoyo financiero. Democratización, descentralización, creación, difusión y enseñanza fueron los temas centrales durante este período (Veitl y Duchemin, 2000, 145-155).

Fleuret diseñó un tipo de administración específica dirigida al profesional de la música. Este tipo de administración debía ser especializada y autónoma, sin una organización jerárquica. En consecuencia, generó un nuevo organigrama de la Dirección de la Música con forma de “margarita” con siete pétalos, que se intercomunicaban a través de un Comité de Coordinación, que interactuaba con el Director de Música. Los siete pétalos eran áreas diferenciadas, pero interconectadas entre sí: Acción musical; Formaciones musicales y festivales (área de la gestión de las orquestas en el país); Danza; Arte lírico; Investigación de creaciones musicales; Enseñanza; y Asuntos Generales (netamente administrativa y jurídica). El presupuesto para la cultura aumentó, en este período, en un 300 % (Veitl y Duchemin, 2006: 87).

En el marco de las políticas públicas, en materia de organización y financiación de orquestas sinfónicas nacionales, se adoptaron diversas soluciones público- administrativas, adecuadas a cada experiencia específica. Edwind Harvey (2006: 557-601) concluye que existen varias categorías de estatutos de organización: a) fórmula de gestión pública tradicional, como en el caso argentino; b) fórmulas mixtas de aportes financieros públicos y privados como en el caso de Colombia o de los Estados Unidos<sup>10</sup>; c) diversas modalidades de gestión privada, como es más común en varios países de Europa.

Las experiencias estudiadas y descritas en profundidad por Harvey, testimonian la relevancia de la intervención del Estado en el desarrollo del ámbito de lo musical y, en particular, en la promoción y sostenimiento de orquestas.

### **4.3. Políticas culturales para la música en Argentina**

Para construir este apartado, este estudio se apoya en las investigaciones de Harvey (2006), quien detalla cronológicamente las políticas culturales desarrolladas dentro del país.

A partir del siglo XX, se crearon numerosas disposiciones en Argentina con el objetivo de proteger la música, principalmente la música local.

---

<sup>10</sup> EE. UU., que ha analizado el problema de la financiación de las orquestas sinfónicas, a través de la llamada “ley de Baumol y Bowen” (fórmula de la teoría económica basada en la comprobación empírica de la brecha efectiva, cada vez mayor, existente entre los ingresos de taquilla de los conciertos y los costos de producción artística), recurre a recursos públicos y a diversas formas de desgravación fiscal, al mecenazgo o al patrocinio privado a fin de solucionar la financiación.

En 1949 se estableció una difusión mínima de un 50 % de música nacional para los locales públicos (radioemisoras, restaurantes, cafés, comercios, salones, clubes, locales bailables, y todo local en donde se reprodujera música). En 1952 se estableció que debía incluirse una obra musical completa de autor argentino contemporáneo en todos los conciertos sinfónicos, sinfónico- corales, orquestas o conjuntos de cámaras, espectáculos musicales, radiotelefónicos o televisados que se realizaran en el país. Entre 1961 y 1963 (año en el que se derogó la disposición) las empresas grabadoras de discos debían destinar el 40 % de su producción a la música nacional.

En 1958 se creó el Fondo Nacional de las Artes, el organismo autorizado para asignar subsidios (no reintegrables), becas y premios a las personas y las instituciones vinculadas a la actividad musical; y que también se dedica a promover concursos y certámenes musicales.

En 1972, se dispuso por ley el interés nacional por la difusión de la música argentina (folklore, música ciudadana y obras operísticas, sinfónicas y de cámara de autores y compositores argentinos) y se declaró la exención de impuestos, contribuciones y otros tributos sobre las ganancias y réditos a las actividades relacionadas con la difusión e interpretación de la música nacional. En 1974 se dispuso que las emisoras de radio y televisión estaban obligadas a difundir como mínimo un 75 % de música nacional, con alícuotas para los diferentes géneros (25 % música folklórica; 25 % música ciudadana; 25 % otros géneros de autores argentinos). Al año siguiente, se dispuso incluir la música latinoamericana (50 % de música nacional y 25 % de música latinoamericana). Esto se hizo extensivo a los locales, en lo previsto por la disposición aprobada en 1949. En los espacios donde se concentraran colectividades extranjeras el porcentaje sería de un 50% para la música nacional y latinoamericana.

En 1980 se estableció la inclusión de obras de autores nacionales y de interpretaciones de artistas argentinos en las emisoras de radio y televisión. En 1991, una modificación redujo este porcentaje al 40 %. En este año también se creó el Instituto Nacional de Tango dependiente de la Secretaría de Cultura de la Nación, con el objetivo de estudiar, promover y difundir el género mencionado en el país y el exterior.

En 1996, se declaró la difusión de la música argentina de interés nacional; y el tango, parte integrante del patrimonio cultural de la nación. Además se declararon las actividades que promocionaran y difundieran el tango de interés nacional (las investigaciones, la enseñanza y divulgación, la conservación de documentos, los objetos, los espacios, las ediciones literarias, el material audiovisual y musical, los festivales, los espectáculos y la fabricación de instrumentos musicales característicos del tango).

Estas actividades fueron también desgravadas o eximidas de las correspondientes contribuciones impositivas, y se estableció un régimen aduanero especial que facilitaría la

circulación y el transporte de los instrumentos musicales, los equipos de los solistas o los conjuntos que viajaran con el fin de promocionar el tango.

El Estado nacional tiene por objeto la gestión y la organización de una serie de organismos en el área musical (el Instituto de Musicología; la Orquesta Sinfónica Nacional; la Orquesta de Música Argentina Juan de Dios Filiberto; la Banda Sinfónica de Ciegos; y los coros: el Coro Polifónico Nacional, el Coro Polifónico de Ciegos, el Coro Nacional de Niños y el Coro Nacional de Jóvenes). Entre el año 2004 y el año 2014 se desarrollaron proyectos como el Programa Nacional de Tango; el Programa Música para Todos, dirigido a promocionar las músicas regionales de todo el país; y el Programa Social de Orquestas Infantiles y Juveniles, abierto a proyectos musicales comunitarios, de formación académica y de instrumentos autóctonos argentinos, (Harvey, 2006: 30-37; 368-373; 401-407).

En el N° 5 de la revista *Nuestra Cultura* del año 2013, se realizó una reseña de las políticas culturales vigentes hasta ese momento, bajo el título “Radiografía de 10 años de gestión cultural”. Las enumeradas a continuación se toman en consideración particularmente:

- La política cultural de profesionalización del Estado en la gestión de cultura.

Coscia (2013: 5-8) realiza una valoración positiva de la labor estadística que realiza el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SinCa), creado en 2007. Considera que a partir de la generación de datos que realiza ese organismo se pueden confeccionar diagnósticos certeros, contar con información fidedigna y con cifras actualizadas que permiten diseñar las políticas públicas necesarias. Este trabajo del Estado que propicia la generación de datos estadísticos y los pone al servicio de la creación de políticas culturales indica un camino de inicio en la profesionalización de la cultura.

- La política cultural de financiamiento del Estado para la cultura.

Coscia (2013: 7 y 9) considera que el Estado se hizo presente a través del financiamiento de la cultura, facilitando la pluralidad de expresiones en el país y posibilitando el encuentro entre los ciudadanos. Señala, por otra parte, que la cultura es una fuente de valor tanto en lo simbólico como en lo económico.

- La política cultural de generación de proyectos sustentables en el tiempo.

- La cultura comienza a considerarse generadora de empleo (gran parte de esta nueva perspectiva se debe a la mencionada labor del SinCa) y por ende el Estado empieza a percibir la necesidad de que los proyectos tengan sustentabilidad en el tiempo: *“Ocuparse de la cultura significa plantear lineamientos sustentables en el tiempo”* (Coscia, 2013: 7). Esta sustentabilidad es la que asegura continuidad del trabajo, es decir de los empleos.

- Si bien como menciona Harvey (2006: 36) en el país *“no existe ningún centro público autónomo dentro de la administración descentralizada [...] de Cultura que*

*asuma funciones en maestría musical o lírica*”, las orquestas sinfónicas, que son proyectos vigentes, sustentados y financiados a través del tiempo por el Estado, se enfrentan con el desafío de profesionalizar su gestión, con el fin de responder a las últimas políticas culturales mencionadas.

#### **4.4. La creación de orquestas como política del Estado Argentino**

Se revisaron las políticas que dieron origen a las orquestas dependientes del Estado en el ámbito internacional y las políticas culturales argentinas para la música. A continuación se indagan los motivos y los objetivos que llevaron al Estado Argentino a crear orquestas que estuvieran bajo su protección. Se analiza en qué medida las políticas culturales propician estos proyectos artístico-culturales que son las orquestas.

De las tres orquestas dependientes del Estado que se han elegido para indagar la dinámica de la selección de los músicos, la que surgió en escena en primer lugar fue la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, creada en el año 1938 durante la llamada “década infame”. Para describir brevemente esta década se cita al profesor Luis Alberto Romero (2014: 22-25):

*“En el período entre 1930 y 1943 hubo un cambio importante. Los gobernantes descartaron la posibilidad de derrotar a los radicales en elecciones libres, y recurrieron al fraude, sobre todo después del retorno radical a los comicios en 1935. Hubo democracia constitucional fraudulenta, lo que tiene mucho de oxímoron, pero no totalmente. [...] La política vial o la obra pública caracterizaron al gobierno nacional y a los provinciales, [...] con políticos de base, los «caudillos conservadores», o de origen radical [...] La política electoral estuvo en baja, pese al retorno del radicalismo a las elecciones en 1935. Pero el clima político resultó fuertemente estimulado por la polarización política e ideológica europea, iniciada con el advenimiento del nazismo en Alemania, que estalló en 1936 con la Guerra Civil Española. A semejanza de otros países europeos, se esbozó en la Argentina una suerte de Frente Popular: radicales, socialistas, comunistas, sindicatos e innumerables organizaciones de la sociedad civil que animaron un denso movimiento de solidaridad. En el lado de enfrente se formó un Frente Nacional, nutrido por las fuerzas políticas conservadoras y nacionalistas, respaldado por el Ejército y por la Iglesia, quien junto con los nacionalistas pudo aportar una organización de base menor pero significativa”.*

La cita anterior da cuenta del clima político existente entre los años 1930 y 1943, en el que la influencia europea sobre las políticas nacionales es considerablemente fuerte. En este marco histórico-político se crea la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata.

De acuerdo con Buchrucker (1987: 188), se puede decir que el pensamiento cultural del Estado, que en la práctica seguía parámetros europeos, franceses o ingleses, durante esa década estuvo teñido de *“ultra tradicionalismo católico, antisemitismo, estado corporativo, economía dirigida y coordinación autoritaria –totalitaria– de la vida cultural”*. Es decir que la vida cultural estaba condicionada por un clima político-económico-religioso de tipificación autoritaria.

En el año 1937, la Sociedad Anónima Teatro Argentino, que en 1885 adquirió la manzana para

la construcción del Teatro Argentino y que lo inauguró en 1890, ya no podía sostenerlo económicamente. Esta situación tuvo por consecuencia la toma de posesión de la sala por el gobierno provincial. A partir de entonces, el Teatro Argentino se convirtió en una institución cultural de carácter oficial. Tras una profunda refacción del edificio, las autoridades decidieron crear una estructura que les permitiera montar íntegramente sus propios espectáculos, razón por la cual en 1938 se crearon la Orquesta y el Coro Estables (Cadús, 2014: 29).

En el año 1930 comenzó la crisis más grave e integral del período liberal, que concluyó con el primer gobierno militar del siglo. Una de las consecuencias más importantes de la crisis de 1930 fue el profundo cambio que se produjo en los sistemas ideológicos y en las creencias dominantes en la Argentina. La depresión y la crisis económica de los sectores medios y obreros y la interrupción del proceso democrático hicieron que los intelectuales y los artistas reflejaran en sus obras las problemáticas de una de las épocas más difíciles de la historia (Viñas y García Cedro, 2007).

El Estado estuvo presente en el ámbito de la cultura únicamente con el fin de limitar la libre expresión artística. Las transformaciones culturales estuvieron entonces, en manos de actores sociales diferentes y variados, como aquellos que formaron el Grupo de Florida y el Grupo de Boedo, diferentes entre sí en lo que respecta a sus ideologías e intereses, pero con iniciativas particulares que los artistas de cada grupo aportaban. En este sentido, el caso del Teatro Argentino y la creación de la orquesta fueron algo inusual para este período, en el que por ejemplo, el Teatro Colón estaba concesionado. A pesar de la crisis, el año 1938 significó un gran auge para el Teatro Colón, con múltiples estrenos entre los que se encuentra una obra de Richard Strauss. Hernández Arregui (2005: 92) retrata el sentimiento de la época:

*“...en esa atmósfera creció nuestro sentimiento de inferioridad y la fama de nuestra tristeza. Lo extranjero envolvía a lo argentino por todas partes, como una película aisladora [...] El más ínfimo artículo llevaba el sello misterioso de su origen ultramarino. Todo este mundo artificial de objetos importados recordaba a los argentinos una incapacidad y era como el producto de una ciencia imposible para el país agropecuario. Pero esa época fue algo más. [...] Los supuestos en que habían crecido sus ilusiones eran idolatrías. La riqueza del país no era suya”.*

La creación de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, es el resultado de la necesidad de sostener el imaginario de aquel país prometedor, que estaba en plena decadencia. Tal como figura en la página web del teatro, el origen de la orquesta responde a fines prácticos: *“creyeron necesario crear una estructura que les permitiera montar íntegramente sus propios espectáculos”* (Agencia Telam, 2016).

La Orquesta Sinfónica Municipal (actualmente, OFBA) y la Orquesta Sinfónica del Estado (actualmente, OSN), fueron creadas con dos años de diferencia (en 1946 y 1948 respectivamente), durante la primera presidencia de Juan Domingo Perón. Debido a que la jurisdicción municipal de la Ciudad de Buenos Aires dependía del Estado nacional, ambas

orquestas compartían, en el momento de su creación, las políticas culturales vigentes.

Las políticas culturales de las dos primeras presidencias de Perón fueron expresadas en el Primer y Segundo Plan Quinquenal de 1946 y 1952 respectivamente. En el Primer Plan Quinquenal, en la sección dedicada a la cultura se hace referencia a la cultura nacional y se explicita la existencia de dos clases de cultura: la heredada (cultura extranjera), a la que se le aplicaría una política cultural de conservación, y una cultura autóctona argentina, que es lo que diferencia la cultura nacional, y en la que se centrará positivamente la acción. La defensa del arte nacional, se debía al paralelismo que se establecía, por parte del gobierno, entre la dependencia económica, cuestionada por el peronismo, y la dependencia cultural.

En el Segundo Plan Quinquenal se destacan las siguientes políticas culturales:

- Política cultural de educación en la cultura:

Se considera la importancia de que el pueblo tenga la posibilidad de acercarse a la cultura y se manifiesta la importancia de educarlo por medio del arte, “porque la cultura no debe servir solamente a un grupo sino a la comunidad” (Ronzzitti, 1953: 9)

*- “El Estado auspiciará la elevación de la cultura artística del Pueblo desarrollando aquellas expresiones que influyan en la conformación de su espíritu mediante: a) la más amplia difusión, entre todos los habitantes de la Nación, de las expresiones artísticas, de inspiración y contenido sociales; b) el estímulo de la aptitud creadora del Pueblo en todas las manifestaciones artísticas” (Presidencia de La Nación, 1954: 70).*

Es decir, que el Segundo Plan Quinquenal propone que la educación por medio de la cultura llegue a todos los habitantes del país, tanto para que todos puedan acceder a la cultura como para que puedan desarrollar sus aptitudes artísticas a través del estímulo.

- Política cultural de una formación de la cultura nacional.

*“...se promoverá en el Pueblo, en cumplimiento del objetivo fundamental, la formación de la conciencia de una nueva cultura nacional, mediante su compenetración íntima con los factores históricos, geográficos, sociales, morales y políticos de la Nación. La acción social cultural será dirigida preferentemente hacia los más amplios sectores sociales y promoverá, especialmente: a) el acceso libre y progresivo del Pueblo trabajador a todas las expresiones y fuentes de la cultura científica, literaria y artística; b) la creación de organismos culturales en todos los sindicatos del país; c) la actividad individual de carácter cultural que realizan los trabajadores” (Presidencia de la Nación, 1954: 67, 69).*

El Plan Quinquenal establece la importancia del desarrollo de una nueva cultura nacional que considere tanto los factores históricos geográficos, sociales, morales y políticos del país como la totalidad de los factores humanos y sus legítimos intereses tanto para el acceso como para la creación de la propia cultura.

- Política cultural de protección del Estado a los intelectuales y artistas.

*“El intelectual y el artista serán protegidos por la acción del Estado, que los*

*asistirá técnica y económicamente en forma directa o a través de las organizaciones que los agrupen a fin de facilitar su acción y contribuir al progreso y superación de la ciencia, de la literatura y del arte nacionales”* (Presidencia de la Nación, 1954: 69).

La protección técnica y económica del Estado hacia los artistas e intelectuales, expresada en la cita anterior tiene su correspondencia con lo que en el período 2009-2014 mencionaba Coscia (2013: 7) sobre la generación de empleo a través de proyectos sustentables en el tiempo. En lo expresado en el Segundo Plan Quinquenal existe una valoración de los representantes de estos trabajadores artísticos y una mención directa a los sindicatos que ha perdido vigencia en las políticas desarrolladas desde el 2009 en adelante.

El interés particular del gobierno de Perón en el impulso de una cultura nacional explica la fundación de orquestas como la OSN y la OFBA (y de otros organismos musicales que quedan fuera del presente estudio) durante este período.

A pesar de lo expuesto, la política de Estado más evidente es la de la creación y el sostenimiento en el tiempo de las orquestas. Esta política cultural se encuentra documentada en los decretos de fundación de las orquestas con sus misiones y objetivos respectivos. En el caso de las orquestas estudiadas, no se ha podido localizar el Decreto de Creación de la Orquesta Estable de La Plata; su extensa búsqueda, así como la localización de documentos marco para su creación se desarrolla en el Anexo N° 2. Se establecen las misiones y los objetivos de las orquestas, de acuerdo a la información proveniente de los decretos de creación o, como en el caso de la Orquesta Estable de La Plata, en el Decreto marco para su creación. Estas misiones y objetivos configuran la motivación del Estado para crearlas, y por lo tanto constituyen una guía para su funcionamiento y una herramienta para su valoración y sostenimiento en el tiempo. Dicha información se organiza en una tabla a continuación:

**Tabla I. Decretos de creación, misiones y objetivos de cada orquesta.**

<b>Orquesta</b>	<b>Decreto y fecha de creación</b>	<b>Misión</b>	<b>Objetivos</b>
Orquesta Estable de La Plata	Posible creación en el marco de la Ley N°4653 del 8 de julio de 1937.  27 de junio de 1938 (fecha de primera función) (Fundación Konex, 1999)	Montar los espectáculos propios del Teatro Argentino de La Plata ) (Leguizamón, 2014: 2)	Realizar representaciones, que puedan asegurar categoría y rango monitor al Teatro.  Realizar giras por las localidades de la provincia (Ley N° 4653, 1937: considerandos, Art. 1 inciso b y c).
OFBA	Creada el 21 de diciembre de 1946 por Decreto N° 8601/46 (García Muñoz y	Contribuir a la labor propia del Teatro y a la tarea de difusión cultural de la Intendencia.	Intervenir en los actos dentro de la Ciudad de Buenos Aires organizados por la Dirección General del Teatro, para cumplir con sus planes artísticos.

	Stamponi, 2007: 81)		Actuar en otros actos que autorice el municipio.
OSN	Decreto N° 35879 del 20 de noviembre de 1948.	Realizar en la Capital Federal y en las principales ciudades de las Provincias y Gobernaciones conciertos gratuitos destinados a todos los sectores de la población.	<p>Afianzar el espíritu musical latino y argentino.</p> <p>Actuar para todos los organismos gubernamentales.</p> <p>Ser el diapasón de universal resonancia de nuestra música.</p> <p>Brindar el medio más eficaz de educación artística del pueblo.</p> <p>Proporcionar oportunidad a directores, compositores y ejecutantes argentinos.</p> <p>Actuar en grandes y pequeños auditorios de todas las regiones.</p> <p>Interpretar clásicos de la música y de los creadores autóctonos.</p>

#### 4.5. Caracterización de las orquestas sinfónicas

Desde el S XVII, las pequeñas formaciones musicales fueron creadas con el objetivo de satisfacer las necesidades de los compositores. Con el pasar del tiempo y a medida que la cantidad de instrumentistas aumentó se las comenzó a llamar “orquestas”, vocablo *que “...viene del latín orchestra y este a su vez del griego orjestra, que identifica el espacio escénico en el que actuaba el coro griego”* (Odines y Lester, 2011: 8).

*“Hacia 1730 la ‘Orquesta’ como grupo, era ya reconocida como una institución de pleno derecho en casi toda Europa, incluso Francia, Italia, Alemania e Inglaterra. [...] en el siglo XVIII, la sección de cuerdas del grupo empieza a ser estable asemejándose mucho a las secciones actuales. Durante el siglo XIX existe una clara aproximación en términos del efectivo instrumental, de la estructura organizacional y de los procesos prácticos entre orquestas de ubicaciones distintas; así es como la práctica orquestal se convertía en una profesión de pleno derecho”* (Mirra, 2008: 114).

Los músicos de una orquesta sinfónica cumplen funciones a través del instrumento que ejecutan (*“cuerdas: violín, viola, violonchelo y contrabajo; maderas: flauta, clarinete, oboe y fagot; bronces: trompeta, trombón, corno o trompa y tuba; percusión: timbales, tambor, bombo, triángulo, pandereta, platillos, xilófono; otros: piano, arpa, celesta”*, OFBA, 2009), y de la posición que ocupan dentro de la orquesta (por ejemplo, primer violín, segundo violín, etc.). En una orquesta resulta primordial el principio de equifinalidad o equilibrio, es decir la manera en que cada elemento del sistema piensa su función con el fin de que el sistema cumpla su objetivo. El efecto sinérgico de la propia organización, en la que la totalidad no es la mera suma de las partes, como tampoco lo es la sonoridad. No solamente un músico ejecuta su parte sino que la trasciende para fundirse en una sonoridad homogénea que permite transmitir la

expresión artística que, el director de la orquesta imprime a la partitura. En las orquestas, si falta un ejecutante dentro de cualquiera de las filas, debe ser reemplazado por otro músico que cumpla con su ejecución de tal manera que la partitura pueda ser interpretada. Estos cambios o reemplazos, resultaron de interés dado que *“la motivación y compromiso de los músicos es central en la eficacia organizacional de las orquestas”* (Starr, F.; 1997: 538). Como explica Mirra (2008: 118-119):

*“La identidad es necesidad sentida de arraigo y pertenencia, participación y autorrealización (Alvesson, 2000; Dutton, Dukerich y Harquail, 1994) que se expresa en las formas de actuación humanas a la que le dan sentido y continuidad, lo que no implica inmovilismo, sino por el contrario evolución, cambio y desarrollo como expresión de las contradicciones que se superan. Cuanto más fuerte es la identificación y el commitment con la organización más probable es que los individuos se describan a sí mismos con los valores y atributos característicos de su organización (Dutton, 1994).”*

Es decir que resulta relevante motivar a los músicos en el compromiso con la orquesta para que se sientan una parte necesaria de la identidad del cuerpo artístico al que pertenecen. La participación y la autorrealización dentro de la orquesta conducen al arraigo y a la sensación de pertenencia al organismo. Los reemplazos de músicos, muchas veces necesarios, atentan contra la identidad de la orquesta, tal como lo expresa Merlin (2012: 102), al punto que hay directores que advierten a los críticos que no asistan determinado día debido a la cantidad de reemplazos.

En la actualidad, las orquestas, en el país, se consideran y denominan ‘organismos’ o ‘cuerpos’ artísticos de acuerdo con las estructuras estatales de las que dependen. Así la Revista de la Dirección Nacional de Artes de la Secretaría de Cultura de la Nación (Escobar, 2013: 6) subtitula el artículo “Orquesta Sinfónica Nacional” con las siguientes palabras: *“te presentamos a la OSN, uno de los organismos de la DNA que nos representa”*. En el caso de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, en el Anexo I del Reglamento de Concurso para cubrir las vacantes en la Orquesta Estable del Teatro Argentino del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires (Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, 2014), el Artículo 9 detalla: *“...La misma será apta para cubrir eventuales vacantes en la plantas permanente o transitoria del organismo”*. Asimismo la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires se denomina ‘cuerpo artístico’ en el marco de los Considerando de la Resolución N° 675, EATC, 2012 *“...que elaborará el proyecto de reglamento para el concurso público y abierto para la cobertura de las vacantes existentes a la fecha en ese cuerpo artístico”*.

En cuanto a la diferenciación por denominación ‘sinfónica’, ‘filarmónica’ o ‘estable’, no se dispone de datos validados al respecto; pero se reconoce cierto consenso en la diferenciación, de acuerdo con lo relevado. La denominación de ‘sinfónica’ –proveniente de ‘sinfonía’- se estableció en el siglo XVII para aquellas orquestas que eran de carácter profesional y que por lo tanto percibían un salario; mientras que la denominación de

'filarmónica' se reservaba, inicialmente, a aquellas orquestas formadas dentro de las sociedades de los amantes de la música, cuyos músicos no eran necesariamente profesionales, y que no percibían salarios (Gómez Mulas, 2012); mientras que la denominación de 'estable' se le concedió a aquellas orquestas que cumplían la condición de funcionar como la orquesta fija de alguna institución (generalmente, un teatro).

Actualmente la denominación de 'estable' o 'filarmónica' solo sirve para diferenciar dos orquestas sinfónicas ubicadas en una misma localidad, como en este caso, en la Ciudad de Buenos Aires. En la página de preguntas frecuentes, la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires confirma estos conceptos y desarrolla los instrumentos que componen una orquesta de tipo sinfónico:

*“¿Qué es una orquesta sinfónica? Es un organismo destinado a interpretar música de género sinfónico y está compuesta por cuatro secciones, cuerdas, maderas, bronces y percusión. ¿Qué diferencia hay entre una orquesta filarmónica y una orquesta sinfónica? Ninguna, son dos nombres distintos aplicados a un mismo tipo de orquesta, con la misma conformación y dedicada a interpretar música sinfónica” (OFBA, 2009).*

Las tres orquestas dependientes del Estado que se examinan en este estudio son orquestas de características sinfónicas.

Cada orquesta posee su propia sinergia, movida por el objetivo artístico de expresar partituras musicales de alta complejidad con el mayor grado de probidad posible. Dado que realizan presentaciones con público, cada una de las orquestas constituye un sistema abierto que interactúa con la respuesta del público y con la crítica especializada, que los retroalimenta y les permite analizar y/o evaluar sus resultados. Dado que el objetivo de la orquesta es la interpretación de obras musicales ante un determinado auditorio, como indican Soenen y Moingeon, *“la imagen organizacional percibida externamente puede tener un impacto directo en los miembros de la organización”* (citado en Mirra, 2008: 119).

Por su actuación frente al público: a) La actual OFBA al momento de su fundación se denominó Orquesta Sinfónica del Teatro Municipal y funcionaba dentro del Teatro Municipal<sup>11</sup>. Ofreció su primer concierto en Buenos Aires en 1947. Desde octubre de ese año inició otra de sus actividades permanentes, el acompañamiento de espectáculos de ballet. En 1948 modificó su nombre por el de Orquesta Sinfónica de la Ciudad de Buenos Aires y en 1953 se estableció en el Teatro Colón, su sede permanente desde de ese momento. En 1958 obtuvo su actual denominación de Orquesta Filarmónica de Buenos Aires (García Muñoz y Stamponi, 2007: 24). La Orquesta Filarmónica de Buenos Aires posee una historia de más de cincuenta años que transcurre entre las temporadas oficiales prolíficas, su participación de los grandes eventos de la ciudad de Buenos Aires, las giras por las provincias argentinas, las presentaciones en los

---

<sup>11</sup> En 1950 cambió su nombre a Teatro General San Martín y a partir del año 2000 se transformó en la sede de la Dirección General y Artística del Complejo Teatral de Buenos Aires.

países del Mercosur y las giras europeas con presentaciones sinfónicas, sinfónico-corales y coreográficas (García Muñoz y Stamponi; 2007: 38-62). b) la Orquesta Sinfónica Nacional, creada inicialmente con el nombre de Orquesta Sinfónica del Estado, forjó su historia a través de los conciertos sinfónicos y sinfónicos-corales, que realiza de manera gratuita tanto en la Ciudad de Buenos Aires como en las diferentes provincias del país, además de las giras internacionales prestigiosas por Latinoamérica y Europa (Bardín, 2014). c) La Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, que desde sus inicios programó sus temporadas dentro del Teatro, alterna entre los conciertos sinfónicos y sinfónico-corales, y las presentaciones líricas y coreográficas. También realizó presentaciones en el interior del país, en Uruguay y en Brasil.

Por otra parte, cada orquesta trabaja en un espacio propio. En el caso de la Orquesta Sinfónica Nacional que hasta el 2015 ensayaba en el décimo primer piso del Teatro Nacional Cervantes, actualmente ensaya y realiza la mayor parte de sus presentaciones en la sala La Ballena del Centro Cultural Kirchner (CCK); no obstante, la guarda de sus instrumentos y su funcionamiento administrativo sigue estando en el Teatro Cervantes. En este sentido, esperan que el CCK los albergue definitivamente, como se expresó en la primera parte del presente trabajo. En el caso de la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires, su lugar de ensayo es una sala de estudios muy amplia ubicada en el tercer subsuelo del Teatro Colón, y realiza la mayor parte de sus presentaciones en el mencionado teatro. La Orquesta Estable de la Ciudad de La Plata cuenta con su lugar de ensayos en una sala del segundo subsuelo del teatro y la mayor parte de sus presentaciones se realizan en el mismo teatro.

#### **4.6. La gestión de orquestas**

Ciertas miradas (Asuaga y Esmoris, 2006: 8-12; Rausell Köster, 2007) discuten el modo de gestión de las orquestas por parte del Estado o bien disienten en que el Estado gestione orquestas. Esta última posición se acerca a la visión de García Canclini (1987), que considera que los Estados solo se dedican a conservar las expresiones artísticas cultas con el criterio de preservar el patrimonio.

Al respecto, Pau Rausell Köster (2007: 234) escribe:

*“La promoción de las prácticas culturales, y no sólo del consumo, es uno de los grandes olvidos de las políticas culturales, a pesar de que son las prácticas culturales (en el ámbito de los hobbies o práctica amateur) las que más nos aproximan a los objetivos definidos, tanto en el ámbito de la cultura como derecho humano, como factor que incrementa la calidad de vida o incluso como generador de impacto económico. Desde todos los puntos de vista, es sin duda mejor que en una comunidad un 20 % de la población toque y practique con algún instrumento musical aunque sea con muy poca calidad, a tener una orquesta sinfónica de elevada excelencia artística. Es mejor que los ciudadanos pinten a que asistan a exposiciones o es mejor que practiquen teatro a que sean espectadores asiduos del mismo”.*

En la frase de Rausell Köster “es sin dudas mejor que” se revela una toma de posición

respecto de cómo debería elaborarse una política cultural, y qué debería priorizarse. En la cita, se considera que es mejor, por parte del Estado, subvencionar la práctica musical para un bajo porcentaje de la población que sostener una orquesta sinfónica. Otros autores (Asuaga y Esmoris, 2006) consideran más apropiado sostener orquestas de cámara que organismos de gran porte, como las sinfónicas, o que estos organismos *“restringan la programación sinfónica (centralista) a un mínimo razonable y aumenten la actividad de cámara (desconcentrada)”* (Asuaga Esmoris, 2006: 12). Es decir que las orquestas sinfónicas puedan también ofrecer conciertos de cámara, subdividiéndose en formaciones menores para tal fin, ofreciendo durante el año un número menor de conciertos sinfónicos y luego se subdividan a fin de ejecutar conciertos de cámara.

La política estatal de sostener orquestas aún se considera controvertida. El director de orquesta suizo argentino Facundo Agudín, por ejemplo, en una entrevista del año 2010, ante la pregunta de si considera mejor la financiación estatal o la privada, dice: *“Creo en un modelo híbrido... pues hay que decir que las grandes orquestas de Estados Unidos son tan dependientes del sector privado que eso termina, igualmente, siendo un modelo peligroso para la independencia artística”* (Carrizo Couto, 2010). En ese “igualmente”, se percibe cierta crítica hacia la dependencia del Estado de una orquesta, aun con el reconocimiento, en otro lugar del mismo artículo, la crisis de los patrocinadores, la falta de contrataciones disponibles y la reducción de público asistente. Lo manifestado por Agudín puede relevarse en artículos periodísticos que tratan las problemáticas actuales de las orquestas sinfónicas (Gómez Fuentes, 2014; García Fonte, 2014 y Rosado, 2012)<sup>12</sup>. Lo controvertido del caso es que en el momento de la entrevista, Facundo Agudín, estaba dirigiendo como director invitado la Orquesta Sinfónica Patagonia de la Universidad Nacional de Río Negro, de dependencia estatal, creada a instancias de su propia recomendación, debido a que la provincia carecía de orquestas.

*“Los músicos de orquestas sinfónicas están en el vértice del sistema musical, cuentan con condiciones salariales y de estabilidad de empleo indiscutiblemente mejores que la mayoría de los músicos. Los músicos de orquesta ostentan el calificativo de profesores y realizan una actividad social, jurídicamente considerada como ‘servicio’. Ello quiere decir entre otras cosas que la música culta se considera una necesidad social que deben patrocinar los estados, aun en ausencia de público, como ocurre, por otra parte, en el caso de la música contemporánea”* (Martínez Berriel, 2008: Art. 16).

Expuestas las diferentes posiciones en relación con la acción del Estado respecto de las orquestas, es evidente que dicha acción resulta necesaria para el sostenimiento en el tiempo de estos organismos musicales; incluso lo consideran así aquellos autores que cuestionan esta

---

<sup>12</sup> Rosado sintetiza: *“Nuevos problemas y retos asaltan los programas de las 27 orquestas sinfónicas españolas financiadas con dinero público. La precariedad presupuestaria ahuyenta a las grandes figuras y afecta a las condiciones de trabajo de los músicos. En Madrid, Sevilla, Badajoz y Murcia buscan nuevas fórmulas para poder sobrevivir a los tijeretazos”* (2012).

intervención del Estado con críticas y sugerencias de modificaciones en los modos de gestión.

Para estudiar la gestión de las orquestas dependientes del Estado, se presenta el aporte de dos autores franceses (que no se encuentran traducidos al español). Antoine Pecqueur publicó en 2015 *El oficio del músico de orquesta: desde el concurso de ingreso hasta la jubilación*, prologado por Christian Merlin. La obra de Pecqueur dialoga con la de su prologuista y en diez capítulos desarrolla cuestiones relacionadas con el oficio del músico de orquesta. Entre ellas se encuentran la formación y el ingreso a la orquesta; la carrera; los repertorios específicos; las condiciones de trabajo; la orquesta: ¿una empresa como las demás?; las relaciones con el director de orquesta; los nuevos modos de funcionamiento; las acciones culturales en pleno auge; la salud de los músicos y como capítulo final, la reconversión, que se centra en lo que significa “el final de la carrera del músico: una etapa difícil de tramitar”, que también trata el tema de qué les sucede a “los músicos de orquesta de cara al retiro y jubilación” (8).

En el año 2012 Christian Merlin publicó el libro *En el corazón de la orquesta*, en el que desarrolla distintas problemáticas de las orquestas francesas, y al igual que Pecqueur (2015), soslaya el tema de la dependencia de estas orquestas del Estado, es decir que no se centra en el hecho de que sean orquestas estatales, si bien lo menciona, sino que focaliza en las distintas instancias que atañen al trabajo del músico dentro de una orquesta. Su libro está dividido en tres partes: El músico de orquesta; Una comunidad estructurada y El informe al director.

Debido a que ambos autores trabajan instancias similares en relación a la profesión u oficio de músico, se realizan cuadros comparativos de síntesis sobre aquellos temas que atañen a la presente investigación, con especial énfasis en los criterios de selección de músicos para el ingreso a las orquestas.

#### 4.6.1. Orquesta y empresa: similitudes y diferencias.

**Tabla II. La orquesta como empresa según Merlin y Pecqueur**

Christian Merlin (2012)	Antoine Pecqueur (2009)
<p>Una empresa distinta de las demás (16-23).</p> <p>Bajo este título Merlin enfatiza qué puntos tienen en común y en qué se diferencian las orquestas con otro tipo de empresas.</p> <p>Puntos en común:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tanto las empresas como las orquestas cuentan con personal asalariado; es la llamada masa salarial. En las orquestas, esa masa salarial son</li> </ul>	<p>La orquesta ¿una empresa como las demás? (161-166)</p> <p>El autor retoma el título de uno de los capítulos de su prologuista y se centra en la relación que existe entre las orquestas y las empresas tradicionales. Observa entre ellas los puntos en común a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Las orquestas son invitadas a la sala de reuniones</li> </ul>

<p>los músicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un encargado de dirigir la empresa: en la orquesta se trata del director musical, que fija las políticas artísticas.</li> <li>-En toda empresa existen diversas áreas. En la orquesta se encuentran las siguientes: un área de administración, que cuenta con un director general (en Francia se lo llama director general, en los países anglosajones, <i>manager</i> y en Alemania, intendente), un director artístico, que puede coincidir con el director musical o con el programador; una dirección de recursos humanos; una oficina de producción; una dirección de relaciones públicas y patrocinio; una oficina de prensa; una división educativa o de servicio al público joven; y una división técnica y de logística.</li> </ul> <p>Diferencias:</p> <p>A pesar de que tiene divisiones como cualquier otra empresa, Merlin considera que en realidad no lo es, debido a su carácter artístico y por estar compuesta por artistas; por lo que no puede administrarse una orquesta de igual manera que se administra una fábrica. Aunque las orquestas tienen ciertos problemas en común con cualquier empresa, que se exponen a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-A pesar de que al igual que un empleado los músicos cuentan con un salario sujeto a obligaciones, existe una variación en el número de horas de trabajo anual, de acuerdo con la orquesta, y que se reparten en “servicios” (una repetición, un ensayo o un concierto son servicios).</li> <li>-Los músicos deben cumplir con la puntualidad obligatoriamente, al igual que un empleado de oficina; aunque sus horarios nunca se establecen de manera fija.</li> <li>- Dentro de la cultura empresarial, los empleados aceptan cumplir más horas de trabajo si un jefe lo solicita. En la cultura de las orquestas, no ocurre lo mismo. Los músicos no continúan ejecutando sus</li> </ul>	<p>de las empresas, no para dar conciertos sino para mostrar el paralelo existente en términos de organización “<i>entre estos universos</i>” (161).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El autor apunta a la retroalimentación de dos instancias: la orquesta y la empresa en el sentido tradicional.</li> </ul> <p>No compara estos dos universos en términos netos de organización, sino que hace referencia a los beneficios del intercambio entre ellos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Recientemente las empresas funcionaban como patrocinadores o mecenas de las orquestas. En la actualidad, las orquestas ofrecen conciertos para los comités de las empresas, ya que se trata de dos círculos que históricamente no se relacionaron. Una fractura quizás ideológica que podría caricaturizarse oponiendo a los artistas, políticamente a la izquierda, frente al mundo de los negocios, a la derecha.</li> <li>-Actualmente las orquestas brindan un servicio de seminarios a las empresas, por los que las orquestas son remuneradas.</li> <li>-La crisis económica y financiera obliga a las empresas a mostrarse más humanas, con el fin de restablecer la confianza con sus clientes, por lo que se muestran accesibles al mundo cultural.</li> <li>-Las orquestas ofrecen la posibilidad de repensar la empresa en términos musicales, para problemas de reestructuración, aumentar ventas o lanzar un producto. A través de ejercicios musicales, se comunican valores que comparten, como la confianza, la escucha, la cohesión, el trabajo en equipo. La música conecta a las personas de manera visceral. Se introduce el concepto de interpretación: los músicos interpretan la música como una empresa puede interpretar las reglas financieras.</li> </ul> <p>Uno de los ejercicios que se aplican consiste por ejemplo en que un <i>mánager</i> de la empresa tome la batuta para un ejercicio de dirección; así surge una</p>
--	---

<p>instrumentos fuera del horario de ensayo establecido. Un gerente de recursos humanos de una orquesta no puede trabajar del mismo modo que un gerente de una fábrica. No resulta viable la gestión de un administrador que quisiera racionalizar la gestión del personal por motivos puramente económicos; los empresarios no pagan a empleados sin actividad. En la orquesta en cambio, los músicos cobran aunque no tengan partitura que tocar en un determinado concierto.</p> <p>-Los empresarios no pagan a los empleados que no trabajan. En la orquesta en cambio, los músicos cobran aunque no tengan partitura que tocar en un determinado concierto.</p> <p>Por último, el autor propone realizar una revisión de la manera en que actualmente se concibe la orquesta.</p>	<p>experiencia desconcertante que pone al patrón en el lugar de un debutante.</p> <p>Estos encuentros entre empresa y orquesta no siempre son idílicos. Muchas veces se respira cierta hostilidad, aunque se trabaja para encontrar los puntos en común entre los músicos y los empleados.</p> <p>-Las empresas aportan a las orquestas el conocimiento sobre los nuevos modos de funcionamiento y gestión. Al respecto, la empresa cuestiona constantemente su modo de funcionamiento mientras que la orquesta no realiza esta tarea. De hecho no ha evolucionado organizacionalmente desde el siglo XIX. Hay, a veces, una autosuficiencia en el mundo artístico, mientras que las empresas pueden ofrecer una muestra mayor de curiosidad.</p> <p>-El músico no se encuentra valorado en las orquestas de la misma manera que los empleados de las empresas, que cuentan, por ejemplo, con espacios para el deporte y beneficios con que los músicos no cuentan.</p> <p>-Por último, se sintetiza este intercambio, por el cual las orquestas reciben importantes aportes, en una frase de Philippe Fournier: <i>“La música no va a salvar las empresas, pero puede ayudar a crear armonía entre los hombres”</i> [traducción propia] (166).</p>
--	---

Los dos autores, como se puede ver en el cuadro, observan a la orquesta desde la perspectiva de la organización empresarial con miradas diferentes. Merlin (2012) compara la estructura y la organización de la orquesta con la estructura de cualquier empresa y resalta sus similitudes y diferencias. Por otra parte, Pecqueur (2015) valora la actual interrelación que existe en Europa entre las empresas privadas y las orquestas. Ambos autores coinciden en que las empresas se diferencian de las orquestas por su composición y por las características del trabajo que realizan. Ninguno de los dos se detiene en la diferencia entre lo estatal (las orquestas en Francia mayoritariamente dependen del Estado) y lo privado. Ambos coinciden en la importancia de revisar la estructura funcional de los organismos orquestales para optimizar su funcionamiento, motivación inicial del presente trabajo.

#### 4.6.2. Los espacios de ensayo de las orquestas.

Antoine Pecqueur (2015) explica que los lugares de trabajo de las orquestas mejoran lentamente, y que pocas orquestas cuentan con la posibilidad de ensayar en el espacio del concierto. Generalmente los músicos ensayan en espacios inapropiados. Según una encuesta del sindicato español el 40,6 % de los músicos encuentran problemas en los ensayos debido a la falta de luz. En París se ha sufrido tradicionalmente una falta de lugares de ensayo. Por lo general, los arquitectos no los contemplan al diseñar un teatro. Los espacios para ensayar suelen estar en el subsuelo, con una acústica regular, lo que perjudica la salud de los músicos ya que el aire no es fresco, se pueden oír los ascensores y luz resulta escasa. En las provincias francesas existen mejores condiciones, incluso espacios con luz natural y sectores para la relajación de los músicos. En contraposición, la Ópera de Oslo ensaya en una terraza panorámica con vistas a los fiordos noruegos (Pecqueur, 2015: 115-119).

En París la situación mejoró diametralmente con la inauguración de la *Philharmonie* (sala nueva que se construyó para la Orquesta de París), que cuenta con cinco salas de ensayo, una de las cuales posee las mismas medidas que el escenario principal. La sala posee un verdadero confort acústico y pueden asistir estudiantes de los conservatorios a presenciar los ensayos, ya que cuenta con el espacio necesario para recibirlos.

En la presente investigación, también se hace referencia a los espacios de ensayo ya que son los espacios en donde los músicos desarrollan su carrera artística, inmediatamente después de ingresar a las orquestas.

#### 4.6.3. Los músicos dentro de la orquesta: su formación y carrera.

##### 4.6.3.1. La formación del músico de orquesta.

**Tabla III. La formación del músico según Merlin y Pecqueur.**

Christian Merlin	Antoine Pecqueur
Para la formación de jóvenes como intérpretes de orquesta, algunas orquestas alemanas recurren al sistema <i>praktikum</i> , que consiste en una pasantía práctica que ofrece al estudiante avanzado la posibilidad de interpretar regularmente en una orquesta. En ocasiones se cuestiona este sistema al considerarlo una manera de obtener mano de obra barata. (2012: 90).	La formación en Francia está orientada para que los músicos sean solistas o músicos de cámara. No existe un sistema de formación para la orquesta, entre otras razones, porque los músicos jóvenes no consideran tal formación una fuente de desarrollo artístico. En el conservatorio se prepara a los músicos exclusivamente para los concursos, lo que resulta insuficiente.  La excepción es la formación en el <i>CRR</i> que desde 2001 tiene como objetivo trabajar sobre la exigencia colectiva. Antes de esta experiencia, la Orquesta Francesa de Jóvenes (OFJ), creada por

<p>Las orquestas de jóvenes ofrecen al músico que comienza la experiencia y el conocimiento del trabajo en una orquesta, por lo que constituyen las mejores escuelas para aprender cómo desempeñarse en una orquesta profesional. Por ejemplo, la Orquesta de Jóvenes de la Comunidad Europea o la Orquesta Francesa de Jóvenes.</p>	<p>Maurice Fleuret en 1982, había comenzado el trabajo en lo colectivo porque faltaba este tipo de formación.</p> <p>El autor considera que el sistema vigente en Venezuela hace foco en la formación para un músico de orquesta, lo que queda demostrado en la excelencia de la Orquesta Simón Bolívar.</p> <p>En Alemania las prácticas de formación para las orquestas ocurren con mayor frecuencia en los conservatorios, son grupales, y se ratifican a través de diplomas (2009: .17-19).</p> <p>Formación e Ingreso a las orquestas</p> <p>En una encuesta realizada en 2002 que abarcó el 20 % de los músicos que se desempeñaban en ese momento en orquestas, el 50 % sostuvo que la OFJ facilitó su ingreso a la profesión.</p> <p>Actualmente, Orquestas como la Filarmónica de Berlín, la de Radio Bavaria y la de París, por ejemplo, cuentan con sus academias de formación propias, que facilitan la formación para ingresar a una orquesta. Allí, los estudiantes pueden realizar pasantías.</p> <p>Si bien existen estas iniciativas de formación de músicos de orquesta, todavía se consideran un espacio de formación “alternativa” y complemento del aprendizaje “solista” en el conservatorio.</p> <p>Se presenta asimismo la paradoja de que en los concursos para el ingreso a una orquesta se le solicita al candidato tocar partes de solista (pp.20-23).</p>
--	--

En el cuadro precedente se puede observar que ambos autores consideran que la formación del músico para integrar las orquestas es deficitaria. Al mismo tiempo consideran que las orquestas juveniles y las academias dependientes de las orquestas son instancias idóneas para este tipo de formación.

#### **4.6.3.2. La carrera del músico en la orquesta.**

**Tabla IV. La carrera del músico según Merlin y Pecqueur.**

Christian Merlin	Antoine Pecqueur
------------------	------------------

Una profesión a tiempo completo:

Ocupar un lugar en una orquesta significa cumplir una función precisa en un organismo vivo, en el que los elementos constitutivos se encuentran en conexión permanente.

Merlin se concentra en la función del músico dentro de la orquesta e incluye situaciones que suelen suceder en el transcurso de su carrera:

Los solistas o jefes de fila deben ser personas decididas y estables debido a su responsabilidad. Cuando dejan de poder asumir este compromiso, ellos mismos suelen buscarse otra posición como instrumentistas. Por ejemplo, en la Filarmónica de Viena los primeros cornos dejan esta posición a los 50 años, aunque aún estén capacitados para ejercerla, y pasan a cumplir funciones como segundos, terceros o cuartos cornos.

La decisión de pasar a un puesto de menor responsabilidad es habitual entre los músicos de orquesta. También pueden tomar esta decisión el director o la administración de la orquesta, a causa de problemas musicales. En las orquestas estadounidenses, el músico es acompañado hasta la salida y los sindicatos lo defenderán para obtener su indemnización, pero no para conservar su empleo.

En las orquestas de Francia, las reglamentaciones prevén la posibilidad de realizar “controles de funciones” a los músicos. Se trata de una audición frente al director musical y a un jurado. Se recurre a este control en casos extremos, ya que la mayoría de los directores optan por otras soluciones menos radicales, como por ejemplo decidir que determinados músicos no toquen más bajo su dirección (como consecuencia, se programa a esos músicos solamente con directores invitados (45-51).

En la orquesta coexisten generaciones diferentes, desde el entusiasmado joven ingresante hasta el experimentado músico próximo a retirarse. Cada edad presenta sus desafíos.

Se comparten colectivamente tanto las alegrías como los enojos, las conexiones y los proyectos compartidos que constituyen la identidad de cada orquesta.

Resulta habitual que gran parte de la carrera de los músicos transcurra en una misma formación. Esta deviene, entonces, su espacio de libertad y responsabilidad, para lograr una realización propia.

El autor divide la carrera en cuatro etapas: un período de interrogaciones; un período de elecciones; un período de revisión de las elecciones y un último período en el que se disfrutan los frutos de la elección realizada. La primera etapa transcurre a los veinte años e implica la formación, el concurso que resulta en la independencia económica, y el desarrollo de la *performance* técnica en la ejecución de los repertorios. La segunda transcurre a los treinta años, cuando se comienza a conocer el significado de la actividad y a gozar de un lugar en la orquesta según el carisma y la competencia profesional. Durante la tercera, a los cuarenta años, el músico toma consciencia de que vivió la mitad de su vida y se pregunta cómo orientar la segunda mitad de su carrera. A los 50 años ya no queda nada por demostrar, se logra mayor discernimiento, cuestión que hace un gran aporte a la orquesta y a los jóvenes que ingresan.

Los sexagenarios saben que su retiro y jubilación se acercan y se preparan para ello. Transmiten experiencias propias y permiten que los jóvenes asuman más responsabilidad y desarrollen su talento. Son la memoria viva de la orquesta (37-46).

De lo expuesto por los dos autores en el cuadro anterior, se observa que no existe una carrera de músico en tanto profesión que esté pensada para su evolución. Merlin (2012), plantea casos en los que la carrera del músico puede sufrir modificaciones, y las situaciones a que se exponen los intérpretes de orquesta durante su carrera (la baja de nivel musical, la marginación o el despido). Pecqueur (2015) reflexiona sobre las distintas etapas de la carrera del músico dentro de la orquesta, desde una perspectiva etaria.

En el presente trabajo se expondrá el modelo de desarrollo de la carrera que fue creado a nivel nacional para los organismos artísticos dependientes del estado y específicamente para los músicos integrantes de la Orquesta Sinfónica Nacional.

#### 4.6.4. Los músicos suplentes: un modo de ingreso no permanente a la orquesta.

**Tabla V. Suplencias como modo de ingreso a la orquesta según Merlin y Pecqueur.**

Christian Merlin	Antoine Pecqueur
<p>Si los músicos efectivos de una orquesta están ausentes debido a licencias (por ejemplo, con licencia por enfermedad) o son insuficientes para interpretar una partitura que requiere un mayor número de ejecutantes, es necesario contratar recursos humanos extras, que en música se llaman 'suplementarios' o 'suplentes'. En general es el jefe de fila quien propone a los suplentes que resulten necesarios.</p> <p>Sobre el perfil, el autor sostiene que al reemplazar a un solista se llama a un músico que ocupa un puesto similar en otra orquesta. Para un reemplazo dentro del <i>Tutti</i><sup>13</sup>, se suele dar lugar a jóvenes músicos que, de este modo, adquieren experiencia en orquestas.</p> <p>Sobre la motivación, el autor explica que ciertos músicos suplentes lo son por defecto, y</p>	<p>Para reemplazar a los músicos titulares que se encuentran de licencia, o como refuerzo para aquellas partituras que requieren una cantidad de instrumentos mayor que la habitual, las orquestas realizan llamados a músicos suplentes.</p> <p>Sobre el perfil del músico suplente, el autor sostiene que es muy variado: estudiantes, profesores de conservatorio, músicos independientes, músicos jubilados y músicos efectivos en otra orquesta. Contratar músicos efectivos en otra orquesta es una práctica criticada y existen orquestas que prohíben su contratación<sup>14</sup>.</p> <p>Las motivaciones de un músico para ser suplente pueden ser: el <i>cachet</i><sup>15</sup>; la experiencia de formación en la música orquestal (en el caso estudiantes de música)</p>

<sup>13</sup> '*Tutti*' es una palabra italiana que significa 'todos' o 'juntos'. En este contexto significa que los músicos jóvenes son convocados como ejecutantes de la masa orquestal y no como solistas. Es decir, para formar parte de la fila de instrumentos pertinente, sin interpretaciones como solistas.

<sup>14</sup> Un músico permanente de una orquesta para aceptar la contratación como suplente de otra orquesta debe pedir licencia en el organismo al que pertenece. Esta situación provoca que la orquesta de origen se vea en la necesidad de contratar un reemplazo, con un doble perjuicio tanto en lo musical como en lo económico.

<sup>15</sup> Se entiende por '*Cachet*' a la retribución económica que percibe un artista en el mercado del espectáculo.

<p>otros lo son por elección. Algunos músicos prefieren este modo de vida porque les permite conservar una libertad mayor. Otros músicos realizan tal cantidad de servicios en la orquesta, durante décadas, que se los puede confundir con músicos titulares cuando, en realidad son suplentes; es decir, que no pertenecen a la planta permanente de la orquesta.</p> <p>En el caso en el que coexisten múltiples suplentes por instrumento, la unión puede verse afectada, pueden surgir problemas entre los músicos, hasta influir en la sonoridad. La orquesta puede volverse débil cuando los titulares no están presentes. Existen directores de orquesta que solicitan al agente de prensa que no invite a los críticos a una determinada función porque la orquesta tendrá demasiados músicos suplentes.</p> <p>En cuanto a la selección de los suplentes, en la Orquesta de París, por ejemplo, se llama prioritariamente, a los músicos que hayan estado presentes en los últimos concursos de reclutamiento y que alcanzaron las mejores posiciones. En la Filarmónica de Viena se elige a jóvenes músicos que se encuentren finalizando sus estudios o comenzando a concursar. Las suplencias pueden ser cubiertas por músicos retirados o jubilados de orquesta, debido a su experiencia como instrumentistas en estos organismos musicales (100-102).</p>	<p>o la acumulación de experiencia y soltura (en el caso de músicos independientes).</p> <p>El suplente debe adaptarse rápidamente a las voluntades de cada grupo de músicos y al director de orquesta.</p> <p>Sobre la selección de los suplentes, el autor sostiene que existen orquestas que reciben cartas que incluyen el currículum vitae para solicitar la inclusión del músico en la lista de suplentes; otras tantas realizan concursos para músicos suplentes, con pruebas menos severas que las que realizan a los músicos titulares. Otra manera de selección es a través de la invitación del jefe de fila del instrumento. Algunas orquestas prefieren cubrir las suplencias con músicos extranjeros, otras con músicos locales. No existe una regla para la contratación de suplentes. El autor cuestiona la falta de transparencia en este tema, ya que existen casos de complicidad o clientelismo<sup>16</sup>. Menciona el caso de directores que invitan a colegas de otras orquestas a fin de ser también invitados.</p> <p>Pecqueur sostiene asimismo que en un contexto general de transparencia, las administraciones de las orquestas podrían, en adelante, poner más claro el modo de selección de los músicos suplentes.</p> <p>En Francia, la remuneración de los suplentes de las orquestas privadas se encuentra establecida en el Convenio Colectivo 2011, con un <i>cachet</i> mínimo fijado a lo que se suman montos correspondientes a los</p>
--	--

<sup>16</sup> El autor sostiene que hay miembros de orquestas que a su vez son profesores e imponen a sus alumnos como suplentes o que existe una reciprocidad con ciertos músicos, que convocan a colegas que a su vez, los citarán a ellos en otra oportunidad. Se mencionó anteriormente que las suplencias son solicitadas por los jefes de fila de cada instrumento.

	alojamientos, las comidas y los traslados. En ocasiones, el músico suplente recibe una remuneración mayor a lo que indica convenio, y esta además varía de acuerdo con el puesto que ocupa el suplente (solista, segundo solista, o músico de fila – <i>tuttiste</i> <sup>17</sup> –). Las orquestas públicas no cuentan con convenios globales que garanticen los montos mínimos (66-71).
--	--

La participación en la orquesta del músico como suplente (aquel músico que reemplaza a un titular) o como refuerzo (aquel que es convocado porque la partitura exige una mayor cantidad de músicos que los que las orquestas tienen efectivamente) es un tema tratado por ambos autores. Al igual que en los casos que analiza este trabajo, la incorporación de músicos a la orquesta presenta características similares a las que describen Merlín (2012) y Pecqueur (2015) en el cuadro precedente. Los músicos en carácter de suplentes o de refuerzos ingresan por un período de tiempo acotado, relacionado con la duración de la licencia del músico titular o del programa musical que lo requiere como refuerzo. Como se observa en el cuadro, el modo de ingreso de los suplentes es diverso ya que carece de procedimientos reglamentados. Esta situación, según los autores, debería revertirse a fin de lograr transparencia en la selección de los suplentes.

#### **4.6.5. Los criterios de selección de músicos en la gestión de las orquestas.**

En 1993, Xavier Dupuis, publica el informe *Los músicos profesionales de orquesta: estudio de una profesión artística*, que le había solicitado el Departamento de educación, formación y desarrollo de prácticas musicales de la Dirección de música y danza del Ministerio de Cultura de Francia. En el informe (1993: 6), el autor sostiene que en el diseño cultural creado por Landowski, las orquestas sufren problemas estructurales, de orden normativo y organizacional, como la rigidez de los convenios colectivos de trabajo y las tensiones en términos de los recursos humanos y de las relaciones de poder. Señala además que población de los músicos de las orquestas profesionales es muy poco conocida, tanto cuantitativa como cualitativamente, si se consideran músicos profesionales a los miembros de las orquestas permanentes de música clásica o académica, dependientes del Estado.

Esta investigación se propone los siguientes objetivos: recoger datos cuantitativos con el fin de conocer la población de los músicos pertenecientes a las orquestas profesionales, a través de un conjunto de características socio-demográficas (la nacionalidad, el sexo, la edad y

---

<sup>17</sup> '*Tuttiste*' es una palabra francesa que hace referencia al instrumentista que toca su parte dentro de la masa orquestal, es decir que no se desempeña como solista, sino que ejecuta su instrumento dentro del conjunto.

la formación inicial); estimar las necesidades cuantitativas y cualitativas de las orquestas francesas en lo que refiere al reclutamiento de los músicos; analizar los componentes de la carrera musical en una orquesta profesional; determinar la adecuación del sistema de formación musical superior a la del mercado de trabajo; y evaluar la opinión de los músicos sobre su formación, su trabajo y sus condiciones de trabajo.

Para realizar su investigación, Dupuis (1993) trabajó sobre las treinta y dos orquestas permanentes dependientes del estado francés: veinticuatro de ellas dependientes de la Dirección de Música y Danza; seis orquestas, de los teatros líricos; y dos, de la Radio Francesa.

La metodología utilizada por Dupuis (1993) consistió en una encuesta autoadministrada que realizó en el año 1992, y que mostró una tasa de respuesta con una alta variación, con un promedio de respuesta del 30 %, que para el autor resulta muy satisfactoria. Incluye además treinta entrevistas cualitativas con músicos y directores de orquesta (6-9).

El análisis de Dupuis (1993: 7) tiene como objetivo exponer el panorama general de la manera en que estaban conformadas las orquestas profesionales dependientes del Estado francés en el momento de su investigación y relevar la información sobre la formación y la carrera de los músicos, recoger datos cuantitativos de desglose por nacionalidad, sexo y edad, tipo de formación inicial y puestos de trabajo que ocupan. También se propone estimar las necesidades cuantitativas y cualitativas de las orquestas a partir de las opiniones de los músicos.

El análisis de orquestas dependientes del Estado y el tratamiento metodológico (cuantitativo-cualitativo) en el relevamiento de datos de orquestas que realiza Dupuis (1993) tiene puntos de coincidencia con esta investigación; por lo que se presentan a continuación los puntos pertinentes que se relacionan.

- La desconfianza de los músicos con respecto a cualquier investigación (y de manera general, con respecto a cualquier formulario).
- La necesidad de comunicar explícitamente a los músicos que era posible enviar el formulario sin pasar por la administración de la orquesta, a fin de atenuar su renuencia en cuanto a la preservación de su anonimato; no obstante este esfuerzo, solamente se recibieron veinte formularios de manera directa (sin que el formulario pasara por la administración de la orquesta).
- La tasa de respuesta (principalmente en las orquestas de gran formación), según Dupuis (1993), resultó baja, debido a la desconfianza de los músicos. En la orquesta de la Ópera de París, su investigación generó un conflicto abierto. Dos orquestas decidieron no responder los formularios. Debido a esto, y con el fin de aumentar el número de cuestionarios con respuesta, Dupuis expresa que se decidió, junto con la

dirección de música, integrar a cinco orquestas regionales. La muestra así constituida, de acuerdo con el autor no puede pretender rigor estadístico.

Dentro de los resultados, Dupuis (1993) describe los siguientes puntos:

- La formación efectiva de las orquestas (es decir, la cantidad de músicos que la componen efectivamente) supera la formación teórica de la planta estable (es decir el número previsto por la planta permanente aprobada por el Estado francés).
- La formación musical de los músicos no se corresponde con lo que requieren sus futuros empleos. El análisis de la parte cualitativa de la encuesta y de las entrevistas demuestra que los músicos que consideran haber recibido una formación adecuada, formulan, igualmente, numerosas críticas. A menudo expresan que su tarea no se enseña, sino que se aprende “en el oficio<sup>18</sup>”. Surge entonces un sentimiento general de insatisfacción, que se concreta en la denuncia del mito del solista (para lo que los músicos son preparados) y de la ausencia de una verdadera preparación para la profesión de músico de orquesta; es evidente que a pesar de los cambios recientes, el sistema de enseñanza se basa en el individualismo (50; 74-77).
- Se desprende de los cuestionarios y las entrevistas que los músicos se encuentran globalmente insatisfechos con sus condiciones de trabajo. Casi el 30 % declara que habían considerado a su carrera de manera diferente. Dupuis (1993: 95) expresa que los músicos cuestionan la autoridad de manera muy general, sin especificar quién es esa autoridad; por otra parte, sostiene que, la administración de la orquesta es percibida como autoritaria. Asimismo, expone que los directores suelen ser calificados como “dictadores” e “incompetentes”. Los músicos se quejan de la falta de participación en las decisiones y mantienen el sueño de la autogestión. Sin embargo, solo un 8 % se declara decepcionado por su carrera (89-91).
- Dupuis (1993) señala que los músicos consideran que los funcionarios poseen un espíritu rutinario, que generan programaciones estereotipadas y que son los responsables de la proliferación de un número de conciertos, percibido como un verdadero ‘trabajo en cadena’, o como ‘una fábrica de notas<sup>19</sup>’. Los músicos además, ponen en tela de juicio los poderes públicos: “*el Estado no asume sus responsabilidades*” es una frase frecuente entre ellos (91-95).

---

<sup>18</sup> La expresión “en el oficio” es utilizada por los músicos como sinónimo de profesión, ya que de esta manera designan el conjunto de conocimientos y técnicas que se adquieren en el desempeño de la actividad como instrumentistas dentro de la orquesta.

<sup>19</sup> Dupuis (1993) deja constancia en una nota a pie de página en la página 95 de su estudio que hay expresiones como las que se transcriben aquí, que son reproducidas tal como las expresaron los músicos. En este caso, estas expresiones, refieren a que los músicos consideran que el trabajo dentro de la orquesta, ha adquirido las características del trabajo fabril, del modo en que se implementaron las teorías sobre la cadena de montaje de Frederick Winslow Taylor por Ransom E. Olds.

- Los imperativos exigidos por las instituciones culturales, las estructuras jerárquicas y las limitaciones económicas constituyen limitaciones que deben afrontar quienes aspiran a una profesión artística. La gestión de recursos humanos de las orquestas aún se encuentra pendiente (98-99).

Sobre el tema del reclutamiento y la selección de los músicos, Dupuis señala lo siguiente:

- Sobre la carrera de los músicos, considera que las orquestas permanentes tienen la obligación de contratar por concurso y que los sindicatos se ocupan de que se contrate de este modo. Existen excepciones de contratos directos en el caso de determinados directores y solistas. A partir del relevamiento realizado, se puede observar que veintidós orquestas no realizaron concursos por un período de cuatro años (49-52).
- Los concursos suelen contar con tres etapas. La primera es eliminatoria y, por lo general, se desarrolla detrás de una pantalla, con el fin de preservar el anonimato de los candidatos. Los músicos, en esta etapa ejecutan un tema a elección (dentro de una lista) y un tema impuesto que el jurado entrega al postulante en el momento de la prueba. La segunda etapa consiste en una prueba de partitura de orquesta; y la tercera, en prueba de lectura a primera vista. Los músicos que se presentan para un puesto solista son eximidos de la primera etapa (64).
- El jurado cuenta con miembros de la orquesta, de la administración, el director musical (que en ocasiones dispone del derecho a veto), un inspector de la Dirección de Música y Danza, y eventualmente, solistas invitados (64).
- El reclutamiento es una tarea difícil. En ocasiones se realizan dos y hasta tres concursos para completar un puesto; con una cantidad importante de concursos infructuosos (pese a que se presentan numerosos candidatos porque París cuenta con un mayor atractivo para los músicos, en detrimento de las orquestas de la región) en las orquestas de la capital de Francia: la Orquesta de París, la Orquesta Nacional de Francia y la Orquesta de Radio Francia. Las orquestas regionales son las que reclutan con mayor facilidad (66).
- Las orquestas emplean, a su vez, a músicos adicionales (suplentes) para compensar la falta de titulares (por vacantes, músicos enfermos o licencias), o por necesidad de las obras, como refuerzo de sus efectivos o para incorporar instrumentos especiales. De acuerdo con los datos brindados por dieciocho orquestas, los músicos adicionales, conforman cuarenta y cinco puestos de trabajo a tiempo completo por temporada. De esta manera, se puede estimar que para las treinta y dos orquestas, los adicionales corresponden a cien músicos a tiempo completo por temporada (13-16).
- Las cifras relevantes son las siguientes. Francia cuenta con treinta y dos orquestas que agrupan 2 210 puestos de músicos permanentes; las mujeres representan el 30,5 %; la media de edad de los músicos es de treinta y nueve años; los músicos extranjeros

representan el 7,5 % de las orquestas; únicamente el 10 % de los músicos recibió formación en el extranjero; el 31 % de los músicos que se formaron musicalmente en Francia, no cursaron el bachillerato, mientras que el 20 % tiene estudios superiores y universitarios inclusive, en áreas diferentes a la música; el 70 % de los músicos ejerció en diferentes orquestas y más de una cuarta parte considera la posibilidad de cambiar de formación en el futuro (la antigüedad máxima de las orquestas se establece en doce años); el 45 % declara desempeñarse paralelamente en formaciones de cámara y el 60 % declara desempeñarse también en otras orquestas. Aproximadamente ochenta puestos permanentes (un 42 % por jubilaciones) se liberan cada año de las treinta y dos orquestas, lo que genera espacio para los músicos jóvenes (Dupuis: 104-107).

#### 4.6.6. Los concursos como criterio de reclutamiento y selección de músicos.

**Tabla VI. Los concursos según Merlin y Pecqueur.**

Christian Merlin	Antoine Pecqueur
<p>El reclutamiento de músicos para una orquesta, en la mayor parte del mundo recurre al mismo método, el concurso.</p> <p>Los lugares vacantes abiertos a un concurso se publican en algunos países en un diario o revista especializados o a través de Internet; en otros países, como en Argentina, además de difundir por medios digitales o revistas, se requiere reglamentariamente la publicación a través de un diario informativo de circulación nacional.</p> <p>Es necesario inscribirse.</p> <p>La preparación para el concurso es física, psicológica, técnica y musical. Se juzga al candidato por sus aptitudes instrumentales, pero también por su personalidad, adaptación y seguridad. Es necesario manejar el pánico escénico.</p>	<p>Sobre la preparación para los concursos, el autor explica que en Francia, se presentan a los concursos numerosos postulantes (hasta cien candidatos) para un puesto y el sistema de selección de músicos es exigente. A partir de los testimonios de los músicos relevados en 2009 se destacan los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez inscripto en el concurso, el músico prepara el programa (uno o dos conciertos solistas y pasajes de una partitura orquestal) con un profesor, que tiende a transmitir su interpretación (que no siempre corresponde con la que espera el jurado). Por esta razón resulta importante tocar con otros músicos para comparar diferentes puntos de vista.</li> <li>• El candidato se prepara para tocar frente a un jurado formado por músicos que tocan su instrumento y miembros de otros grupos de instrumentos.</li> <li>• La preparación debe ser psicológica y física. Distintos músicos aconsejan prepararse con tres meses de anticipación, hacer ejercicios, comer equilibradamente, dormir</li> </ul>

Existen orquestas que preseleccionan a través del Currículum Vitae. En Alemania, Austria y EE. UU. resulta necesario ser invitado. Debido a esta situación, algunas orquestas organizan un pre-concurso para aquellos que no fueron invitados.

Durante el concurso el candidato se encuentra solo frente al jurado, en general sobre el escenario de una sala donde toca la orquesta, y en ocasiones, acompañado por un piano. Ciertos grupos optan por realizar las pruebas detrás de una pantalla o biombo, con el objetivo de que el jurado no esté influenciado por el sexo del postulante (en este

ocho horas por día, realizar actividades culturales para relajarse, ensayar a la misma hora del concurso, como si fuera un ensayo general. A las mujeres se les ha recomendado no llevar tacos para que no se pueda identificar su sexo detrás del biombo, y evitar así actitudes machistas. Otrosejo consiste en tratar de estar relajado para no caer en el pánico escénico.

- Los concursos en Francia son abiertos para todos, inclusive para músicos extranjeros (con permiso de trabajo o residencia válidos y libre de toda obligación militar y nacional) y no se realiza una preselección por currículum. No obstante, el candidato francés resulta privilegiado frente a otro extranjero de su mismo nivel. Sin biombo, los extranjeros no pasan a la segunda etapa (ni siquiera aquellos candidatos premiados). Es de relevancia remarcar que la preferencia nacional es igualmente aplicada en las orquestas del extranjero.

- La mayoría de los concursantes tienen entre veinte y treinta años y los conservatorios los incentivan a presentarse, aunque algunas orquestas prefieren músicos mayores y con más experimentados (por ejemplo, para puestos como el de concertino<sup>20</sup>).

- Existen ciertas variantes en el desarrollo de la prueba, que expresa el autor:

1) Puede o no haber biombo. Cuando lo hay, se instala en la mayoría de las orquestas para las dos primeras etapas y se retira para la última. La Orquesta de París no lo utiliza. Es un tema de debate entre los músicos, ya que visualizar al candidato permite evaluar su compromiso y su presencia (ya que se trata de un trabajo sobre el

---

<sup>20</sup> El concertino es el primer violinista de la orquesta y es el integrante de mayor jerarquía después del director. El concertino toma decisiones respectivas a la técnica de ejecución de los violines y se encarga de la afinación de toda la orquesta. Además colabora con la dirección de la orquesta para la ejecución correcta de las obras musicales. Si el director se encuentra ausente, el concertino puede reemplazarlo en la dirección orquestal.

sentido, es recomendable, según el autor, que las mujeres eviten los tacos altos para que no se delaten por el ruido del taco). Algunas agrupaciones utilizan el biombo en las primeras etapas y no para la etapa final. Otras renuncian completamente a esto, y argumentan que para juzgar las aptitudes de un músico la vista es tan importante como el oído. La prestancia, el carisma, el fervor, son criterios esenciales a evaluar en un instrumentista que forma parte de una orquesta.

En ocasiones se comunican los tramos de orquesta a desarrollar en el concurso con antelación y se realiza una lista; en otras, se los da a conocer en el mismo momento, para evaluar la rapidez, la reacción y la facilidad de lectura a primera vista del músico (93).

Los músicos serán elegidos por los jurados; se trata de probar la musicalidad, la sonoridad, la exactitud, el sentido del ritmo, la capacidad de la lectura a primera vista, la soltura y la maleabilidad también. El jurado se reserva el derecho de solicitar la repetición de un tramo a otro tempo o con otro matiz.

La composición total del jurado es muy variable. Se encuentran músicos de diferentes agrupaciones musicales: solistas de orquesta, miembros de la administración, personalidades del exterior. El jurado cuenta con representantes eminentes de cada instrumento y es presidido por el director, cuya opinión cobra una relevancia elevada. El autor relata que ocurrió que un director vete a un candidato que tenía la preferencia de la mayoría del jurado). También sucedió lo contrario, cuando Barenboim eligió a un primer oboe para su orquesta y el jurado

escenario); pero, por otra parte, el jurado puede encontrar un rostro familiar (lo que puede resultar positivo o negativo). La ausencia del biombo, puede resultar intimidatoria cuando el jurado cuenta con figuras de gran reconocimiento musical.

2) Cada postulante debe tocar entre dos y cuatro veces. Ciertas orquestas evitan a sus propios músicos la primera etapa de selección del concurso.

3) Los contenidos también suelen variar. La regla general es que las dos primeras pruebas estén dedicadas a conciertos solistas y la última a los pasajes de orquesta. Existen quienes prefieren empezar por los últimos para apreciar mejor la aptitud del candidato.

4) En ocasiones, existen pruebas específicas. Se propone por ejemplo que el candidato siga la dirección de la batuta, que interprete música de cámara con miembros de la orquesta, o que interprete partituras con la orquesta entera. Otra de las pruebas es la de lectura a primera vista.

5) Ciertos elementos se repiten, como los sorteos que definen el orden de cada postulante, o las deliberaciones del jurado que conduce a la proclamación de los resultados el mismo día, delante de los candidatos. Las modalidades de selección figuran en el reglamento, fruto de las negociaciones entre los empleadores y los representantes de los músicos.

6) En la composición de los jurados también existen diferencias entre las distintas orquestas. El rol de presidente del jurado puede ser asumido por el director de la orquesta, por el solista del instrumento a concursar, o por un invitado externo. Al lado del presidente del jurado se encuentran miembros de la fila del instrumento a concursar y otros miembros de la orquesta. En ciertas orquestas el derecho a voto es para todos. No es raro ver a un violista votar

no estaba de acuerdo. En esta situación, de acuerdo con este autor, y aún presidiendo el jurado en su calidad de director de la orquesta, Barenboim aceptó la elección del resto de los miembros a pesar de que difería de la propia.

Acercas de la titularidad, el autor expone que después de pasar por el concurso e ingresar a la orquesta, el músico aún tiene pasos que recorrer. Debe ser titularizado. Esta confirmación puede llegar después de un año de prueba. En este período se corrobora que no se tomó una decisión equivocada y que sus capacidades musicales e instrumentales son buenas, al igual que su calidad humana. En Francia, la titularización no es más que una formalidad, únicamente si se demuestran errores graves o se manifiestan comportamientos extremos no otorga. En la Filarmónica de Berlín el período de prueba dura dos años y existen casos de músicos que no fueron titularizados al finalizar ese período.

Cuando un músico de prestigio deja un cargo, las orquestas cuestionan al nuevo músico que obtiene ese puesto vacante por no tener el mismo prestigio que su antecesor. En la Orquesta de París algunos cargos demoraron diez años en cubrirse por este motivo (98-99).

en un concurso para tuba. Esto se explica porque más allá de su performance técnica, el candidato es juzgado por sus capacidades para integrar la vida de una colectividad. El jurado también puede incluir a dos personas administrativas. Algunos músicos ponen en duda su competencia, aunque debe considerarse que su intervención es equivalente a la que realiza el área de recursos humanos en otras empresas (como por ejemplo, fábricas).

7) Después de la prueba los músicos elegidos se integran a la orquesta de acuerdo con lo que se disponga. En algunos casos, la incorporación es inmediata, y en otros pueden pasar meses, debido a que el contrato no comienza hasta la siguiente temporada. Una vez integrado, se origina un período de estudio, pero a menos que surjan problemas graves, al finalizar el año, el músico es titularizado.

8) En los concursos fuera de Francia, se realiza una pre-selección por currículum. No es de relevancia haber ganado numerosos concursos internacionales. Lo que se espera en el CV es que el postulante tenga experiencia en otras orquestas. Las orquestas alemanas invitan a tocar a determinados músicos y para democratizar el acceso a los concursos organizan una función de preestreno en la que diferentes músicos tocan pasajes de la orquesta. En un caso hubo ochenta postulantes tocando y solo una docena fueron seleccionados para acceder a la primera etapa del concurso. A la segunda etapa, se sumaron los candidatos para puestos solistas. Esto es común en los países germánicos y los Países Bajos. En Gran Bretaña el concurso se limita a una sola etapa y no se realiza ningún sorteo. Se convoca al músico a una hora determinada y se comunican los resultados un mes más tarde por correo electrónico o por teléfono. Estas orquestas reclutan tres músicos por puesto, a prueba

	<p>durante tres meses. Se los evalúa constantemente para definir cuál de los tres se adapta mejor al trabajo de la orquesta.</p> <p>9) Los concursos reflejan los modos de trabajo de las orquestas: las formaciones francesas se destacan por sus solistas, mientras que las inglesas y alemanas por su homogeneidad y su espíritu colectivo (28-34 y 79).</p>
--	---

Como se puede observar en el cuadro, los ingresos a las orquestas se realizan a través de concursos, este es el modo de selección de los músicos. Los procedimientos de los concursos, que no varían sustancialmente de los que se llevan a cabo en las orquestas objeto de esta tesis, incluyen el reclutamiento a través de avisos en los diarios, las revistas e Internet; la inscripción, generalmente con presentación de CV (que se utiliza en algunos casos para realizar una preselección); la prueba instrumental con partituras dadas con antelación o con partituras otorgadas en el momento de la prueba; la utilización del biombo por algunas orquestas en las dos primeras pruebas; los jurados que incluyen la participación del director de la orquesta, sus músicos y músicos invitados, que evalúan la lectura a primera vista, la interpretación, la musicalidad, la sonoridad, el sentido del ritmo y la postura física durante la ejecución; la comunicación de los resultados posterior a la prueba; el ingreso a la orquesta; el período de prueba (con variaciones de tiempo) y la titularización.

De todo lo expuesto por Dupuis (1993) y en comparación con los textos de Merlin (2012) y Pecqueur (2015) se desprende que en Francia, no se realizaron modificaciones importantes en los últimos veinte años. Con algunos matices aún persisten los mismos problemas. La forma de ingreso para el músico permanente es el concurso, con excepción de las suplencias o refuerzos. La educación para el músico de orquesta es deficitaria; no existe una carrera definida para el desarrollo de los instrumentistas de estos cuerpos artísticos; las condiciones de trabajo, salvo por algunas nuevas salas con equipamientos adecuados para la rutina laboral, son precarias.

En este sentido, se explica más adelante que Argentina cuenta con un avance mayor en el desarrollo para las orquestas. Con respecto específicamente a los criterios de selección de músicos, el modo de ingreso es asimismo por concurso, con algunas variantes, como por ejemplo, la presencia de los veedores gremiales que no mencionan Dupuis, Merlin ni Pecqueur.

Uno de los puntos más relevantes del informe de Dupuis es que tal informe fue encargado por el Estado francés para el mejoramiento del sistema de orquestas estatales; se reconoció, en aquel momento, la necesidad de contar con datos concretos para la toma de decisiones.

#### **4.7. Categorías teóricas para el análisis de los criterios de selección en las orquestas.**

Para analizar los criterios de la selección de los músicos para ingresar a las orquestas, esta investigación presenta los aportes teóricos de Fernández Hatre (2004) que, en *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral* propone un modelo para el análisis integral de las organizaciones, con indicadores que no se centran únicamente en la rentabilidad. “*El cuadro de mando integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones*” (7).

El autor desarrolla cuatro categorías que denomina “perspectivas de análisis” para obtener resultados en las diferentes áreas del funcionamiento de una organización: financiera (rendimiento económico), del cliente (satisfacción del cliente), del proceso interno (sistema que hace a la calidad del producto que ofrece la organización) y de aprendizaje y crecimiento (en relación con las personas que integran las organizaciones, su preparación, su profesionalización y su crecimiento).

El estudio de una organización basada en los indicadores resulta de interés para esta investigación dado que existe un antecedente de la aplicación de indicadores a las organizaciones orquestales en la obra de Asuaga y Esmoris (2006). Los autores realizan un aporte relacionado con la medición de la ociosidad de los músicos de orquesta, y aplican los indicadores de la rentabilidad social y cultural y los indicadores de la equidad y la efectividad.

En el artículo “Gestión de teatros públicos: una adaptación del cuadro de mando integral” de Carolina Asuaga, Pamela Cambeiro, Martín Cami e Ignacio Mouradian (2007), se profundiza el análisis de la aplicación de los indicadores sobre la gestión de los teatros públicos que cuentan con orquestas. Los autores valoran el cumplimiento de las políticas culturales para el estudio de las organizaciones que dependen del Estado.

Al tener en consideración la experiencia de la aplicación de los indicadores en el análisis de las orquestas sinfónicas, en otras áreas de la investigación; los trabajos de Niven (2002), Fernández Hatre (2004), Asuaga (2006) y Asuaga y otros (2007) dan origen a los indicadores que construyen en la presente investigación con el fin de analizar los criterios de la selección de los músicos. Se contempla también el aporte de Niven, quien aplica el cuadro de mando integral al sector de la gestión pública, y pone en valor el concepto de misión y la descripción de los propósitos de la organización para el análisis de los procesos internos.

En el marco de la misión y los objetivos de cada orquesta, esta investigación trabaja fundamentalmente con los indicadores de la participación, el conocimiento y la profesionalización, que responden a la perspectiva mencionada del aprendizaje y el crecimiento, dado que significan un aporte para medir y analizar los criterios del ingreso de los músicos a cada organismo orquestal.

## 5. Metodología

### 5.1. Abordaje general

El método de investigación del presente trabajo se inscribe en un paradigma exploratorio descriptivo:

*“Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes [...]. Es posible que una investigación se inicie como exploratoria y continúe como descriptiva [...]; describiendo fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallando como son y se manifiestan. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga”* (Sampieri, Fernández Collado y Lucio, 2006: 101-102).

Este paradigma exploratorio-descriptivo es abordado con un diseño de investigación cuantitativo-cualitativo, flexible (Strauss y Corbin, 1998; Sampieri y otros, 2006). La elección de esta metodología mixta se debe a la diversa población a estudiar, que incluye a los músicos, los gestores de las orquestas, los representantes gremiales y las autoridades políticas. Esta diversidad requiere una posibilidad de doble acceso, que por un lado permita la llegada a una gran cantidad de músicos a través de un enfoque cuantitativo, y que ofrezca la posibilidad de profundizar los datos con el resto de los actores a través de un enfoque cualitativo.

*“Con el doble enfoque se logra una perspectiva más precisa del fenómeno. Nuestra percepción de este es más integral, completa y holística. Además, si son empleados dos métodos -con fortalezas y debilidades propias-, que llegan a los mismos resultados, esto incrementa nuestra confianza en que estos son una representación fiel, genuina y fidedigna de lo que ocurre con el fenómeno estudiado”* (Sampieri y otros, 2006: 755-756).

Se utilizan técnicas e instrumentos de recolección de datos, de relevamiento y de análisis de la bibliografía, las leyes y los documentos, las entrevistas semiestructuradas a los informantes calificados (personas claves dentro del sistema, como los directores de área, los gestores de orquestas, los directores de orquesta, los representantes gremiales y los músicos). Por otra parte, se realizó una encuesta cerrada y anónima a los músicos de las orquestas que son objeto del presente estudio.

Se decidió que fuera una encuesta cerrada para obtener la información necesaria de todos los instrumentistas y los patrones en los datos con respecto a sus valoraciones del proceso de selección para el ingreso a las orquestas. Para profundizar sobre los resultados de la encuesta, se realizaron entrevistas a los músicos –cuya identidad se conserva reservada de previo acuerdo–, con el objetivo de comprender mejor los criterios y las opiniones que intervienen en sus valoraciones.

En cuanto a la encuesta, para determinar el tamaño de la muestra se consideró lo expresado por Beatriz Pineda, Eva Luz de Alvarado y Francisca de Canales (1994: 112):

*“Otro aspecto a considerar es la lógica que tiene el investigador para seleccionar la muestra, por ejemplo si se tiene una población de 100 individuos habrá que tomar por lo menos el 30 % para no tener menos de 30 casos, que es lo mínimo recomendado para no caer en la categoría de muestra pequeña”.*

En las tres orquestas se obtuvo una muestra del 30 %, con relación a la planta estable de cada cuerpo artístico. En total se relevaron ciento cuatro encuestas, que representan el 30 % de la suma de todos los músicos profesionales (339 músicos en las tres orquestas) estuvieran o no concursados. Con el fin de ofrecer una visión más detallada del diseño muestral, se presenta la siguiente tabla:

**Tabla VII. Distribución de la muestra de músicos encuestados por orquesta.**

<b>Orquestas seleccionadas del universo del estudio</b>	<b>Número (N) total por orquesta</b>	<b>Estimadas en diseño muestral 30% del N</b>	<b>Efectivas, relevadas</b>
Orquesta Filarmónica de la Ciudad de Buenos Aires	119	36	36
Estable del Teatro Argentino de La Plata	115	35	35
Orquesta Sinfónica Nacional	105	32	33
<b>Tamaño de muestra</b>	<b>339</b>	<b>103</b>	<b>104</b>

Como se puede ver en la tabla, se planificó un muestreo por cuotas para cada orquesta según su tamaño en términos de cantidad de músicos. Para hacer efectivas las encuestas según el diseño muestral se llevó adelante un plan en dos etapas. En la primera etapa se enviaron las encuestas a través de Internet: se utilizó la plataforma Formularios de Google (Antoine: 2012-2013; Fainstein; H. 2015) y se contó con el apoyo de los gestores administrativos de las orquestas, que fueron los encargados de enviar a todos los músicos de sus respectivas plantas, los correos con el enlace a la encuesta. Pasadas dos semanas, de acuerdo con las recomendaciones de los mismos gestores<sup>21</sup>, se visitó las salas de ensayo de las respectivas orquestas para relevar tantas encuestas como fueran necesarias para cubrir la cuota estimada. Se procedió de la siguiente manera. Se repartió la encuesta a todos los músicos presentes en los ensayos de cada orquesta y se solicitó que la completaran en el transcurso de los mencionados ensayos. Luego, a medida que se recibían las encuestas, se

<sup>21</sup> Uno de los gestores dijo “¡Consultas a todos no! Acá hace un año que circula una encuesta de música clásica y hasta el momento la respondieron un poco más de veinte músicos”. En otra orquesta se expresó “Encuestas a todos... Mmm..., va a ser difícil”. Estos comentarios realizados en octubre de 2014, hicieron que se delimitara un número que se consideró trabajoso pero posible. Ese número fue el del 30 % de los músicos que componen la planta estable de cada orquesta. Otro gestor comentó que iba a ser muy difícil que completaran la información, ya que había una encuesta sobre las preferencias musicales de los integrantes que hacía más de un año que circulaba y no había obtenido, en todo ese tiempo, más que un 20 % de respuestas.

solicitó colaboración a quienes las entregaban para motivar a otros músicos a responderlas también. De este modo se completó la cuota para cada caso.

Es interesante resaltar que con este mismo porcentaje trabajó Xavier Dupuis para realizar el informe solicitado por el gobierno francés sobre las orquestas profesionales francesas dependientes del Estado: *“La tasa de respuesta promedio, sin embargo, fue del 30%, lo que fue muy satisfactorio (1993: 9).*

Se procesaron las encuestas a partir de los cruces de las variables en tablas con cálculos propios, para los que se utilizaron las herramientas del programa Excel. Posteriormente se corroboraron, ampliaron y complementaron los resultados cuantitativos, obtenidos de las mencionadas encuestas, con los datos cualitativos, obtenidos de las entrevistas personales.

Al tratarse de un estudio exploratorio, surgieron cuestiones emergentes que si bien no formaban parte del planteo inicial de esta investigación, fueron descritas, para que futuros trabajos, puedan además de seguir indagando sobre el tema específico de esta investigación, contemplar la realización de otros estudios.

## **5.2. Síntesis metodológica**

**Metodología:** cuantitativa-cualitativa.

**Diseño de estudio:** exploratorio- descriptivo.

**Universo:** orquestas sinfónicas dependientes del Estado a nivel Nacional, de la Provincia de Buenos Aires y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

**Muestra:** músicos activos en el momento de la encuesta (abril a septiembre de 2014), pertenecientes a la Orquesta Sinfónica Nacional, la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata y la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires.

**Técnicas e instrumentos de recolección de datos:** análisis documental, entrevistas semiestructuradas, encuestas.

## **5.3. Análisis Documental**

Se analizaron cuatro fuentes de información: los programas de mano de los conciertos, los registros administrativos de los llamados a concurso que se realizaron entre 2009 y 2014 en las tres orquestas, los currículums de los músicos que forman parte de la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires, y los reglamentos de los concursos.

### **5.3.1. Programas de mano de los conciertos.**

Análisis comparativo de los programas de mano que se entregan al público en cada uno de los

conciertos (Ver detalles en Anexo N° 6):

- a) Temporadas 2009-2014 de la Orquesta Sinfónica Nacional.
- b) Temporada 2014 de la Orquesta Filarmónica de Ciudad de Buenos Aires.
- c) Temporada 2014 de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata.

Variables:

- Músicos participantes en cada presentación que aparecen en los programas de mano.
- Fecha de la presentación.
- Los cambios de músicos en las temporadas de conciertos.

Indicador: rotación de los músicos

### **5.3.2. Registros administrativos de los llamados a concurso que se realizaron entre 2009 y 2014 en las tres orquestas.**

(Se pueden ver los detalles en el Anexo N° 8)

Variables consideradas en el análisis de los llamados a concurso:

- a) Momento en que se había pedido el llamado a concurso.
- b) Momento en que se había pedido la sustanciación.
- c) Registros existentes de los resultados del concurso.

Indicadores:

- a) Cantidad de concursos solicitados en el período.
- b) Cantidad de concursos llamados que se llevaron a cabo.
- c) Contrataciones derivadas de los llamados a concurso.
- d) Frecuencia de los concursos en cada orquesta.

### **5.3.3. Análisis de los currículums de los músicos que forman parte de la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires.**

(Se pueden ver los detalles en el Anexo N° 3)

El análisis de los currículums funciona como complemento de los resultados de la encuesta y posee el fin de ampliar la perspectiva del análisis y de encontrar las similitudes y las discrepancias existentes, con respecto a la información que suministraron los músicos en la encuesta. El eje del análisis será la formación musical.

### **5.3.4. Análisis de reglamentos de concursos.**

Ejes de análisis de comparación de los reglamentos de los concursos de cada orquesta con respecto a:

- Ingreso a la planta permanente de la orquesta.
- Difusión del llamado a concurso.
- período de inscripción.
- Objetivos del concurso.
- Requisitos.
- Impugnaciones y/o recusaciones
- prueba de oposición.
- Jurados.
- Veedores durante el concurso.
- Advertencias.
- Evaluación.
- Sobre declarar desierto el concurso.
- Lista de mérito.

#### **5.4. Entrevistas semiestructuradas a expertos, gestores y directores de orquestas y autoridades tanto públicas como privadas**

***Tabla VIII. Datos personales de los expertos entrevistados pertenecientes a formaciones musicales públicas.***

Nº	Código	Nombres y Apellidos	Ocupación
1	C.C.	Mtro. Ciro Ciliberto:	Programador de la Orquesta Sinfónica Nacional.(OSN)
2	C.V.	Mtro. Carlos Vieu	Director de la Orquesta Estable de La Plata
3	A.G.	Alejandra Gandini	Coordinadora de la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires (OFBA).
4	G.S.	Mtro. Guillermo Scarabino	Productor Artístico del Ente Autárquico Teatro Colón; autoridad de la que depende la OFBA.
5	R.V.	Mtro. Rubén Verna	Director de Música del Ministerio de Cultura de la Nación; autoridad de la que depende la OSN.
6	W.O.	Mtro. Walter Oliverio	Representante gremial de ATE de los organismos del Ministerio de Cultura de la Nación.
7	D.G. OFBA.	Músico de la OFBA	Músico Delegado gremial de la OFBA

Cabe destacar que en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires, al intentar realizar una entrevista a la autoridad de la que depende la Orquesta del Teatro Argentino se remitió a esta investigadora al Director de la Orquesta.

Se realizaron preguntas con el fin de conocer las percepciones de los entrevistados sobre los siguientes ejes:

- Suficiencia del número de músicos que constituye la planta estable de cada orquesta.
- Modalidades de ingresos aplicadas en la orquestas entre 2009 y 2014.
- Gestión de los cargos vacantes y suplencias de músicos en las orquestas.
- Cantidad de suplencias que se realizaron entre 2009 y 2014.

- Posibilidad de que los músicos designen sus propios cambios.
- Confección de los reglamentos.
- Las audiciones internas.
- Los llamados a concurso.
- La frecuencia de los llamados a concurso.
- Los modos de sustanciación de los concursos.
- La actuación de los jurados durante los concursos.
- La participación gremial en los concursos.
- Los criterios de selección en los concursos.
- Los modos de evaluación durante los concursos.
- El funcionamiento de una carrera de promoción dentro de la orquesta.

**Tabla IX. Directores de formaciones musicales privadas.<sup>22</sup>**

Nº	Código	Nombres y Apellidos	Ocupación
8	P.I.C.	Mtro. Pedro Ignacio Calderón	Formación musical de referencia: Ensamble Musical de Buenos Aires.
9	M.B.	Mtro. Mario Benzecry	Formación musical de referencia: Orquesta de Cámara Mayo.
10	A.S.	Mtro. Andrés Spiller	Formación musical de referencia: Camerata Bariloche.

Se realizaron las preguntas necesarias para conocer las percepciones de los entrevistados sobre los siguientes ejes:

- Los motivos de la creación de las formaciones musicales por iniciativa privada.
- Los criterios de la selección de los músicos en el sector privado.
- El modo de sostenimiento de las formaciones musicales en el sector privado.
- La participación del Estado en el sostenimiento en estas formaciones.

### **5.5. Encuesta a músicos de las tres orquestas**

La encuesta fue enviada por correo electrónico en formato *Google Form*<sup>23</sup> (Ver Formulario de encuesta en el Anexo N° 1). Con el fin de aumentar las posibilidades de respuesta, también se llevaron los formularios impresos a las salas de ensayo, para que los músicos los pudieran completar y entregar en el lugar. En esas visitas se observó además el funcionamiento de la orquesta y se dialogó con los músicos interesados. Dentro de la encuesta se realizó una pregunta abierta para escuchar la opinión de los músicos. Esta opción fue utilizada por ellos para realizar aclaraciones, ampliar o comentar un ítem determinado de la encuesta. A continuación se expresan en un cuadro las dimensiones trabajadas en las encuestas:

**Tabla X. Dimensiones de la encuesta.**

<sup>22</sup> Los currículums vitae de cada entrevistado figuran en el anexo.

<sup>23</sup> Formularios de Google, aplicación disponible en Internet.

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Variable</b>	<b>Valores</b>
Composición de orquestas con respecto a la nacionalidad y el ingreso	Nacionalidades en las orquestas	País de nacimiento de los músicos	Cada país
	Tipo de ingresos	Modo de ingreso inicial	Contratado En comisión de otra orquestas Audición Interino Concurso Otro
	Tiempo en años entre ingreso y concurso	Año de Ingreso a la Orquesta. Año que obtuvo cargo concursado	Años
Formación de los profesionales	Formación musical	Tipo de formación de los músicos	Formal Informal Ambas
Valoraciones sobre los aspectos considerados en los concursos	Aptitudes evaluadas en instancias de concurso	Valoración de los músicos sobre la incidencia que tiene la formación musical	Ninguna Alguna Bastante Mucho Absoluta
		Valoración de los músicos sobre la incidencia que tienen los antecedentes académicos	Ninguna Alguna Bastante Mucho Absoluta
		Valoración de los músicos sobre la incidencia que tiene la experiencia anterior en orquestas	Ninguna Alguna Bastante Mucho Absoluta
		Valoración de los músicos sobre la incidencia que tiene el nivel de la lectura a primera vista	Ninguna Alguna Bastante Mucho Absoluta
		Valoración de los músicos sobre la incidencia que tiene el nivel de la ejecución del instrumento	Ninguna Alguna Bastante Mucho Absoluta
		Valoración de los músicos sobre la incidencia que tiene la edad	Ninguna Alguna Bastante Mucho Absoluta
		Valoración de los músicos sobre la incidencia que tiene la nacionalidad	Ninguna Alguna Bastante Mucho Absoluta
		Valoración de los músicos sobre la incidencia que tiene el sexo	Ninguna Alguna

			Bastante Mucho Absoluta
Incidencia del director de orquesta	Evaluación de los jurados	Valoración de los músicos sobre la incidencia que tiene la evaluación del director de la orquesta	Ninguna Alguna Bastante Mucho Absoluta
Incidencia del concertino		Valoración de los músicos sobre la incidencia que tiene la evaluación del concertino	Ninguna Alguna Bastante Mucho Absoluta
Incidencia del jefe de fila		Valoración de los músicos sobre la incidencia que tiene la evaluación del jefe de fila del instrumento	Ninguna Alguna Bastante Mucho Absoluta
Incidencia de los jurados invitados a los concursos		Valoración de los músicos sobre la incidencia que tiene la evaluación de los jurados invitados a los concursos <sup>24</sup>	Ninguna Alguna Bastante Mucho Absoluta
Incidencia de los representantes gremiales.		Valoración de los músicos sobre la incidencia que tiene la evaluación de los representantes gremiales	Ninguna Alguna Bastante Mucho Absoluta
Incidencia de las autoridades de las orquestas		Valoración de los músicos sobre la incidencia que tiene la evaluación las autoridades políticas o de gestión	Ninguna Alguna Bastante Mucho Absoluta
Valoración de los reglamentos de concurso	Respeto a la normativa en el proceso de sustanciación.	Valoración de los músicos sobre el respeto del reglamento de los concursos en el ingreso ordinario	Grado entre 1 y 5, donde 1 es muy poco y 5 es mucho.
Promoción de los músicos de la orquesta.	Modos de promoción de los cargos	Percepción de los músicos con respecto a que el sistema de promoción siempre es por concurso	Sí No

<sup>24</sup> Se referencian de este modo a los profesionales especialistas invitados para officiar como jurado externo en la instancia de concurso. Es decir que son especialistas que no pertenecen ni tienen relación contractual con la orquesta.

## 6. Contexto

### 6.1. Las orquestas dependientes del estado en la Argentina

Las orquestas son un fenómeno social que conforman un sistema (Bertalanffy, 1989) que debe estudiarse teniendo en cuenta sus particularidades. En principio se considera las orquestas dependientes del Estado como un subsistema de un sistema mayor que las abarca, el Estado. Por otra parte, todas las orquestas dependientes del Estado, nacional, provincial o municipal, conforman un sistema en sí mismas, el sistema de las orquestas dependientes del Estado en el territorio argentino. Según Arizaga (1971), la actividad de las orquestas sinfónicas en Argentina se inicia con la orquesta filarmónica de la Asociación del Profesorado Orquestal (APO). En 1910 con la Banda Sinfónica Municipal y luego en 1925, con la Orquesta Estable del Teatro Colón, aparecen las primeras agrupaciones musicales y orquestas dependientes del Estado. En 1972, además de la mencionada orquesta actuaban las siguientes orquestas dependientes del Estado: la Orquesta Filarmónica del Teatro Colón, la Orquesta Sinfónica Nacional y, como sostiene Artiaga:

*“En el interior de la República actúan en forma estable diez orquestas sinfónicas subsidiadas también por el estado, algunas por los gobiernos provinciales, otras por las comunas o las universidades. Son ellas: Orquesta Estable del Teatro Argentino (La Plata), Orquesta Sinfónica Municipal (Avellaneda), Orquesta del Conservatorio (Bahía Blanca), Orquesta Sinfónica Municipal (Mar del Plata), orquesta Sinfónica (Córdoba), Orquesta Sinfónica (Paraná), Orquesta Sinfónica de la Universidad Nacional de Cuyo (Mendoza), Orquesta Sinfónica Provincial (Rosario), Orquesta Sinfónica Provincial (Santa Fe), Orquesta Sinfónica de la Universidad de Tucumán (Tucumán)” (1971:230).*

Sin tener en cuenta las agrupaciones sinfónicas que se denominan bandas sinfónicas, y sin considerar la gran cantidad de orquestas que no son sinfónicas y se desarrollan y trabajan en todo el país, el Estado argentino sostiene, en la actualidad, treinta y una orquestas sinfónicas en el territorio del país, según lo indagado por esta investigación, basada en un relevamiento anterior realizado por el Equipo SInCA, dependiente del Ministerio de Cultura de la Nación en el año 2010 (Tabla XI). Las tres orquestas de características sinfónicas estudiadas forman parte de ese sistema de orquestas sinfónicas dependientes del Estado que se reparten en el territorio argentino.

**Tabla XI. Orquestas Sinfónicas en el Territorio Argentino.**

<b>Provincia</b>	<b>Cantidad de orquestas sinfónicas Según SInCA</b>	<b>Orquestas sinfónicas relevadas</b>	<b>Cantidad de músicos por orquesta</b>
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	0	Orquesta Filarmónica de la Ciudad de Buenos Aires	119
		Orquesta Estable del Teatro Colón	109
		Orquesta Académica de Buenos Aires (OBA)	50
Provincia de Buenos Aires	3	Orquesta Estable del Teatro Argentino de la Plata	112
		Orquesta Sinfónica Municipal de Mar del Plata	55
		Orquesta Sinfónica de Bahía Blanca	80
		Orquesta Sinfónica Municipal de San Martín	42
		Orquesta Sinfónica Municipal de Tres de Febrero	35
		Orquesta Sinfónica Municipal de Olavarría	67
		Orquesta Sinfónica de la Municipalidad de Avellaneda	41
Provincia de Catamarca	1	No encontrada.	No posee.
Provincia de Córdoba	2	Orquesta Sinfónica Oficial de Córdoba	80
		Orquesta Académica Juvenil del Teatro Libertador	120
		Orquesta Sinfónica de la Universidad Nacional de Córdoba	60
Provincia de Corrientes	2	Orquesta Sinfónica de la Provincia de Corrientes	38
		Orquesta Folklórica de Corrientes	100
Provincia de Chaco	1	Orquesta sinfónica del Chaco	55
Provincia de Entre Ríos	1	Orquesta Sinfónica de Entre Ríos	85
Provincia de Mendoza	1	Orquesta Filarmónica de Mendoza	48 (deberían ser 105 por ley) <sup>25</sup>
		Orquesta Sinfónica UNCuyo	64
Provincia de Misiones	1	Orquesta Sinfónica de Misiones	117
Provincia de Neuquén	0	Orquesta Sinfónica de Neuquén	35
Provincia de Río	0	Orquesta Filarmónica de Río	73

<sup>25</sup> Los músicos afirman que hay una serie de repertorios que no pueden interpretar por la falta de instrumentos. La ley indica 105 miembros y son 48.

Negro		Negro	
		Orquesta Sinfónica Patagonia de la UNRN	60
Provincia de Salta	1	Orquesta Sinfónica de Salta	93
Provincia de San Juan	1	Orquesta Sinfónica de la universidad Nacional de San Juan	75
Provincia de Santa Fe	2	Orquesta Sinfónica Provincial de Rosario	94
		Orquesta Sinfónica Provincial de Santa Fe	82
		Orquesta Sinfónica Juvenil de la Universidad de Rosario	60
Provincia de Tucumán	1	Orquesta Estable de la Provincia de Tucumán	76
		Orquesta Sinfónica de la UNT	66
Estado nacional (Ministerio de Cultura)	1	Orquesta Sinfónica Nacional	107

*Tabla producida por la autora a partir de la información de la base de datos SInCA y complementada con las páginas web de las orquestas y comunicaciones personales.*

## **6.2. El ingreso de personal a la administración pública y el caso particular de los músicos de orquesta**

El Estado argentino, para el ingreso a la administración pública estableció el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA), puesto en vigencia en 1991:

*“Los aspectos principales de este diseño de carrera administrativa establecen: a) el proceso de selección de personal para el ingreso y la cobertura de puestos vacantes, así como para los puestos de nivel gerencial; b) la evaluación del desempeño individual; c) la capacitación permanente; d) la promoción relacionada a la capacitación y la evaluación; y e) la jerarquización salarial. [...] El reclutamiento de personal para ocupar puestos vacantes, pasa a realizarse mediante convocatorias con difusión pública, en las que se expone la denominación del puesto, los requisitos para ocuparlo y la descripción de las tareas que se desarrollan en el mismo. De la valoración de antecedentes laborales y capacitación obtenida, con entrevistas o aplicación de test se confeccionan órdenes de mérito, quedando habilitado para ocupar el puesto aquél que resulta primero en el orden. Las convocatorias para puestos simples no se limitan a quienes ya se desempeñan en la organización, sino que están habilitados todos los empleados públicos del país, cualquiera sea el nivel de gobierno del que provengan (nacional, provincial o municipal) y el régimen laboral al que pertenezcan. Ello permite la rotación entre organismos y la promoción cuando se proviene de puestos correspondientes a niveles más bajos, ampliando las oportunidades para que el mérito sea reconocido en la movilidad (lo habitual era antes la promoción automática de quienes ya pertenecían a los organismos). Para el acceso a la carrera en el nivel inferior (el F), y el nivel intermedio (el nivel C) en el que revistan los profesionales, la búsqueda es abierta, por lo que pueden participar candidatos ajenos a la administración.*

*El SINAPA incorpora la novedad de un régimen de cargos con funciones ejecutivas o gerenciales, por el cual se incorporan a la carrera las posiciones*

*de dirección, otorgando la titularidad por cinco años, finalizados los cuales se hace una nueva convocatoria. En un principio, los procesos de selección se organizaron en tres instancias: cerrado al organismo convocante, general al ámbito del sistema si el anterior resultaba desierto y, en última instancia, abierto a cualquier participante o para el nivel más bajo. En el caso de las funciones ejecutivas, sólo las del nivel más alto se realizaban por convocatoria abierta, mientras que para las restantes la convocatoria era general” (Barzelay, 1998: 13-16).*

Dentro del sistema de concursos que se aplica en la administración pública, se encuentra el caso particular de los organismos artísticos.

Los concursos son un subsistema dentro de la orquesta (Lussato, 1972), que opera en el interior de la gestión del organismo, con el objetivo de cubrir los cargos vacantes dentro de la planta permanente. A través de los concursos los músicos que se desempeñan de manera interina o suplente tienen la posibilidad de regularizar su situación, con un alta en el sistema a través de un cargo permanente. Si no se aprueba la instancia de concurso, se produce la baja del músico, que queda excluido del sistema. A su vez los concursos cuentan con sus reglas y procedimientos propios, y operan como puente o interfaz entre los músicos que están por fuera del sistema (es decir, que no pertenecen a ninguna orquesta) y la orquesta, permitiendo o denegando su acceso. Se estudia la orquesta como un sistema, con la intención de establecer la interacción de sus componentes, y se observa en qué medida los concursos y su normativa afectan el ingreso y egreso de los músicos. En cuanto a la normativa, las tres orquestas cuentan con reglamentos de concurso, que se analizan especialmente.

A partir de la información obtenida en el relevamiento realizado los tres organismos, se detecta que los profesores músicos ingresan a las orquestas de diversos modos, que se enumeran a continuación:

- 1) Por contratación directa: se realiza un contrato para una determinada función o ciclo de funciones. Actualmente esta modalidad ocurre particularmente en el caso de directores o solistas invitados; refuerzos por exigencia de partitura o suplencias:
  - a. Directores o solistas invitados. Las orquestas suelen invitar directores o músicos solistas, para la interpretación de determinadas obras sinfónicas. Esta posibilidad permite el crecimiento artístico de la orquesta al tener que responder a las exigencias de otros directores o compartir escenario con instrumentistas solistas de alto nivel.
  - b. Refuerzos por exigencia de partitura. Un refuerzo por exigencia de partitura es un músico convocado porque la obra musical a interpretar requiere más instrumentos que los que posee la planta estable de la orquesta, por lo tanto es necesario uno o varios músicos que refuercen, es decir que completen la orquesta, para responder a la cantidad de músicos que tiene prevista la partitura de esa determinada obra. A esta cantidad de músicos que prevé la partitura se le conoce como exigencia de partitura.

c. Suplencias: las suplencias son los reemplazos de músicos de la planta estable de la orquesta que han pedido licencias, por diversas razones, y se encontrarán ausentes en la orquesta por el tiempo que se lo autorice.

Estos contratos pueden ser anuales –potencialmente renovables–, mensuales, por programa de concierto u obra (como en la OFBA), o por lo que se llama contrato por ‘sala y escenario’. Este último tipo de contrato se utiliza en la Orquesta Estable del Teatro Argentino y surge del convenio con acomodadores y auxiliares de escenario; originariamente solo ellos tenían este tipo de contratación y luego se extendió a la contratación de músicos de la orquesta. Se trata de una figura contractual de duración diaria. Es decir que un músico está contratado para percibir honorarios el día que asiste y cumple funciones. El contrato puede tener una duración anual, pero se le pagan únicamente los días en que se lo convoca y se encuentra presente.

2) En comisión de otra orquesta. Sucede en las ocasiones en que un músico pertenece a la planta estable de una orquesta estatal y, durante un período, cumple sus funciones en otra orquesta; es decir que figura como músico en comisión de servicios, tanto en su orquesta de origen como en la que cumple funciones. Esta situación puede ser breve o bien extenderse. Generalmente se debe a las necesidades de la orquesta de arriba, que no tiene la posibilidad de contratar a alguien debido a un tema presupuestario, o por pedido del músico, causado por ejemplo, por un cambio de domicilio de una ciudad a otra. Esta situación, en todos los casos, implica un acuerdo entre la orquesta de origen y la orquesta que lo recibe. La orquesta de origen puede revocar esa comisión de servicios si necesitare al músico en cuestión. Lo mismo sucede en los sectores administrativos y técnicos del Estado. Este caso se observa, especialmente, en la OFBA y en la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata.

3) Por audición. Las audiciones son pruebas con las mismas características que los concursos de antecedentes y oposición, pero que no otorgan un cargo permanente. Se realizan para cubrir los cargos vacantes, fuera del mecanismo de concursos, y para cubrir suplencias. Las suplencias tienen una duración variable. Una vez obtenida la suplencia, se se resuelve su pago a través de un contrato de servicios. Es decir que se trata de una contratación directa que se abona contra factura en la mayoría de los casos. Esto hace que el profesor músico no acceda a los beneficios que otorga un cargo de planta (sueldo, antigüedad, vacaciones, régimen de licencias y aumentos, entre otros).

- Por interinato. Esta es una posición intermedia para el profesor músico. Esta posibilidad de interinato se describe porque posee una relevancia particular, ya que se advierte que al lado del nombre del profesor músico en los programas de mano, figura la aclaración “interino”. La posición de interino se concede a un músico que aprueba una audición para cubrir una vacante de la planta estable de la orquesta; pero como no se efectuó el llamado a concurso correspondiente, se cubre esa vacante hasta ese

momento a través de una audición. Pasados los seis meses de prueba dentro de la orquesta, como contratado, se lo incluye dentro de una planta transitoria, como músico en calidad de interino. Esta posición cuenta con la ventaja de ofrecer los mismos derechos que una posición en planta permanente, aunque no ofrece la misma estabilidad, ya que, cuando se llama a concurso, el músico debe presentarse. Así, puede revalidar el cargo y obtener el lugar en la planta permanente o puede perder la posición lograda, quedando fuera de la orquesta. Audicionar para un cargo vacante interino ofrece un beneficio mayor que hacerlo para cubrir una suplencia o reemplazo, ya que el cargo de interino otorga estabilidad hasta el momento del concurso del cargo. En la Ciudad de Buenos Aires no existe ni para los músicos la condición de interino o de transitorio, ya que según el Art. 39 de la Ley N° 471 del año 2000, la posibilidad de contratar

- *"trabajadores por tiempo determinado comprende exclusivamente la prestación de servicios de carácter transitorio o eventual, no incluidos en las funciones propias del régimen de carrera, y que no puedan ser cubiertos por personal de planta permanente. En ningún caso dicha transitoriedad podrá exceder los cuatro (4) años".*

- Los criterios de selección determinan los modos de ingreso a la orquesta. Quien resulta seleccionado a través de un concurso puede acceder a la titularización después de un período de prueba. Cualquier otro criterio de selección implica un modo de ingreso no permanente.

En todos los casos se consideran los concursos por antecedentes y oposición como parámetro de ingreso genuino.

Para enunciar los criterios de selección, se mencionan los que figuran de manera dispersa y poco detallada en los tres reglamentos. Existen criterios que se enuncian como prerequisites para la inscripción al concurso o audición, como los que se enumeran a continuación: a) inscribirse a la instancia de selección (concurso o audición), y entregar el currículum vitae. En uno de los reglamentos figura un límite de inscripción de no más de tres puestos a concursar; b) tener la edad determinada, desde la mayoría de edad (18 años) y hasta una edad fijada (en dos de los tres reglamentos) c) no tener limitaciones de salud física ni psíquica para el desempeño del cargo que se concursar; d) no estar inhabilitado para la función pública; e) consignar la nacionalidad; f) presentarse en la fecha de la sustanciación del concurso, y luego en cada una de las tres etapas de concurso, si corresponde, por haber aprobado la etapa anterior. Estos son los pre-requisitos que figuran a modo general en los reglamentos.

Luego, los criterios que se pueden deducir de los reglamentos, para la sustanciación efectiva del concurso son:

1.- Nivel de ejecución del instrumento: se deduce por la solicitud de la ejecución de la obra a

elección y la ejecución de la obra impuesta por el jurado, en una primera etapa; la ejecución de los pasajes orquestales, en una segunda etapa y la ejecución de las obras con orquesta, en una tercera etapa. Las tres etapas enunciadas en los reglamentos no se cumplen en todas las ocasiones, de acuerdo con lo expresado en las entrevistas personales.

2.- Lectura a primera vista (de la partitura musical): Es el único criterio de selección explicitado claramente en los reglamentos.

3.- Evaluación de antecedentes: la formación; la experiencia en otras orquestas; los antecedentes generales. (Este punto se evalúa a partir del currículum vitae presentado).

Los criterios de selección específicos para cada concurso y en cada etapa quedan a cargo del discernimiento de los jurados especialistas.

## 7. Análisis e interpretación de los resultados

### 7.1. Funcionamiento y criterios de selección de músicos en formaciones musicales de gestión privada argentina

Se afirmó en el presente trabajo que sin la intervención del Estado, en Argentina, sería poco probable la existencia de organizaciones orquestales con continuidad. Se expondrán casos determinados de gestión de formaciones privadas, con el fin de explicar tanto su sostenimiento como su modo de funcionamiento, para apoyar la afirmación anterior.

Para poner en perspectiva la función del Estado en la creación, el sostenimiento y la gestión de las orquestas se decidió entrevistar a tres músicos y directores, de gran relevancia a nivel nacional e internacional, que cuentan con una vasta experiencia en organizaciones musicales de iniciativa privada. Es de interés comprender las características y las motivaciones de las organizaciones musicales que se configuran por fuera del proteccionismo estatal. Se trata de iniciativas de perfil privado que cuentan con un repertorio académico. Las características de estos elencos privados difieren en la cantidad de músicos que gestionan, dado que son cuerpos artísticos conformados por una menor cantidad de músicos, son específicamente orquestas de cámara.

Las tres orquestas de cámara sobre las que se reflexionará son las siguientes:

- 1) El Ensamble Musical de Buenos Aires (de treinta y cinco músicos) funcionó durante quince temporadas entre 1966 y 1981. Su dirección estuvo a cargo del Mtro. Pedro Ignacio Calderón, actual director de la Orquesta Sinfónica Nacional. En este caso se entrevistó al Mtro. Calderón (Bruno, 2000);
- 2) La Orquesta de Cámara Mayo (de veinte músicos), más conocida como la Orquesta del Banco Mayo, fue creada en 1982. Su cierre ocurrió en el año 1999. En este caso se entrevistó a su director, Mtro. Mario Benzecry (Orquesta de Cámara Mayo, 1999);
- 3) La Camerata Bariloche (de dieciocho músicos) funciona desde 1967. Esta formación musical continúa en actividad, con diversos programas musicales. En este caso se entrevistó a uno de los dos instrumentistas que permanecen desde su creación, el Mtro. Andrés Spiller, oboe de esta agrupación artística (Camerata Bariloche, 2014).

Se realizaron las entrevistas con el fin de obtener datos sobre tres instancias de cada formación musical:

- a) La instancia de creación.
- b) Los criterios de selección de los músicos.
- c) Los modos de sostenimiento de estas iniciativas privadas.

El móvil inicial de estas entrevistas fue la reflexión sobre la necesidad de la creación,

gestión y sostenimiento de orquestas por parte del estado, dado que existen iniciativas de orden privado. En este sentido las preguntas apuntaron a estas tres instancias, para saber cómo se crea, se gestiona y se sostiene una formación musical en el ámbito privado.

**Tabla XII. Comparación de las experiencias de tres directores entrevistados.**

<b>Directores entrevistados</b>	<b>Mtro. Pedro Ignacio Calderón</b>	<b>Mtro. Mario Benzecry<sup>26</sup></b>	<b>Mtro. Andrés Spiller</b>
<b>Formaciones musicales de referencia</b>	Ensamble Musical de Buenos Aires (1966-1981. Treinta y cinco músicos)	Orquesta de Cámara Mayo (1982-1999. Veinte músicos)	Camerata Bariloche (1967-actualidad. Dieciocho músicos)
<b>Motivos de creación de formaciones musicales por iniciativa privada</b>	Por interés netamente musical.	Para difundir la música académica en el país y el exterior.	Como consecuencia de varios ciclos de formación de músicos en el Camping Musical Bariloche
<b>Criterios de selección de músicos en el sector privado</b>	Se ingresaba únicamente por invitación.	Se utilizaba un criterio mixto para el ingreso: a) invitación directa a músicos reconocidos; b) Concursos con jurados formados por críticos musicales.	Se ingresaba generalmente por invitación y muy pocas veces por concurso
<b>Modo de sostenimiento de las formaciones musicales en el sector privado</b>	Se sostenía con sponsors, mecenas y contrataciones. Estaba formada como cooperativa de trabajo, con puntajes individuales de acuerdo con cada rol.	El Banco Mayo se encontraba a cargo del sostenimiento del que dependía la orquesta. Cuando el Banco quebró, se disolvió la agrupación.	Inicialmente se sostuvo con la colaboración de varias instituciones privadas. Luego, a través del patrocinio del Banco Provincia de Buenos Aires y del City Bank. En los años 90, con un subsidio del Ministerio de Economía de la Nación. Actualmente, por contrataciones.
<b>Participación del Estado en el sostenimiento en estas formaciones</b>	Algunas contrataciones puntuales.	Ninguna participación.	En un momento participó en el sostenimiento el Banco Provincia de Buenos Aires y en otro momento el Ministerio de Economía de la Nación. También hubo contrataciones puntuales, a lo largo de toda su historia y hasta la

<sup>26</sup> El Mtro. Benzecry, se refirió a otra iniciativa vocacional que es la de la Orquesta Libertador San Martín, creada sin ningún apoyo económico y que se sostuvo durante 18 años de ese modo. Actualmente cuenta con un subsidio del Estado Nacional.

A partir del cuadro anterior (ver Anexo N°5: “Currículums Vitae de los entrevistados”), se puede concluir que las organizaciones de tipo privado crean una formación musical por intereses diversos, como el interés musical, el interés cultural o como una conclusión o un producto que parte de una experiencia formativa inicial.

De acuerdo con las respuestas, se concluye que se suele invitar a los profesores músicos a formar parte de la agrupación musical. El Mtro. Benzecry expresó específicamente que él considera que la selección por concurso no es la mejor opción porque no se elige al mejor músico, sino que se elige al mejor músico dentro de los que se presentan a concursar. Está a favor de un sistema mixto en donde inicialmente se convoque a músicos que cuenten con una trayectoria comprobada y luego se llame a concurso para descubrir e incorporar a nuevos valores. Estos concursos tendrían como jurado al propio director musical y a un crítico especializado en el instrumento a concursar, ya que, en opinión del Mtro. Benzecry, así se evitarían que las amistades o enemistades influyeran en el criterio de selección.

En todos los casos, estas organizaciones partieron del apoyo económico de los patrocinadores, Organizaciones No Gubernamentales, o bien formaron parte de un grupo empresarial (como en el caso de la Orquesta de Cámara Mayo). Con el tiempo y por diferentes motivos, progresivamente dejaron de contar con estos apoyos y comenzaron a depender de las contrataciones. En la mayoría de los casos, el pago de los honorarios quedó *ad referendum* de funciones específicas con contratos de nivel nacional o internacional. Esto significaba para los músicos una carencia de estabilidad laboral. Aquellos que contaron con esa estabilidad, como la Orquesta del Banco Mayo, la perdieron con el cierre del Banco Mayo, institución de la cual dependían. La orquesta intentó seguir funcionando de manera independiente, pero no pudo lograr este objetivo. Otras organizaciones, como la Camerata Bariloche, siguen funcionando con el mismo sistema y con el apoyo de una fundación que les ofrece la sala de ensayo sin costo. No obstante, existen iniciativas privadas, como la que se menciona durante la entrevista al Mtro. Benzecry, la Orquesta Libertador San Martín, que ahora se sostiene mediante un subsidio del Estado a través del Programa Igualdad Cultural; y otras que necesitarían algún apoyo del Estado como expresa el Mtro. Spiller, para solventar ciertos gastos (pasajes, por ejemplo), y así poder concretar compromisos de nivel internacional.

En estas iniciativas primaron el entusiasmo, el gusto por la música y el deseo de realizar un sueño con sello propio; pero el sostenimiento duradero no se alcanzó (tal es el caso del Ensemble Musical de Buenos Aires o de la orquesta de Cámara del Banco Mayo). En otros casos, las iniciativas se sostienen por contrataciones vigentes (la Camerata Bariloche), aunque aún así necesitarían apoyo del Estado; o a través de un subsidio del Estado (la orquesta Libertador San Martín).

Si se considera que los elencos consultados<sup>27</sup> son formaciones de entre veinte y treinta y cinco músicos; que de las tres organizaciones consultadas inicialmente, dos finalizaron su ciclo; que la que continúa vigente cuenta con aportes del Estado para financiar parte de sus actividades; que estas formaciones no se encuentran abiertas al ingreso de cualquier músico (sino que los músicos ingresan preferentemente por invitación); resulta relevante concluir que para la creación, la gestión abierta hacia los músicos y el sostenimiento de grandes formaciones orquestales resulta fundamental el compromiso del Estado.

## 7.2. El funcionamiento de la planta estable de las orquestas dependientes del estado

Cada orquesta está compuesta por una determinada cantidad de músicos. Esa cantidad de músicos está aprobada por el Estado, ya sea este nacional (OSN), provincial (OETALP) o municipal (OFBA). El Estado aprueba la planta de músicos, que suele denominarse planta funcional, orgánica, estable o permanente. Al respecto los entrevistados manifiestan lo siguiente sobre la valoración de la planta estable y su suficiencia en relación con la cantidad de músicos<sup>28</sup>:

Ciro Ciliberto (OSN) *“La planta permanente determinada a través del Decreto 973/2008 es de 105 músicos. Ese número de músicos puede variar tomando como referencia a orquestas de otros países, pero la OSN es un standard importante, no obstante existen orquestas de mayor porte: ciento veinte o ciento cuarenta músicos. Lo ideal en un organismo como la OSN que incluye anualmente obras del gran repertorio sería contar con 120-140 músicos. Eso supondría tener todos los instrumentos para abordar la totalidad del repertorio universal y no habría que realizar contrataciones por exigencias de partitura, es decir músicos supernumerarios extraorgánicos, que así se le llaman a las contrataciones de los instrumentistas que no existen en la planta actual de la orquesta o cuanto el orgánico<sup>29</sup> que requiere la obra es mayor al que tiene la orquesta.”*

Rubén Verna *“Sería importante ampliar la planta de músicos”.*

Guillermo Scarabino (EATC) *“Actualmente, la planta fijada por el Ministerio de Modernización para la OFBA es de 119 músicos. Esto es resultado de un consenso entre la Dirección Artística, la Dirección de Recursos Humanos, y el Ministerio de Modernización. Lo considerado ideal ha variado a través de la historia de la orquesta, y se ha modificado varias veces desde el año 1960 aproximadamente hasta la fecha, variando la dotación de 80 músicos, a 100 músicos, para llegar a la cifra actual. En este momento, se sigue*

---

<sup>27</sup> Con excepción de la Orquesta Libertador San Martín, que de igual modo ahora está subsidiada por el Estado. Debe considerarse a su vez que los músicos de esta orquesta nunca habían percibido retribución económica por su trabajo.

<sup>28</sup> Estos y los siguientes testimonios presentes en la investigación surgieron durante las comunicaciones personales con los entrevistados.

<sup>29</sup> Se llama “orgánico” a la cantidad de músicos por instrumento que requiere una determinada partitura.

*analizando cuál sería el ideal adaptado a los tiempos actuales”.*

Alejandra Gandini (OFBA) *“La planta se modificó. Ahora la componen 119 músicos, aunque todavía esta planta está en vías de aprobación al igual que la planta de la Orquesta Estable. Va a salir prontamente, pero aún no salió aprobada”.*

Carlos Vieu (OETALP) *“La ley artística de la provincia, [Ley N° 12268 y modificaciones, 1998] contempla un orgánico de 123 músicos. Por el momento solamente hay 115 músicos. Esperamos completar la planta durante los concursos del 2015. [...] Además de los 123 de planta, agregaría un bronce más por fila; serían necesarios ocho cornos, en lugar de siete, seis trompetas en lugar de cinco; seis trombones en lugar de cinco y dos tubas en lugar de una, lo que sería un total de 127 músicos. Esa sería la planta ideal para esta orquesta”.*

En cuanto a la cantidad de músicos que contempla la Planta Estable de cada organismo y la que estiman necesarias los gestores y autoridades, se sintetiza que la OSN cuenta con una planta de 105 músicos y tanto los gestores como las autoridades consideran conveniente ampliarla a entre 120 y 140 músicos. En el caso de la OFBA, cuya planta cuenta con 119 músicos, se encuentra en análisis el número de músicos necesarios. En el caso de la Orquesta Estable de La Plata, su director expresa que de los 123 músicos que prevé la planta, cuenta únicamente con 115, y en total necesita una planta de 127 músicos.

Aunque no se encontró ni fue informado durante la investigación el decreto que establece la mencionada planta funcional de la OFBA, resulta importante destacar que el decreto de fundación de la orquesta dicta el modo de constitución y establece las formas de ingreso:

*“a) Hasta un máximo de cien profesores titulares; b) los maestros directores que se juzgue necesarios y c) los profesores supernumerarios que, de acuerdo con las necesidades del servicio, hayan de reforzar el número de titulares establecido en el inciso a)” (García Muñoz y Stamponi, 2007: 81).*

Un músico perteneciente a la OFBA, en relación con la planta de músicos actual dice: *“Todavía no está aprobada, al igual que no está aprobada la de la Orquesta Estable. Aunque ambas están en vías de aprobación” (García Muñoz y Stamponi, 2007: 81).*

En las orquestas se establecen, para los músicos, diferentes grados de responsabilidad, de acuerdo con los cargos que ocupan dentro del organismo. Los entrevistados manifiestan lo siguiente sobre la valoración de los grados de responsabilidad de los músicos en las orquestas:

Ciro Ciliberto (OSN) *“En la orquesta hay cinco categorías que significan los grados de mayor responsabilidad artística en las partes de mayor relieve (solos, partes significativas por su importancia armónica en el conjunto, etc.) en cada obra del repertorio y en el caso del concertino tiene la responsabilidad asimismo de la conducción musical. Las mismas son: 1ª Concertino / 2ª Solistas / 3ª Suplentes de solistas / 4ª Partes reales / 5ª Masa orquestal”*

Guillermo  
Scarabino  
(EATC)

*“Las responsabilidades varían de acuerdo a la categoría. El Concertino tiene las mayores responsabilidades artísticas; es quien integra como jurado todos los concursos, es consultado por cuestiones referentes a la orquesta, atiende a la disciplina musical, colabora con el Director para lograr el mejor resultado, ejecuta los solos de violín más expuestos, etc. El solista es responsable del rendimiento artístico de la fila y ejecuta los solos de la misma. El suplente de solista debe reemplazar al solista en casos necesarios, adjudicándole en ese caso la misma responsabilidad que al solista, la parte real ejecuta en muchos casos solos también y la fila si bien toca en el tutti, deben pasar a ejecutar la parte de parte real en caso de ser necesario”.*

Por su parte, los autores franceses destacan que las responsabilidades conllevan un grado alto de estrés y de desgaste en los músicos. En la Filarmónica de Viena se decidió que a los cincuenta años un músico debe dejar su posición de jefe de fila por reglamento, más allá de sus condiciones artísticas. En las orquestas francesas está previsto realizar controles de funciones<sup>30</sup> a los músicos. Al respecto, Merlin (2012: 48) aclara que de todas formas resulta muy dificultoso solicitar a un músico que baje puestos<sup>31</sup> en su fila de instrumento, tarea que habitualmente recae sobre el director musical.

Como se expresó más arriba, en el reglamento de las orquestas argentinas, al igual que en las francesas y del resto de Europa, el concertino y el jefe de fila del instrumento a concursar forman parte de los jurados del concurso, como parte de su responsabilidad por el cargo que ocupan en el organismo al que pertenecen.

Tanto el Mtro. Ciliberto de la OSN como el director de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, Mtro. Carlos Vieu, ampliaron la información referente a la posibilidad de una planta artística mayor y el tipo de compromiso artístico que esto supone para una orquesta. Entonces, sobre la valoración de la cantidad numérica de las plantas en relación con la tarea artística que desempeñan las orquestas se expresaron así:

Ciro  
Ciliberto  
(OSN)

*“La respuesta adecuada es la referida al concepto de producción ampliada de sus programaciones, esto significa que se pueden abordar obras de súper orgánico pero que se pueda aumentar la capacidad de producción de conciertos, de manera que es apreciable e interesante la posibilidad de contar con un orgánico de 120 a 140 músicos. Las orquestas que lo tienen realizan entre ochenta y noventa producciones anuales, mientras la OSN, que a su vez es la de mayor producción de conciertos tanto en el país como en Sudamérica, realiza al año un poco más de cincuenta producciones de conciertos. Desde luego que no en todos los programas es necesaria una cantidad de músicos cercano a los 120-140 músicos,*

---

<sup>30</sup> Estos controles de funciones son evaluaciones continuas que realizan, generalmente, el director y los jefes de fila de instrumento respecto del desempeño musical de los instrumentistas. En ocasiones, toda la orquesta, puede valorizar el desempeño de un instrumentista como señala Merlin (2012: 50).

<sup>31</sup> Los instrumentos tienen posiciones: 1°, 2°, 3°, 4°, etc. Al decir que un músico baja puestos, el autor se refiere a que deja de desempeñarse por ejemplo como el 1° o 2° violín y se empieza a desempeñar como 3°, 4° o 5° violín. Es decir que pasa a tener una menor responsabilidad en la fila de instrumentos en la que se desempeña.

*pero justamente cuando las obras no lo requieran, existe la posibilidad de rotar por producciones a los efectos de coadyuvar y mejorar la excelencia de la producción musical de conciertos de altísima exposición, ya que luego de realizado un concierto se requiere de un espacio de tiempo para volver a cargar o reiniciar el software, como justamente se puede apreciar en paralelo en el mundo de la alta tecnología”.*

Guillermo  
Scarabino  
(EATC)

*“La Orquesta Estable del Teatro Colón tiene reglamentariamente un servicio doble de trabajo; es decir que pueden ser convocados en un mismo día para un ensayo y una función. La Nacional [se refiere a la OSN], tiene normalmente servicio simple, excepto los miércoles en que puede agregar un ensayo nocturno para trabajar con el Coro y los viernes que tiene ensayo y función. Por otra parte, si no hay algún acto público en el que sea convocada, no trabaja ni sábados ni domingos. La Orquesta Estable de La Plata trabaja de martes a sábado con un solo servicio diario de cuatro horas y no de tres horas como en el caso de los otros dos organismos. También se trabaja los domingos. Es decir que este organismo es más parecido a la Estable del Colón que a la OFBA o que a la Sinfónica, sobre todo por el trabajo escénico. Acá se realizan de cinco a siete repeticiones y se trabaja sábado y domingo, debido a que el público es diferente. En la Ciudad de Buenos Aires, el público suele salir en la semana, es normal. El público de La Plata es más de fin de semana”.*

Con perspectivas diferentes, como se puede observar en la tabla anterior, ambos entrevistados consideran que la labor de las orquestas a las que cada uno pertenece es enormemente prolífica y de gran envergadura. Estos compromisos artísticos hacen que ambos consideren importante el refuerzo numérico de su planta permanente.

### **7.3. Los cambios de los músicos en las orquestas**

Como se desarrolló en el marco teórico, tanto Dupuis (1993) como Merlin (2012) y Pecqueur (2015) se centran en la dinámica de las sustituciones de los músicos en las orquestas, tanto en las orquestas dependientes del Estado Francés como en las europeas y estadounidenses (Ver apartado 4.6.4).

El tema de los cambios es relevante porque los músicos de la planta permanente, según la obra musical, no alcanzan para cubrir el orgánico de una partitura<sup>32</sup> y se requieren, entonces, músicos de refuerzo. También, puede suceder que haya músicos efectivos que no estén en la orquesta por haber tomado licencias en el trabajo, entonces se contratan suplentes. También hay músicos solistas invitados. Todas estas variantes producen cambios en la composición de la orquesta. Una tarea exploratoria permite un acercamiento con el fin de conocer la dimensión cuantitativa de estos “músicos migrantes”<sup>33</sup> que ingresan por un lapso temporal determinado

---

<sup>32</sup> El orgánico de una partitura es la cantidad de instrumentos por fila que requiere una determinada obra musical para ser interpretada, según el compositor. La obra también puede incluir instrumentos musicales que no existen en la planta permanente, como por ejemplo, la guitarra.

<sup>33</sup> Se llama aquí músico migrante, a aquel músico (argentino o extranjero) que va migrando de orquesta en orquesta porque ingresa en un determinado organismo musical por un período corto, del mismo modo que los trabajadores migrantes (inmigrantes- emigrantes-golondrina). Se puede establecer un paralelismo con el análisis de los

(un programa, un servicio o una temporada) a las orquestas objeto de esta investigación. Cada orquesta es un organismo con su propia cultura organizacional, por lo que el músico migrante debe adaptarse rápidamente a los directores musicales y a cada una de las orquestas en las que realiza las suplencias (Merlin, 2012: 102; y Pecqueur, 2015: 79).

Teniendo en cuenta estos ingresos no permanentes se procede a estudiar la cantidad de cambios de músicos en las orquestas que nos ocupan. Se examinan los siguientes documentos:

- los programas de mano de las temporadas oficiales 2009 a 2014 de la Orquesta Sinfónica Nacional;
- los programas de mano de la temporada oficial 2014 de la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires; y
- los programas de mano de la temporada 2014 de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata<sup>34</sup>.
- Las declaraciones de las autoridades y de los gestores de orquesta entrevistados
- Las valoraciones de los músicos de las tres orquestas.

### **7.3.1. Los cambios de los músicos registrados en los programas de mano de las temporadas oficiales de las orquestas.**

En el caso de la OSN, la cantidad de conciertos oscila entre veintidós y veintiséis conciertos anuales por temporada oficial, según el material recabado. El Mtro. Ciliberto expresa sobre la temporada de la OSN:

Ciro Ciliberto (OSN) *“La orquesta tiene alrededor de veinte conciertos de temporada oficial, más otros tantos generados por repeticiones, conciertos en el conurbano (Provincia de Buenos Aires) y giras por el país y en el extranjero. En general se completan alrededor de cincuenta conciertos por año”.*

En los programas de mano de la OSN figuran las listas de los músicos de la orquesta que participan de cada concierto. Al realizar una comparación entre las listas de los músicos de todos los programas de mano de las temporadas 2009 y 2014, surge el siguiente gráfico, que da cuenta de los cambios de músicos en el mencionado período:

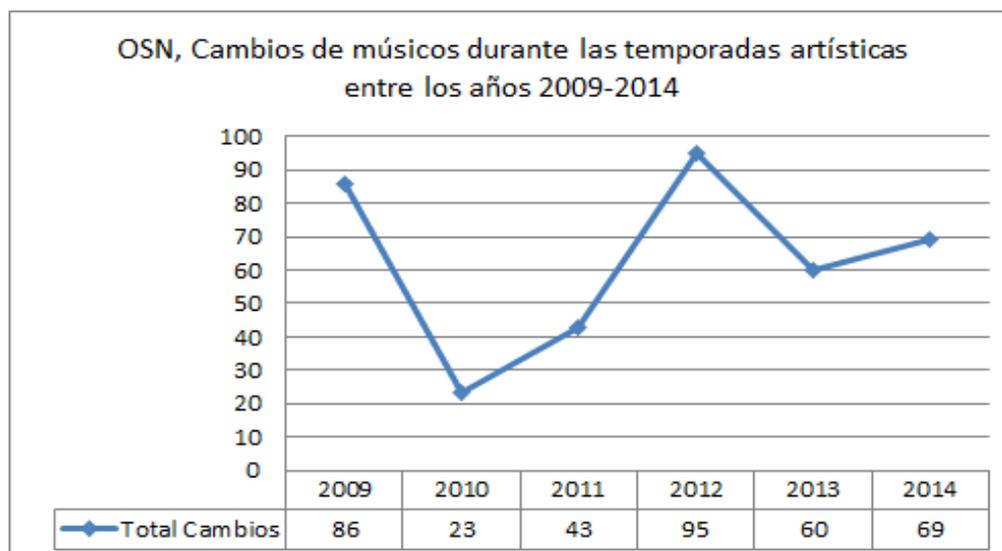
---

trabajadores migrantes, de acuerdo con Provansal (2000:8):

*“No se puede hacer “oídos sordos” a esta realidad que no es solo una sucesión de “episodios aislados” sino que más bien hemos considerado como ‘un sistema’. [...] Hay que abordar de forma global los procesos de migración, más allá de las causas, las características [...] sea o no, este sistema, transitorio, legítimo o irregular”*

<sup>34</sup> Ver detalle en el Anexo N° 6.

**Gráfico N° 1**



*Cálculos propios, realizados a partir del relevamiento de los programas de mano durante las temporadas oficiales 2009 a 2014.*

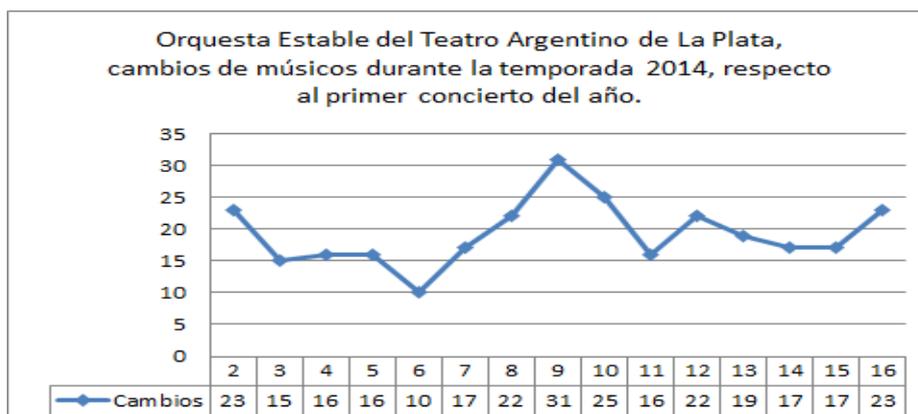
Consultado por la cantidad de cambios que se consignan a partir del análisis de los programas de mano de las Temporadas Oficiales 2009-2014 de la OSN, el programador de la OSN, Mtro. Ciliberto, desestimó la fuente de dicha información durante una comunicación personal, porque según sus palabras, en los programas suele haber errores:

Ciro Ciliberto (OSN) *“Muchas veces los músicos se repiten y no se controla la lista del programa anterior respecto del siguiente, están mal, hay errores”.*

Las fuentes administrativas confirman lo expresado por Ciliberto: hay listas repetidas y listas de músicos con errores. Durante la investigación se observó que de todas formas existe cierta dinámica de cambios en los músicos de la orquesta, que se reflejan en los programas de mano.

Para comprobar si el esquema de cambios de músicos se presentaba en los otros organismos orquestales, se analizaron los programas de mano de la Temporada Oficial 2014 de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata (de las siguientes fechas: 2, 15 y 30 de marzo; 13 y 24 de abril; 11 de mayo; 1 y 29 de junio; 9 de julio; 24 de agosto; 19 de septiembre, 17 de octubre; 1 y 17 de noviembre; y 19 de diciembre; ver detalle en el Anexo N°6). Para obtener el siguiente gráfico se tomó el primer programa de mano de la temporada 2014 como variable “0”:

**Gráfico N° 2**



*Cálculos propios realizados a partir del relevamiento en los programas de mano de la temporada oficial 2014.*

Al igual que en la OSN, algunos cambios se pueden leer como rotaciones de puestos dentro de la orquesta. Esto significa que un mismo suplente puede cubrir varios puestos. Por ejemplo, un violinista puede cubrir un lugar en la fila de los segundos violines y en otra oportunidad suplir a algún músico de los primeros violines. Otras veces algunos músicos se encuentran en la lista de un concierto, luego, durante dos conciertos no, y en el siguiente vuelven a aparecer en la lista de músicos.

En el caso de la OFBA, se analizaron los programas de mano de la temporada oficial de conciertos 2014 (correspondientes a las fechas: 13 y 20 de marzo; 3 y 9 de abril; 20 de mayo; 12, 19 y 29 de junio; 10 de julio; 14 y 29 de agosto; 4 y 15 de septiembre; y 6 de noviembre. El análisis de los cambios de músicos toma como punto de partida la lista de músicos que aparece en el último programa de la temporada 2013. Se la considera como variable “0” y, por tanto, punto de partida para la presentación del siguiente gráfico:

**Gráfico N° 3**



*Cálculos propios a partir del relevamiento en programas de mano /temporada oficial 2014*

Estos tres gráficos, aun con las advertencias de errores mencionadas, confirman que los cambios de músicos existen y que tienen una frecuencia continua. En todos los programas de mano de las tres orquestas hay variaciones en la lista de los músicos. Las orquestas, según

se evidencia a través de los dichos de los entrevistados y de los gráficos expuestos, son sistemas con alta rotación en los cargos de músicos. No obstante, las condiciones de trabajo han mejorado respecto a las situaciones que se vivían hace cuarenta y cinco años, tal como, de manera documental, se publicó en el año 2015 en el diario *La Nación*:

*"La organización debería mejorar y la orquesta (la Sinfónica Nacional) no se encuentra en buenas condiciones (?) ¿Cómo es posible que se den los conciertos en una sala que no reúne las exigencias mínimas y que no se cuente en esta ciudad con una buena sala? Además los ensayos son trabajosos, a veces faltan hasta treinta instrumentistas. Luego, un breve ensayo general en la sala del concierto; los músicos no se oyen entre sí, no hay posibilidad de equilibrio sonoro' Estas palabras son del director Charles Dutoit, de una entrevista que dio en julio de 1969, junto a Martha Argerich, su pareja en ese momento. LA NACIÓN reprodujo la nota recientemente a propósito de la nueva visita de Argerich a los escenarios argentinos" (Apicella, 2015).*

Esto es lo que sucede en un sistema orquestal; personas nuevas ("músicos migrantes") entran y salen de la orquesta continuamente, debido a las siguientes razones:

- a) necesidad de refuerzos debido a la exigencia de la partitura: una determinada partitura exige una mayor cantidad de músicos en determinado instrumento. Entonces hay instrumentistas nuevos por esa sola obra que exige reforzar la planta estable de la orquesta.
- b) una obra programada sin partitura para un instrumento determinado, por lo que el músico sin parte no se encuentra presente.
- c) necesidad de reemplazos o cambios a causas de licencias por maternidad, enfermedad, largo tratamiento, motivos personales, licencias artísticas, o licencias para formación musical.
- d) necesidad de cubrir un cargo de la planta de la orquesta de manera interina, en planta transitoria, debido a la jubilación o la renuncia de un músico.
- e) sustanciación de concursos: un integrante interino de un cargo es suplantado por otro músico que en la instancia del concurso le gana el cargo al profesional que hasta entonces lo ocupaba transitoriamente.
- f) el sistema de rotaciones de músicos que menciona el director de la Orquesta Estable de La Plata, Carlos Vieu. Este sistema que responde a las necesidades de descanso de los músicos produce cambios en la orquesta.

Por las diversas causas que se acaban de enumerar, las orquestas no siempre están conformadas por los mismos músicos, sino que su composición se modifica. Además de los cambios mencionados, en determinados conciertos ingresan a la orquesta músicos solistas y directores como invitados. Las suplencias revisten en Argentina las mismas problemáticas señaladas por Dupuis (1993) y Merlin (2012) para las orquestas francesas: se puede perder la unión de la orquesta, puede haber problemas entre los músicos y verse afectada la sonoridad.

La situación es parte de la naturaleza de una orquesta y sus integrantes conviven con

ella, lo que no hace que resulte menos dificultosa. En cualquier otro tipo de organización, la alta rotación de personal genera inconvenientes (Davis y Newstrom, 2000; Chiavenatto, 1990; y Keith, 1995). En este sentido se puede decir que un sistema orquestal se encuentra en desventaja frente a los esquemas laborales recomendados, es decir aquellos que valoran el beneficio de una baja rotación de personal. El sistema orquestal convive con los cambios (por suplencias o refuerzos), y se desarrolla a partir de los cambios (por artistas y directores invitados).

El postulante a concurso que quiera ingresar a una orquesta de manera permanente tendrá que considerar que este es el ambiente laboral en el que se desempeñará en caso de resultar seleccionado. El director y compositor Eduardo Marturet (1999) describe:

*“Las exigencias a un músico sinfónico cada vez son mayores, el medio profesional es sumamente competitivo[...]. Si no se está ensayando o tocando un concierto entonces se están haciendo trabajos extras para compensar un sueldo que generalmente no está acorde con un nivel de vida sensato [...] Difícilmente se puede pensar en conceptos artísticos de excelencia si el entorno laboral no es el más adecuado. A pesar de que existen orquestas sinfónicas donde se maneja, a nivel práctico, el concepto de excelencia con un régimen laboral adecuado, las relaciones interpersonales todavía dejan mucho que desear. Paradójicamente, en una institución cuyo modelo organizacional se basa en el trabajo en equipo, sus integrantes están permanentemente sometidos a un entrenamiento que los hace totalmente indispuestos a lograr establecer relaciones humanas, que los ayuden a un mejor desempeño con el trabajo mismo. [...] En una orquesta profesional se trabaja en períodos semanales, por lo general un ensayo diario de 3 horas durante 4 ó 5 días y luego el concierto. La rutina será idéntica la semana siguiente solo que con repertorio y director diferente. El músico llega minutos antes de comenzar el ensayo y se marcha inmediatamente al finalizar. Hay un receso reglamentario de aproximadamente 20 minutos donde cruza apenas unas pocas palabras con algún colega mientras comparten una taza de café o un cigarrillo. El resto del tiempo, durante toda una vida, solo sale del anonimato por motivos graves ya sean económicos o de salud. En algunas orquestas más amigables se puede pertenecer al equipo de fútbol y se les felicita cuando cumplen años, se casan o tienen hijos. Para un joven músico, recibir un contrato para una sinfónica por primera vez, en vez de ser un día importante en su vida puede significar el evento más traumático de su carrera artística, debido al modo de ser recibidos por sus veteranos colegas. Lejos de celebrar la llegada de un excelente joven profesional, que elevará sin duda el nivel artístico de la institución, tienden a adoptar una posición desconfiada agresiva y mezquina”.*

En la cita anterior, el autor, en coincidencia con lo que se viene desarrollando en la presente investigación, describe las dificultades de trabajar en una orquesta. Expresa que un músico sinfónico se desarrolla en un mundo profesional exigente, competitivo, rutinario, con dificultades para las relaciones humanas. Por lo expuesto, es una profesión que puede resultar compleja para un músico que recién ingresa.

### **7.3.2. Los cambios de músicos en las voces de las autoridades y gestores entrevistados.**

Se consultó a los informantes sobre los movimientos de los músicos en las orquestas. A

continuación se cita sus valoraciones sobre la cantidad de músicos en las orquestas:

- Ciro Ciliberto (OSN) *“Cada músico audiciona (para un interinato o una suplencia) o concursa por un cargo determinado dentro de la planta permanente. Anualmente hay un 20 % de suplencias de músicos, esto sería aproximadamente entre 20 y 25 músicos por año que son contratados para cubrir suplencias por enfermedad o por licencia artística o estudios. La única posibilidad de cambiar su lugar en la fila es presentarse a concurso cuando el cargo sea concursado. A veces hay acuerdos artísticos con un determinado director, pero estos cambios exceden la responsabilidad que tiene el músico con la orquesta. En general sucede que hay suplencias de determinados artistas que pueden cubrir diferentes posiciones dentro de la orquesta, siempre de acuerdo al orgánico necesario de cada concierto. Para esto, adelantándonos a los eventos que pudiesen ocurrir, acostumbramos a realizar dos o tres audiciones anuales para cubrir eventuales suplencias, de manera de tener un orden de mérito actualizado. Estas audiciones se realizan con antelación a la necesidad de suplencias. Quiero decir, por ejemplo, que si eventualmente se solicitaran licencias artísticas o que hay jubilaciones en curso y que pueden concretarse en algún momento, entonces realizamos una audición para cubrir, en su momento, cargos interinos. Luego de realizarse la Audición, es elevada desde la Dirección de la Orquesta, la propuesta del postulante, al Ministerio. El Ministerio autoriza el reemplazo y ahí se inicia la suplencia. Que los músicos propongan sus propios cambios, o reemplazantes es una práctica que ha entrado en desuso por las responsabilidades con las ART. Es imposible.”*
- Alejandra Gandini (OFBA) *“Entre 5 y 20 cambios, aproximadamente, por programa. Yo estoy desde 2008 y siempre es más o menos así. Todo depende de la obra. En la Orquesta Estable [del Teatro Colón], no pasa esto generalmente, debido al repertorio. Ellos no tienen tantos contratos de este tipo. Hay reemplazos, y también hay muchas posibilidades de Licencia. Acá te entrego una planilla, para que veas las posibilidades de licencia” (Ver en Anexo N° 19).*  
*A veces proponen enviar sus propios cambios, pero no lo aceptamos. Es un tema de ART y seguridad. Si pasara algún accidente ese músico no estaría cubierto. Así que no es posible.”*
- Carlos Vieu (OETALP) *“Es difícil estimar. Todo depende de las licencias, de los contratos extraordinarios por exigencia de partitura. Va variando durante el año. En ningún caso los músicos envían sus propios cambios. Lo que existe es un sistema de ‘rotativos’ entre los músicos de planta. Las rotaciones de músicos se realizan internamente y, como en el caso de todas las orquestas, no tienen reglamento alguno. Es una costumbre que administra cada jefe de fila. Por esto es muy importante que estén todos los cargos de solistas, sus suplentes y sus adjuntos. Tiene que estar uno u otro. Hay una responsabilidad en la tarea. Las rotaciones son necesarias en el alto nivel y también hay rotaciones en la masa orquestal aunque de menor escala. También puede haber suplencias en caso de jubilaciones. Por la ley artística los músicos de la orquesta se pueden jubilar a los 50 años si ya han cumplido 25 años de servicio. Muchos de los músicos más antiguos, cuando las cosas estuvieron difíciles en la orquesta decidieron pedir jubilación anticipada. Si se quieren jubilar tienen que solicitarlo, como en los expedientes que Ud. [se dirige a la entrevistadora] menciona<sup>35</sup>, porque*

<sup>35</sup> Se encontraron en el período 2009-2014 expedientes en los que los propios músicos solicitaban la conformación

*de otro modo pueden quedarse y jubilarse comúnmente a los 65 años”.*

Según los entrevistados mientras que en la OSN anualmente se realizan un 20 % de cambios, en la OFBA se producen entre cinco y veinte cambios por concierto; en este sentido lo expresado por los gestores, tiene un correlato con lo presentado en los gráficos 1, 2 y 3. Los entrevistados expresan que en general los cambios por suplencias o refuerzos se efectúan a través de las audiciones, y en el caso de la Orquesta Estable de La Plata se mencionan los cambios por las necesarias rotaciones de músicos, que deciden los jefes de fila de instrumentos. En el caso de las orquestas francesas, no se mencionan las audiciones para los suplentes. Según Pecqueur (2015), los jefes de fila eligen a los suplentes que van a ingresar a sus filas de instrumento. La crítica que él mismo realiza expresa que esta situación se presta para acciones de poca transparencia. En las orquestas objeto del presente estudio si bien pueden realizarse cambios por acuerdos artísticos con el director musical de la orquesta, los entrevistados dicen que los músicos no pueden proponer sus propios cambios en caso de tener que tomar una licencia, debido a los requerimientos de las ART.

Los músicos de las tres orquestas argentinas estudiadas dieron su opinión con respecto a de qué manera los afectan los continuos cambios de instrumentistas en las orquestas, a través de comunicaciones personales. Estas son sus valoraciones sobre los cambios continuos de intérpretes en las orquestas:

- Músico 1            *“Es parte del stress”*
- Músico 2            *“Uno toca para los de atrás. A veces, mascullan que preferían al reemplazo, que tocaba mejor. Otras veces hacen sonidos, toses...”*
- Músico 3            *“Los cambios deberían estar pautados para nuestro descanso y nuestra salud. Cuando vienen directores o solistas es muy bueno. Eso es un desafío para la orquesta. Te hace crecer. Es más interesante el trabajo”*
- Músico 4            *“Lo que pasa es que somos cien personas. No trabajamos en un cubículo con otras tres con las que ponernos de acuerdo. Acá estamos los cien. Nos pasan cosas personales, familiares. De pronto entrás [al ensayo] y alguien no te saluda y pensás ¿por qué no me saludó? Y de pronto viene otro y te dice:- ¿te pasa algo que no me saludaste? Es difícil llevarse bien entre cien”.*

Si bien los músicos mencionan los problemas que se producen entre ellos, al igual que ocurre en las orquestas francesas, también consideran necesaria la implementación de algunos cambios, como las rotaciones para el descanso. Reconocen asimismo que el ingreso de músicos puede ser positivo, ya que implica un desafío para la orquesta, como en el caso del ingreso de los solistas invitados. Este aspecto benéfico del ingreso de músicos suplentes a las

---

de la mesa de jurado para evaluar la aptitud de desempeño, alegando haber perdido aptitudes y solicitando, luego, el beneficio de la jubilación (Expedientes N° 2961/11; N° 2962/11; N° 3313/12; N° 3861/13; N° 3766/13; N° 3767/13; N° 4027/14; N° 4122/14; N° 4184/14).

orquestas coincide con lo que expresa Pecqueur (2015:69) cuando sostiene que los nuevos músicos “*pueden aportar frescura y dinamismo a la orquesta*”, como se mencionó más arriba.

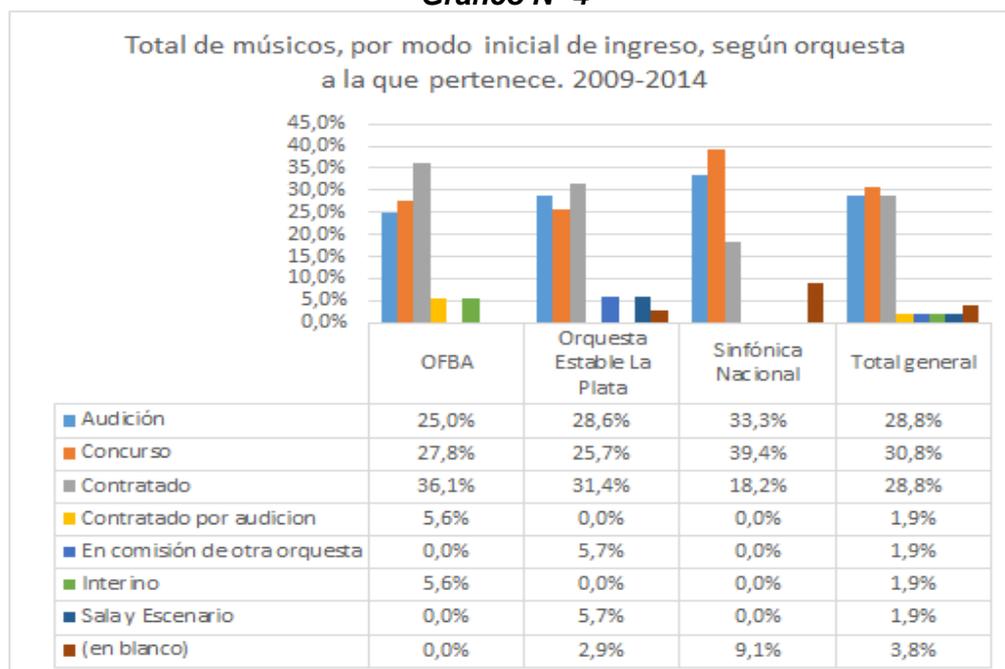
#### 7.4. Los diferentes modos de ingreso a las orquestas

Se explicitó anteriormente en este trabajo que existen diversos modos de ingresar a las orquestas, así como también se expuso lo que significa cada modo de ingreso. Al respecto, se consultó a los músicos y a los entrevistados sobre el tema.

##### 7.4.1. Los modos de ingreso a las orquestas según los músicos que las integran.

Los músicos pueden ingresar a las orquestas, aunque no en un cargo permanente, sin haberse presentado a concurso. Con el objetivo de conocer los modos de ingreso más frecuentes, se preguntó (en la encuesta a los músicos) cuál fue su modo inicial de ingreso a la orquesta a la que pertenece, lo que dio como resultado el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 4<sup>36</sup>**



*Gráfico propio generado a partir de los datos obtenidos en la encuesta realizada para la presente investigación.*

A partir de los datos del gráfico se concluye que el 30,8 % de los músicos ingresaron a las orquestas a través de los concursos ordinarios, en tanto que el 59,5 % ingresó a través de audiciones de manera interina o fueron contratados directamente; es decir que 6 de cada 10

<sup>36</sup> En la encuesta se preguntó por el modo de ingreso inicial a la orquesta (contratado, en comisión de otra orquesta, audición, interino, concurso, otro). Los resultados obtenidos se volcaron en este gráfico. En la opción 'Otro', se reiteraron dos respuestas: contratado por audición (a través de una audición, se accede a un contrato que dura el tiempo de la suplencia a cubrir) y sala y escenario (duración de un día, concebida para contratar acomodadores de sala y asistentes para escenario, utilizada de manera irregular para contratar músicos). Los modos de ingreso se desarrollan en el apartado 6.2. Se puede consultar el formulario de la encuesta realizada a los músicos en el anexo N° 1.

músicos no ingresaron a las orquestas a través de concurso.

En la OSN se registra el porcentaje mayor de músicos (39,4 %) que ingresaron a la orquesta para formar parte de la planta permanente del organismo. Esto se puede explicar por la mayor frecuencia de los concursos y de las audiciones realizadas por esta orquesta, en relación con las otras durante el período 2009-2014, como se observará en el punto siguiente, al examinar la frecuencia de los concursos.

La OFBA, por otra parte cuenta con la mayor cantidad de músicos que ingresaron como contratados e interinos, con un 47,3 %. Esto puede explicarse por la falta de frecuencia de los concursos dentro del organismo. Como se observará más adelante, en los registros administrativos y las voces de los entrevistados, en el período 2009-2014 la OFBA realizó únicamente un llamado a concurso, en el año 2012.

Cabe destacar que, en el caso de la Orquesta Estable de La Plata, un 5,7 % pertenece a la opción 'con contrato por sala y escenario' y un 5,7 % 'en comisión de otra orquesta'. Los músicos en comisión de otra orquesta y los contratados a través de una figura 'sala y escenario' se encuentran en una situación precaria. Estos modos de contratación se explican a través del congelamiento de las vacantes. Los entrevistados se manifiestan al respecto a continuación.

#### **7.4.2. Los modos de ingreso a la orquesta según los entrevistados.**

A continuación, los entrevistados se expresan sobre los modos de ingreso de los músicos a la orquesta:

Alejandra Gandini (OFBA) *“Cuando no hay concursos los músicos ingresan por audiciones. Tienen las mismas reglas, la diferencia es que los que ganan las audiciones no tienen estabilidad. Se les hace un contrato anual. Normalmente se renuevan hasta que haya un concurso. Todo depende de la evaluación que haga el solista de la fila. En principio hay hasta seis meses para evaluar el rendimiento. No solamente se trata de la calidad artística, y esto es lo más importante, sino también de su desempeño dentro de la orquesta: si es puntual, si falta mucho, si cumple con lo solicitado etc. Por ahora, tal como dije hay contratados anualmente, con contrato de funcionamiento anual -es así como se llaman-, que son los que cubren los cargos vacantes, que serían posibles de llevar a concurso; pero también hay muchos contratos que son por obra”.*

Guillermo Scarabino (EATC) *“El ingreso como personal de planta permanente para la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires, se realiza a través de un concurso público y abierto. En el caso del ingreso como contratado mensualizado, se realiza una audición abierta. Este último caso se utiliza para cubrir vacantes temporarias por licencias de largo tratamiento, comisiones, licencias extensas sin goce de haberes, etc. Estos casos, de cargos vacantes por un tiempo determinado, son cubiertos por un instrumentista seleccionado mediante este tipo de audiciones”.*

Carlos Vieu (OETALP)	<i>“Se ingresa estrictamente por concurso. El tema es que hubo tiempos complicados en que no se realizaron concursos por el congelamiento de cargos, hasta que un decreto liberó el congelamiento de vacantes y se inició la regularización de cargos. Cuando los cargos estaban congelados se cubrían las vacantes por contrato o de manera interina mediante una prueba de aptitud, que tenía las mismas características de un concurso, salvo que no permitía el ingreso a la plata estable. Por otra parte hay cargos que siguen vacantes por concursos que se declararon desiertos por falta de nivel en el profesionalismo requerido por el cargo. A veces se presenta mucha gente capaz y hay un solo cargo a concursar y otras veces hay muchos cargos y los postulantes no cubren las expectativas. En caso de las licencias por enfermedad, perfeccionamiento, licencias artísticas etc, se realizan contratos para cubrir suplencias. En los casos de exigencia de partitura, se realizan contrataciones extraordinarias.”</i>
Musico de la OETALP 1	<i>“Soy contratada porque quedé primera en un concurso que se declaró desierto. Tengo que esperar a que se haga otro concurso”.</i>
Musico de la OETALP 2	<i>“Todos los que audicionamos entramos como contratados”.</i>
Ciro Ciliberto (OSN)	<i>“...para el ingreso al organismo el sistema de selección aplicado se realiza solamente a través de concursos públicos de antecedentes y rigurosas pruebas de oposición. Si existiesen cargos que no estén cubiertos porque los titulares han accedido a licencias artísticas, estudios o por enfermedad de larga duración, se realizan llamando a audiciones, como así también si ha quedado vacante un cargo por renuncia o fallecimiento. Las audiciones tienen un jurado y los procedimientos son similares a los requisitos para concursos. Lo único que no es necesario es dictar una resolución del llamado a audición y tampoco la publicación en el Boletín, ya que en estos casos la designación será transitoria. Se difunde, eso sí, a través de los medios de alcance nacional. Es decir que las audiciones tienen el mismo rigor que el concurso, pero no establecen para los ganadores ninguna relación estable, sino que a los ganadores se los designa en la planta transitoria que se extinguirá hasta la finalización de la licencia respectiva del titular que la esté usufructuando o hasta el llamado a concurso”.</i>
Ruben Verna (MCN)	<i>“Para esto, los cuerpos artísticos están teniendo un régimen especial, ya que en el resto de la administración pública, están congeladas las vacantes de planta permanente. En este sentido el Estado nacional comprendió que, por ejemplo, en el caso que nos ocupa de la Sinfónica Nacional, si eran necesarios cuatro oboes, era imposible tener solamente dos, por ende, dentro de la planta de 105 músicos de la 973/2008, los cargos se descongelan por pedido de excepción. Los organismos hacen los llamados a concurso, autorizada esta excepción y cubren los cargos”.</i>

Los entrevistados expresan que las tres orquestas prevén un ingreso regular a través de concurso y que realizan audiciones para cubrir suplencias; a veces más de una audición anual (OETALP, 2014; Agencia NOVA, “Audición para intérpretes de violonchelo”; Orquesta Filarmónica de Buenos Aires, 2010; EATC, 2014; ver detalle de audiciones en el anexo N° 7).

Anualmente se *audicionan*<sup>37</sup> una gran cantidad de cargos no permanentes, con el mismo protocolo con que se llevan a cabo los concursos. Esto se diferencia de lo que ocurre en Francia: como ya se mencionó, Pecqueur (2015) sostiene que las exigencias a los suplentes son menores que las que se ejerce sobre los cargos permanentes que ingresan por concurso, de hecho, el jefe de fila es quien decide las suplencias.

En el caso de la OFBA, los cargos suplentes son de carácter mensual o anual, en cuyo caso, este cesa al final de la temporada en curso. Estas formas de contratación resultan extremadamente precarias al no contemplar beneficios laborales para los músicos suplentes (como vacaciones o aguinaldo), dado que los contratos finalizan junto con cada temporada de conciertos.

En la Orquesta Estable de La Plata los cargos de la planta vacantes se cubren de manera interina hasta el concurso. Aunque se trata cargos transitorios, se realiza una prueba de aptitud para cubrirlos. Cuando estos cargos se concursan, según el Mtro. Carlos Vieú, en ocasiones continúan vacantes porque los concursantes no cumplen con las expectativas del cargo. En el caso de las suplencias o refuerzos por exigencia de partitura, se realizan contratos y contratos extraordinarios respectivamente.

En el caso de la OSN las audiciones para cubrir los cargos vacantes en la planta permiten nombrar al músico en la planta transitoria, hasta que se llame a concurso para el cargo. No se mencionan los contratos para los suplentes y los refuerzos, que de hecho existen como se manifiesta en el Gráfico N° 4 (apartado 7.4.1).

## **7.5. Los concursos: el modo de ingreso reglamentado**

Así como desarrolló la existencia de los diferentes modos de ingreso a las orquestas, es sabido que esos ingresos no se encuentran normativizados, ya que el único modo de ingreso permanente a un organismo es el concurso de antecedentes y oposición. Cualquier otro tipo de ingreso está sujeto a un futuro concurso. A continuación se analizan las normativas que rigen para los concursos, en las tres orquestas estudiadas.

### **7.5.1. Los reglamentos de concurso para el ingreso de músicos a las orquestas.**

En el caso de las orquestas francesas, ni Merlin (2012) ni Pecqueur (2015) se detienen en el análisis de los reglamentos, aunque sí dan cuenta de su existencia al explicar las condiciones de trabajo en las orquestas (ver apartado 4.6.6). Tampoco Dupuis (1993) hace referencia a los reglamentos. En cambio, en esta investigación se repara en la normativa que

---

<sup>37</sup> Se utiliza la palabra *audicionar* en relación con los músicos que se presentan a una audición de la orquesta, a fin de ingresar transitoriamente al organismo para cubrir cargos en el cuerpo artístico. *Audicionar*: presentarse a una audición.

rige los concursos. Las tres orquestas tratadas poseen reglamentos para la realización de los llamados a los concursos. La Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata (OETALP) tiene su reglamento en el Anexo I de la Ley N° 12268 del 29 de diciembre de 1998. La Orquesta Filarmónica de Buenos Aires (OFBA) redacta su reglamento de llamado a concurso en el Anexo I de la Resolución N° 675 del 14 de diciembre de 2012. En este caso el modo de ingreso figura también en su decreto de creación, bajo el título “Ingreso” del decreto de creación dice que *“a) los profesores titulares ingresarán por concurso, y serán designados por la Intendencia Municipal, previo dictamen de la Junta Asesora de Eficiencia”* (García Muñoz y Stamponi, 2007: 81).

Para realizar los llamados a concurso, la Orquesta Sinfónica Nacional (OSN) se basa en dos decretos que son utilizados de forma complementaria, como se explica más adelante, el Decreto N° 973 del 18 de junio de 2008 y el Decreto N° 4345 del 10 de julio de 1972. Se realiza un cuadro comparativo de los aspectos formales, comunes en los tres reglamentos con el fin de facilitar su lectura y análisis, ya que el aspecto legislativo que rige en estos casos es de gran relevancia para la presente investigación.

A continuación se realizan observaciones sobre las particularidades de los reglamentos y se consigna de manera gráfica la valoración que hacen los músicos sobre el porcentaje en que se respetan estos reglamentos durante los concursos efectivos.

**Tabla XIII. Cuadro Comparativo de los reglamentos de concurso.**

<p><b>OETALP</b> Ley N° 12268, Anexo I (Llamado 2013 con sustanciación en febrero 2014)</p>	<p><b>OFBA</b> Resolución N° 675/EATC/12 Anexo I Del Llamado a Concurso</p>	<p><b>OSN</b> Decreto N° 973/2008 (Régimen de Carrera Artística) y Requisitos de Ingreso DecretoN°4345/1972</p>
<b>CONCEPTOS (Reglamento de Concursos)</b>		
<b>Ingreso a Planta Permanente de la Orquesta</b>		
<p><i>Por Concurso público y abierto de oposición y antecedentes (Ley N° 12268, Art. 20, a)</i></p>	<p><i>Por Concurso Público abierto (Ley 471; Art 2- En Anexo I de la Resolución N° 675, 2012- en los considerando y en Anexo I Art. 5: "Se ingresa y se promociona por concurso público abierto")</i></p>	<p><i>Por Concurso de Antecedentes y oposición -Idoneidad por concurso de antecedentes y oposición- (Art. 4).</i></p>
<b>Difusión del llamado a Concurso</b>		
<p><i>El llamado a Concurso se efectuará por aviso en medios periodísticos nacionales durante tres (3) días. Las bases serán de acceso público en el Centro provincial de las Artes Teatro Argentino y en el portal web del Instituto Cultural. El Instituto Cultural adoptará las medidas pertinentes para la amplia difusión del Concurso.</i></p>	<p><i>El Ente Autárquico Teatro Colón dará la convocatoria del llamado a concurso durante un (1) día, en por lo menos uno de los medios de prensa escrita de mayor circulación nacional y tres (3) días en el Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires y en la página web del EATC.</i></p>	<p><i>Las convocatorias deberán tener la mayor difusión posible y ser publicadas en el Boletín oficial y en al menos dos (2) diarios de circulación nacional durante dos (29) días corridos, con una antelación no inferior a Treinta (30) días corridos (Decreto N° 973, 2008; Art 32).</i></p>
<b>Del Período de inscripción</b>		
<p>Figura en el reglamento como parte del llamado a concurso. Fácticamente estipula 17 días.</p>	<p>El lapso temporal se estipula en la convocatoria no en el Reglamento.</p>	<p>El lapso temporal se estipula en la convocatoria no en el Reglamento.</p>
<b>Objetivos del Concurso</b>		
<p><i>-Cubrir vacantes producidas en la Planta Permanente (...) Orquesta Estable (2.- Objetivos).</i></p>	<p><i>Apruébase el Reglamento del Concurso y modelo de solicitud de inscripción para cubrir los cargos vacantes en la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires (Art. I de la Resolución N° 675, 2012).</i></p>	<p><i>-Cubrir cargos de la Planta Permanente. -Ingresar al Convenio 973, 2008 (Carrera artística).</i></p>
<b>OETALP</b>	<b>OFBA</b>	<b>OSN</b>
<b>Requisitos</b>		
<p><i>-Argentino: nativo, por opción o naturalizado (Art. 3 inc. I). - Tener en el momento del concurso (...) 18 años de edad como mínimo y (...) 50 años de edad</i></p>	<p><i>-Presentación del formulario de inscripción. -Presentación del Currículum Vitae. -Fotocopia DNI; L.C o L.E. o pasaporte del país de origen (para extranjeros).</i></p>	<p><i>-Ser argentino. -Cuando sea imposible, podrá designarse un extranjero con las condiciones de idoneidad requeridas.</i></p>

<p>como máximo (Art. 3 Inc. II).</p> <p>-No padecer enfermedad ni limitaciones físicas o psíquicas para el normal desempeño de las funciones (Art. 3 inc. III).</p> <p>-No haber sido separado (...) de cualquiera de las Administraciones públicas ni hallarse inhabilitado para el desempeño de funciones públicas por sentencia judicial firme (Art. 3 Inc. IV).</p> <p>-Completar el formulario de Declaración Jurada de Incompatibilidades para el ingreso al cargo a concursar (Art. 3 inc. VI).</p> <p>-Solicitud de inscripción de acuerdo al anexo 2 (Art. 4 inc. I, ver la solicitud de inscripción en el Anexo N° 16).</p> <p>-Currículum Vitae [enumera los datos personales y profesionales a consignar] <i>debiendo acreditar lo expuesto documentalmente</i> (Art. 4 Inc. I).</p> <p>-Fotocopia de DNI (Art. 4 inc. I).</p>	<p>-Presentación (...) de documentación académica.</p> <p>-Tener entre 18 y 45 años de edad. Excepción a la edad (...) si estuviesen prestando servicios artísticos (...) dentro de las Orquestas (...) del Teatro Colón.</p> <p>-Reunir las condiciones de admisibilidad y de compatibilidad (Ley 471, 2000, Anexo I; Art.6).</p> <p>-Los ingresantes podrán inscribirse como máximo en tres puestos diferentes (Art. 13).</p>	<p>Los antecedentes que se aporten para los respectivos concursos serán presentados en sobre cerrado y firmado por los interesados. Dicho sobre será abierto por la Oficina de Personal o la que haga sus veces el día hábil siguiente a la fecha de cierre de las inscripciones, a efecto de la confrontación de los datos personales aportados por el concursante y posterior giro al Jurado, Examinador dentro del plazo de 48 horas (Decreto N° 4345, 1972; VIII).</p>
<p><b>Impugnaciones y/o recusaciones</b></p>		
<p>A partir de la exhibición de la lista de inscriptos al concurso junto a la lista de Jurados a intervenir, correrá un plazo de tres (3) días corridos para realizar las impugnaciones y/o recusaciones a que hubiere lugar. Deberán fundarse exclusivamente en razones de orden legal, reglamentario o ético. Se consignarán afirmaciones concretas y objetivas, acompañándose de la prueba en que se funden las mismas, no admitiéndose prueba testimonial (Art.4 inc. V).</p> <p>De la impugnación y/o recusación deducida, se podrá dar traslado al el impugnado y/o recusado para que en plazo de 48 horas produzca su descargo (Art.4 inc. VI).</p>	<p>Los miembros del Jurado deben excusarse o pueden ser recusados en caso de encontrarse comprendidos en las causales [...] del Código Contencioso Administrativo y Tributario de CABA. La excusación deberá plantearse dentro de los dos (2) días posteriores al descargo precedentemente mencionado. De la recusación [...], se dará traslado al recusado para que haga su descargo en el plazo de dos (2) días. Las excusaciones y recusaciones serán resueltas por el Director General y Artístico del Ente Autárquico Teatro Colón (Art. 11).</p> <p>Publicado el orden de mérito, "Las impugnaciones que se efectúen deberán ser fundadas y efectuarse en el plazo de tres (3) días. [...] solo podrán basarse en error material, vicios de forma o de procedimiento o la existencia de arbitrariedad manifiesta. (Art. 21)</p> <p>El jurado deberá resolver las impugnaciones dentro del plazo no mayor a tres (3) días. (Art. 22)</p> <p>En cuanto ellas quedaran resueltas se establecerá el orden de mérito definitivo (Art. 24)</p>	<p>-No especifica</p>

OETALP	OFBA	OSN
<b>Prueba de Oposición</b>		
<p>a) Ejecución de una Obra impuesta por el Jurado.  b) Ejecución de una Obra a elección del participante  c) Ejecución de pasajes orquestales a propuesta del Jurado  d) Lectura a primera vista (Art. 5.- La oposición).  -Etapa I: (Fase a-b) se desarrollará con biombo mediante el Concursante y el Jurado. Tendrá carácter eliminatorio y el concursante deberá obtener un mínimo de 7 (siete) puntos para pasar a la siguiente etapa.  -Etapa II (Fase a-b) será superada con una nota final mínima de 7 (siete) puntos promediándose con la nota final de la Etapa I.  -Etapa III (Final con Orquesta) Se obtendrá promediándose con la nota final de las etapas I y II y no podrá ser inferior a 7 (siete) puntos (Art.8.- Evaluación).</p>	<p>El Concursante tendrá las siguientes etapas: a) inscripción; b) Evaluación de desempeño artístico; c) Evaluación de antecedentes curriculares y artísticos (Art. 1).   La inasistencia a cualquiera de estas etapas será causal de exclusión sin necesidad de dictado de acto administrativo alguno (Art 2).  Los concursantes rendirán ante el Jurado una evaluación de desempeño artístico del instrumento a cuya vacante se postulan. Para tal fin, deberán interpretar las obras artísticas y aprobar las etapas de evaluación señaladas en el Anexo IV (Art. 18).</p>	<p>En los concursos, podrá valorarse la totalidad o parte de los siguientes puntos:  - Funciones y cargos desempeñados o que desempeñe en orquestas nacionales y extranjeras; títulos profesionales o habilitantes y certificados obtenidos de capacitación en el instrumento; estudios que cursa; conocimientos especiales adquiridos; menciones obtenidas (Decreto N° 4345, 1972; IV).  -Ejecución de una o más piezas a elección del concursante, o que este podrá seleccionar entre las que determine el jurado.  -Ejecución de una o más piezas musicales que se determinarán en cada caso por el jurado;  -Lectura a primera vista de una partitura musical a elección del Jurado (Decreto N° 4345, 1972; Art. 4, V a-c).</p>
<b>Jurados</b>		
<p>El jurado estará integrado por cinco (5) miembros:  -Sr. Director Musical de la Orquesta Estable, quién oficiará de Presidente del jurado.  -Sr. Director de Estudios.  -1 (un) Representante invitado por cada instrumento a Concursar, elegidos por la Dirección Musical y/o Dirección de Estudios.  -1(un) Concertino invitado elegido por la Dirección Musical y/o Dirección de Estudios de una terna de candidatos propuesta por la Orquesta Estable.  -El Solista principal de la Fila a Concursar, o, de no estar el cargo ocupado, un solista Principal invitado por la Dirección Musical y/o la Dirección de Estudios de una terna de candidatos propuesta por</p>	<p>Integrado por: Un miembro designado por la Dirección general y Artística del Ente Autárquico Teatro Colón; Director Musical de la Orquesta [...] quien actuará como Presidente del Jurado; Concertino o Concertino adjunto de la orquesta; Solista o solista adjunto de la fila a concursar; Solista de la orquesta de otra familia de instrumentos; Un músico invitado de reconocida trayectoria, no perteneciente a la orquesta Filarmónica de Buenos Aires; un integrante de la Orquesta, perteneciente o no a la fila del instrumento que se concursa (Art. 9).</p>	<p>Integrado por ocho miembros: Director de la Orquesta; Programador; personalidad elegida por la Subsecretaría de Cultura; Concertino de la Orquesta; representante de la orquesta elegido por la mayoría de la orquesta; Jefe de la familia de instrumentos; dos especialistas de instrumentos por cuerda; con voz pero sin voto: secretario administrativo de la orquesta. El Director de la orquesta resolverá en caso de empate (Decreto N° 4345, 1972; Art. 4).</p>

<i>la orquesta (Art. 7.- El Jurado).</i>		
<b>OETALP</b>	<b>OFBA</b>	<b>OSN</b>
<b>Veedores durante el Concurso</b>		
<p><i>-Se encontrará presente el Director Delegado de Personal del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires, en carácter de veedor o quien este designe (Art. 7 inc. I).</i></p> <p><i>-Un Veedor General, sin derecho a voto, elegido por votación secreta entre los miembros de la Orquesta Estable.</i></p> <p><i>-Un representante por cada organización gremial, con participación y actuación en la orquesta estable, debiendo comunicar por escrito la designación de un representante (Art. 7- inc. II).</i></p>	<p><i>-Un veedor gremial perteneciente al Ente Autárquico Teatro Colón (Art. 10).</i></p>	<p><i>En todos los casos estará prevista la participación de veedores gremiales conforme lo establecido en el artículo 63 del Convenio Colectivo de Trabajo General (Decreto N° 973, 2008. Art. 30).</i></p>
<b>Advertencias</b>		
<p><i>-En ningún caso la ausencia total o parcial, temporal o definitiva de veedores suspenderá o invalidará la actuación del jurado o el desarrollo de las pruebas</i></p> <p><i>-Los veedores deberán tener una antigüedad no menor a tres (3) años en la Planta Permanente de la Orquesta Estable.</i></p> <p><i>- En caso de ausencia de alguno de los miembros del Jurado, la continuación de la prueba quedará sujeta al acuerdo del resto del jurado, salvo que se trate de su presidente.</i></p> <p><i>-El Jurado no podrá constituirse ni actuar sin la asistencia de al menos 4(cuatro) de sus miembros.</i></p> <p><i>-En caso de existir compatibilidad sanguínea comprobable (familiar) o parentesco político comprobable entre el concursante y algún o algunos de los miembros del jurado, el/los miembros del jurado quedarán sin derecho a voto durante la sustanciación de las pruebas, en toda la etapa, en las que participe el concursante (Art. 7.- inc. II).</i></p> <p><i>-Las designaciones quedarán condicionadas a la firma por parte del Gobernador de la Provincia de Buenos Aires,[...] sin derecho a reclamo alguno por</i></p>	<p><i>-El jurado podrá resolver las cuestiones no previstas en el presente reglamento y podrá cumplir con las funciones encomendadas con al menos cinco (5) de sus siete (7) miembros (Art. 9; inciso C).</i></p> <p><i>-Si las obras ejecutadas requirieran de un pianista acompañante, este será provisto por el concursante a su cargo.(Art 18)</i></p>	<p><i>-La ausencia de cualquier jurado, será cubierta por un reemplazante natural en carácter de suplente (Art. 4).</i></p> <p><i>-Los temas de lectura a primera vista serán secretos hasta el momento del concurso y toda infidencia al respecto dará lugar a la instrucción de sumario administrativo tendiente a establecer las consiguientes responsabilidades (Decreto N° 4345, 1972; Art. 4; V, a).</i></p>

<i>los postulantes, en caso de no concretarse los nombramientos propiciados a instancias del presente concurso (Art. 2. Objetivos del Concurso).</i>		
<b>OETALP</b>	<b>OFBA</b>	<b>OSN</b>
<b>Evaluación</b>		
<p><i>-Cada miembro del Jurado, contará con una planilla modelo donde se asignará puntaje parcial a cada concursante por cada aspecto evaluado, en una escala de 1 (uno) a 10 (diez). ( Art. 8)</i></p> <p><i>-La calificación de cada etapa (I, II, III) se determinará desestimando la nota más alta junto a la más baja computando solo las calificaciones intermedias. ( Art. 8)</i></p> <p><i>-La calificación final se determinará promediando las notas finales obtenidas en cada etapa, debiendo arribarse a la nota final mínima de 7 (siete) puntos para acceder a la lista de méritos (Art. 8).</i></p> <p><i>-En caso de empate, el Presidente del Jurado emitirá una calificación para romper el mismo.</i></p> <p><i>-El fallo del Jurado será inapelable y se publicará en la sede del Centro provincial de las Artes del Teatro de la Ciudad de La Plata (Art. 8).</i></p>	<p><i>Ponderación de Factores Finalizada[...]<i> la evaluación de desempeño y la evaluación de antecedentes curriculares y artísticos de los concursantes, [...] serán ponderados sobre un total de 100 puntos de acuerdo a la siguiente escala: Evaluación de desempeño artístico: 80 puntos; Antecedentes curriculares y Artísticos 20 puntos. (Art. 17)</i></i></p> <p><i>El jurado calificará cada una de las etapas determinadas en el Anexo IV en una escala del uno (1) al diez (10) requiriéndose una calificación mínima de siete (7) puntos para la aprobación de las mismas. Las etapas son excluyentes en orden sucesivo por lo que es requisito la aprobación de cada etapa para acceder a la siguiente. [...] el puntaje final[...] será el promedio de los puntajes obtenidos en cada una de las etapas de evaluación.[...] (Art 18)</i></p> <p><i>- Solo aquellos postulantes que hubiesen aprobado la evaluación de desempeño artístico, serán evaluados por sus antecedentes curriculares y artísticos.</i></p> <p><i>- En los casos de formación especializada de postgrado en la disciplina artística específica del instrumento y/o de Interpretación musical en instituciones del país o del exterior se otorgarán cinco (5) puntos. No se considerarán los antecedentes ajenos al ámbito de la especialidad artística. Es condición para el cómputo, la finalización y aprobación de la formación de postgrado.</i></p> <p><i>Se valorizará en cinco (5) puntos el desempeño en cuerpos artísticos de nivel equivalente a la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires del Teatro Colón en</i></p>	<p><i>-Los puntos a valorar serán comunicados en las bases del concurso.</i></p> <p><i>-Las pruebas prácticas serán valoradas de 0 a 10 puntos cada uno[ se refiere a las etapas] y los antecedentes de 0 a 5. La suma de puntos dará el orden de prioridad de los concursantes.(VI)</i></p> <p><i>-El jurado, una vez calificados los antecedentes y pruebas de aptitud, establecerá el orden de prioridad de los concursantes, emitiendo su opinión acerca de si los que han ocupado el primer lugar o los primeros lugares según se trate de cubrir una o más vacantes, llenan las condiciones mínimas para desempeñar el cargo, o si, por lo contrario, existe insuficiencia de méritos en él o los candidatos (Decreto N° 4345, 1972; art. 4; IX).</i></p>

	<p><i>orquestas sinfónicas del país o del exterior por un lapso mayor a 5 años. A esos efectos se considerarán de nivel equivalente, a los siguientes organismos nacionales: Orquesta Estable del Teatro Colón, Orquesta Sinfónica Nacional y Orquesta del Teatro Argentino de la Plata. Se valorizará en diez (10) puntos el desempeño en la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires del Teatro Colón por un lapso mayor a 2 años en cualquier situación de revista". (Art. 19)</i></p>	
<b>Sobre Declarar desierto un concurso</b>		
<p><i>El concurso podrá ser declarado desierto, total o parcialmente. (Art. 2:-Objetivos del concurso)</i></p>	<p><i>El concurso podrá declararse desierto cuando: a.- No haya habido inscripción de postulantes. b.- Ninguno de los postulantes cumpliera con las condiciones mínimas requeridas. c.- Ninguno de los concursantes alcance el mínimo requerido para aprobar la evaluación de desempeño artístico.(Art. 28)</i></p>	<p><i>Podrán declararse desiertos los concursos por: a) Falta de aspirantes; b) Insuficiencia de méritos en los candidatos presentados. Esta declaración será inapelable y deberá notificarse a los interesados. (Decreto N° 4345, 1972; Art. 4; VIII)</i></p>
<b>Lista de Mérito</b>		
<p><i>-Podrán acceder a la misma los concursantes que hayan pasado a la Etapa Final del Concurso y cuya Calificación Final sea mayor a siete (7) puntos. -La misma será apta para cubrir eventuales vacantes en las plantas permanente o transitoria del organismo que se produzcan en el lapso antedicho, o bien para contratación de refuerzos, sin necesidad de un nuevo llamado a concurso (Art. 9.- Lista de mérito).</i></p>	<p><i>Concluidas las etapas previstas en los artículos 18 y 19, el Jurado confeccionará el orden mérito provisorio por cada una de las categorías sometidas a concurso, en un plazo no mayor a diez (10) días hábiles en la cartelera de (...) Recursos Humanos del EATC y en la página web del citado Ente. (Art. 21)</i></p>	<p><i>El personal de la Orquesta notificará a los interesados exclusivamente el orden de prioridad, no pudiendo exhibir a los concursantes los antecedentes aportados por el interesado ni por los demás concursantes.(Decreto N° 4345, 1972;Art.4, IX)</i></p>

## **7.5.2. Observaciones sobre las particularidades de los reglamentos de las orquestas.**

En las orquestas dependientes del Estado argentino, al igual que en las orquestas dependientes del Estado francés (Dupuis, 1993; Merlin, 2012; y Pecqueur, 2015) se ingresa a la planta permanente a través de un concurso de antecedentes y oposición. Este modo de ingreso, como ya se expuso, se realiza a través de los reglamentos presentados en el cuadro anterior.

Se advierten ciertas particularidades en los reglamentos, que se pasarán a detallar:

### **7.5.2.1. Reglamento de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de la Plata.**

El Reglamento de Concursos de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata es el Anexo I de la Ley N°12268. Este Anexo I sufre modificaciones en cada llamado a concurso. No existe un reglamento disociado del llamado específico. Al analizar de manera comparativa los reglamentos de los llamados a concurso con sustanciación el 12 de febrero de 2014 (Anexo N° 12); con sustanciación el 4 de noviembre de 2014 (Anexo N° 13) y el reglamento del llamado a concurso con sustanciación el 21 de abril de 2015 (Anexo N° 14), se encuentra que existen modificaciones respecto del Anexo I de la ley 12268, 1998. Se relevaron estos documentos durante el transcurso de la investigación, y se obtuvieron copias de cada uno. El título que encabeza dichos reglamentos varía. El de 2013 con sustanciación en febrero de 2014 es *Anexo I: Reglamento de concurso para cubrir las vacantes en la Orquesta Estable del Teatro Argentino del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires*; el de noviembre de 2014, *Concursos para cubrir cargos en la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata*; y en el que se sustancia en 2015, *Reglamento de Concurso Público y Abierto para cubrir cargos de Planta Permanente en la Orquesta estable del Teatro Argentino del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires*. La introducción es idéntica en todos los casos. El punto 1 del anexo del reglamento de 2013 con sustanciación en febrero 2014 se titula "Vacantes"; el punto 1 de los otros dos casos mencionados, "Cargos a Concursar". En los tres se describen los cargos a concursar en el llamado específico.

Si bien excede el lapso temporal del presente estudio, se señala que en el reglamento del año 2015 se observan dos modificaciones. Por un lado, en lugar del Instituto Cultural de la Provincia como referencia de autoridad superior, figura la Secretaría del Complejo Provincial de las Artes Escénicas. El segundo cambio consiste una cláusula final en la lista de mérito: "*La misma [la lista de mérito] será apta para cubrir eventuales vacantes en la plantas, permanente o transitoria del organismo que se produzcan en el lapso antedicho, o bien para contratación de refuerzos sin necesidad de un nuevo llamado a concurso*".

Esto quiere decir que esta lista de mérito no asegura necesariamente ingresar en la planta permanente.

#### **7.5.2.2. Reglamento de la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires.**

El Reglamento de La Orquesta Filarmónica de Buenos Aires, es el Anexo I de la Resolución N° 675, EATC, 2012, como se especifica en el cuadro comparativo. Dicho reglamento está organizado en títulos, secciones y capítulos. Es el más completo de los tres reglamentos, aunque no especifica el modo de desarrollo de las etapas evaluativas. Para referirse a dichas etapas remite al Anexo IV de la citada resolución. Ese Anexo IV describe la particularidad de un determinado llamado a concurso (el llamado del año 2012). Allí se enumeran las obras impuestas por el jurado para tocar en etapa eliminatoria y las obras a tocar con orquesta en la etapa final. En definitiva, el reglamento cambia en cada llamado a concurso. Tampoco se especifica si esto varía para los diferentes instrumentos. Por otra parte, en el Art. 1° dice *“El presente reglamento es aplicable únicamente para la cobertura de cargos vacantes existentes a la fecha del presente llamado”*. Esto significa que cada llamado a concurso implica la aprobación de un nuevo reglamento, que puede ser este mismo o modificarse. Esta lógica se repite en el reglamento de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata.

En la entrevista con la coordinadora de la OFBA, Alejandra Gandini, ante la pregunta por cuál era el reglamento para concursos, ella misma expresó *“En realidad lo armamos para cada concurso, en cada caso”*.

#### **7.5.2.3. Reglamento de la Orquesta Sinfónica Nacional.**

El reglamento actual de la Orquesta Sinfónica Nacional está compuesto por dos decretos, el Decreto N° 973, 2008, que únicamente explicita que el ingreso a la planta permanente de los organismos se realiza por concurso público (Art. 29) y no desarrolla el reglamento específico para concursos y el Decreto N° 4345, 1972 que es el reglamento que rige los llamados a concurso desde 1972 y permanece en vigencia. Esta situación presenta ciertas particularidades. Tanto el reglamento que aparece en el Decreto N° 4345, 1972 como el que está en vías de redacción por el Decreto N° 973, 2008 están enmarcados dentro del ingreso a una carrera para el músico de la OSN. Ambos decretos son generadores de carrera, no solamente reglan el modo de ingreso a la planta estable de la orquesta sino que contemplan el ingreso y la carrera. El reglamento que data del año 1972 contemplaba un período de prueba de cinco meses, y una evaluación posterior con calificación de ‘suficiente’ para poder pasar a la planta permanente, un régimen de labor; y un régimen de calificaciones para la permanencia dentro de la orquesta:

*“La calificación de insuficiente en dos (2) años consecutivos, tres insuficientes alternados en cinco (5) años, o siete regulares en diez (10) años, dará motivo a una suspensión de treinta (30) días pasados los cuales se producirá la*

*reincorporación. Una nueva calificación de insuficiente, o su equivalente en regular en los cinco (5) años subsiguientes, producirá la cesantía del agente” (Art.10 Decreto P.E.N. N° 4345, 1972).*

También existen un régimen especial de licencias y un régimen de aplicación de antigüedad, que se centraba en una explicación sobre los mecanismos de aumentos de sueldos con el tiempo. Esta carrera se suspende en los años noventa con el Decreto N° 929, 1993 que “*elimina los derechos adquiridos de antigüedad y adicionales específicos en el salario (la así llamada ‘carrera’). La Orquesta Sinfónica Nacional nunca avaló este decreto que, por ende, no representa un ‘acuerdo de partes’”* (Asuntos gremiales de la Orquesta Sinfónica Nacional de Argentina, Delegados de la orquesta Sinfónica Nacional, Inicial, 2006). Más tarde, en 2008, se vuelve a rediseñar una carrera (que se analiza más adelante), que carece de un reglamento de concursos, entre otros puntos.

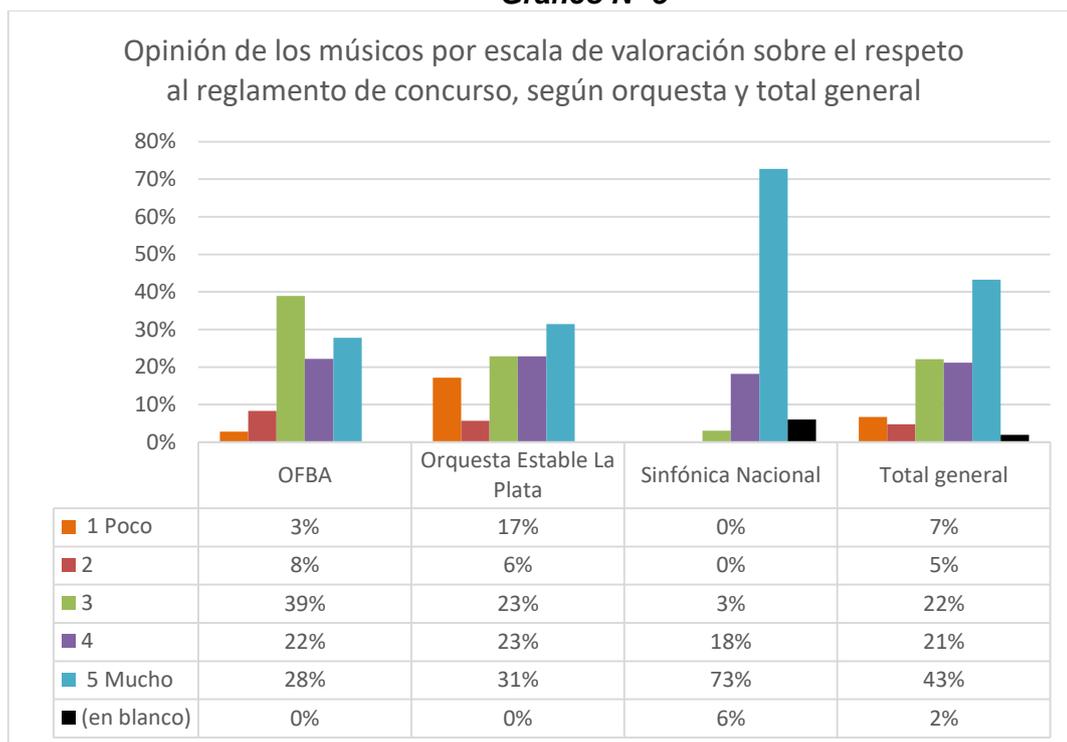
En el caso de la OSN, la irregularidad consiste en la aplicación de un reglamento que ya no debería utilizarse debido a la existencia del Decreto N° 973/2008, que indica la aprobación de un nuevo reglamento de concursos. Los entrevistados reconocen la necesidad de un nuevo reglamento, pero hasta entonces rige el anterior, que en consecuencia, se tomó como modelo en el presente trabajo para comparar con los reglamentos de las otras dos orquestas. No obstante, considerando esta irregularidad, la OSN es la única orquesta en la que rige un reglamento fijo que no se reescribe nuevamente para cada llamado a concurso.

En la OETAPL y en la OFBA se van modificando los reglamentos en cada llamado. En el reglamento de la OFBA, el Art. 1° advierte esta particularidad. En el caso de la OSN, lo que no está reglamentado por los decretos vigentes, se normaliza en la práctica según usos y costumbres, según expresaron los entrevistados del organismo. Esta falta de especificidad que se resuelve en el mismo concurso se aplica a los tres organismos.

### **7.5.3. Valoraciones de los músicos sobre el respeto del reglamento.**

Con el objetivo de conocer la opinión de los músicos de las tres orquestas, en relación con el respeto al reglamento de los concursos para el ingreso ordinario, se les solicitó que lo valoraran en una escala del 1 al 5. En esta escala 1 significa poco y 5 representa que observan un gran respeto al reglamento. Como resultado se obtuvo el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 5**



*Gráfico propio generado a partir de los datos obtenidos en la encuesta realizada para la presente investigación.*

A los efectos de esta investigación se consideran las puntuaciones 1 y 2 como poco; 3 moderado; y 4 y 5 como mucho. El 64 % del total de músicos de las tres orquestas consideran que el reglamento de concursos es respetado.

En el caso particular de cada orquesta, se observa que la OSN es el organismo en el que la mayor cantidad de músicos (el 91 %) considera que se respeta el reglamento, mientras que en la OFBA solo el 50 % de los músicos responde de la misma manera. Un 23 % de los músicos de la Orquesta Estable del Teatro Argentino considera que el reglamento se respeta poco.

Estos resultados se pueden explicar a través de la voz de los entrevistados que se exponen a continuación, para confirmar en el caso de la OFBA y de la Orquesta Estable de La Plata, la confección de un nuevo reglamento para cada concurso; a diferencia de la OSN, que cuenta con un reglamento único para los llamados a concurso. Entonces, así se expresan los entrevistados sobre el respeto a los reglamentos:

Músico (OFBA)

*“En lo referente al reglamento del concurso y si se respeta o no, también es relativo porque en general, dicho reglamento es formulado por la propia orquesta y/o sus autoridades y puede ser muy claro y completo o ambiguo y despojado de reglas, de manera que su interpretación no permita que los participantes lo confronten sólidamente en caso de impugnación, disputa o el inconveniente que surgiera”.*

- Guillermo Scarabino (EATC) *“El ingreso como personal de planta permanente para la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires, se realiza a través de un concurso público y abierto. Los reglamentos son respetados.”*
- Carlos Vieu (OETALP) *“El reglamento de concursos se respeta, pero se va adaptando en cada caso de categoría a concursar. Los reglamentos se redactan jurídica y burocráticamente para que tengan una forma que pueda referenciarse, de ser necesario. Se adaptan de acuerdo al instrumento y a la categoría que de ese instrumento se concurre: no es lo mismo el concurso para un concertino que para un último de fila. El nivel de exigencia hace que se hagan ajustes particulares”*
- Ciro Ciliberto (OSN) *“Anterior a este Decreto 973/08, la OSN había logrado en 1972, a pesar de los tiempos de dictadura que se vivían, que se cristalice un nuevo contrato laboral: la reglamentación de la actividad, como así también la determinación de los parámetros de la forma de selección para el ingreso al organismo. Todo ello se materializó por medio del Decreto 4345/72 Actualmente, los Decretos 973/08 y 4345/72 se complementan en los aspectos que aún no han sido reglamentados. Es decir que todo lo que no se haya especificado aún en el 973/08 se complementa con lo que dice el 4345/72. Esto ocurre específicamente con los concursos. Porque todavía falta reglar muchos aspectos del nuevo Decreto 973/08 y de ahí el complemento; de hecho el Capítulo IV que habla del sistema de selección, todavía no está discutido y recién empieza el proceso técnico paritario (COPIC) para elaborar un proyecto y lograr el acuerdo”.*
- Ruben Verna (MCN) *“En el tema de Concursos, falta la realización de un nuevo reglamento. Por el momento se está utilizando el reglamento que consta en el 4345/72, en los puntos que no contempla la 973/2008, que son la mayoría. Para esto, los cuerpos artísticos están teniendo un régimen especial, ya que en el resto de la administración pública, están congeladas las vacantes de planta permanente”.*
- Walter Oliverio (ATE) *“Hay un bache. Hay que hacer el nuevo reglamento. De todos modos hay mucho que discutir sobre los concursos.”*

En resumen, según los entrevistados, en los casos de la OFBA y de la Orquesta Estable de La Plata los reglamentos se confeccionan a instancias de cada concurso, con ajustes y revisiones ya tratados en el presente trabajo (Ver apartado 7.5). Estos cambios, como expresa el músico de la OFBA, pueden resultar *“ambiguos y despojados de reglas”* para los postulantes.

En el caso de la OSN, el reglamento es único (Decreto N° 4345/72), no obstante, tanto las autoridades políticas como las de gestión y los representantes gremiales, reconocen que está pendiente la realización de un nuevo reglamento. Desde el AÑO 2008 el Decreto N° 973/2008 rige el funcionamiento de la OSN. Este decreto contempla la instancia de ingreso por concursos, pero aún se encuentra sin reglamentar, por lo que para los concursos se sigue

haciendo referencia al mencionado reglamento anterior.

## **7.6. La frecuencia de los concursos**

Para analizar la frecuencia temporal con que se realizan los llamados a concurso, se trabajan tres fuentes: la fuente documental, las entrevistas con gestores y autoridades, y los datos resultantes de la encuesta.

### **7.6.1. La frecuencia de los llamados a concurso en los documentos administrativos.**

Del relevamiento administrativo realizado en las tres orquestas investigadas, en relación con el llamado y sustanciación de concursos surgen los siguientes datos:

**a)** De los registros administrativos en el sistema de consulta web<sup>38</sup>, sobre Llamados a concurso para ingresar a la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, de los años 2009 a 2014 (ver Anexo N°9), se releva que se realizaron un total de seis concursos: un llamado a concurso en 2009 y uno en 2010. Durante 2011 y 2012 no se realizó ninguno. En 2013 y en 2014 se realizaron dos llamados a concurso en cada año. La sustanciación del último llamado a concurso del año 2014 se sustanció el 5 de febrero de 2015 (fecha que queda fuera del recorte temporal este trabajo). En 2015 se realizó un concurso para cubrir treinta y un cargos de instrumentistas (Blanco Negro, 2015). Si se enunciara únicamente la cantidad de seis llamados entre 2009 y 2014, no se observaría que durante dos años la cantidad de vacantes permaneció sin cambios, por la limitación que impedía incrementar el número de cargos de la planta.

**b)** De los registros de trámites asentados en el sistema Sitracult<sup>39</sup> –Resolución N° 1436, 2009 y N° 3078, 2013 (ver Anexo N° 10), se observa que se realizaron llamados a concursos, con sus correspondientes designaciones, de manera bianual, en los años 2009; 2011 y 2013 (se realizó un llamado cada uno de esos años).

**c)** De los registros administrativos de los expedientes de la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires del período, se observa la realización de un único llamado a treinta y tres cargos (Anexo I, Resolución N° 675, EATC, 2012) para concursar en el año 2012 (Anexo II, Resolución N° 675, EATC, 2012). De esos treinta y tres cargos se cubrieron veintisiete cargos. Esto se debe a las impugnaciones que detuvieron el concurso de seis cargos (ver detalle impugnación y designaciones en Anexo N°8).

Los registros reflejan entonces que la frecuencia de los concursos en las orquestas durante el

---

<sup>38</sup> Se realizó la consulta de expedientes a través del sistema web de la Secretaría General de la Gobernación de Buenos Aires.

<sup>39</sup> Sistema digital de uso interno que realiza el registro de trámites, perteneciente al Ministerio de Cultura de la Nación, vigente en el período 2009-2014. Se consultó este sistema en abril 2014.

período 2009-2014 es la siguiente:

Orquesta Estable de La Plata: seis llamados a concurso.

OSN: tres llamados a concurso.

OFBA: un llamado a concurso.

Como ya se vio en el Gráfico N° 4: “Modo de ingreso de los músicos a las orquestas”, la Orquesta Estable de La Plata cuenta con el porcentaje menor de músicos concursados. Se explicó asimismo que después de años de crisis, la orquesta se encuentra en un período de ordenamiento. Una parte de ese ordenamiento consiste en la regularización de la situación de los músicos en la orquesta. Para lograr este objetivo se aumentaron los llamados a concurso. El Mtro. Vieu manifiesta al respecto que los cargos siguen sin cubrirse efectivamente porque los postulantes no logran aprobar las etapas de evaluación. Menciona que, en un alto porcentaje, los concursos son declarados desiertos. En el caso de la OFBA, Scarabino justifica la falta de concursos con los compromisos artísticos de la orquesta.

#### **7.6.2. La frecuencia de los llamados a concurso según los informantes entrevistados.**

A continuación se presenta la valoración de los informantes entrevistados sobre la frecuencia de los llamados a concurso:

Alejandra Gandini (OFBA) *“El último concurso fue en 2012 y antes, es difícil recordar. Salen pocos concursos, ya que depende de la municipalidad. Las vacantes se cubren con audiciones que se llevan a cabo del mismo modo en que se hace un concurso.*

Guillermo Scarabino (EATC) *“Está en trámite por las vías correspondientes la realización de concursos para las vacantes permanentes con las que cuenta actualmente la orquesta. A veces y por razones estrictamente de calendario, deben posponerse concursos o audiciones para que no interfieran con la preparación artística de la temporada”.*

Ciro Ciliberto (OSN) *“En general durante todos estos años venimos realizando concursos de manera bianual, salvo en el período comprendido entre 2011 y 2012, que no se realizaron debido a una dilación burocrática en el proceso de autorizaciones, ya que la excepción a la norma de congelamiento en la planta del Estado llegó a destiempo. En 2013 este proceso se normalizó y hubo un llamado a fines de ese año”.*

Músico de la OFBA *“Mejor lapso entre los llamados a concurso”.*

Los entrevistados, en el caso de la OFBA confirman que desde el 2012 no se realizan llamados a concurso y explican esta situación o bien trasladando la responsabilidad de los llamados a la autoridad municipal o bien excusando la situación debido al calendario de

actuaciones. Se observa que entre 2009 y 2014 no se realizaron llamados a concursos. Uno de los músicos de la OFBA aclara en la misma encuesta que espera un: - “*Mejor lapso entre los llamados a concurso*”.

En el caso de la OSN y en la Orquesta Estable de La Plata, los entrevistados hacen referencia a que en los años 2011 y 2012 no se realizaron concursos por la limitación vigente para la cobertura de cargos. A pesar de lo que expresa el Mtro. Ciliberto, en la OSN, según los datos administrativos relevados, se consignan los nombramientos derivados de los concursos durante el año 2011.

### **7.7. Los llamados a concurso**

En el cuadro comparativo de reglamentos (Tabla XIII. Cuadro comparativo de los reglamentos de concurso) se puede observar que antes de presentarse al concurso propiamente dicho deben cumplirse una serie de pasos, que no difieren demasiado de los descritos por Dupuis (1993), Merlin (2012) y Pecqueur (2015); y que se realizan en las orquestas dependientes del Estado en Francia. Estos incluyen la publicación del llamado a concurso con la descripción del cargo a concursar, de la solicitud de los requisitos y de las fechas para la inscripción. Posteriormente se informa la fecha de sustanciación.

#### **7.7.1. Los llamados a concurso según la normativa.**

Se sintetiza en el siguiente cuadro la modalidad de la convocatoria de los llamados a concurso para ingresar a la planta permanente de la orquesta:

**Tabla XIV. La convocatoria de los llamados a concurso.**

Dimensiones de los reglamentos de concurso	Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata	Orquesta Filarmónica de Buenos Aires	Orquesta Sinfónica Nacional
Difusión del llamado a concurso	El llamado a concurso se realizará por aviso en diarios nacionales durante tres (3) días. Las bases serán de acceso público en el Centro provincial de las Artes Teatro Argentino y en el portal web del Instituto Cultural.	La convocatoria del llamado a concurso durante un (1) día, en por lo menos uno de los diarios de mayor circulación nacional y tres (3) días en el Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires y en la página web.	Las convocatorias deberán tener la mayor difusión posible y ser publicadas en el Boletín oficial y en al menos dos (2) diarios de circulación nacional durante dos días corridos con una antelación no inferior a Treinta (30) días corridos.
Del período	Se estipulan en el	El lapso temporal se	El lapso temporal se

de inscripción	reglamento, 10 días para la inscripción.	estipula en la convocatoria, no en el Reglamento.	estipula en la convocatoria, no en el Reglamento.
Objetivos del concurso	Cubrir cargos en la planta permanente de la Orquesta Estable.	Cubrir los cargos vacantes en la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires.	Cubrir cargos de la planta permanente e Ingresar a la carrera artística.

Se realizan llamados a concurso, según los reglamentos, con el objetivo de cubrir los cargos de las plantas permanentes de las tres orquestas, y se difunden a través del Boletín Oficial, medios gráficos de circulación nacional (ver gacetillas: de la OSN, en el Anexo N° 11; de la OETALP, en el Anexo N° 15; y de la OFBA, en el Anexo N° 17) y las páginas web de los organismos. El reglamento de la Orquesta Estable de La Plata es el único que establece una cantidad de días para la inscripción (Ver la planilla de inscripción en el Anexo N° 16). En las otras dos orquestas se estipula este lapso en la convocatoria. Por otra parte, la Orquesta Estable es la única orquesta de las tres cuyo reglamento no menciona la publicación en el Boletín Oficial.

### **7.7.2. La modalidad de los llamados a concurso según los entrevistados.**

El Mtro. Ciliberto, como entrevistado, se expresa sobre las fases operativas de los llamados a concurso:

Ciro Ciliberto (OSN) *“Para que el acto de concurso tenga validez legal, es necesario el dictado de una Resolución Ministerial que los autorice previa consulta a la oficina de Empleo Público que verifica y corrobora las características de las vacantes en la planta. Luego de la misma es necesario publicar la referida resolución en el Boletín Oficial detallando todos los aspectos que hacen al concurso, es decir formación del jurado, obras exigidas en cada una de las pruebas, salarios básicos y adicionales que conforman el salario total y la descripción de las etapas de la prueba como su ponderación para arribar al resultado final”.*

El entrevistado, hace referencia a los pasos previos a la publicación del llamado a concurso, que en la OSN son el dictado de la resolución ministerial y la consulta a la Oficina de Empleo Público para verificar las características de las vacantes en la planta de la orquesta. Aunque los demás entrevistados no se expresan sobre estos pasos previos, se evidencia que siempre existen trámites administrativos previos a la publicación de los llamados a concurso.

### **7.8. La postulación de los músicos a los concursos para el ingreso a las orquestas**

Una vez publicados los llamados a concursos, aquellos postulantes interesados deben seguir una serie de requisitos para la inscripción.

### 7.8.1. La inscripción a los concursos según la normativa.

Como se estableció en la Tabla XIII, Comparación de Reglamentos, los requisitos que debe cumplimentar un músico para postularse a un concurso a fin de ingresar de modo efectivo a una orquesta son, en síntesis, los siguientes:

**Tabla XV. Requisitos para presentarse a un concurso.**

Dimensiones de los reglamentos de concurso	Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata	Orquesta Filarmónica de Buenos Aires	Orquesta Sinfónica Nacional
Requisitos	<p>-El postulante tiene que ser argentino, nacido o por opción; tener entre 18 y 50 años; no padecer enfermedades que lo limiten para cumplir funciones y no estar inhabilitado o haber sido separado de la función pública.</p> <p>-Debe presentar CV y completar datos de ficha de inscripción.</p>	<p>-El postulante debe tener entre 18 y 45 años de edad, exceptuando a los músicos que estén prestando servicios artísticos en las orquestas del Teatro Colón.</p> <p>-Completar el formulario de inscripción, entregar el CV con la documentación académica y el DNI o el Pasaporte, en caso de ser extranjero.</p> <p>-Pueden inscribirse en no más de tres puestos diferentes.</p>	<p>-El postulante debe ser argentino. Los extranjeros se designan en caso de que sea imposible cubrir el puesto con un concursante argentino con las condiciones de idoneidad requeridas.</p> <p>-Los antecedentes se presentan en sobre cerrado y firmado para la evaluación del jurado.</p>

Como se puede observar en el cuadro, en las tres orquestas los requerimientos son similares. Sin embargo, existen ciertas diferencias, que se explican a continuación:

- a) En el reglamento de la Orquesta Estable de La Plata no se mencionan la cantidad de cargos a los que puede inscribirse un mismo postulante, ni la inscripción de postulantes extranjeros. Por otra parte, en el reglamento del llamado a concurso del año 2014, bajo el título Requisitos de los candidatos se agrega: *“Poseer como mínimo 3 (tres) años de experiencia certificada en Organismos Artísticos dependientes de Gobernaciones, Municipios y/o Teatros Oficiales y/o privados”*. Este requerimiento no aparece en el reglamento analizado en el presente trabajo, ni en el reglamento de un llamado a concurso posterior.
- b) En el reglamento de la OSN tampoco se hace referencia a la cantidad de cargos en los que puede inscribirse un postulante y tampoco se especifica la edad de los interesados.
- c) Lo particular del reglamento de concursos de la OFBA, con respecto a los otros dos reglamentos, es que en la Sección 2, el Art. 7 precisa lo siguiente bajo el título Condiciones deseables:

*“la formación especializada de postgrado en la disciplina artística en instituciones del país o del extranjero y, b) Poseer dos (2) años continuos de experiencia en la función requerida en los últimos cinco (5) años desde la fecha del presente acto administrativo, dentro de la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires”.*

Esto quiere decir que se valora tanto la formación académica como la experiencia artística. Por otra parte, el Artículo 3° del reglamento de la OFBA define la diferencia entre postulante (*“toda aquella persona que se presente al Concurso”*) y concursante (*“toda aquella persona admitida al concurso por reunir los requisitos de admisibilidad”*, Art. 6 del Reglamento de la OFBA), definición que no se expresa en los otros dos reglamentos. Por último, en el Art. 4° del mencionado reglamento de la OFBA se prevé un puesto de las vacantes totales para personas *“con necesidades especiales”*, de acuerdo con la Ley N° 1502, 2004 del 21 de octubre de 2004 de Incorporación de personas con necesidades especiales al Sector Público de la Ciudad, en cumplimiento con el Art. 43 de la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires que *“Asegura un cupo del cinco por ciento del personal para las personas con necesidades especiales”*. El reglamento de la OFBA es el único estudiado que contempla una cláusula sobre la integración o la inclusión de aquellos músicos con discapacidades.

## **7.9. La selección de los músicos durante la sustanciación de los concursos**

Para analizar de qué manera se realiza la sustanciación de un concurso, contamos con la fuente documental que son los reglamentos a concurso –cuya comparación ya ha sido expuesta en el presente trabajo (ver Tabla XIII. “Cuadro comparativo de los reglamentos de concurso”), las entrevistas realizadas a gestores de orquestas, autoridades, representantes gremiales, músicos y las encuestas realizadas de los músicos.

### **7.9.1. La prueba de oposición en los reglamentos de las orquestas.**

La sustanciación propiamente dicha, que consiste en una prueba de oposición, tiene reglamentariamente diferentes instancias:

***Tabla XVI. La prueba de oposición.***

Dimensiones de los reglamentos de concurso	Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata	Orquesta Filarmónica de Buenos Aires	Orquesta Sinfónica Nacional
Prueba de oposición	-Los concursantes atraviesan tres etapas, cada una eliminatoria respecto a la posterior. Deben obtener un mínimo de 7 puntos en cada etapa.	-Los concursantes atraviesan tres etapas: la inscripción; la evaluación del desempeño artístico y la evaluación de antecedentes	-A los concursantes se les puede valorar la totalidad o parte de los antecedentes laborales en orquestas, títulos profesionales, certificados de

	<p>-Se evalúa la lectura a primera vista, debiéndose a través de la ejecución de una obra de elección propia, otra de elección del jurado, que también elegirá pasajes orquestales a ejecutar.</p> <p>-La nota final resulta del promedio de las tres etapas.</p>	<p>curriculares y artísticos. La inasistencia a cualquiera de las etapas es causa de exclusión sin mediar acto administrativo.</p> <p>-En la evaluación de desempeño artístico del instrumento deben interpretar las obras artísticas y aprobar las etapas de evaluación señaladas en el anexo de la inscripción.</p> <p>-Se advierte que cuando las obras ejecutadas requirieran de un pianista acompañante, este debe ser provisto por el concursante.</p>	<p>capacitación y menciones obtenidas.</p> <p>-Deben ejecutar una obra a elección propia o de la lista que determine el jurado y ejecutar una o más obras que determine el jurado. Asimismo se evalúa la lectura a primera vista.</p> <p>-Se advierte que los temas de lectura a primera vista son secretos hasta el momento del concurso y toda infidencia al respecto da lugar a la instrucción de un sumario administrativo</p>
--	---	--	--

Con respecto a la prueba de oposición, se registran las siguientes diferencias entre los tres reglamentos:

- a) En el reglamento de la Orquesta Estable de La Plata no se hace referencia a la exclusión de los postulantes por inasistencia a alguna de las etapas y no se registran advertencias en relación a este punto.
- b) En el reglamento de la OFBA no se hace referencia a la lectura a primera vista como instancia de la prueba y no se menciona, en esta instancia, el puntaje mínimo para cada etapa. Sí se enuncia más adelante, en el punto Evaluaciones.
- c) En el reglamento de la OSN tampoco se hace referencia a la exclusión de los postulantes por inasistencia a alguna de las etapas; ni se menciona, en esta instancia, el puntaje mínimo para cada etapa. Sí se menciona más adelante en el punto evaluaciones. Tampoco se mencionan los pasajes orquestales en la instancia de la prueba.

### **7.9.2. La prueba de oposición en la valoración de los gestores y autoridades de las orquestas.**

En la siguiente tabla se expone una síntesis de las valoraciones de los entrevistados, respecto de la cantidad de etapas en la que se sustancia la prueba de oposición, la utilización del biombo durante los concursos y las obras musicales que se ejecutan durante la prueba:

Ciro Ciliberto (OSN)	<i>“El proceso de selección se realiza en tres etapas: la evaluación de antecedentes curriculares y laborales, la evaluación técnico artística y la evaluación mediante una entrevista laboral. Las mismas son excluyentes en el orden sucesivo Sólo los que aprueben una de ellas pueden pasar la siguiente”.</i>
Carlos Vieu (OETALP)	<i>“Se realizan en tres etapas de eliminación.”</i>
Alejandra Gandini (OFBA)	<i>“Se realizan en tres etapas eliminatorias: La obra a elección la obra impuesta y la etapa final: eliminatoria y final con orquesta”.</i>
Guillermo Scarabino (EATC)	<i>“El concurso puede tener 2 o 3 etapas, según el cargo que se concurse. En el caso de los cargos de fila<sup>40</sup> y parte real<sup>41</sup>, se realizan dos etapas: etapa eliminatoria, donde se solicita la ejecución de una o dos obras impuestas y en algunos casos alguna obra a elección, y la segunda etapa, donde se solicita ejecutar ciertos fragmentos orquestales, según el caso. Para los cargos de suplente de solista, solista, o concertino, se agrega una etapa más, que es la etapa final con orquesta, donde el concursante interpretará algunas de las obras solicitadas en las etapas anteriores, pero con el acompañamiento de la orquesta y bajo la dirección del director del cuerpo artístico”</i>
Walter Oliverio (ATE)	<i>“Los concursos se realizan en general un mismo día: hay tres fases” De todos modos hay mucho que discutir sobre los concursos. Un concurso es una foto<sup>42</sup>. La evaluación por desempeño, en donde se analiza todo un año de trabajo es una película. Una persona puede tener un mal día y perder un concurso, en cambio la performance de todo un año, sería una medida mucho más justa”.</i>

Los entrevistados coinciden en que la prueba de oposición se realiza en tres etapas.

En la primera etapa el concursante ejecuta una obra de elección propia o elegida de una lista de partituras propuestas por los jurados.

En la segunda etapa se solicita la ejecución de las obras impuestas por el jurado.

---

<sup>40</sup> Se consideran *cargos de fila* a los cargos de instrumentistas dentro de la fila de instrumentos; no son cargos solistas.

<sup>41</sup> *Parte real* hace referencia a los músicos que desempeñan funciones de liderazgo dentro de la fila de su instrumento. A menudo poseen conocimientos de ejecución de dos o más instrumentos, y ocupan la función de solista ante el requerimiento del director de orquesta, con quien consensuan partes de ejecución dentro de determinadas obras. Otros líderes dentro de la orquesta resultan ser los jefes de fila, que son literalmente los que guían a la fila que encabezan durante la ejecución. (Aguirre, 2009)

<sup>42</sup> Simon, A., (s.f.), en “El arte de audicionar para una orquesta profesional” menciona:

*“El punto de participar en una audición es que usted deberá mostrar en tres minutos que puede hacer lo que nadie más puede. Esto es, impresionando al comité evaluador con el refinamiento y la seguridad de su ejecución, no mostrando meramente cuán rápido puede tocar. Piense: el jurado ¿Escogería a un solista presumido o a un instrumentista con mentalidad de equipo?”.*

En la tercera etapa se solicita la ejecución de arreglos orquestales con posible participación de la orquesta.

Cada etapa es eliminatoria, por lo que no se puede pasar a la siguiente si no se aprobó la anterior. Este sistema lleva al representante gremial a sostener que los concursos son una foto del día de un músico. Cualquier error que cometa en ese día lo deja fuera del concurso.

En el reglamento de la OFBA no se explicitan las características de las etapas del concurso; de hecho el Mtro Scarabino (OFBA) señala que puede haber dos o tres etapas. El Reglamento de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata desarrolla estas etapas con un nivel de detalle superior, sobre todo en sus últimas versiones (ver versiones en los anexos N° 12, N° 13 y N° 14).

Además de la aprobación de las etapas, la OSN realiza una entrevista personal con los finalistas, antes de que los jurados confeccionen las listas de mérito. La importancia de esta entrevista puede explicarse en la voz de uno de los músicos de la OSN que dice:

*“A un contrabajista excelente, en la entrevista, se le pregunta por qué quería ingresar a la orquesta, él responde: -No, yo estoy de paso, hasta que pueda entrar en la Filarmónica. -Como comprenderá -retoma su propia voz-, no fue seleccionado”.*

En las pruebas de oposición en las orquestas francesas (Pecqueur; 2015), se siguen los mismos pasos y a veces se prueba al postulante siguiendo las indicaciones de la batuta de un director. En algunos de los concursos de sus orquestas, al igual que realiza la OSN, no se da a conocer alguna de las obras de la prueba con el fin de evaluar la lectura a primera vista. En otras orquestas, tal como sucede en la OFBA o la Orquesta Estable de La Plata, no se menciona el carácter secreto de la obra con la que se evaluará la lectura a primera vista.

Por otra parte, las orquestas francesas realizan un sorteo para el orden de concurso. En las orquestas argentinas, este punto no está claro. La OSN postula el orden por los antecedentes, la OFBA difiere debido a que se califican únicamente los antecedentes de aquellos que han aprobado las tres etapas de la prueba de oposición.

### **7.9.2.1. El uso del biombo en la prueba de oposición.**

En cuanto a la utilización del biombo, estas son las declaraciones de los entrevistados:

Ciro  
Ciliberto  
(OSN)

*“Debo decir que el uso de los biombos se pone en práctica cada vez menos en la actualidad y la verdad es aunque parezca sofisticado remite al pasado, a la Antigua Grecia en tiempos Pitagóricos y era a los efectos de que el maestro mediara simbólicamente para que la voz de sus discípulos se pudiera escuchar a sí misma y generase la consciencia. Esta metafísica es creo lo más alejado del hecho de la evaluación artística completa. Actualmente, tanto como en EE. UU. como en el centro de Europa, se le da también importancia a la apreciación de la posición corporal, porque está directamente ligada con la transmisión de la propia energía y esto es*

*importante observarlo, como así también la forma y actitud que el concursante recurre para enfrentar al Jurado, cómo se comunica con su pianista acompañante, etc. Hay metodologías puestas al servicio de la actitud corpórea como en Alemania, que se usa la técnica Alexander. ”.*

Carlos  
Vieu  
(OETALP)

*“Es muy bueno porque genera objetividad y elimina la suspicacia y la subjetividad. Si supongamos que conozco a alguien, consciente o subconscientemente, por afecto o por solidaridad -porque es compañero en la orquesta- puedo ser parcial en el voto. Esto invalidaría el mecanismo del concurso. Lógicamente hay un momento en que se usa y que es en la primera etapa eliminatoria: obra a elección más obra impuesta. Luego necesitamos ver a la persona: el armado técnico de sus manos, la proyección, etc. Pero el biombo es muy útil en el caso de los concursos para puestos estables porque genera equidad entre los que se presentan desde el organismo y los que vienen desde afuera de la orquesta. Permite que se recurra al sentido del oído de manera transparente y objetiva. Luego sí, una vez pasada la primera etapa eliminatoria, lo veremos en las otras etapas”.*

Alejandra  
Gandini  
(OFBA)

*“El biombo es solicitado por los mismos jurados, ya que muchos jurados son, a su vez, integrantes de la orquesta y no quieren ver quién está tocando, debido a que si son compañeros de trabajo que hasta ahora han sido compañeros de ellos, temen que el afecto intervenga en la decisión. Entonces prefieren el biombo, que les permita analizar solamente la ejecución”.*

Guillermo  
Scarabino  
(EATC)

*“La utilización de biombo queda ad referendum de la dirección artística y/o del jurado, quienes evalúan la necesidad o conveniencia de su uso”.*

Walter  
Oliverio  
(ATE)

*“Este sistema asegura la equidad. Y lo que se busca siempre es mayor equidad. No siempre se utiliza”.*

La utilización del biombo durante los concursos no figura en los reglamentos. No obstante, los autores Merlin (2012) y Pecqueur (2015) a partir de sus estudios en las orquestas francesas, sostienen que su utilización sigue siendo discutida, tal como señala el Mtro. Ciliberto de la OSN. Los autores mencionados describen, al igual que lo hace Vieu de la Orquesta Estable de la Plata -quién valora su utilización-, que cuando se utiliza el biombo o la pantalla, esto ocurre en las dos primeras pruebas y se lo retira para la prueba final, a fin de ver la posición de las manos y la actitud corporal. Ambos autores coinciden todavía con la importancia de su utilización, sobre todo en el caso de las concursantes femeninas, a quienes, se les recomienda, inclusive, no usar tacos para no dar indicios sobre su sexo.

El uso discrecional del biombo parece poner en discusión cómo aporta al tema de la transparencia. Al respecto se consultó a un músico argentino, el clarinetista Florián Navarro<sup>43</sup>,

---

<sup>43</sup> Consulta personal durante su visita al país el día 22 de enero de 2015.

que hace veinticinco años vive y trabaja en distintos países de Europa, quien especificó que en ese continente se suele utilizar el biombo, dado que está muy extendido entre los jurados el preconcepción de que las músicas mujeres tienen *menos aire* que los hombres<sup>44</sup>. Por este motivo, para evitar impresiones parciales, se decidió utilizar el biombo.

En definitiva, tal como menciona el Mtro. Scarabino, la utilización o no del biombo es una decisión que queda a cargo del jurado o de la dirección artística del teatro. En la OFBA, su coordinadora Alejandra Gandini expresa que es muy solicitado por los jurados durante los concursos, sobre todo si se presentan instrumentistas que se están desempeñando en la orquesta. Para Oliverio, como representante gremial, la utilización del biombo asegura equidad.

Existe una preocupación por la transparencia y se puede explicar por lo que expresa un músico de la OFBA, que dice: *“En mi opinión, sería importante que se implementara el invitar a toda la orquesta a presenciar las audiciones y concursos (como en otros países), para generar mayor compromiso y presionar al jurado para que tenga la mayor transparencia posible”*.

### **7.9.2.2. El repertorio en la prueba de oposición.**

Al estar estudiando orquestas de música académica argentinas surge el interés por preguntar si el repertorio solicitado para concursos contempla obras de compositores argentinos. Esto dicen los entrevistados sobre el repertorio musical para concurso.

Ciro Ciliberto (OSN) *“En general se eligen obras que tengan exigencias técnicas e interpretativas. El postulante generalmente elige una obra para presentarse que sabe que tiene el conocimiento técnico adecuado y la interpreta bien y que le sirve para entrar en confianza, antes de ejecutar la obra impuesta. Ginastera es un autor argentino emblemático que suele solicitarse en instancias de concursos. Se lo elige porque en casi todas sus obras presenta dificultades técnicas y de interpretación que permiten la ponderación del jurado de las condiciones de los concursantes en resolver efectivamente las mismas”*.

Carlos Vieu (OETALP) *“Puede haber obras de compositores argentinos, pero, en realidad se seleccionan fragmentos que tengan las dificultades técnicas y musicales requeridas, no a los compositores. Ya hay una especie de repertorio que se suele pedir para tal o cual categoría de instrumento. Se seleccionan los pasajes que tengan la dificultad técnica que permita evaluar.”*

Guillermo Scarabino (EATC) *“Las obras seleccionadas para los concursos son obras con cierta dificultad y por lo general, conocidas por los profesores concursantes pero que requieren un tratamiento mucho más intenso que otro tipo de obras, ya que tienen carácter solístico (por ejemplo, en los violines suelen pedirse algunos conciertos para violín de Mozart). También se ha solicitado obras contemporáneas, como en el caso de los concursos para la percusión. Asimismo, para la etapa donde interpretarán pasajes orquestales, suelen*

---

<sup>44</sup> Con *menos aire* se hace referencia a una capacidad pulmonar inferior para la ejecución de un instrumento de viento.

*solicitarse algunos pasajes de ballets. Con frecuencia y para determinados cargos se incluye las Variaciones concertantes de Alberto Ginastera. No es obligatorio, quedando a decisión del solista de la fila del cargo que se concursa”.*

Según los entrevistados se seleccionan las partituras que tengan las dificultades técnicas necesarias para la instancia de concurso. El repertorio argentino y latinoamericano es considerado de manera relevante en los decretos de creación de las orquestas. Al consultar sobre la participación de este tipo de repertorio en las pruebas de aptitud instrumental de los concursos, los entrevistados mencionan solamente las partituras del compositor argentino Alberto Ginastera.

## **7.10. Las aptitudes de los músicos evaluadas en los concursos**

Ingresar a la orquesta y obtener un lugar permanente en ella significa aprobar un concurso; los postulantes deben demostrar una serie de aptitudes y responder al criterio de selección del jurado. Para observar cuáles son las capacidades que se tienen en cuenta en la instancia de evaluación, se analizan tanto los criterios que establece la normativa, como la perspectiva de los músicos, los gestores y las autoridades de las valoraciones que entran en juego en los procesos de concursos.

### **7.10.1. La instancia de evaluación en los reglamentos de concursos.**

Lo que rige al respecto de la evaluación, en cada uno de los reglamentos de las tres orquestas, es:

**Tabla XVII. La evaluación de los concursos.**

Dimensiones de los reglamentos de concurso	Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata	Orquesta Filarmónica de Buenos Aires	Orquesta Sinfónica Nacional
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los miembros del jurado cuentan con una planilla modelo para asignar puntaje parcial por cada aspecto evaluado en cada etapa.</li> <li>-En cada etapa se desestiman la nota más alta y la más baja, de modo que se promedian las intermedias.</li> <li>-La calificación mínima es de siete puntos por etapa. Al final se promedian las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los concursantes son puntuados sobre un total de 100 puntos: 80 puntos por desempeño artístico y 20 puntos destinados a los antecedentes curriculares.</li> <li>-Cada etapa se califica de 1 a 10; 7 es el puntaje de aprobación de cada etapa. Al final se promedian las tres etapas.</li> <li>-Las etapas son excluyentes en orden sucesivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las pruebas prácticas se evalúan con 0 a 10 puntos en cada etapa y los antecedentes con 0 a 5 puntos.</li> <li>-La suma de puntos permite obtener el orden de prioridad de los concursantes.</li> <li>-El jurado se encarga de establecer el orden de prioridad de los concursantes, y es responsable de emitir su</li> </ul>

	<p>tres calificaciones.</p> <p>-En caso de empate, la decisión final se encuentra a cargo del presidente del jurado.</p> <p>-El fallo del jurado resulta inapelable.</p>	<p>-Únicamente se evalúan los antecedentes de quienes hayan aprobado las tres etapas de desempeño artístico.</p> <p>-Se otorgan 5 puntos por posgrados finalizados y aprobados en Argentina o en el exterior.</p> <p>-No se otorgan puntos por antecedentes fuera de la especialidad.</p> <p>-Se otorgan 10 puntos a quien haya formado parte de la OFBA durante un lapso superior a dos años consecutivos; y 5 puntos a quien haya pertenecido por un lapso mayor a dos años consecutivos en orquestas nacionales o extranjeras del mismo nivel. Se consideran del mismo nivel de la OFBA, las orquestas: Estable del Teatro Colón; Sinfónica Nacional y Estable del Teatro Argentino de La Plata.</p>	<p>opinión sobre el cumplimiento de las condiciones mínimas para desempeñar el cargo por parte de los candidatos, o si, por el contrario, existe una insuficiencia de méritos en el/los evaluado/s.</p>
--	--	---	---

De las tres orquestas, el reglamento de la Orquesta Estable de La Plata es el único que menciona que los jurados disponen de una planilla para asignar el puntaje parcial para cada aspecto evaluado en cada etapa de la prueba de oposición.

La OFBA menciona ahora el puntaje mínimo por etapa, que no había aparecido, de 7 puntos; y la Orquesta Estable de La Plata lo reitera (ya mencionado en la dimensión prueba de oposición). El reglamento de la OSN no lo incluye.

Sin bien las orquestas coinciden en que siete puntos es el valor mínimo para aprobar cada etapa, la modalidad de evaluación es diferente en cada una de ellas como se observa en las Tablas XVI y en la Tabla XIII. Cuadro comparativo de los reglamentos de concurso.

Otra instancia de la prueba es la evaluación de antecedentes. Tanto el reglamento de la Orquesta Estable de La Plata como el de la OSN no contemplan otorgar un puntaje extra a quienes formaron parte de orquestas de nivel equivalente, ni a aquellos músicos que integraron la misma orquesta por un tiempo determinado. Tampoco contemplan el modo de evaluar el total de los antecedentes.

En el reglamento de la OFBA se pueden destacar los siguientes puntos: 1) Otorga cinco puntos por poseer un posgrado finalizado y aprobado en la especialidad; 2) No considera aquellos antecedentes que no sean de la especialidad; 3) Otorga un puntaje extra a los concursantes que hayan cumplido funciones durante más de cinco años en orquestas equivalentes a la OFBA, y menciona específicamente a las orquestas Estable del Teatro Colón, Sinfónica Nacional y Estable del Teatro Argentino de La Plata.; 4) Se evidencia la autovaloración del propio organismo ya que otorgan un puntaje extra a los músicos concursantes que cumplieron funciones por más de dos años en la misma OFBA, que supera el puntaje extra que se otorga por haber formado parte de las orquestas equivalentes a la OFBA.

Es importante la valoración propia como fuente de reconocimiento de la organización, tanto para pensarse a sí misma como para transferir un sentido de pertenencia satisfactoria a cada uno de los músicos que integran la orquesta. De hecho, el personal de administración informa que no se registran renunciaciones, *“Quiénes logran ingresar a la OFBA únicamente se van de la orquesta por fallecimiento o jubilación”*<sup>45</sup>.

#### **7.10.2. Los entrevistados y los criterios de selección aplicados en la evaluación.**

Los entrevistados fueron miembros del jurado de las orquestas que son objeto de análisis de la presente investigación, a excepción de la coordinadora de la OFBA, Alejandra Gandini, que si bien no se desempeñó como miembro del jurado, sí lo hizo a modo de apoyo administrativo de las audiciones de la orquesta, por lo que fue testigo de los criterios de la selección de las mesas examinadoras.

##### **7.10.2.1. La valoración por etapas como criterio de selección.**

Los criterios de evaluación de los jurados durante los concursos de músicos para el ingreso a las orquestas, según se establece en los reglamentos son: la valoración por etapas; los antecedentes laborales y curriculares; el desempeño técnico-artístico y el puntaje. A continuación se presenta el análisis que hacen sobre estos puntos los entrevistados, comenzando con sus opiniones sobre la selección por etapas como criterio de selección:

Ciro  
Ciliberto  
(OSN)

*“La primera etapa son los antecedentes. La segunda etapa se realiza mediante una prueba de evaluación práctica que se realiza a través de una prueba eliminatoria que consiste en la ejecución de una obra a elección y de la ejecución de una obra impuesta por el jurado, más la lectura de fragmentos orquestales. En el caso de los concertinos, solistas, suplentes de solistas y partes reales, deben ser sometidos, de superar la etapa*

---

<sup>45</sup> Comunicación personal con una agente administrativa de la OFBA el 20 de abril de 2015.

*eliminatória, a uma prova com orquestra, donde deben ejecutar los principales solos orquestales de su especialidad acompañados por esta. Otra cosa a tener en cuenta es que la prueba de evaluación técnico artística se hace de manera abierta en sesión pública y ello ayuda a la transparencia del acto. La tercera etapa consiste en la realización de una entrevista a cargo del jurado. Para ello se utiliza un temario, aprobada por acta, en la que se pautan las características a ponderar en el postulante, tanto para completar la apreciación de los antecedentes curriculares y laborales que completan el perfil de idoneidad para el cargo al que postulante aspire”.*

Rubén  
Verna  
(MCN)

*“Los concursos están muy fijados al modo internacional, tal es así que se presentan muchos extranjeros y se encuentran con un mecanismo que reconocen de otros lugares del mundo en donde han concursado”*

Walter  
Oliverio  
(ATE)

*“...Hay tres fases: la primera fase, obra a elección; la segunda fase, obra impuesta por el jurado que se lleva en sobre cerrado al postulante. La tercera fase es la interpretación de partes de orquesta. No siempre se toca con la orquesta. Cuando se concursa se interpretan partes de orquesta, pero el postulante las toca solo, con acompañamiento de piano”.*

Más allá de la manera en que se dividen las etapas y si son dos o tres, como menciona Scarabino, en una intervención anterior (ver la opinión de Scarabino en el apartado 7.9.2), o tres como menciona Ciliberto, los entrevistados coinciden en que los concursos se ajustan al modo internacional (Merlin, 2012; Pequeur, 2015). Es decir, los músicos deben ejecutar una obra a elección, una obra impuesta y partes de orquesta con acompañamiento del piano o de la orquesta.

Las etapas se convierten en un criterio de selección debido a que los músicos que no aprueban una etapa quedan afuera de las subsiguientes.

#### **7.10.2.2. Los antecedentes curriculares en los criterios de selección.**

Los músicos al inscribirse presentan sus antecedentes, que forman parte de los puntos a evaluar por el jurado. Los informantes entrevistados, entonces, manifiestan lo siguiente sobre la valoración de antecedentes laborales y curriculares:

Ciro  
Ciliberto  
(OSN)

*“Lo primero consiste en la evaluación de los antecedentes curriculares y laborales pertinentes al cargo, de acuerdo con los requisitos exigidos.”*

Rubén  
Verna  
(MCN)

*“Al postulante no se le exigen títulos ni del antiguo Conservatorio Nacional, ahora Universidad de las Artes, ni del Manuel de Falla, ni de Bruselas”.*

Alejandra  
Gandini

*“En principio los músicos cuando se inscriben tienen que traer su CV. Pero prácticamente los jurados no lo miran”.*

(OFBA)

Como se puede observar en que expresan los entrevistados, en general, no se le da un valor preponderante a los antecedentes.

En la OSN, la evaluación de antecedentes se considera como la primera etapa de la evaluación, como ya se ha mencionado anteriormente (ver opinión de Ciliberto en el apartado 7.9.2 y la Tabla XIII. Cuadro comparativo de los reglamentos de concurso: OSN). El puntaje que se otorga a los antecedentes es aproximadamente un 20 % del total del puntaje del concursante. En la OFBA se evalúan una vez que todas las etapas de oposición son aprobadas; aunque, por otra parte, es el único organismo que expresa en su reglamento un modo específico de evaluar y puntuar los antecedentes, como ya se expuso.

### **7.10.2.3. La valoración técnico-artística dentro de los criterios de selección.**

En relación a la valoración técnico-artística como criterio de selección los entrevistados expresan:

Ciro Ciliberto (OSN)	<i>“El jurado evalúa la rítmica, la afinación, la lectura a primera vista, la expresión, los matices y la interpretación de cada aspirante. Así también se debe ponderar el uso del arco en las cuerdas y por eso además de escuchar es importante observar los detalles y formas que los postulantes utilizan para lograr la producción sonora adecuada”.</i>
Ruben Verna (MCN)	<i>“Lo que más valora el jurado de los concursos es la ejecución del instrumento. Es muy importante la prueba de oposición.”</i>
Músico de la OETALP	<i>“En el concurso se evalúa más el desempeño técnico-instrumental y no tanto el rol que a futuro deberá cumplir el músico seleccionado. Se toman obras de gran envergadura, pero no se incluyen en la evaluación el desempeño en la ejecución de extractos y solos orquestales, que es lo que en definitiva hará el músico seleccionado”</i>

A partir de las declaraciones de los entrevistados, se puede afirmar que la prueba técnico-artística posee una preponderancia determinante para el ingreso a una orquesta. Esto también ocurre, según Dupuis (1993), Merlin (2012) y Pecqueur (2015), en las orquestas europeas. Estos autores desarrollan detenidamente la manera de prepararse para enfrentar a los jurados en esta instancia.

Ciliberto, de la OSN, expresa que además del desempeño del concursante en la lectura a primera vista, que figura en algunos de los reglamentos, como ya se analizó, existen otros criterios de evaluación, como la rítmica, la afinación, la expresión, los matices y la interpretación. Durante el análisis del uso del bombo, tanto Ciliberto como Vieu mencionan lo que el jurado evalúa al observar a la persona: la posición corporal, porque está directamente

ligada con la transmisión de la energía; la forma y la actitud del concursante para enfrentar al jurado; la manera en que se comunica con su pianista acompañante; el armado técnico de sus manos; y la proyección, entre otras características. Ni estos aspectos (u otros no mencionados que los jurados consideren), ni su puntaje de valoración figuran en los reglamentos de las orquestas; ni tampoco en el Reglamento de la Orquesta Estable de La Plata, que sí menciona “la evaluación de cada aspecto en cada etapa”, aunque no detalla a qué se refiere con “cada aspecto”.

#### **7.10.2.4. El puntaje asignado a cada criterio de selección.**

La selección de los músicos durante los concursos se mide a través de los puntajes, como se observa en los reglamentos de las respectivas orquestas. Los entrevistados expresan lo siguiente sobre el criterio de selección de la valoración con puntaje:

Ciro Ciliberto (OSN)	<i>“La evaluación de antecedentes curriculares y laborales tiene una ponderación del 5 %, mientras que la evaluación técnica tiene una ponderación no inferior del 70 % del total de la calificación final, y finalmente la evaluación mediante la entrevista laboral se pondera en un 20 %. Es importante tener presente que cada una de las etapas será ponderada con una escala de cero a cien puntos y se dará por aprobada o desaprobada. para aprobar cada etapa deberá obtenerse, al menos, sesenta puntos.”</i>
Guillermo Scarabino (EATC)	<i>“Los jurados deben calificar del 1 al 10, pero si se presenta una diferencia mayor a 4 puntos entre los jurados, será motivo de análisis del caso.”</i>
Carlos Vieu (OETALP)	<i>“En lo personal, no pongo las apreciaciones en números [...]. Nadie lo hace.”</i>

En relación con lo que ya se analizó en los reglamentos respecto de la puntuación en los concursos, los entrevistados realizan los siguientes aportes: a) en el caso de la OSN cada etapa se aprueba con sesenta puntos, en escala del uno al cien (seis puntos de diez), a diferencia de las otras dos orquesta en donde se aprueba con siete puntos de diez. b) Vieu, menciona que los jurados evalúan numéricamente solo a los efectos de confeccionar la planilla, como se explica a continuación.

#### **7.10.2.5. Los registros documentales de los criterios de selección.**

En relación con las diferentes instancias de evaluación de los concursos, se consultó a los informantes qué registros documentales utilizaban los jurados durante las diferentes etapas del concurso. Al respecto comentaron lo que se expresa a continuación:

Ciro	<i>“Al jurado, se le entrega una planilla que se confecciona en cada concurso,</i>
------	--

Ciliberto (OSN)	<i>pero en general se usa como estándar, se confecciona en cada concurso, una que contenga las especificidades de las distintas fases que lo componen: fase I, fase II, obra a elección, obra impuesta, fase III obra con orquesta. Se agrega un cuadro para las observaciones en el cual el jurado puede efectuar las notaciones y apreciaciones, en las que basará y fundamentará su nota. No se le ponen ítems específicos sobre los que evaluar, pero cada jurado realiza una serie de anotaciones, en las que basará su nota. Las anotaciones, generalmente tienen que ver con la apreciación rítmica, la afinación, la expresión, los matices y la interpretación de cada aspirante, de manera que con dicha información documentada cada jurado podrá emitir su votación”.</i>
Guillermo Scarabino (EATC)	<i>“Los jurados completan una planilla que luego se entrega al secretario de actas para elaborar los promedios. Con ella luego se confecciona un acta, donde figuran los nombres de los jurados, la fecha, el cargo a concursar, los inscriptos, los participantes, los promedios y el resultado final. La misma es luego firmada por todo el jurado y queda a modo de documento de archivo. En el caso de los concursos públicos y abiertos, estas actas se publican luego en el sitio web de la orquesta, y la información que contienen se utiliza para la publicación en el boletín oficial. Esto lo realiza el área de Recursos Humanos del Ente Autárquico Teatro Colón”.</i>
Carlos Vieu (OETALP)	<i>“Cada jurado tiene un sistema propio de anotaciones, le diría que hasta con un código propio, secreto, reservado. Existe una planilla administrativa en donde se vuelcan los promedios. El valor numérico se registra a los efectos de completar dicha planilla”.</i>

Las planillas para volcar las valoraciones del jurado, según los entrevistados, no son precisas ni detalladas. En el caso de la OSN, Ciliberto expone que es un cuadro con las siguientes especificaciones: Fase I y Fase II (obra a elección y obra impuesta), Fase III (obra con orquesta) y Observaciones; aclara además que no tiene los ítems específicos sobre los cuales evaluar. Los entrevistados por OFBA y por la Orquesta Estable de La Plata, hablan de una planilla para volcar los promedios y confeccionar el acta.

Todos coinciden en que los jurados hacen sus propias anotaciones para después volcar los resultados en esta planilla que cumple únicamente un rol administrativo. No es una herramienta con criterios precisos y objetivos para la selección.

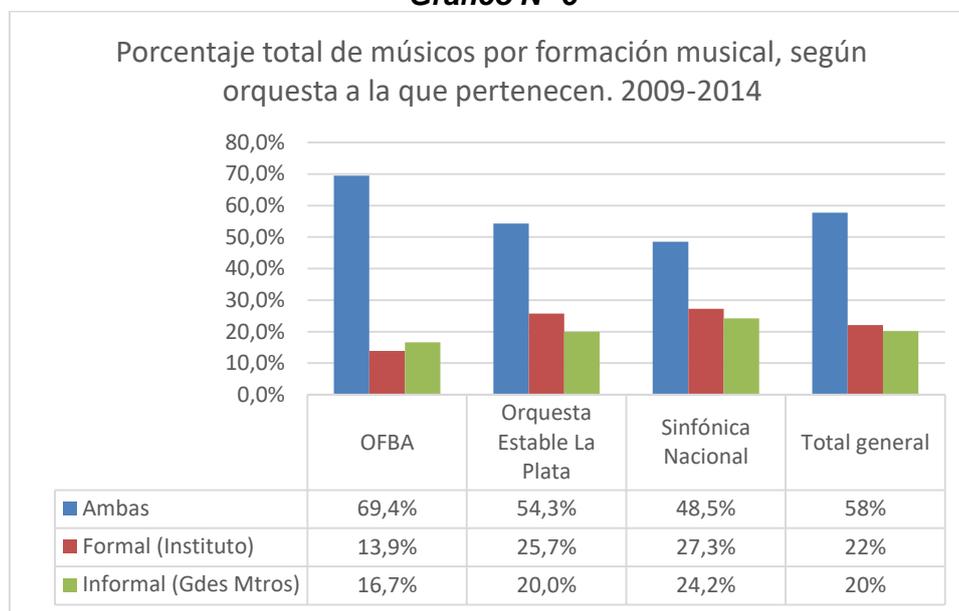
### **7.10.3. Valoración de los músicos de los criterios de selección en la instancia de concurso.**

Con el objetivo de relevar cuáles son las aptitudes y las características que los músicos consideran que se tienen en cuenta en la instancia de concurso, se los consultó sobre ocho criterios de selección, de acuerdo con los parámetros dados en los reglamentos de concurso y en las entrevistas. Estos son: la formación musical, los antecedentes académicos, la experiencia anterior en orquestas, el nivel de lectura a primera vista, la edad, la nacionalidad y el sexo.

### 7.10.3.1. La formación musical de los intérpretes de las orquestas y su incidencia en la instancia de concursos.

El tipo de formación musical de los actuales integrantes de la orquesta y sus opiniones con respecto a la incidencia que la formación musical posee en los resultados de los concursos, se distribuye de la siguiente manera:

**Gráfico N° 6**



*Gráfico propio generado a partir de los datos obtenidos en la encuesta realizada para la presente investigación.*

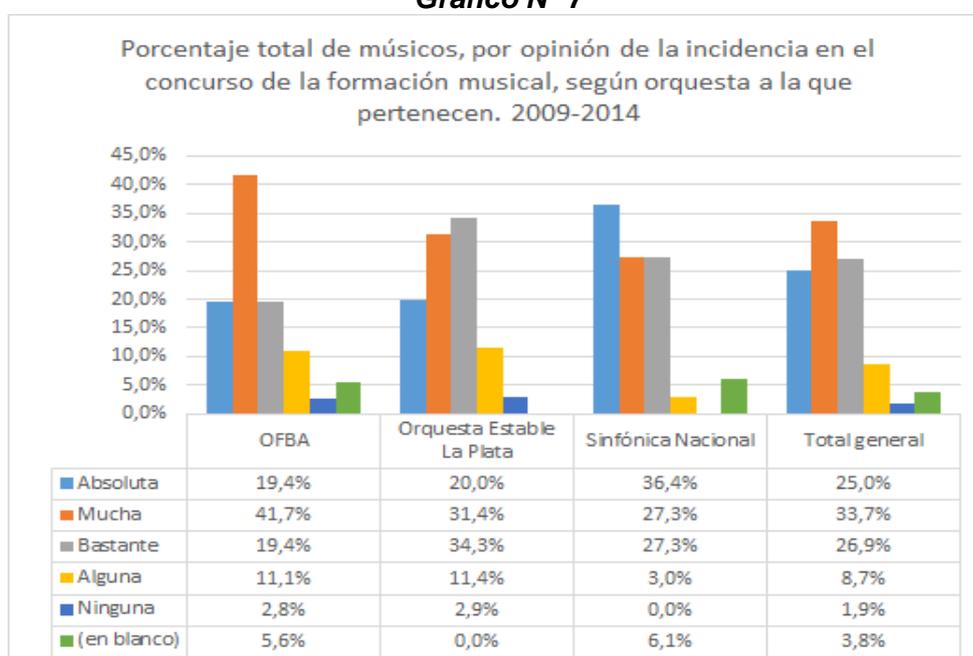
Se entiende por educación formal aquella formación académica institucional; y, por educación no formal, aquella que los músicos adquieren al estudiar con grandes maestros del país y/o del exterior, o con especialistas en el instrumento específico. Este análisis resulta de ayuda para orientar a los próximos interesados en postularse para ingresar a una orquesta.

El gráfico anterior expone que el 58 % de los músicos de las tres orquestas expresan haberse formado institucionalmente (educación formal) y con grandes maestros (educación no formal); es decir que en promedio, seis de cada diez músicos en estas orquestas realizaron un trayecto de doble formación. Los porcentajes casi se igualan entre los que se formaron solo institucionalmente y los que se formaron únicamente con grandes maestros.

Se observa que frente a la educación formal, de carácter universitario o no, la educación musical se completa en casi el 60 % de los casos de manera no formal (aprendiz-maestro). En los resultados de la encuesta, se advierte que los músicos valoran la transmisión de conocimientos personalizada, por parte de aquellos que han transitado la ejecución y el estudio del instrumento durante toda la vida. En un análisis complementario de los currículums que figuran en el sitio web de los músicos de la OFBA (ver Anexo N° 3), la institución argentina con el número mayor de menciones es el antiguo Conservatorio Nacional de Música Carlos López Buchardo, actual Departamento de Artes Musicales y Sonoras de la Universidad Nacional de

las Artes. En este sentido, hasta que el conservatorio alcanzó el estatus universitario, no existía en nuestro país, la formación universitaria en el área de la música. Esta situación puede hacer variar, en unos años, el porcentaje de profesores músicos que obtienen titulación universitaria en relación con los que obtienen una titulación no universitaria. Otras universidades presentes en los currículums son la Universidad Nacional del Litoral; la Universidad Nacional de Rosario; la Universidad Nacional de Córdoba y la Universidad Católica Argentina. Las instituciones no universitarias argentinas más mencionadas son el Conservatorio Nacional de Música Carlos López Buchardo (que ahora no existe, ya que es parte de la Universidad Nacional de la Artes), el Conservatorio Superior de Música Manuel de Falla y el Conservatorio Provincial de Música Gilardo Gilardi, de la Ciudad de Mar del Plata. También se mencionan instituciones no universitarias dedicadas a la educación musical de las diferentes provincias argentinas.

**Gráfico Nº 7**



*Gráfico propio generado a partir de los datos obtenidos en la encuesta realizada para la presente investigación.*

En el gráfico anterior se analiza qué incidencia, según los músicos, tiene la formación musical de los aspirantes a ingresar a una orquesta en la instancia de concurso.

Para los fines de esta investigación consideraremos las respuestas de 'Ninguna' y 'Alguna' en el rango de baja incidencia; 'Bastante', en el rango de mediana incidencia y 'Mucha' y 'Absoluta', en el de alta incidencia.

Se observa que para el 58,7 % de los músicos la formación tiene una alta incidencia en el resultado de los concursos, frente a un 10,6 % que considera que tiene una baja incidencia. El 26,9 % considera que tiene una incidencia mediana.

Con respecto a este tema, se desarrolló anteriormente que los programadores, los

gestores y las autoridades consideran que para los jurados no resulta determinante de qué manera se formaron los aspirantes. No obstante, el puntaje adicional por los estudios, dentro de los antecedentes, puede determinar el resultado de la lista de mérito entre dos postulantes equiparados en la prueba de oposición.

Por otra parte, se puede mencionar un avance en la educación formal en los últimos años. En la Revista Nuestra Cultura, Rodolfo Ripp (2010: 19), Secretario Académico del Departamento de Artes Musicales y Sonoras de la Universidad Nacional de las Artes, expresa:

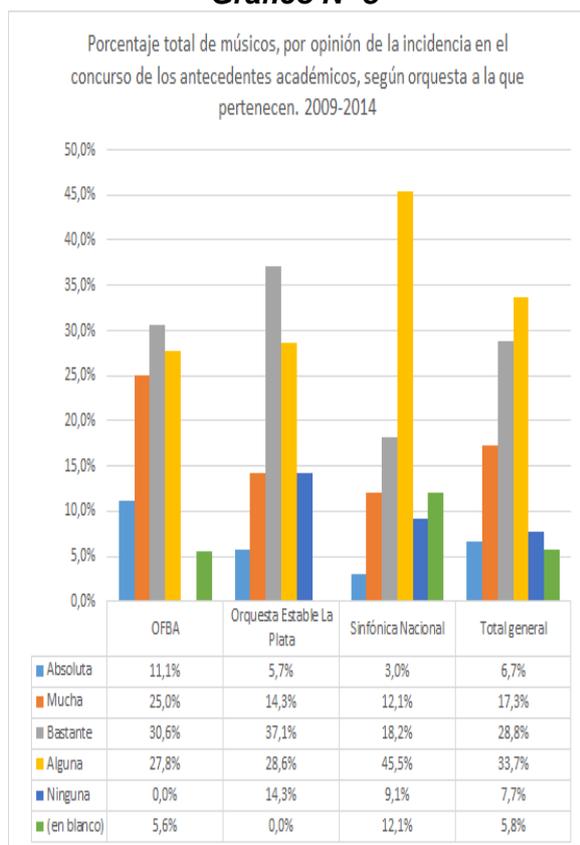
*“Si hay tanto reconocimiento por lo nuestro en el exterior, ¿no será que la política de Estado contribuye en la formación artística? [...]. Antes el conservatorio era terciario. Ahora la UNA es una Universidad Nacional, al igual que la Universidad Nacional de Cuyo. Hay una política universitaria muy importante para el desarrollo de las artes. De aquí el alumno sale como Licenciado en Artes Musicales con orientación a su instrumento”.*

Ripp expresa que el Estado tomó un compromiso mayor en la formación de los músicos de orquesta a través de una acción directa en el ámbito de la educación pública. La educación superior de los músicos, que antes era solamente de nivel terciario, accede al nivel universitario a partir de la creación del Instituto Universitario Nacional del Arte (actual Universidad Nacional de las Artes). Esto permite un nivel mayor de profesionalización en el campo de la música orquestal.

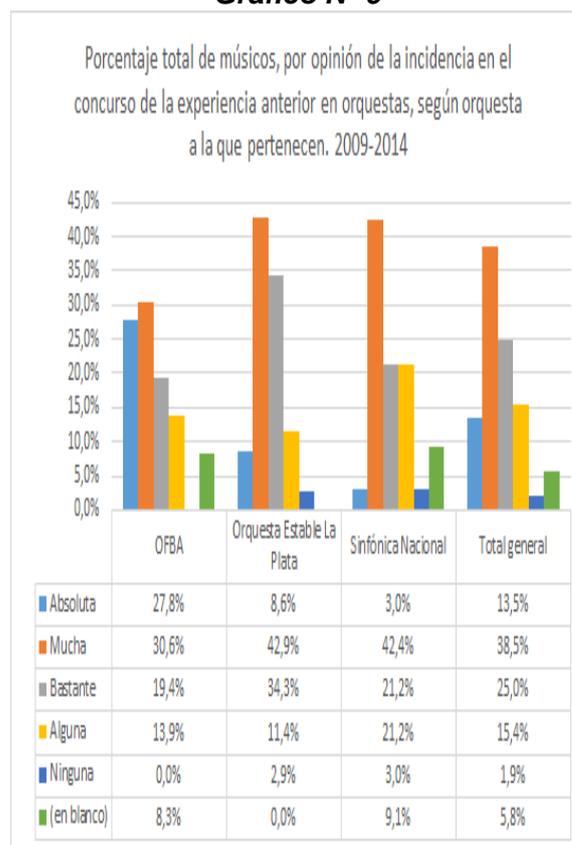
#### **7.10.3.2. Incidencia en la instancia de concurso de los antecedentes académicos y la experiencia de haber formado parte de otras orquestas.**

En los siguientes gráficos se muestra la incidencia de los antecedentes académicos y de la experiencia previa en orquestas, según la opinión de los músicos:

**Gráfico Nº 8**



**Gráfico Nº 9**



*Gráficos propios generados a partir de los datos obtenidos en la encuesta realizada para la presente investigación*

Según los gráficos anteriores, mientras que para el 52 % de los músicos de las tres orquestas, la experiencia anterior en otras orquestas tiene una alta incidencia; los antecedentes académicos tienen una incidencia baja para la mayoría de los músicos (el 41,4 %).

En ambos casos la posición intermedia, que considera que tanto los antecedentes como la experiencia en otras orquestas tienen una incidencia mediana en los concursos, cuenta con la adhesión de entre el 25 y el 29 % de los músicos.

De hecho, la OFBA es la que aporta el porcentaje más elevado de músicos que opinan que tanto los antecedentes (con una adhesión del 36,1 %) como la experiencia en otras orquestas (58,4 %) tienen una incidencia alta sobre el resultado de los concursos. Esto puede explicarse porque el reglamento de la OFBA detalla una valoración concreta para los antecedentes, como ya se desarrolló y, también, asigna un puntaje determinado a aquellos músicos que cumplan o hayan cumplido por más de dos años funciones en la propia OFBA y otro puntaje a quienes hayan cumplido funciones por más de cinco años en orquestas del mismo nivel (como la Orquesta Estable del Teatro Colón, la Orquesta Estable del Teatro Argentino y la OSN).

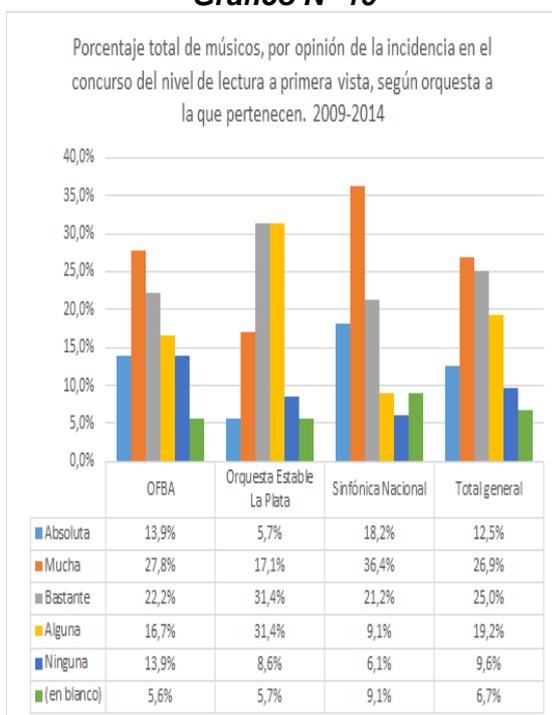
Los músicos de la Orquesta Estable de la Plata, con un 51,5 %, siguen a la OFBA como

segunda mayoría de intérpretes que consideran que tener experiencia en otras orquestas posee un nivel alto de incidencia en los concursos. Esto puede explicarse porque su reglamento menciona la importancia de haberse desempeñado en otras orquestas.

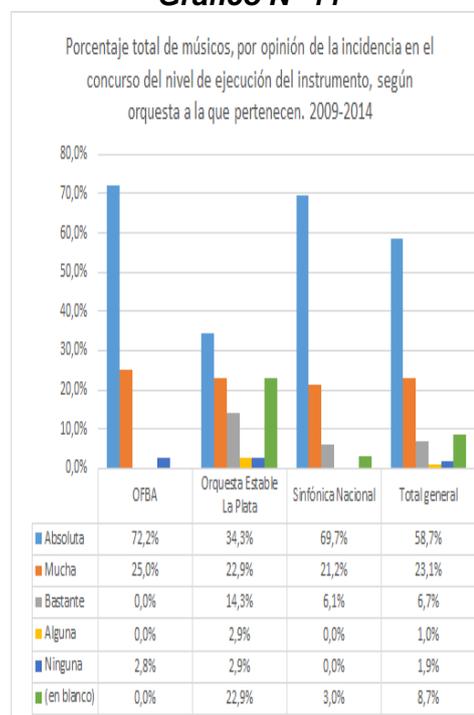
### 7.10.3.3. Incidencia en la instancia de concurso: del nivel de lectura a primera vista y de la interpretación del instrumento.

A través de las respuestas que los músicos registraron en las encuestas se generaron los dos gráficos siguientes. En ellos se analiza la incidencia que tienen, de acuerdo con los músicos, el nivel de la lectura a primera vista y el nivel de la interpretación del instrumento en el resultado del concurso. Los gráficos reflejan los resultados del total de los músicos de las tres orquestas y los resultados parciales de cada orquesta.

**Gráfico Nº 10**



**Gráfico Nº 11**



*Gráficos propios generados a partir de los datos obtenidos en la encuesta realizada para la presente investigación.*

Mientras que la lectura a primera vista es el único criterio de evaluación que figura en dos de los tres reglamentos, el nivel de ejecución, que no figura en ninguno de los tres, representa para la mayoría de los músicos, el criterio determinante para la definición de un concurso. Mientras que para el 39,4 % de los músicos de las tres orquestas, el nivel de lectura a primera vista tiene una incidencia alta en los concursos, el 81,8 % considera el nivel de ejecución del instrumento es lo que posee la incidencia alta.

La atribución de un menor porcentaje de músicos que dan relevancia a la lectura a primera vista en el concurso podría explicarse a través de la opinión de los intérpretes que, en consulta personal, comentaron que muchas veces se pueden cometer errores en la lectura a primera vista, por la tensión del concurso y que los jueces, por esta razón, le restan

importancia.

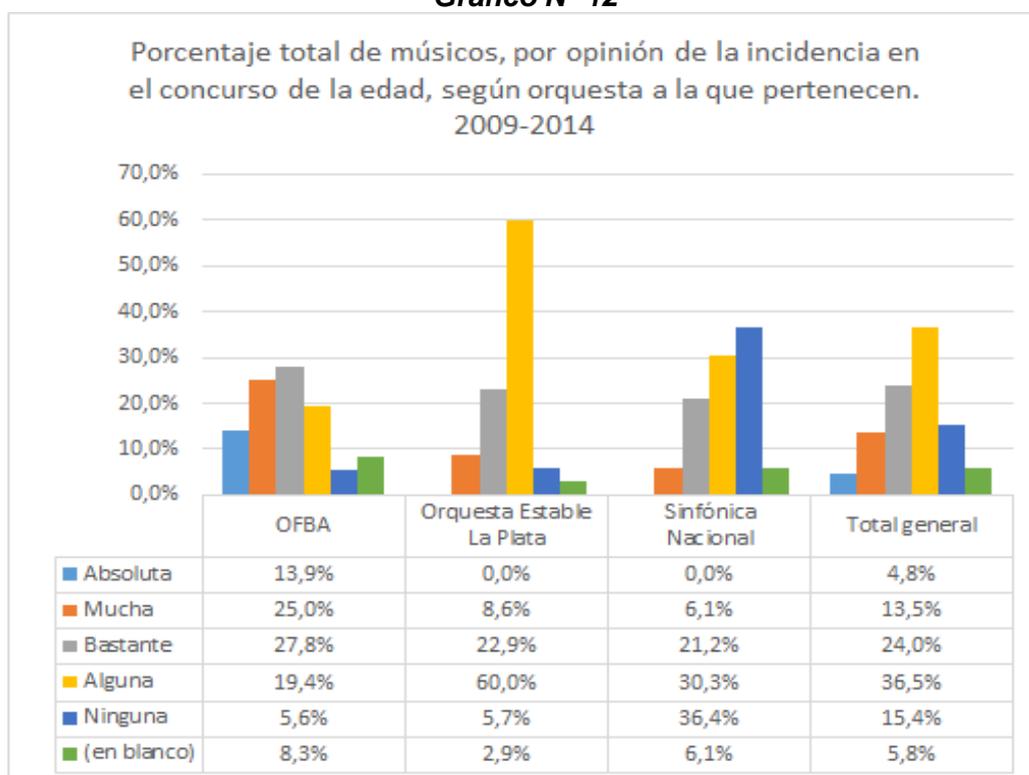
Mientras que para el 97,2 % de los músicos de la OFBA y el 90,9 % de los músicos de la OSN el nivel de ejecución del instrumento tiene una alta incidencia durante los concursos, no ocurre lo mismo con los músicos de la Orquesta Estable de La Plata. De hecho, un 22 % de sus músicos considera que se trata de un punto de mediana a baja incidencia. Además se observa que en la OFBA un 2,8 % de los músicos considera que no contar con un nivel de excelencia para la ejecución del instrumento tiene una incidencia baja.

Esto puede explicarse a través de lo expresado por algunos músicos, que, al ser consultados sobre la razón por la que algunos de sus compañeros habían asignado a este ítem (ejecución del instrumento) escasa o nula importancia, sostuvieron que era un modo de evidenciar la falta de imparcialidad en algunos concursos en los que se benefició con un puesto a alguien que no cuenta con nivel interpretativo.

#### 7.10.3.4. Incidencia en la instancia de concurso de la edad y del sexo del concursante.

Se analiza, según los músicos, si la edad o el sexo del postulante influyen en el resultado de los concursos:

**Gráfico N° 12**



*Gráfico propio generado a partir de los datos obtenidos en la encuesta realizada para la presente investigación.*

Al observar el gráfico precedente, se detecta que para más de la mitad de los músicos de estas orquestas (el 51,9 %), la edad tiene una incidencia baja en los concursos, aunque

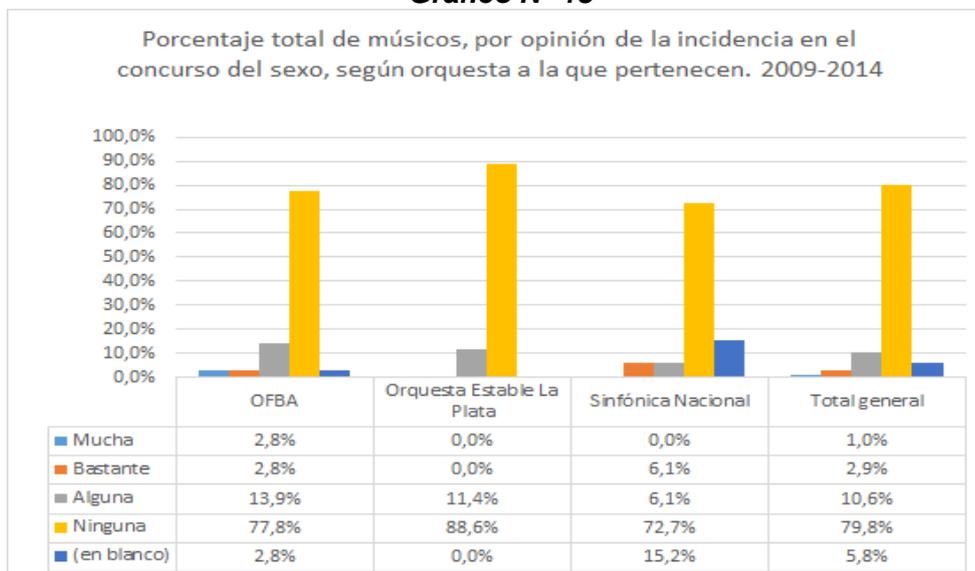
existen disparidades. En la OSN, siete de cada diez músicos consideran que la edad posee una incidencia entre baja e inexistente en los concursos; mientras que el 27,3 % de los músicos opinan que tiene entre bastante y mucha importancia.

Estas respuestas pueden explicarse debido a que los músicos de la OSN consideran que si bien no hay un límite de edad legal, excepto la edad de jubilación, existe una preferencia por los músicos jóvenes (con un talento musical equivalente). De hecho, un músico de la OSN expresa: *-“Debe privilegiarse la formación musical, el nivel de ejecución y la edad (juventud) sobre los otros ítems”*.

En el caso de la OFBA, los entrevistados consideran que la edad tiene una incidencia de mediana a alta, expresada en un 66,7 %. Esto puede explicarse a través de la voz de uno de los músicos de la OFBA, que dice: *-“En el teatro Colón hay un límite de edad para concursar (40 años)<sup>46</sup> lo cual no debe ser excluyente. El salario es en promedio inferior que en otras orquestas nacionales”*.

En el caso de la Orquesta Estable del Teatro Argentino, un 29,5 % considera que la edad es muy relevante, mientras que un 60 % considera que tiene alguna importancia. Esto puede explicarse por la posibilidad de jubilarse a los cincuenta años, con veinticinco años de servicio. Entonces, se considera que cincuenta años es la edad límite para concursar. Para beneficio de los músicos, esa edad no es considerada para los músicos que ya forman parte de la orquesta.

**Gráfico N° 13**



*Gráfico propio generado a partir de los datos obtenidos en la encuesta realizada para la presente investigación.*

El sexo como dimensión de consulta fue ingresado en la encuesta debido a que una de las músicas de la OFBA comentó, en comunicación personal, que su comienzo en la orquesta

<sup>46</sup> En el reglamento de 2012 figura como límite de edad 45 años.

le había resultado difícil por pertenecer al sexo femenino.

En las tres orquestas, según el gráfico anterior, existe un 90,4 % de coincidencia con respecto a que el sexo del concursante no incide en la instancia del concurso. Se destaca que el 100 % de los músicos de la Orquesta Estable de La Plata consideran que la incidencia del sexo en los concursos es de baja a nula. Sin embargo, pese a que no se analizó la cantidad de mujeres y de hombres en cada orquesta, en ningún caso la proporción se acerca al 50 %. Aún más hombres que mujeres integran las orquestas. A partir del conteo realizado durante la observación de cada orquesta, las mujeres conforman entre el 25 y el 30 % de la totalidad de las orquestas.

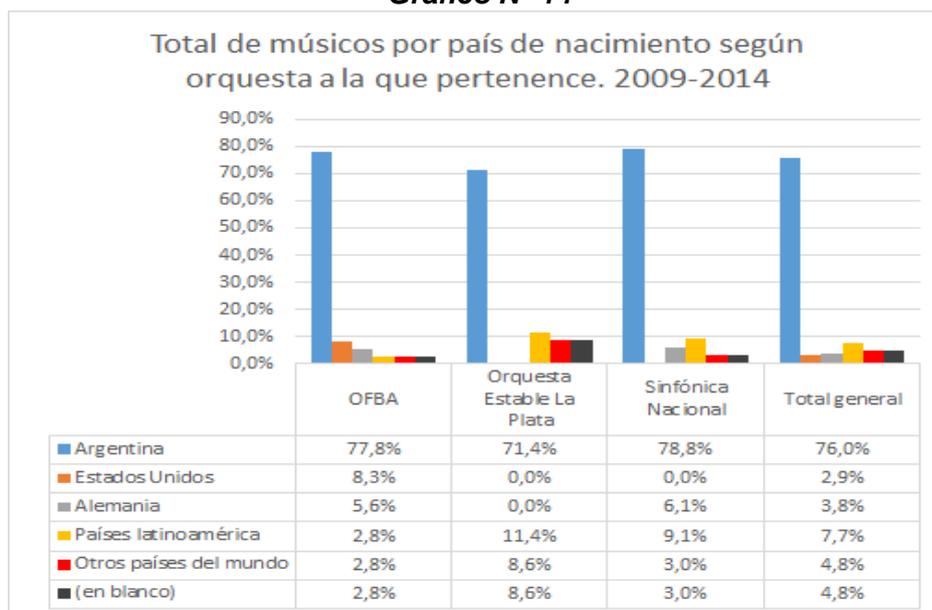
Se recuerda a los autores Merlin (2012) y Pecqueur (2015), que al tratar el tema del uso del biombo o pantalla y su importancia para la transparencia de la elección durante la instancia de concursos, recomiendan a las mujeres no usar tacos para no delatar su sexo; y el comentario, ya citado, del músico Florián Navarro (ver apartado 7.9.2.1), sobre la existencia de ciertos preconceptos (citaba específicamente que ciertos jurados consideran que tienen menor capacidad pulmonar) sobre las instrumentistas mujeres.

#### **7.10.3.5. La nacionalidad de los músicos que integran las orquestas y su incidencia en la instancia de concurso.**

Analizar la procedencia geográfica de los músicos ofrece información sobre la manera en que se compone la orquesta en la relación locales y extranjeros. Es de relevancia tener presente que dentro del Estado se especifica como requisito que es necesario ser argentino nativo o por opción y que solo se contrata a los profesionales de otros países cuando no se presentan especialistas argentinos y que, a su vez, si un profesional extranjero gana un cargo, cuenta con un período determinado (que cada tipo de administración, nacional, provincial o municipal, decide) para regularizar su situación administrativa en el país. La Orquesta Filarmónica resulta aún más exigente ya que el reglamento de los concursos solicita al postulante extranjero *“documentación migratoria y laboral habilitante a la fecha de formalización del concurso”* (ver Tabla XIII. Cuadro comparativo de los reglamentos de concurso).

En la encuesta realizada a los músicos se consultó sobre su país de nacimiento y sobre la incidencia que tenía su nacionalidad en la instancia de concurso, y se obtuvieron por resultado los siguientes gráficos:

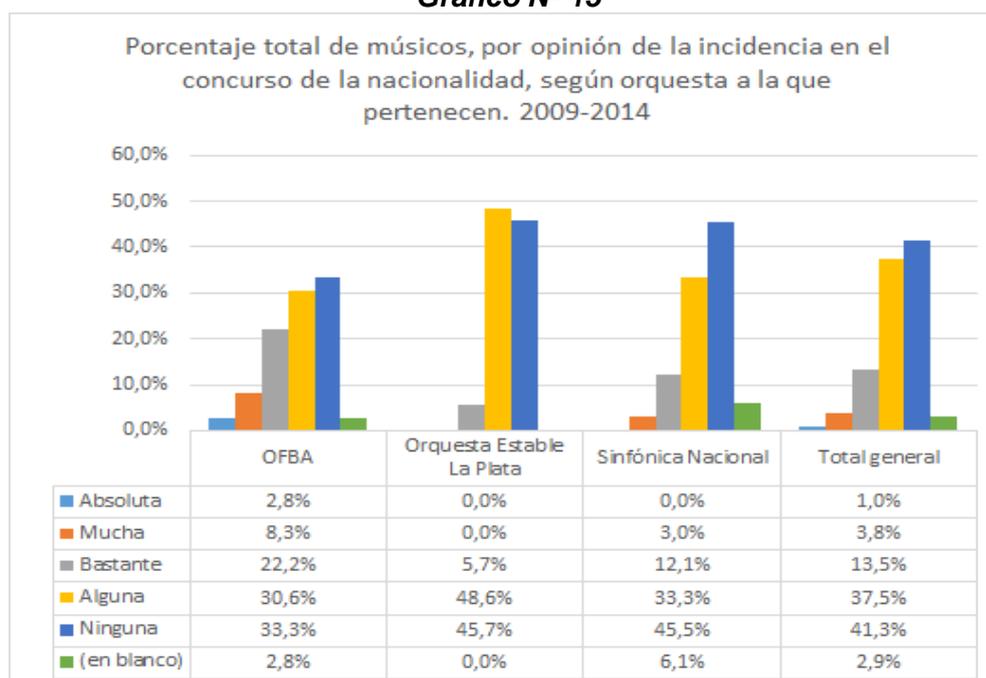
**Gráfico N° 14**



*Gráfico propio generado a partir de los datos obtenidos en la encuesta realizada para la presente investigación.*

De acuerdo con los resultados, se observa que ocho de cada diez músicos en las tres orquestas son argentinos. La OSN cuenta con el mayor porcentaje de instrumentistas argentinos, el 78,8 %; la OFBA cuenta con el mayor porcentaje de músicos provenientes de Estados Unidos, el 8,3 %; y la Orquesta Estable de La Plata cuenta con un mayor porcentaje de músicos latinoamericanos, el 11,4 %, y el menor porcentaje de músicos argentinos, el 71,4 %. Esto último se debe a que su reglamento de concursos no hace referencia a los postulantes extranjeros.

**Gráfico N° 15**



*Gráfico propio generado a partir de los datos obtenidos en la*

encuesta realizada para la presente investigación.

Con respecto a la incidencia de la nacionalidad en los concursos, en la OFBA se considera, en un 33,3 %, que la nacionalidad posee bastante a mucha incidencia. Esto se explica porque, según el reglamento, el postulante debe tener resuelta su situación administrativa en el país para presentarse a concurso. Igualmente, en todos los casos, los concursantes extranjeros seleccionados en primer término en la lista de mérito confeccionada por los jurados, deben normalizar su situación en el país para acceder a la planta permanente de cualquiera de las orquestas.

Si bien los decretos fundacionales de las orquestas y los reglamentos dan preferencia al postulante argentino, el 78,8 % de los músicos de los tres organismos consideran que la nacionalidad no tiene incidencia en la instancia de concurso. Esto se puede explicar a través de las palabras de un músico de la OSN cuya nacionalidad de origen es alemana:

*“Esta orquesta es sumamente transparente. Le cuento. Cuando yo concursé, hacía más de diez años que no había concursos. El cargo que concursé estaba siendo cubierto hacía siete años por un músico argentino, que además era muy querido en la orquesta. Por otra parte hay una pauta en la ley argentina, que rige para todas las orquestas, que es que el trabajador argentino tiene preferencia sobre un extranjero. Sin embargo, el jurado determinó que mi concurso fue superior y me dieron el cargo. Dejaron de lado los amiguismos. Fue absolutamente transparente. Esto no ocurre en otras orquestas. Le aseguro que mi experiencia en veinte años en la orquesta es que los concursos son absolutamente limpios”.*

#### **7.10.3.6. Síntesis de la valoración de los músicos con respecto a los criterios de selección.**

En síntesis, según los músicos de las tres orquestas, la incidencia que las características y aptitudes analizadas tienen en los concursos, es la siguiente:

OFBA	%	Estable de La Plata	%	OSN	%	TOTAL	%
1° Nivel de ejecución	97,2	1° Nivel de ejecución	57,2	1° Nivel de ejecución	90,9	1° Nivel de ejecución	81,8
2° Nivel de formación	61,1	2° Nivel de formación	51,4	2° Nivel de formación	63,7	2° Nivel de formación	58,7
3° Experiencia en otras orquestas	58,4	3° Experiencia en otras orquestas	51,4	3° Lectura a primera vista	54,6	3° Experiencia en otras orquestas	52,0
4° Lectura a primera vista	41,7	4° Lectura a primera vista	23,8	4° Experiencia en otras orquestas	45,4	4° Lectura a primera vista	39,4
5° Edad:	38,9	5° Antecedentes académicos	20,0	5° Antecedentes académicos	15,1	5° Antecedentes académicos	24,0
6° Antecedentes	36,1	6° Edad	8,6	6° Edad	6,1	6° Edad	18,3

académicos							
7° Nacionalidad	11,8	7° Nacionalidad	5,7	7° Nacionalidad	3,0	7° Nacionalidad	4,8
8° Sexo	2,8	8° Sexo	0,0	8° Sexo	0,0	8° Sexo	1,0

En la Tabla anterior se observan algunos cambios, dentro de las orquestas, en el orden de importancia que estos factores tienen, en la percepción de los músicos, en la instancia de concursos. Si esta captación de los músicos incide o no en las características de los instrumentistas que conforman cada organismo o si se refleja en el desempeño musical de cada orquesta, es un tema que puede ser analizado en una futura investigación.

### 7.11. Los jurados de los concursos

Para analizar la participación de los jurados en los concursos se analizan las dimensiones de los reglamentos, las entrevistas y las encuestas a los músicos.

#### 7.11.1. La conformación del jurado según los reglamentos de los concursos.

Los reglamentos de las orquestas desarrollaron la instancia de los jurados como se sintetiza en la siguiente tabla comparativa:

**Tabla XVIII. La composición de los jurados.**

Dimensiones de los reglamentos de concurso	Orquesta Estable del Teatro Argentino de la Plata	Orquesta Filarmónica de Buenos Aires	Orquesta Sinfónica Nacional
Jurados	El jurado se compone por cinco miembros: el director musical de la orquesta (presidente del jurado), el director de estudios, un representante invitado por cada instrumento a concursar, un concertino invitado, y el solista principal de la fila a concursar o un solista principal invitado. La dirección musical y/o la dirección de estudios eligen a los invitados de una terna de candidatos que	El jurado se compone por un miembro designado por la dirección general y artística del Ente Autárquico Teatro Colón, el director musical de la orquesta, que actúa como presidente del jurado; el concertino o el concertino adjunto de la orquesta, un solista o solista adjunto de la fila a concursar, un solista de la orquesta de otra familia de instrumentos, un músico invitado de trayectoria reconocida	El jurado se compone por ocho miembros: el director de la orquesta (presidente del jurado); el programador; una personalidad elegida por la Subsecretaría de Cultura, el concertino de la orquesta; un representante de la orquesta elegido por la mayoría de esta; el jefe de la familia de instrumentos, dos especialistas de instrumentos por cuerda; y con voz pero sin voto, el secretario administrativo de la

	<p>propone la orquesta.</p> <p>-Se advierte que en el caso de la ausencia de alguno de los miembros del jurado, la prueba queda sujeta al acuerdo del resto del jurado, salvo que se trate de su presidente.</p> <p>-Deben estar presentes al menos cuatro miembros del jurado.</p> <p>-En caso de existir compatibilidad sanguínea comprobable con un concursante, el jurado queda sin derecho a voto en las etapas en las que participe tal concursante.</p>	<p>no perteneciente a la OFBA.</p> <p>-Se advierte que el jurado puede resolver cuestiones no previstas en el reglamento y puede cumplir con sus funciones con al menos cinco de sus siete miembros presentes.</p>	<p>orquesta.</p> <p>-Se advierte que ante la ausencia de cualquiera de los jurados, este debe ser cubierto por un reemplazante natural en carácter de suplente.</p>
--	--	--	---

Además de lo que se observa en la tabla se registran las siguientes particularidades en el reglamento de la Orquesta Estable de La Plata: en el punto 7, “El jurado”, se observan cambios estructurales en el segundo y en el tercer reglamento de llamado a concurso con respecto al primero (reglamento 2013 con sustanciación febrero de 2014, que sirvió de texto primario en la tabla comparativa de reglamentos, ver apartado 7.5.1): el concertino ocupa el lugar que ocupaba el director de estudios en el listado de jurados, y el director de estudios comienza a “*Asistir al Jurado*<sup>47</sup>”; es decir que pierde la posibilidad de voto.

Resulta necesario señalar, con respecto al cambio explicitado, que se prioriza al concertino por sobre una autoridad de gestión de la orquesta, como lo es la dirección de estudios. No obstante, y para posiblemente explicar este cambio, en la serie de responsabilidades que tiene cada músico como componente del sistema de la orquesta, el concertino cumple una función de alta relevancia. En el reglamento del año 2015 varía la composición general del jurado: si en la sustanciación de los concursos no se encuentra presente el director de la orquesta, el Concertino lo reemplaza; y si el Concertino no está presente, lo reemplaza el director de estudios. Sobre la sustanciación del concurso, anteriormente debía contar con al menos cuatro miembros presentes y en la actualidad se puede sustanciar con tres miembros presentes. Se señala, específicamente, que si el

<sup>47</sup> Esto sucede desde la aprobación del Decreto N° 11, 2014 del 13 de febrero de 2014, que modifica las funciones de los cargos dentro del Teatro Argentino.

presidente del jurado se encuentra ausente, el concurso se suspende. En los reglamentos de los diferentes llamados a concurso de la Orquesta Estable de La Plata, el presidente del jurado es el director de la orquesta. La particularidad a observar en la modificación del reglamento, para la sustanciación del año 2015, es que si el director de la orquesta puede ser reemplazado, durante los concursos, por el concertino, este último podría, eventualmente, quedar a cargo de la presidencia del jurado.

En las modificaciones sucesivas del reglamento de concursos, que presenta el Anexo I de la Ley N° 12268, 1998, se observa la manera en que la orquesta fue adquiriendo mayor participación en la composición del jurado, por sobre las categorías de gestión política, a saber: a) no hay representantes de la Secretaría del Complejo Provincial de Artes Escénicas, de la cual actualmente depende la orquesta; b) se ha eliminado la participación directa del Director de Estudios, que solamente será parte del jurado cuando el concertino no se encuentre presente o esté supliendo al director de la orquesta; c) el concertino puede reemplazar al director de orquesta , durante los concursos, y por lo tanto, presidir el jurado.

#### **7.11.2. Los jurados de concursos según los entrevistados.**

Con respecto a los jurados en la instancia de concurso los entrevistados expresan:

Ciro Ciliberto (OSN)	<i>“Para el caso de los concursos se realiza una resolución que autoriza tanto el ministerio como la Oficina de Función Pública, autorizando concursos para los cargos vacantes. Luego se hace una publicación y una selección de jurados tal como figura en la 4345/72 [Reglamento de concurso, Decreto N° 4345, 1972]. El jurado se conforma del siguiente modo: una personalidad musical propuesta por el Estado; el director de orquesta (titular o no; ya que es un cargo que no está dentro de la planta); el programador, en este caso yo, el concertino, el jefe de fila de la sección que concursa, y los demás miembros de jurado especificados en el 4345/72. El jurado al constituirse elige un presidente de jurado que casi siempre recae en la figura del director, que en caso de empate, su voto vale doble. Antes de iniciar con las fases los jurados suelen debatir sobre el perfil de lo que se está buscando en cada caso. La calificación está en relación a esas necesidades”.</i>
Guillermo Scarabino (OFBA)	<i>“El concertino tiene las mayores responsabilidades artísticas; es quien integra como jurado todos los concursos, es consultado por cuestiones referentes a la orquesta, atiende a la disciplina musical, colabora con el director para lograr el mejor resultado...”</i>
Alejandra Gandini (OFBA)	<i>“Un miembro de la dirección general del teatro- el director de estudios o de producción-; el director de la OFBA; el concertino; el solista de la fila de instrumentos que se concursa y un solista por cada familia de instrumentos y un profesor invitado de afuera de la orquesta.”</i>

Carlos  
Vieu  
(OETALP)

*“Es muy importante que el número de los jurados sea impar para que no sea necesario el desempate. Si se diera que hubiera que desempatar, el presidente del jurado, que es el director de orquesta, tiene voto doble. En el último concurso por decisión propia no quise tener el voto doble. Preferí que un invitado calificado supliera el voto doble de manera imparcial. Suplí la posibilidad del voto doble con un voto simple que tuviera otro criterio. Lógicamente que la palabra del director es muy importante de igual modo”.*

De acuerdo con las citas anteriores, los entrevistados agregan la siguiente información a lo que se encuentra estipulado en los reglamentos. En el caso de la OSN, Ciliberto expresa que el jurado invitado es propuesto por autoridades del Estado. Los miembros del jurado se reúnen antes de la sustanciación a fin de discutir y acordar las características y aptitudes que debe cumplir un músico para cubrir el cargo concursado. En el caso de la OFBA, Scarabino sostiene que el concertino tiene un grado de responsabilidad alto en los concursos, al igual que el director musical de la orquesta. En el caso de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, Vieu considera la importancia de que la cantidad de miembros del jurado sea impar para evitar desempates. Vieu dice que en el pasado ha cedido al jurado invitado el voto doble, propio del presidente del jurado, para no imponer su criterio en la decisión final. Un criterio parecido, según Merlin (2012), aplicó Barenboim, en la circunstancia de ocupar el lugar del presidente de un concurso, cuando el voto general del jurado difería del propio y él aceptó la decisión de la mayoría (ver apartado 4.6.6).

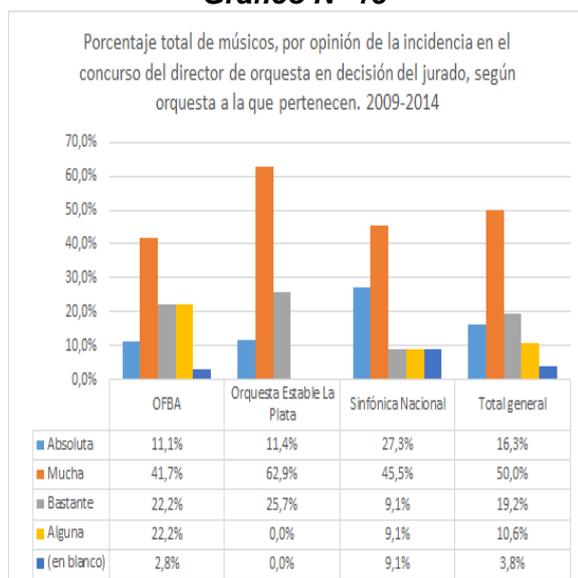
### **7.11.3. La incidencia de los miembros del jurado en los concursos para el ingreso a la orquesta según los músicos.**

Con el objetivo de relevar la incidencia de los diferentes integrantes del jurado en los concursos, según la percepción de los músicos, se consultó sobre los siguientes perfiles que suelen conformar el comité de evaluación en las tres orquestas: el director de la orquesta; el concertino; el jefe de fila del instrumento; los jurados invitados a los concursos, y las autoridades políticas o de gestión que integren el jurado.

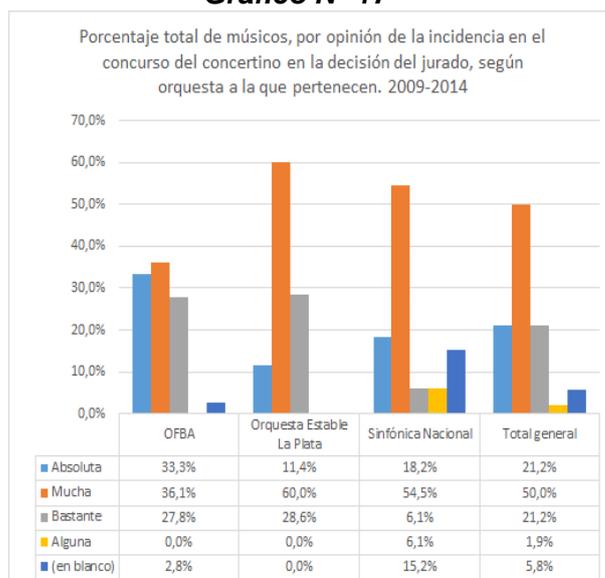
#### **7.11.3.1. Incidencia del director de orquesta, del concertino y del jefe de fila del instrumento en la decisión del jurado.**

Los siguientes gráficos muestran la incidencia en el jurado del concurso del director de orquesta y del concertino, de acuerdo con las opiniones de los músicos según la orquesta a la que pertenecen:

**Gráfico Nº 16**



**Gráfico Nº 17**



*Gráficos propios generados a partir de los datos obtenidos en la encuesta realizada para la presente investigación.*

El conjunto de los músicos de las tres orquestas considera que el jurado que tiene mayor incidencia en la decisión final es el concertino, con un 71,2 %; el segundo en orden de incidencia es el jefe de fila de instrumento, con un 70,2 %; y, por último, el director, con un 66,3 % de incidencia dentro del jurado. Cabe señalar que el director musical es, además, el presidente del jurado, según los reglamentos y los aportes de los entrevistados. Los músicos consideran que si bien los directores son líderes influyentes, no son autoritarios.

En la OFBA, la mayor incidencia dentro del jurado pertenece al jefe de fila del instrumento a concursar, así lo acredita el 80,5 % que le adjudican los músicos. Esto puede explicarse a través de las palabras de uno de los músicos de este organismo, que expresa:

*“Si bien todo puede hacerse de manera muy transparente y eso, entre otras cosas, implica que ninguna de las partes tenga incidencia absoluta, en general el jurado puede ser propuesto por el solista de la fila para la cual se concursa. De esa manera, éste puede convocar a gente con la que ideológicamente está de acuerdo (lo cual no digo que sea objetable) y de esa manera ‘inclinarse la balanza’ fácilmente”.*

En lo expresado se puede observar que, según el entrevistado, el jefe de fila no solamente interviene en el concurso a través de su voto, sino que además cuenta con la posibilidad de elegir al jurado invitado. En la percepción de este músico, existe la posibilidad de que esa elección replique un mismo criterio, influyendo así en el resultado final. Esto puede explicar el porqué de la consideración de la OFBA de que el jefe de fila de instrumento tiene la mayor influencia en el resultado de los concursos.

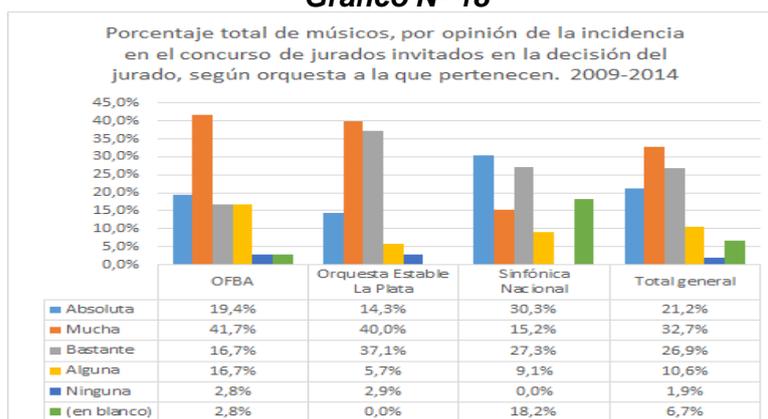
En la Orquesta Estable de La Plata, y a pesar de que su director, Carlos Vieu<sup>48</sup>, manifiesta la importancia de contar con jurados de número impar para evitar el empate y tener que imponer su doble voto, los músicos consideran en un 74,3 % que el director es el jurado con mayor incidencia en la decisión final. Esto puede explicarse a través de la segunda frase del mismo entrevistado en la que expresa que para él es lógico que la palabra del director sea de gran relevancia.

En la OSN, según los datos del gráfico, los músicos consideran que el director musical y el concertino inciden igualmente en la decisión final, ya que ambos coinciden en un 72 %. Se observa que, para la orquesta, son igualmente influyentes en la decisión final del concurso.

### **7.11.3.2. Incidencia de los jurados invitados y de las autoridades políticas y de gestión en la decisión del jurado de los concursos.**

A partir de las encuestas, se elabora este gráfico que muestra, en porcentajes, la incidencia que tienen los jurados invitados en el resultado de los concursos, según la opinión de los instrumentistas.

**Gráfico N° 18**



*Gráfico propio generado a partir de los datos obtenidos en la encuesta realizada para la presente investigación.*

El 53 % de los músicos de las tres orquestas considera que la intervención de los jurados invitados en los concursos posee una incidencia alta, mientras que para el 26,5 % de los músicos la incidencia es mediana, y el 12,5 % considera que tienen una incidencia baja en la decisión final. Esto se puede explicar en las palabras de un músico de la Orquesta Estable de La Plata que expresó: *“depende de quién o quiénes sean los que vienen como invitados”*.

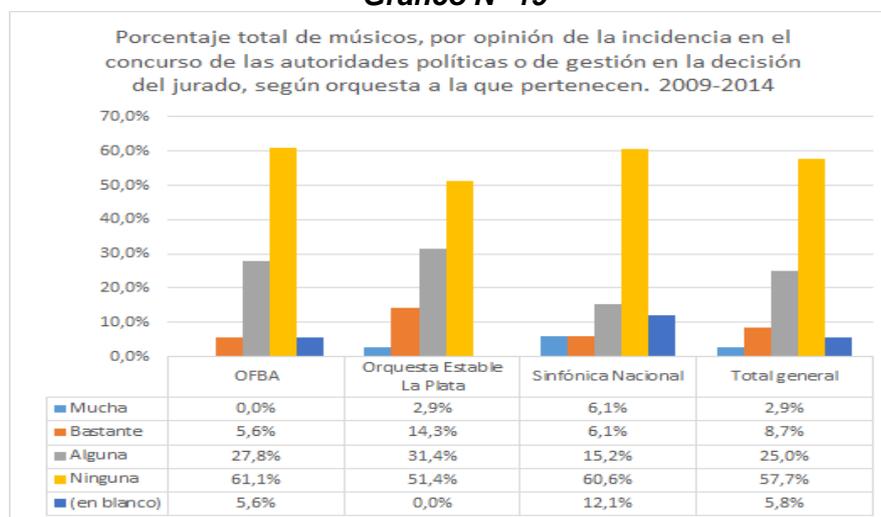
Esto quiere decir que gran parte de los jurados invitados cuentan con un gran prestigio, que le otorga mayor relevancia a su voto. No obstante, si el jurado invitado no es considerado prestigioso por la comunidad artística, su incidencia disminuye para el resto de los integrantes

<sup>48</sup> Carlos Vieu es el director de la Orquesta Estable de La Plata y como tal cuenta reglamentariamente con un doble voto, que se utiliza en caso de que el resultado resulte en un empate.

del jurado.

El gráfico a continuación refleja en términos de porcentaje la incidencia que tienen las autoridades políticas y de gestión en la decisión del jurado durante los concursos:

**Gráfico N° 19**



*Gráfico propio generado a partir de los datos obtenidos en la encuesta realizada para la presente investigación.*

En cuanto a las autoridades políticas, un 77,7 % de los músicos de las tres orquestas considera que, incluso si forman parte del jurado, no inciden en la decisión final de los concursos. Este resultado puede explicarse a través del hecho de que las autoridades políticas que participan de los concursos, como son los casos del Mtro. Verna (músico) y del Mtro. Scarabino (director de orquesta), pertenecen al mundo de la música, y por lo tanto no son identificados como autoridades políticas o de gestión. Los músicos consideran que las autoridades políticas son aquellas que no los escuchan y que se desentienden de los procesos de gestión de las orquestas; al respecto, un músico de la OFBA expresa: *“Más respeto en trato y trayectoria artística por parte del gobierno”*.

### **7.11.3.3. Síntesis de la visión de los músicos sobre la incidencia de los jurados de los concursos.**

Para finalizar se observa que en la consideración de los músicos, el Concertino cuenta con la mayor incidencia en los concursos (de acuerdo con la opinión del 71,2 % de los músicos), seguido por el jefe de fila (en la opinión del 70,2 %), el director musical (66,3 % de los intérpretes) y finalmente el jurado invitado (53,9 % de las opiniones).

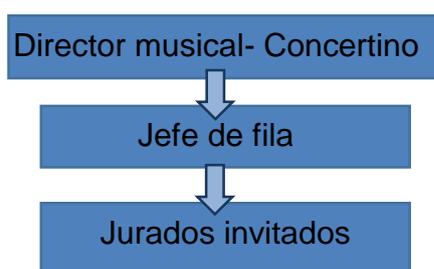
En el caso de la OFBA, y según el 80,5 % sus músicos, la mayor incidencia pertenece al jefe de fila; seguido por el concertino (así lo opinan el 69,4 % de los integrantes de la orquesta); luego los jurados invitados (según el 61,1 % de las opiniones) y finalmente el director musical (52,8 %).



En la Orquesta Estable de La Plata, la mayoría de los músicos (74,3 %) opinan que la incidencia más elevada en los concursos pertenece al director musical; a continuación, con el mismo nivel de incidencia (según el 71,4 % de los músicos) se encuentran el concertino y el jefe de fila, y por último, la opinión de los jurados invitados (según el 54,3 % de los intérpretes).



En la OSN el director musical y el concertino tienen, en la consideración de más del 72 % de los músicos, el mismo nivel alto de incidencia; luego sigue el jefe de fila (en el 57,6 % de las opiniones) y, a menos de cuatro puntos del anterior, se encuentran los jurados invitados (en el 53,9 % de las opiniones de los músicos).



En todos los casos las autoridades, de acuerdo con el 77,7 % de los músicos, prácticamente carecen de incidencia en la instancia de los concursos.

Con respecto a los diferentes cargos que llevan la primacía de la incidencia más alta en los concursos (según los músicos), se observa que difiere en los tres organismos. Queda para un próximo estudio averiguar si estos órdenes, en las incidencias percibidas por los músicos dentro de los concursos, se reflejan igualmente en la organización de cada una de las orquestas. Una investigación sobre este tema permitiría conocer cómo se presentan en cada

organismo los liderazgos artísticos, y si ese liderazgo cambia en algún modo la organización de la orquesta o incide en su gestión artística o administrativa.

## **7.12. Incidencia de los gremios en las orquestas y en los concursos en función de veedores**

Para iniciar el tratamiento de los gremios en las orquestas, se analiza la incidencia que tienen los gremios en su función de veedores en los concursos de músicos para el ingreso a las orquestas, de acuerdo con la normativa de los reglamentos y las perspectivas de los gestores, los gremios, las autoridades y los músicos.

### **7.12.1. Los gremios como veedores según los reglamentos.**

En cuanto a los veedores, los reglamentos, en síntesis, dictaminan:

Dimensiones de los reglamentos de concurso	Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata	Orquesta Filarmónica de Buenos Aires	Orquesta Sinfónica Nacional
<p>Veedores durante el concurso</p>	<p>Se debe encontrar presente en los concursos un representante por cada organización gremial, con participación y actuación en la orquesta estable.</p> <p>Advertencia: en ningún caso la ausencia parcial o total, temporal o definitiva de veedores, suspende o invalida la actuación del jurado o el desarrollo de las pruebas.</p> <p>Los veedores deben tener una antigüedad no menor a tres (3) años en la planta permanente de la orquesta estable.</p>	<p>Se debe encontrar presente en los concursos un veedor gremial perteneciente al Ente Autárquico Teatro Colón</p>	<p>Se debe encontrar presente en los concursos veedores gremiales.</p>

En el caso de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata se aclara que hay

dos tipos de veedores: el veedor músico, que participa de los concursos en representación de la orquesta, y que es elegido para tal fin a través de voto secreto de todos los integrantes del organismo; y los veedores gremiales (un delegado por cada uno de los gremios que cuentan con afiliados dentro de la orquesta). Todos deben contar con tres años de antigüedad en la planta permanente. Se advierte que su ausencia no invalida la actuación del jurado. En el caso de la OFBA, se explica que un veedor gremial perteneciente al Ente Estable del Teatro Colón se encuentra presente, y en la OSN se explicita que se presentan veedores gremiales, sin especificar la cantidad.

### **7.12.2. La participación gremial en los concursos según los entrevistados.**

A continuación se exponen las declaraciones de los entrevistados, con respecto a la participación de las entidades gremiales en los concursos:

Entrevistado	Participación gremial en los concursos
Ciro Ciliberto	<i>“...los referidos gremios [UPCN y ATE] envían veedores a los concursos a los efectos de velar para que el concurso tenga la mayor ecuanimidad posible, en el respecto de las normativas y que ningún desvío perjudique al trabajador – músico”.</i>
Guillermo Scarabino	<i>“En la preparación de un concurso interviene el gremio, que conforma una comisión que revisa el reglamento del concurso. Un representante del gremio actúa como veedor en el concurso, pero no participa de la votación del jurado”.</i>
Alejandra Gandini	<i>“También están como veedores de los concursos; los veedores de los gremios que son dos SUTECBA –Sindicato Único de Trabajadores del Estado de la Ciudad de Buenos Aires- (con la mayor representación dentro de la orquesta) y ATE- Asociación de Trabajadores del Estado”-</i>
Carlos Vieu	<i>“Participan los gremios como veedores, acá hay muchos gremios, muchos...”</i>

Los entrevistados informan que, en el caso de la OSN los veedores gremiales pertenecen a UPCN y ATE, a fin de asegurar que en los concursos se desarrollen respetando el marco regulatorio.

En el caso de la OFBA, Scarabino informa que además de la función de veedor, el gremio interviene en la comisión que revisa el reglamento del llamado a concurso. A pesar de que el reglamento menciona que durante los concursos se encuentra presente *“un veedor gremial perteneciente al Ente Autárquico Teatro Colón”* (Art. 10 de la Resolución N° 675, EATC, 2012 . Ver Tabla XIII. Cuadro comparativo de los reglamentos de concurso en el apartado 7.5.1), la Coordinadora Alejandra Gandini expresa que los veedores de los gremios asisten y menciona dos gremios, SUTECBA y ATE.

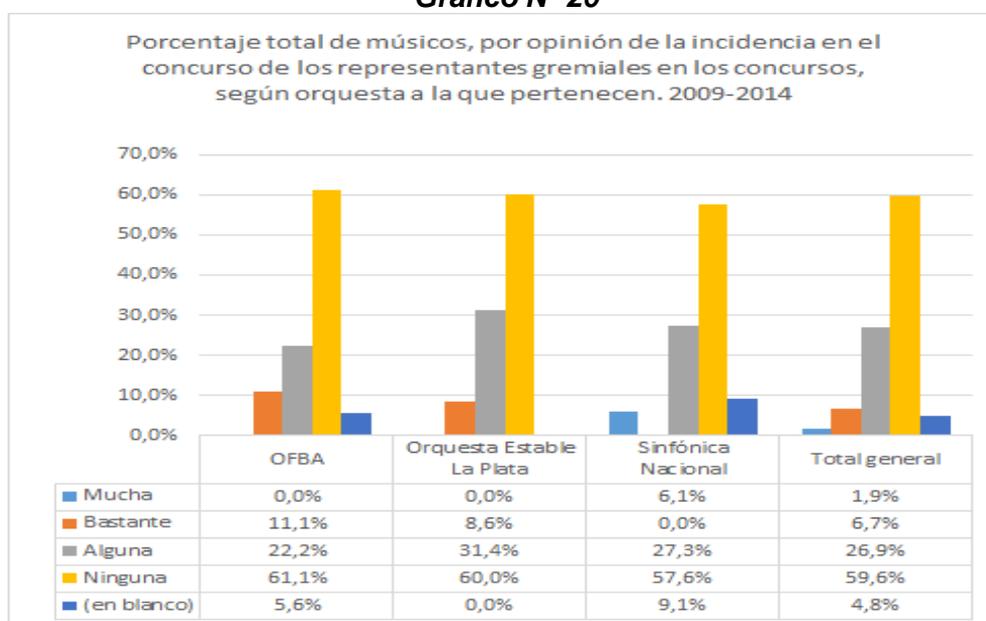
En el caso de la Orquesta Estable de La Plata, cuyo reglamento reserva un espacio

para el veedor gremial, Vieu sostiene que existen numerosos gremios, sin definir cuáles. Esto se puede explicar a través de la utilización de ciertos modos de contratación, dentro de la orquesta, que pertenecen a otras áreas de especificidad. Existe un tipo de contrato llamado de 'sala y escenario', que debería emplearse únicamente para los acomodadores de sala y ayudantes de escenario, y se utiliza también para las suplencias de los músicos; por ende estos músicos se afilian al sindicato que agrupa a los trabajadores que tienen este tipo de contratación. Por esta razón coexisten una gran cantidad de gremios diferentes.

### 7.12.3. Incidencia en los concursos de los representantes gremiales como veedores, según los músicos.

En la encuesta se preguntó a los músicos qué incidencia tienen los gremios en la instancia de concurso. Se presenta el resultado, a través del siguiente gráfico:

**Gráfico N° 20**



*Gráfico propio generado a partir de los datos obtenidos en la encuesta realizada para la presente investigación.*

Se observa, según la opinión de la mayoría de los músicos, que los representantes gremiales no tienen incidencia en los resultados de los concursos (el 60 % de los músicos responde de esa manera). Sin embargo, el 27 % de los músicos opina que tienen alguna importancia. Solo para el 6 % tienen bastante importancia. Una manera de explicar esta última percepción es la declaración de un grupo de músicos que considera que los gremios tienen una incidencia encubierta en los concursos.

### 7.12.4. Los gremios en las orquestas.

Helios García y Julián Ehrhom (2014), en su artículo "Cultura y Estado en los años del Bicentenario: Orquesta Sinfónica Nacional", destacan que los gremios de músicos, que

inicialmente tuvo mayor participación en Argentina fue la Sociedad Musical de Mutua Protección –cuya actuación se destaca desde 1894–, que al obtener su personería jurídica se denominó Asociación del Profesorado de Orquesta (APO), en 1919. Este fue considerado “*históricamente el primer sindicato de trabajo del país*” (88).

Actualmente, el gremio que se especializa en las problemáticas de los músicos es el Sindicato Argentino de Músicos (SADEM), que no tiene representación gremial dentro del Estado. Los gremios que representan a los músicos dentro del Estado son los siguientes: en Nación, UPCN y ATE; en la Ciudad: SUTECBA y ATE; y en la Provincia de Buenos Aires, UPCN y ATE. En la Orquesta Estable de La Plata intervienen, también, los gremios propios del Teatro Argentino, como, por ejemplo el del sindicato de maquinistas, al que adhieren algunos músicos.

Dado que se encuentran representados por gremios que tratan la problemática del empleo público en general, los músicos de las orquestas deben ocuparse de defender sus propias problemáticas porque los mencionados gremios tratan, a estos temas específicos, dentro de un panorama total. En el caso del área de la Nación, los gremios se han ido especializando con el tiempo; aunque se considera necesaria la participación de un gremio específico para los músicos, acostumbrado a participar y a pensar en las cuestiones que relacionadas con los integrantes de las orquestas. Además, también se postergan el tratamiento de determinadas cuestiones debido a la existencia de cierta rivalidad entre los gremios participantes. Se puede mencionar como ejemplo, el enfrentamiento de las representaciones gremiales entre SUTECBA Y ATE, en el ámbito del Teatro Colón, estudiado por la Dra. Liliana Raggio (2013)<sup>49</sup>.

#### **7.12.4.1. Los gremios en las orquestas según los entrevistados.**

Ciliberto aporta su punto de vista, en relación con la función que cumplen los gremios en las orquestas, además de ser veedores en los concursos:

Ciro Ciliberto (OSN)	<i>“A nivel profesional los músicos tienen el gremio del Sindicato de Músicos, que no tiene participación dentro del Estado. En el mismo se desempeñan dos gremios de ámbito laboral : UPCN y ATE que representan a los músicos y son los encargados de defender sus derechos en las paritarias salariales o en la Comisión Permanente de Interpretación de Carrera (COPIC) que trata las correcciones necesarias a las modalidades operativas y los tópicos que constituyen la carrera. Las propuestas y reclamos de la orquesta se viabilizan a través de los representantes</i>
----------------------------	--

---

<sup>49</sup> Dice: “El gremio de SUTECBA se alineó con Mauricio Macri (PRO) quien aparecía como el principal opositor a Cristina Kirchner (FVP) con vistas a las elecciones nacionales del año 2011, en tanto que ATE apoyaba el proyecto del Frente para la Victoria en la CABA y también en el orden nacional. Para ver las alianzas en el nivel regional” (243-272).

*gremiales. Cualquier acuerdo paritario se realiza con el Estado nacional en su conjunto (Ministerio de Cultura, Jefatura de Gabinete, Ministerio de Economía, Secretaría de la Función Pública) y los con representantes de ambos gremios”.*

Ciliberto entonces, expresa que los gremios que trabajan en relación con los derechos de los músicos dentro del ámbito nacional cumplen las siguientes funciones: viabilizar los reclamos y propuestas de las orquestas; y participar de las paritarias salariales y de la COPIC (Comisión Permanente de Interpretación de Carrera).

### **7.13. Titularizar en las orquestas**

Una vez atravesadas las instancias de un concurso, comienzan las etapas que llevan a la titularización de los cargos. A continuación se analizan los procedimientos que permiten a un músico obtener un puesto permanente dentro de una orquesta.

#### **7.13.1. La titularización en los resultados en los reglamentos de concurso.**

La titularización en las orquestas comienza con la lista de méritos de los concursantes. El reglamento prevé:

Dimensiones de los reglamentos de concurso	Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata	Orquesta Filarmónica de Buenos Aires	Orquesta Sinfónica Nacional
Lista de mérito	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se realiza con los concursantes que hayan pasado a la etapa final del concurso y cuya calificación final sea mayor a siete (7) puntos.</li> <li>-La lista se utiliza para cubrir vacantes en las plantas permanente o transitoria del organismo o para contratación de refuerzos, sin necesidad de un nuevo llamado a concurso.</li> <li>-Concurso desierto: el concurso puede ser declarado desierto, total o parcialmente.</li> <li>-Se advierte que las designaciones son condicionadas a la firma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El jurado confecciona el orden de mérito provisorio por cada una de las categorías sometidas a concurso.</li> <li>-Concurso desierto: el concurso puede declararse desierto cuando no haya habido inscripciones, cuando ninguno de los postulantes haya cumplido las condiciones mínimas requeridas o no haya aprobado la prueba de desempeño artístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El personal de la orquesta notifica el orden de prioridad a los interesados exclusivamente, y no está permitido exhibir a los concursantes los antecedentes aportados por el interesado ni por los demás concursantes.</li> <li>-Concurso desierto: el concurso puede declararse desierto por falta de aspirantes o por considerarse insuficientes los méritos de los candidatos. Esta declaración resulta inapelable y debe notificarse a los interesados.</li> </ul>

	del Gobernador de la Provincia de Buenos Aires, sin derecho a reclamo por parte de los postulantes en caso de que no se concreten los nombramientos.		
--	--	--	--

Entonces según los reglamentos, una vez finalizadas las pruebas de oposición y la evaluación de los antecedentes curriculares, los jurados confeccionan la lista de mérito. En caso en que ninguno de los concursantes cubra los requisitos de los cargos, el concurso puede declararse desierto.

En lo particular, para la titularización, el reglamento de concursos de la OFBA en la Sección 1, Art. N° 5, bajo el título Responsabilidades del ganador del cargo, especifica que quien gane el concurso adquiere una serie de responsabilidades: estar disponible para giras nacionales e internacionales; mantener sus cualidades psicofísicas para el desempeño de sus funciones; cumplir con sus obligaciones en ensayos y funciones para el público; y ser compatible para el cumplimiento del cargo de acuerdo a las leyes laborales y cumplir con las obligaciones que se especifican al momento del concurso y en el futuro. En este sentido el concurso advierte sobre lo que implica presentarse, concursar y ganar.

### **7.13.2. La titularización en la voz de los entrevistados.**

Para conocer de qué manera se accede a la titularización de los cargos en las orquestas estudiadas, se consultó a las autoridades y a los gestores de las orquesta sobre el tema de referencia.

Ciro Ciliberto (OSN) *“El jurado se expide y se eleva la propuesta de nombramientos a la autoridad política, en este caso del Ministerio de Cultura. Los nombramientos los firma la máxima autoridad del ministerio, previa actuación de la Secretaria de Función Pública.”*

Ruben Verna (MCN) *“Claro está que de ser ganador un extranjero tiene que realizar luego trámites de residencia para ingresar en la planta”.*

Alejandra Gandini (OFBA) *“En principio, después del concurso, hay hasta seis meses para evaluar el rendimiento. No solamente se trata de la calidad artística, y esto es lo más importante, sino también de su desempeño dentro de la orquesta: si es puntual, si falta en demasía, si cumple con lo solicitado etc.”*

Pecqueur (2015) sostiene que en las orquestas francesas, una vez ganado el concurso, la titularización es un trámite y debe ocurrir algo muy grave para que no suceda.

Se destaca que, en el caso de la OFBA, el período de prueba antes de la titularización está previsto en el decreto de creación: *“período de prueba de doce meses, al cabo, del cual*

será confirmado si [...] ha demostrado reunir las condiciones necesarias para el desempeño del cargo” (García Muñoz y Stamponi, 2007:81).

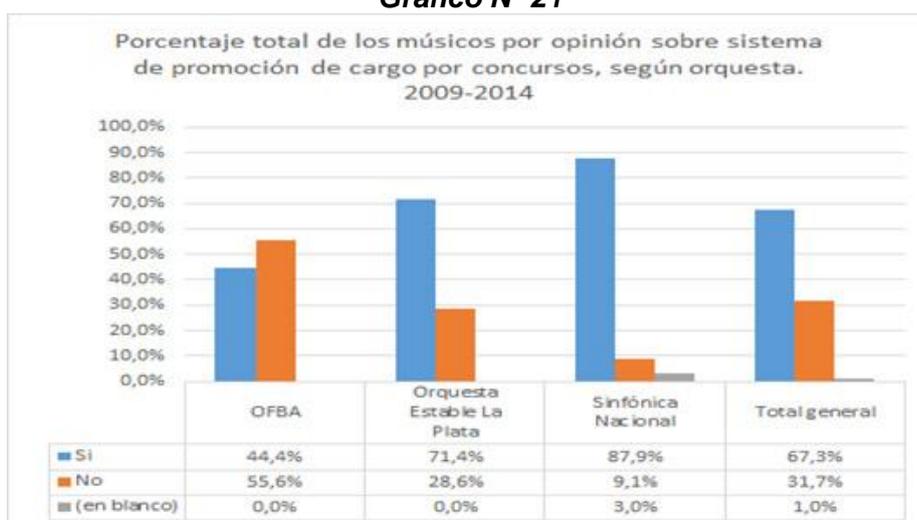
Este período de prueba existe actualmente en las tres orquestas estudiadas y se extiende a seis meses antes del nombramiento definitivo. En este sentido, y en la actualidad, en todas las entrevistas realizadas en los organismos, se evalúa el rendimiento y la adaptación. Esta evaluación se realiza conjuntamente entre los músicos, la administración y el propio ingresante a la orquesta.

## 7.14. La promoción de los músicos y la carrera dentro de la orquesta

### 7.14.1. La promoción de cargos dentro de la orquesta según los músicos.

Con el objetivo de relevar el modo de ascenso a los cargos dentro de la orquesta (por ejemplo, pasar de cuarta viola a tercera viola), se preguntó a los músicos si la promoción de cargos se realizaba por concurso, lo que resultó en la información organizada en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 21**



*Gráfico propio generado a partir de los datos obtenidos en la encuesta realizada para la presente investigación.*

Los músicos que mayoritariamente (un 55,6 % de respuestas) expresan que no se accede a la promoción de cargos por concurso son los integrantes de la OFBA. Esto se explica a través de las palabras de los propios integrantes de la orquesta:

Músico OFBA 1 *“El sistema de promoción de cargos dentro de la orquesta debería ser por concurso interno cada tantos años (por ejemplo, 2 ó 4), con bombo y jurado externo. Las influencias personales, gremiales, de autoridades para la promoción dentro de la orquesta generan desigualdad de posibilidades”.*

Músico OETALP 1	<i>“Teóricamente se asciende de cargo por concurso, pero en la práctica hay gente que asciende de cargo sin concurso”.</i>
Dos músicos (OETALP)	<i>“Actualmente sí se asciende de cargo por concurso”.</i>
Músico OFBA 2	<i>“Decir que [acceder a un cargo o promocionar dentro de la orquesta] ‘siempre’ es por concurso es muy relativo. Yo opino teniendo en cuenta las audiciones y concursos, sobre los cuales me he enterado, de orquestas profesionales que ensayan en la ciudad de Bs As desde 2010 (aproximadamente) hasta la fecha pero sé que cuanto más atrás vayamos en el tiempo, más irregularidades encontraremos en relación a esto. En mi opinión, mucho más irregulares y/o precarias son las condiciones en orquestas y bandas municipales y, asimismo, peor es cuanto más nos adentremos en el interior del país o cuanto menor sea el nivel del organismo. Igualmente, orquestas importantes y ‘profesionales’, presentan muchas irregularidades en cuanto a la corrupción de sus integrantes y las autoridades que la conducen y de las cuales depende”.</i>
Músico OFBA 3	<i>“Muchas veces las audiciones para contratos son mucho más serias y exigentes que los concursos. No obstante, haber ganado una audición y haber estado contratado años no garantiza el éxito en el concurso. En lo personal gané una audición en 2010 con doce jurados y biombo. Renuncié al trabajo que tenía antes y estuve tres años trabajando contratado en la orquesta. En 2012 concursé por el cargo que ocupaba y lo perdí en un concurso sin biombo con seis jurados y mucho menos exigencia que la audición previa. Quedé ‘rankeado’ en el concurso y por eso seguí yendo. En 2014 volvió a hacerse otra audición con biombo y doce jurados y la volví a ganar. Estas audiciones fueron mucho más serias y protocolares que todos los concursos que se hicieron desde que yo tengo noticia. En los concursos las arbitrariedades no siempre favorecen a los que vienen ocupando el lugar por años, habiendo ganado tremendas pruebas en reiteradas ocasiones”.</i>
Músico OFBA 4	<i>“Paradójicamente mucha gente fue estabilizada sin concurso ni audición hace menos de diez años...”</i>
Músico OFBA 5	<i>“En mi opinión, sería importante que se implementara el invitar a toda la orquesta a presenciar las audiciones y concursos (como sucede en otros países) para, de esa manera, generar un mayor compromiso y presionar al jurado para que se maneje con la mayor transparencia posible”.</i>
Músico	<i>“Algunos cargos de la OFBA son ocupados por corrimientos<sup>50</sup> y no por</i>

---

<sup>50</sup> Coloquial, se utiliza en las orquestas, y hace referencia a un desplazamiento ascendente de los cargos. Por ejemplo, si el tercer violín renuncia, el cuarto violín pasa a ocupar el lugar de ese tercer violín, el quinto pasa al cuarto violín, y así sucesivamente. Es decir hay un ‘corrimiento’ en la fila: cada músico deja su sitio y se traslada al puesto inmediato superior.

Como se puede leer en la tabla, los músicos desconfían del sistema por el cual se realiza la promoción de los cargos dentro de la orquesta. Algunos consideran que a veces esa promoción no se realiza a través de concursos o que a pesar de los concursos, esa promoción está condicionada por arreglos extra reglamentarios, como por ejemplo los cambios que se dan en la fila para reemplazar a un músico sin que se haya realizado audición o concurso.

La promoción de los cargos forma parte del desarrollo de los músicos dentro de las orquestas. En el marco teórico se desarrolló que el Estado francés solicitó a Dupuis (1993) un informe sobre las orquestas francesas, que consistía en un análisis cuyo fin era optimizar estas organizaciones. Las empresas suelen solicitar consultores externos, para lograr la optimización de las tareas y de la organización en general. No obstante, Merlin (2012), establece que si bien existen similitudes entre las empresas y las orquestas (la existencia de un director, un programador, una oficina de recursos humanos y de prensa, entre otras) concluye que por su carácter artístico una orquesta no puede asimilarse a una fábrica, por ejemplo. Ya que si bien los músicos perciben una remuneración por un trabajo concreto, es un trabajo en el que no existen los horarios ni espacios fijos. Por otra parte, señala, ninguna empresa paga por alguien que no trabaja y en la orquesta sí se le paga a un músico de la planta aunque en una obra determinada permanezca “sin parte”; es decir, que no tenga partitura que interpretar. Sin embargo, sin contradecirlo, pero considerando la cuestión desde otra perspectiva, Pecqueur (2015) señala que las orquestas y las empresas pueden aprender unas de otras. Las empresas pueden aprender de las orquestas a humanizarse y las orquestas pueden aprender del funcionamiento de las empresas. Menciona que las empresas han evolucionado en el tiempo mientras que las orquestas se rigen de igual modo desde el s. XIX. Una de las cuestiones que menciona es que los empleados de las empresas lograron beneficios que los músicos no por estar menos valorizados dentro de sus organizaciones.

Uno de los beneficios que ofrecen las empresas es la posibilidad de crecimiento dentro de la institución, de desarrollar una carrera. Cuando los autores mencionados hacen referencia al trayecto de un músico dentro de las orquestas, lo hacen en términos experienciales, no en términos de carrera propiamente dicha. Merlin (2012) sostiene que la carrera de músico es una profesión de tiempo completo y explica los problemas que conlleva la responsabilidad de determinados cargos, como el de jefe de fila o de concertino. Pecqueur (2015) analiza como carrera una serie de etapas concebidas desde una perspectiva etaria y a través de su propia experiencia, tal como él mismo lo expresa; desarrolla el trayecto de un músico desde que ingresa a la orquesta hasta que se jubila o se retira del organismo artístico. Esta descripción no contempla el desarrollo de un instrumentista en una orquesta, que ofrece una carrera concreta para los músicos.

## 7.14.2. La carrera profesional de los músicos.

Frente a lo expuesto surge la pregunta: ¿las orquestas argentinas tienen una carrera horizontal<sup>51</sup> para el crecimiento para los músicos? Los entrevistados responden lo siguiente:

Entrevistado	Carrera profesional en las orquestas
Ciro Ciliberto	<i>“La orquesta tiene una historia muy rica, tanto en logros artísticos, como asimismo en acumulación de momentos de crisis, pero también en obtención de reivindicaciones para alcanzar la mejor calidad institucional. Por suerte la historia corrige errores y por ello me centraría en exponer, la carrera profesional de la orquesta sobre la letra que nos dejó el decreto 973/08 que rige a la OSN en la actualidad.”</i>
Rubén Verna	<i>“El Decreto 973/08 en el cual está mi firma junto a otras cincuenta, aproximadamente, en realidad comenzó a tratarse tres años antes del 2008. Retoma la carrera para los cuerpos artísticos que había iniciado con el Decreto 4345/72, y que se interrumpió en el año 1992 y reinicia con este nuevo Decreto de 2008 [973/08].”</i>
Guillermo Scarabino	<i>“Está prevista la confección de la carrera que, por ser un objetivo sumamente complejo tardará un tiempo en realizarse. Es un tema que se encuentra en la órbita de Dirección General de Recursos Humanos del EATC.”</i>
Walter Oliverio	<i>“Fue importante. Fue un paso más para la búsqueda de la equidad y de la excelencia. La carrera se había perdido en 1992. Ahí se consiguió la antigüedad y se perdió. Ahora es una carrera mucho más completa. Hay mucho que discutir todavía, como por ejemplo un reglamento de concursos que por ahora no hay”.</i>
Carlos Vieu	<i>“Hay una ley artística en la provincia que contempla los años de antigüedad, pero no una carrera en el sentido estricto”.</i>

A partir de lo expuesto por los entrevistados, se observa que la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata no posee un diseño de carrera artística para sus músicos y que de acuerdo con el Mtro. Scarabino, la OFBA se encuentra en un proceso a largo plazo de confeccionar una carrera.

La única orquesta que cuenta con una carrera artística es la OSN, desde el año 2008.

<sup>51</sup> Para explicar la característica de 'horizontal' de la carrera se transcriben los artículos del Decreto 978, 2008: *“La promoción horizontal consiste en el acceso a los diferentes grados habilitados para la categoría escalafonaria en la que revista el agente, como resultado del desarrollo de sus competencias laborales relativas al perfil ocupacional respectivo mediante la evaluación en el perfeccionamiento y desempeños artísticos laborales”* (Art. 9 del CAP. I del Decreto 973, 2008). *“Categoría: el personal revistará en una categoría escalafonaria de acuerdo con la complejidad, y naturaleza de la función o puesto de trabajo para el que haya sido seleccionado”* (Art. 10 del Cap. II del Decreto 978, 2008).

Además de este desarrollo horizontal, pautado desde el Estado para el avance de un músico dentro de su mismo cargo, existe la posibilidad de acceder a un cargo mayor, a través del concurso. Es decir, alguien que está desempeñando un cargo de 5° violín puede concursar para acceder al cargo de 3er. violín. A este crecimiento se lo llama carrera vertical. Este ascenso se encuentra disponible en todas las orquestas del mundo. La carrera horizontal se diferencia en que es un cambio en el modo de gestionar orquestas. Este sistema fue desarrollado por el Estado Argentino. En este sentido, la OSN (y los organismos artísticos dependientes del Estado argentino) es la primera orquesta sinfónica en el mundo que realizó una revisión en el modo de gestionar organismos, tal como lo solicita Pecqueur (2015). A partir de este análisis, generó una carrera concreta para los músicos de orquesta.

Se desarrolla a continuación de qué se trata esa carrera.

En el año 2008 se generó el Decreto N° 973, 2008 en el ámbito de la ex Secretaría de Cultura de la Nación y más tarde, en 2010, la Resolución de SCN N° 1055, 2010. Ambos dieron origen a una carrera de crecimiento horizontal para los músicos, que se considera una recuperación de la que se había iniciado con el Decreto N° 4345, 1972 y que se vio interrumpida en el año 1992 y hasta el año 2008. Con esta interrupción los músicos perdieron el acceso a la antigüedad simple. Esto ocurrió con la sanción del SINAPA (Sistema Nacional de la Profesión Administrativa), y por esta razón quedaron postergados los cuerpos artísticos dependientes de la ex Secretaría de Cultura en su tratamiento sectorial<sup>52</sup>. Entre ellos se encontraban los músicos de la OSN, por lo que no contaron con un ascenso horizontal en el período y en consecuencia se vieron afectados salarialmente.

La actual carrera, que existe únicamente en el ámbito de la Nación, y que contempla el crecimiento horizontal del músico dentro de un organismo orquestal, no existe en el mundo por lo que se la puede considerar como una iniciativa modélica. El Mtro. Ciro Ciliberto analizó el tema durante la entrevista de la siguiente manera:

*El decreto de 2008 significa un paso cualitativo y cuantitativo de gran escala a pesar que faltan resolver todavía muchos aspectos formales, reglamentarlos, no obstante así como está se aplica y constituye una instancia modélica en el mundo. Argentina, a partir de este decreto es el único país del mundo que primero se compromete nuevamente con un nuevo modelo de contratación y reafirma su compromiso para sostener la actividad, en momentos que en Europa y Estados Unidos las instituciones musicales atraviesan una enorme crisis con constantes cierres de organismos. Nuestro país reconoce que dentro del Estado nacional, además de sostener la actividad de los mismos, es necesario jerarquizar el patrimonio intangible que posee, de manera que a la OSN, junto a los demás organismos artísticos de la Nación, se les reconoce el estatus como sector específico y se los dota de una carrera pertinente. Ello pone en evidencia la voluntad de jerarquización de parte del Estado nacional como asimismo de aceptación de una reivindicación social que por mucho tiempo sostuvieron los integrantes de la OSN y ahora tiende a resolverse. Naturalmente que falta agregar mucho contenido al decreto, que permita la realización de nuevas modalidades operativas, que estén en sintonía con la velocidad tecnológica de estos tiempos, posibilitando su rediseño, y con compensaciones de la manera más justa posible”.*

Según el decreto antes mencionado y las declaraciones de los entrevistados Ciliberto y Verna, se enumeran a continuación los puntos a considerar para la comprensión de la carrera:

1) Al haberse puesto en marcha a partir de 2003, las comisiones de negociación colectiva (paritarias) entre el Estado empleador y los trabajadores, representados por los sindicatos, se pudieron cristalizar en año 2008 un acuerdo paritario que dio lugar al Decreto 973/2008, que

---

<sup>52</sup> Se refiere al sector de los agrupamientos artísticos dependientes del Estado nacional.

repone la carrera de los cuerpos artísticos, como así también repone adicionales que contribuyen al desarrollo de la profesión y que habían sido también suprimidos en 1992.

2) Se reconoce dentro del Estado nacional un nuevo 'sujeto artístico', de manera que incorpora una estructura que incluye a los artistas como una categoría diferencial dentro del Estado (es decir que se diferencia del trabajador administrativo y del trabajador técnico), integrando a todos los organismos artísticos<sup>53</sup> dependientes de la ex Secretaría de Cultura. El Estado rediseña su propia matriz y jerarquiza al artista como trabajador cultural, lo que se refleja en la equiparación básica de la escala salarial de todos los organismos que componen la sectorial específica.

3) Dispone su nuevo concepto de la antigüedad calificada, que tiene dos instancias: a) Evaluaciones anuales y b) Capacitación. En el caso de las evaluaciones del personal músico de la orquesta, se puede señalar que las mismas fueron puestas en vigencia a través de la Resolución N° 1055, 2010, que las reglamenta en el marco del Decreto N° 973/08. La aplicación de la evaluación, junto con la capacitación es lo que permite el ascenso horizontal dentro del mismo cargo, lo cual implica una remuneración adicional ('grado'<sup>54</sup>).

4) Los ascensos ocurren cada tres años, y requieren dos evaluaciones positivas y haber realizado los cursos de capacitación grupal de cuarenta horas por año necesarios para promocionar. El incumplimiento de uno de los requisitos impide al músico el ascenso horizontal. En caso de evaluaciones negativas consecutivas, se pone en riesgo la continuidad del músico en la planta del organismo.

A pesar de lo expuesto, aún quedan puntos por desarrollar dentro de la carrera. Al respecto, el actual Director de Música del Ministerio de Cultura, Prof. Rubén Verna, (uno de los firmantes del mencionado Decreto N° 973, 2008) reflexiona desde el ámbito de la gestión estatal:

*“Todavía la cuestión está con reglamentos no desarrollados y mecanismos sin protocolo de implementación. Por ejemplo conviven varios criterios a la hora de implementar las cuarenta horas anuales de formación. Y si bien existe la Resolución N° 1055/2010 que prevé un comité evaluador y propone planillas de calificación y diversos mecanismos, no se implementa en su totalidad, porque faltan aún desarrollos por pensar, acordar y enunciar. En el caso de las capacitaciones, generalmente se están dando a través de lo que se conoce como criterio de capacitación por apropiación de repertorio; esto es: determinadas obras que se programan tienen, por diversos motivos, como puede ser el de pertenecer al campo de la música contemporánea, ciertos*

---

<sup>53</sup> Organismos artísticos dependientes del Estado Nacional: OSN, Ballet Folklórico Nacional, Orquesta Nacional de Música Argentina Juan de Dios Filiberto, Coro Polifónico Nacional, Coro Nacional de Niños, Coro Nacional de Jóvenes, Orquesta Nacional de Ciegos, Coro Nacional de Ciegos. Estos organismos componen la sectorial específica de los artistas dependientes del Estado Nacional.

<sup>54</sup> “Grado refleja el avance horizontal del artista en la categoría a la que pertenezca, a través del cómputo de las calificaciones de las evaluaciones del desempeño laboral y artístico y la consideración del perfeccionamiento, en una escala de progreso del CERO (0) al DIEZ (10)” (Art. 10 del Cap. II del Decreto 978, 2008).

*rasgos estilísticos para lo que es necesario capacitarse, a fin de que ingresen en el repertorio. Entonces un director especialista viene a trabajar esas obras y este trabajo, de por sí, cuenta como capacitación, ya que obliga al cuerpo artístico a realizar un esfuerzo extra. También existen casos de autocapacitación individual de los músicos que por su importancia puede reconocerse porcentualmente”* (fragmento de la entrevista realizada para el presente trabajo).

En síntesis, se observa que, la promoción vertical, en las tres orquestas, se realiza a través de concursos. En esto, y siguiendo a los autores del marco teórico, sucede así tanto en las orquestas francesas y europeas.

La promoción horizontal, en cambio, rige solamente en la gestión de la OSN. Ninguna otra orquesta en el mundo ha concebido una carrera de crecimiento y desarrollo para sus músicos.

### **7.15. Tensiones en las orquestas**

De las diversas tensiones que pueden surgir dentro de un ámbito laboral, durante el trayecto de la investigación se presentaron temas emergentes como fuentes de conflictos: las impugnaciones en los concursos, temas relacionados con la salud, con los salarios y con el Estado.

#### **7.15.1. Las impugnaciones: tensión en los concursos.**

En los reglamentos, sintéticamente, se determinan las siguientes normas con respecto a las impugnaciones:

Dimensiones de los reglamentos de concurso	Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata	Orquesta Filarmónica de Buenos Aires	Orquesta Sinfónica Nacional
Impugnaciones y/o recusaciones	A partir de la exhibición de las listas de inscriptos y de jurados, correr un plazo de tres días corridos para realizar las impugnaciones y/o recusaciones. Deben fundarse exclusivamente en razones de orden legal, reglamentario o ético. Deben acompañarse de pruebas, que no incluyen la posibilidad de pruebas testimoniales, ya que no son admitidas.  De la impugnación y/o recusación deducida, se puede dar traslado al	La excusación o recusación de miembros del jurado debe plantearse dentro de los dos días. El recusado debe hacer su descargo en el plazo de dos días. Las excusaciones y recusaciones son resueltas por el director general y artístico del Ente Autárquico Teatro Colón. Publicado el orden de mérito, las impugnaciones que se efectúen deben ser fundadas y efectuarse en el plazo de tres días. Pueden basarse en	No especifica

	impugnado y/o recusado para que en un plazo de cuarenta y ocho horas realice su descargo	errores materiales, vicios de forma o de procedimiento o en la existencia de arbitrariedad manifiesta.  El jurado debe resolver las impugnaciones dentro de un plazo no mayor a tres días.  En cuanto ellas quedaran resueltas se establecerá el orden de mérito definitivo	
--	--	---	--

En el reglamento de la OSN existe un vacío legal con respecto a las impugnaciones. Este vacío obliga a los concursantes a remitirse al actual código contencioso-administrativo (Ley N° 13998, 1950 y modificaciones), en el que se puede impugnar toda acción administrativa del Estado en la que no se respete las normas previstas.

En el caso de la Orquesta Estable de La Plata, se prevé en el reglamento la presentación de recusaciones o impugnaciones, una vez exhibidas las listas de inscriptos y de jurados, pero no se la prevé posterior a la publicación de la lista de mérito (después del concurso). Esto puede explicarse porque el mismo reglamento sostiene que la decisión del jurado es inapelable. No obstante, rigen las generales de la ley (Ley N° 19549, 1972), como sucede en el caso de la OSN.

En el caso de la OFBA, el reglamento prevé excusaciones y recusaciones hacia los miembros del jurado antes de la instancia de concurso y después de la publicación de la lista de méritos. En la OFBA, se registran impugnaciones: como se observó al tratar el tema de la frecuencia de los concursos, seis cargos estuvieron detenidos por un período considerable (debido a que las impugnaciones realizadas estaban en trámite), antes de poder iniciarse la prueba de oposición (ver apartado 7.6.1).

Se consultó a los entrevistados en relación con el tema de las impugnaciones como fuente de tensión en los concursos y expresaron:

Ciro Ciliberto (OSN) *“Hay dos períodos de recusaciones e impugnaciones que se ajustan a la ley. Uno en la inscripción y otro al publicarse la lista de méritos. Claro que únicamente por motivos formales”.*

Ruben Verna (MCN) *“En los dieciocho años en que estoy en esta Dirección de Música y habiendo participado de gran cantidad de concursos, en general no se producen problemas”.*

Músico de *“En lo referente al reglamento del concurso y si se respeta o no, también es relativo porque, en general, dicho reglamento es formulado por la propia*

la OFBA *orquesta y/o sus autoridades y puede ser muy claro y completo o ambiguo y despojado de reglas, de manera que su interpretación no permita que los participantes lo confronten sólidamente en caso de impugnación, disputa o el inconveniente que surgiera”.*

Se observa que el tema de las impugnaciones no genera tensiones dentro de la orquesta, a excepción de los músicos de la OFBA, que consideran que los cambios del reglamento para cada concurso debilita la instancia de impugnación como opción para el descargo.

### **7.15.2. Tensiones sobre el tema de la salud.**

En relación con la presión que ejerce el tema de la salud de los músicos en la orquesta, los entrevistados expresan:

Walter Oliverio (ATE) *“La seguridad e higiene es muy importante. Depende de los lugares en donde se ensaya y en donde se toca. Porque los instrumentos de viento o las percusiones pueden dañar el oído si el espacio no es el adecuado y el sonido va directo al oído de un compañero. Es uno de los temas que hay que trabajar”.*

Delegado de la OFBA *“Tenemos muchas necesidades. Vea la primera fila de violines: todos usan lentes. Eso es porque la luz no es buena. Por otra parte estamos expuestos por la actividad a enfermedades específicas, que podrían preverse. Por otra parte el concertino de la Orquesta de Berlín, durante muchos años fue un argentino<sup>55</sup>. Él decía que ningún músico debía trabajar más de quince años en una orquesta de alta performance, por los problemas físico-psíquicos que podría traer. Hace unos años, por un tema de presión me pusieron un holter [aparato que mide la presión y las pulsaciones cardíacas]; durante el tiempo de ensayo en la orquesta yo tenía 200 pulsaciones por minuto, igual que un corredor de autos, un rugbier o un maratonista de alta competición”.*

Entre las disconformidades de los músicos con respecto a los temas que afectan su salud, se pueden enumerar:

- Los problemas auditivos por la alta intensidad sonora de los instrumentos.
- Los problemas en la vista por la baja intensidad lumínica de las salas de ensayo.
- El desgaste físico y los problemas coronarios por la presión de la responsabilidad.

Los autores franceses trabajados en el marco teórico y en el estado de la cuestión también mencionan el gran desgaste que produce trabajar en orquestas por la presión de la responsabilidad, y explican que debe considerarse mejorar los espacios de trabajo para el beneficio de los músicos.

---

<sup>55</sup> Se refiere a León Spierer, concertino de la Filarmónica de Berlín de nacionalidad de origen alemana nacionalizado argentino. Se presentó con la OFBA en 2001 (Scalisi, 2015).

### 7.15.3. Tensiones con respecto al tema de los salarios.

Otro de los temas que preocupan a los músicos de las orquestas estudiadas es el tema de los salarios. Los entrevistados expresan:

- Ciro Ciliberto (OSN) *“Hay al menos diez orquestas en Argentina que tienen mayor remuneración inicial: la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires, la Orquesta Estable del Teatro Colón, la Orquesta del Tango de la Ciudad de Bs AS, la Banda Sinfónica Municipal de Buenos Aires, la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, las Orquestas Sinfónicas de Bahía Blanca, Rosario, Santa Fe y Córdoba; y la Orquesta Filarmónica de Mendoza. La remuneración inicial de bolsillo actual en la OSN es de once mil pesos y en las orquestas que mencioné algunas parten de los catorce o quince mil pesos, hasta otras casi duplicar el valor inicial salarial de la OSN. En este sentido, el gran esfuerzo de crear la carrera para los músicos (Decreto 973/08) y que significó, para el Estado, un fuerte impacto remunerativo, retrasó la grilla salarial. Es una tarea pendiente si el Estado nacional continúa en este esfuerzo de jerarquización. Con los años el sueldo de un músico de la OSN se cuantifica favorablemente, pero esto no es así inicialmente. Esta situación hace que un músico del interior del país, (como ha pasado, en el último llamado a concurso para violines) al conocer la remuneración exclamó: ‘¡Ah! ¡Pero yo en Córdoba gano más! ¡No me conviene!’. Con el tiempo podrá ganar más adecuadamente, pero igualmente, el sueldo inicial no le alcanza en relación con el esfuerzo que significa trasladarse a la Capital y vivir en ella”. Por otra parte el salario de los músicos está compuesto por una parte que llega a ser la tercera parte de esa percepción de honorarios para que los músicos tengan total y real disponibilidad para la realización de giras. En el país no existe esto en ninguna orquesta. Si hay una gira, los músicos tendrán necesariamente un lucro cesante, que de ninguna manera lo cubre el viático diario que perciben. Esto hace que haya resistencias, en general, en todas las orquestas, para realizar giras”.*
- Walter Oliverio (ATE) *“Otra cuestión con la 973 fue el aumento de salarios. Los demás organismos nos nivelamos respecto de la OSN que era el organismo que más cobraba. En el 2008 el salario, para los otros organismos subió un 200%., con el paso del tiempo este aumento inicial se fue depreciando”.*
- Músico de la OSN *“Primero, que el sueldo sea del doble para arriba en relación a lo que cobramos ahora”.*
- Delegado gremial de la OFBA *“Los salarios no son buenos, están formados por una serie de ítems que varían constantemente. Por otra parte, no abren las paritarias para los cuerpos artísticos, como está pautado. Nosotros no tenemos una planta específica. Se está trabajando. Por ahora pertenecemos a la planta general de la Ciudad de Buenos Aires, entonces SUTECBA, [Sindicato Único de Trabajadores del Estado de la Ciudad de Buenos Aires] cierra el aumento para todos sin que la ATE [Asociación de Trabajadores del Estado] pueda intervenir, porque este último gremio solo puede estar presente en las paritarias específicas y como le dije estas no se abren. Luego, ni siquiera cumplen con lo pactado. ¿Sabe lo que hacen? Si se pacta un aumento del 25 % en determinado ítem del salario –que quede claro que no figura el*

*salario mínimo en el recibo; no tenemos salario mínimo— entonces le cambian el nombre a ese ítem y no cumplen con el aumento. Después de veinte años de trabajo, uno no puede cobrar veinte mil pesos. Tenemos que trabajar en otras orquestas, orquestas de algún municipio, paralelamente, para subsidiar al Estado de la Ciudad de Buenos Aires. O mejor dicho nosotros con nuestro trabajo subsidiamos al Estado”.*

A partir de lo que sostienen los entrevistados, se advierte que en los tres ámbitos existe una disconformidad. Se percibe consenso en el hecho de que en la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires se cobra el salario inicial más alto, pero este salario se ve depreciado al cabo de algunos años. También se coincide en que si bien la Orquesta Sinfónica Nacional tiene un salario inicial más bajo, al cabo de los años este salario cuenta con un aumento sustancial debido a la aplicación de la carrera que se implementa a partir del Decreto N° 973, 2008, ya descripta, y que posibilita una mejor jubilación. Igualmente, se advierte disconformidad.

En relación con este tema se observa que el Decreto N° 973, 2008, equiparó los sueldos de todos los organismos con los de la OSN, que antes del decreto eran mucho más altos. Esta equiparación retrasó el aumento que correspondía a la OSN en el año 2008 y produjo, al mismo tiempo, un incremento del 200 % en los sueldos de los artistas de todos los demás organismos estables del Estado nacional, a causa de la nivelación. Al comparar con la situación en Francia (Pecqueur, 2015), se observa que mientras el tema salarial en la OSN cuenta con un decreto base y es analizado por los entrevistados, las orquestas francesas no cuentan con un convenio global que garantice los montos mínimos para los sueldos de los músicos (ver apartado 4.6.3.2 del presente trabajo).

En 2011, el Mtro. Walter Oliverio, durante la Conferencia Internacional de Orquestas, realizada en Amsterdam, expresó que en Argentina coexisten dos ideologías, una que considera a la orquesta como un bien cultural y otra que se desempeña en referencia al mercado, tanto en el sector público como en el sector privado. Igualmente reconoce el esfuerzo tangible del Estado nacional, ya que menciona inicialmente el monto de la equiparación de los salarios:

*“...fijándose la asignación básica en la actualidad cercana a un 200 % por sobre el valor inicial. Junto a este incremento, se obtuvo el reconocimiento del Adicional por Aporte de Instrumento, ponderado en un 15 % más sobre la asignación básica. También se creó para aquellos colegas con títulos de conservatorios o universidades el denominado Adicional por Mayor Perfeccionamiento, que incrementa el salario en un 25 % de la asignación básica” (Oliverio, 2011).*

Oliverio reconoce el esfuerzo económico y cultural que realiza el Estado argentino, con respecto a los instrumentistas de la OSN. Explica que el sueldo del músico de orquesta aumentó considerablemente y que además se reconoció, a través de adicionales económicos, el perfeccionamiento de los ejecutantes y el aporte que estos realizan al ofrecer su instrumento

para trabajar en la orquesta. Más adelante, en la misma alocución se expresa, en consonancia con lo que menciona el delegado de la OFBA citado anteriormente, en referencia al tema de los salarios. Señala que los músicos deben trabajar en más de una orquesta para sostenerse:

*“Hoy nuestra prioridad es lograr que estas mejoras alcancen a todos los cuerpos artísticos del país, pero muy lejos están los casos de las orquestas de los Estados provinciales y municipales, que suman más de cien en todo el territorio de la República Argentina. Muchos de estos Estados no tienen en sus estatutos la categoría de ‘músicos’, por lo que se dificulta la correcta descripción de la tarea a la hora de una regularización laboral. Otros, peor aún, ni siquiera reconocen al artista como un trabajador profesional. Es común ver cómo los músicos están incluidos en categorías de escalafones administrativos que tienen modalidades horarias y de funcionalidad difíciles de asimilar con nuestra profesión. Por considerar otro ejemplo, tampoco contemplan la particularidad de que un trabajador aporta su propia herramienta de trabajo. La falta de estabilidad y los bajos salarios obligan al músico a procurarse una multiplicidad de puestos de trabajo, para alcanzar así una remuneración que le permita subsistir. Las consecuencias que de este hecho se desprenden no son favorables para el sector. Se genera, de forma casi inevitable, un muy bajo compromiso con la orquesta, y esto repercute a su vez, no sólo en la calidad artística del organismo sino que, además, dificulta la posibilidad de movilidad y disminuye considerablemente la oferta de puestos de trabajo, generando desempleo en el sector. Asimismo, y de manera progresiva, se van creando desigualdades ante la ley entre los integrantes de distintas orquestas, ya que se conforman agrupaciones con trabajadores más precarizados” (Oliverio, 2011).*

Oliverio entiende que es necesario trasladar los avances logrados en la OSN a todas las orquestas del país. Al respecto, expone la necesidad de lograr equiparar las condiciones de trabajo en los organismos provinciales y municipales argentinos, a fin de que no haya desigualdades en las condiciones de trabajo de los músicos dependientes del Estado.

#### **7.15.4. Tensiones con el Estado.**

Entre las tensiones que se producen entre los músicos de las orquestas y el Estado están las que se dan a partir de los reclamos de los músicos. Estos reclamos, y su modo de hacerlos operativos, pueden dar lugar a acciones sumariales como en el caso de la suspensión de función de la OFBA, en el año 2010, en cuya síntesis sumarial se lee:

*“Rechazo de planteos de nulidad - Sumario administrativo 369-10 - Sanción - Cesantía - Cese de agentes - Medidas de acción directa - Suspensión de funciones - Ente Autárquico Teatro Colón - noviembre - año 2010 - Medida de fuerza - Paro - ATE - Delegados gremiales - Persecución político-gremial - Susana Benítez - Carlos Fernández - Carlos de Jesús Flores - Pastor Jorge Mora - Osvaldo Ochoa - Máximo Parpagnoli - Patricia Pérez - José Piazza - Inconducta - Exención de responsabilidad” (Resolución N° 519, 2011).*

Este tipo de sumarios, que afectan a casi la totalidad de un cuerpo artístico (“suspensión de funciones”) suele quedar sin efecto y no se envía a archivo, por acuerdos que se realizan con los gremios.

Otro punto de tensión ocurre en ocasiones en que dos músicos trabajan en dos orquestas dependientes del Estado. Es una problemática que los músicos explican a partir de los bajos salarios. En todas las administraciones estatales, de nivel nacional, provincial o municipal, está expresamente prohibido tener más de un cargo en el Estado. Es decir que no se puede percibir dos sueldos, excepto en el sector de la salud o en el sector docente. La duplicación de los cargos puede obviarse a través del sistema de contratación. O sea, un profesor puede detentar un cargo en planta permanente en una orquesta mientras tiene un contrato en otra orquesta. Esto se encuentra en el límite de la ley. Se puede obtener un contrato mientras se goza de un cargo para realizar tareas fuera del horario de trabajo. Un músico, además de cumplir con los horarios de ensayo, realiza funciones (actuaciones ante el público). Esto puede ocasionar, al trabajar en dos orquestas a la vez, problemas de superposición horaria y por ende superposición de tareas. Al respecto, se encontraron casos como por ejemplo, los sumarios generados a profesoras músicas de la OFBA:

*“Que, con fecha 5 de noviembre de 2009, la Dirección General Técnica Administrativa Legal hizo saber que la señora Alicia Chianalino participó de un concierto en la Parroquia San José, ubicada en San Isidro, Provincia de Buenos Aires, como violinista convocada por la Directora de la Orquesta Sinfónica de San Isidro el día 4 de octubre de 2009, mientras se encontraba usufructuando de una licencia por motivos médicos;...” (Resolución N° 412, EATC, 2013).*

*“...EATC/2010, tendiente a investigar si existió conducta irregular de la Señora Haydée Irene Seibert, LC 5.300.196, por su participación en los conciertos de fecha 9 de octubre y 29 de noviembre de 2009, mientras se encontraba gozando de licencia médica;...” (Resolución N° 16, EATC, 2014).*

Esta situación, que ocurre desde hace muchos años, como lo confirma un dictamen de la Procuración del Tesoro de la Nación (Dictamen 192, Expediente N° 6918, 2003) en el que un músico sufre una controversia por ejercer un cargo en la Orquesta Sinfónica Nacional y otro cargo en la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata; genera un importante punto de tensión de fuerzas entre las orquestas dependientes del Estado y los músicos que las integran.

Las conversaciones mantenidas con músicos de las tres orquestas demuestran que esta situación de trabajar en más de una orquesta se encuentra vigente, de acuerdo con sus palabras:

Músico 1 *“Esto en la Orquesta de Roma lo hacemos diferente que aquí. Es municipal la orquesta, es más chica, y es diferente”.*

Carlos Vieu (OETALP) *“Es preocupante lo que está pasando en algunas orquestas del país, como por ejemplo que un administrativo de la Universidad de Cuyo piense que puede cerrar una orquesta con tanta historia en la provincia. Acusaciones de que trabajan en dos orquestas como excusa”.*

Ciro *“...las giras constituyen otro problema. En la Orquesta de Berlín los*

Ciliberto (OSN)	<i>músicos tienen dedicación exclusiva, es decir que no pueden dictar clases o realizar actividades musicales, ni siquiera en el ámbito privado, porque tienen un proporcional por giras que cubren ampliamente un posible lucro cesante”.</i>
Gestor de orquesta estatal	<i>“Si querés lo hablo con los músicos. Yo tengo a cuatro que también trabajan ahí [Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata]”.</i>

Si bien el gestor de la orquesta estatal que se expresa no forma parte de esta investigación, fue consultado a fin de contactar a la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata. En esa comunicación sostuvo que cuatro músicos de una orquesta estatal también trabajan en la Orquesta Estable de La Plata.

Se consultaron tres gestores más y tres músicos, que pidieron permanecer anónimos con respecto a este tema. Coincidieron en que estos casos son conocidos por todos los integrantes de una orquesta, pero no se registran denuncias formales. Esto sucede para mantener la paz dentro del organismo. Efectivamente, en esta investigación se citó a dos músicos que comentaron la situación restándole importancia, y a un representante gremial que sostuvo de manera informal que esto sucede: *“obligan al músico a procurarse una multiplicidad de puestos de trabajo. Se genera (...) bajo compromiso con la Orquesta, y [...] disminuye considerablemente la oferta de puestos de trabajo, generando desempleo en el sector”* (Simón, “El arte de audicionar para una orquesta profesional”). Esto sucede cuando un músico tiene más de un puesto de trabajo en orquestas del Estado, por lo que ocupa un segundo puesto que podría significar el ingreso de otro músico desempleado a una orquesta.

La situación de los músicos que trabajan en dos orquestas dependientes del Estado se encuentra naturalizada, a pesar de no respetar la ley. De todas formas, las listas de los músicos de la mayoría de las orquestas municipales y provinciales no se encuentran publicadas, lo que evidencia un cierto grado de reserva, un conocimiento de la ley por parte de los gestores de las orquestas. Es común que los gestores con el fin de contar con músicos experimentados, contraten integrantes de orquestas de alto rendimiento, que a través de su conocimiento, puedan aportar mejoras en la calidad musical de la orquesta a su cargo; y pasen por alto la situación legal.

Esta situación se replica en las orquestas de todo el país, por ejemplo, las orquestas que comparten el territorio de la provincia de Mendoza (Toledo, 2014):

*“Y es que sobre la Orquesta Filarmónica de Mendoza (organismo provincial) y la Orquesta Sinfónica de la UNCuyo (ensamble universitario) se cierne con inusual fuerza el peligro de que en diez días deban cesar en sus cargos muchos de los músicos que las integran. El jueves, el fiscal de Estado subrogante de la provincia, Javier Fernández, comunicó al Ministerio de Cultura que debía cuando antes ‘iniciar sumario administrativo a diecinueve miembros*

*de la Orquesta Filarmónica de la provincia' debido a que se había detectado una incompatibilidad de funciones a partir de lo que establece el Registro de Incompatibilidades Laborales de la Administración Pública. La incompatibilidad aludida es la que corresponde a los músicos que integran tanto la Filarmónica como la Sinfónica de la universidad, debido a que por ley provincial no puede una persona cobrar dos sueldos provenientes de las arcas del Estado, a menos que se trate de cargos docentes" (Toledo, 2014).*

A este caso en particular se refirió el Mtro. Carlos Vieu en la entrevista. Mostró gran preocupación por la falta de conocimiento y por los errores de gestión de aquellos que pueden decidir los destinos de las orquestas. Continuó así:

*"Claro que trabajan en dos orquestas del Estado, porque no hay suficientes músicos y porque los sueldos contemplan esta situación. Uno puede aplicar la ley en el caso de las orquestas que están en esta zona de Buenos Aires en donde cumplir funciones en dos orquestas les quita trabajo a otros tantos músicos disponibles y complica a los organismos. Pero no allá; me preocupa que quieran pagar el precio político de cerrar una orquesta de ese prestigio. Lo que pasa es que se depende de gente, de gestores que no son del palo, entonces no entienden. Alguien a cargo de la gestión de la Orquesta de Mar del Plata me preguntó que para qué quería más de ocho violines si tenía dos oboes. En el caso de La Plata, al igual que en las orquestas que dependen del teatro Colón las autoridades máximas son las del teatro. Luego ellos hablan con la autoridad política allí de la Municipalidad y aquí del Instituto Cultural. Uno quisiera llegar directamente a quienes toman las decisiones. No tener que estar mediatizado, en mi caso yo respondo a la Dirección Artística y a la Dirección Administrativa del Teatro Argentino que están por sobre mi autoridad como director de la orquesta. Me gustaría hablar con el interlocutor válido. Aunque quien sabe si entenderían de todos modos la necesidad de un suplente de solista para el corno inglés y los problemas de la doble caña".*

La experiencia de esta investigadora, obtenida a través de más de veinte años de trabajo con orquestas, permite volcar en este trabajo el conocimiento de que resulta habitual que se salteen las normas más veces de las esperables. En un concierto realizado durante el mes de mayo de 2014 en la Ciudad de Rosario, se constató que el 30 % de quienes componían la orquesta ese día no habían realizado ningún ensayo. Esto ocurrió debido a que ese 30 % de los músicos tenía compromisos con otra orquesta o actividades particulares. Como se trataba de una situación de gira artística, algunos músicos enviaron cambios para la gira, sin previo aviso. El inconveniente era que si no se les permitía subir al transporte, no hubiese sido posible realizar la función; por lo que viajaron a pesar del disgusto del director y de los problemas administrativos sobre la activación de seguros de vida, que en ese caso, corrió por cuenta de la empresa de ómnibus que realizaba el traslado.

A partir de lo expuesto surge la pregunta: ¿qué acciones del Estado esperan las orquestas y los músicos que las componen?

A través del Mtro. Oliverio (que representa a ATE en Nación y trabaja en el ámbito del Sindicato Argentino de Músicos), se conoció la participación de los músicos pertenecientes a

diferentes sindicatos de todo el mundo de la Federación Internacional de Músicos<sup>56</sup> (FIM, International Orchestra Conference, 2013), en la Conferencia Internacional de Orquestas (CIO), que cuenta con tres ediciones: 2008 en Berlín; 2011 en Amsterdam y 2014 en Oslo (desarrollo en el Anexo N°4). Argentina participó de las dos primeras, representada por el Mtro. Oliverio.

Para comprender la preocupación de los representantes de los sindicatos de músicos de treinta países del mundo se transcribe el *Llamado de Oslo*, realizado en la última reunión de la IOC en febrero de 2014:

*“Llamado de Oslo*

*Los representantes de los sindicatos de músicos en más de treinta países, reunidos en Oslo el 26 de febrero 2014, expresan su más profunda preocupación por la situación de las sinfónicas y orquestas de ópera de todo el mundo. En Grecia, Países Bajos, Alemania, los EE. UU., un número de orquestas se han cerrado, a veces durante la noche. En muchos otros países, están siendo amenazadas con reducciones en la financiación y los recortes presupuestarios. En el contexto de la recesión global, es evidente que las orquestas sufren, así como otros sectores de la economía. Pero la destrucción de las orquestas no solo afecta el trabajo de los músicos, también impide, en territorios donde estas orquestas persiguen y desarrollan sus actividades, la capacidad de los ciudadanos de acceder a grandes obras y repertorio que no pueden ser proporcionados por el sector comercial. El sostenimiento de la música sinfónica y de ópera, que son una parte preciosa y frágil de nuestra herencia cultural, es una responsabilidad primordial de los gobiernos nacionales, regionales y locales. La Conferencia Internacional de Orquestas de la FIM (Federación Internacional de Músicos) hace un llamamiento a los responsables políticos para que honren esta responsabilidad, proveyendo a las orquestas con los medios que les son necesarios para que puedan concretar sus misiones y, así, contribuir al mejoramiento de la vida artística, social y económica” (Federación Internacional de Músicos, 2014).*

Este llamado de Oslo denuncia el cierre de orquestas en varios países del mundo, debido a los problemas de financiación. Según esta declaración de la FIM tanto músicos como ciudadanos se ven perjudicados: mientras que los primeros pierden fuentes laborales, los segundos son privados de acceder a la cultura sinfónica. Finalmente, se insta a los políticos a accionar en favor del beneficio social, cultural y económico. Este texto expone la dificultad del sostenimiento privado de las orquestas y la necesidad de intervención del Estado en su sostenimiento.

A partir del Llamado de Oslo, se observa la importancia que los representantes gremiales de las orquestas de muchos países le otorgan a la participación del Estado. Se advierte también que las orquestas se consideran portadoras de herencia cultural y por ende un brazo importante a la hora de desarrollar políticas culturales que funcionen para el beneficio

---

<sup>56</sup> La Federación Internacional de Músicos, fundada en 1948, es la organización que representa a nivel mundial a los sindicatos de músicos y sus organizaciones representativas equivalentes. Agrupa actualmente setenta sindicatos de sesenta países, de tres grupos regionales: países africanos (FIM-AF, Comité Africano de la FIM), países de Latinoamérica (GLM, Grupo Latinoamericano de Músicos) y Europa.

de todos los ciudadanos. Este llamamiento se dirige específicamente a las autoridades políticas.

En la relación orquesta-Estado queda una larga labor para resolver los puntos de tensión, que no solamente se expresan en el presente apartado, sino que se vertebran a través de todos los temas que desarrollados en el presente trabajo.

## 8. Conclusiones y recomendaciones

### 8.1. Conclusiones

*“Da capo, da capo<sup>57</sup>”*  
*Ensayo de orquesta* (Federico Fellini, 1978)

Al comenzar el trabajo de análisis de los criterios de selección de músicos para integrar orquestas dependientes de organismos estatales argentinos, y antes de que se plantearan los principales objetivos de esta tarea, surgió una primera pregunta: ¿Qué dimensiones sociales, políticas y culturales intervienen para que el Estado gestione el sostenimiento y el desarrollo de las orquestas? Es decir, resultó necesario preguntarse por qué y para qué el Estado sostenía orquestas, antes de analizar los criterios empleados para el ingreso a esas orquestas. Se expusieron perspectivas que consideran que las orquestas son organismos onerosos y con un alto nivel de ociosidad, y que por ende se inclinan a que el erario público que las sostiene se destine a conjuntos de cámara (Asuaga y Esmoris, 2006) o a incentivar la práctica instrumental de la población (Rausell Köster y otros, 2007). Este trabajo disiente con estas posiciones. En el primer caso porque se evalúa a una orquesta cuya gestión y programación es ineficiente. La ineficiencia de la gestión es un problema de la gestión, pero no de la existencia de la orquesta. A esta cuestión se agrega que se puede confundir el calificativo de ‘ocioso’ con la rotación necesaria de los músicos. En el segundo caso, porque la práctica musical de los individuos o la actividad de las orquestas de cámara, cumplen funciones específicas y diferenciadas que no reemplazan la experiencia sinfónica que ofrecen las orquestas profesionales. Esa experiencia, que se obtiene al asistir a un concierto sinfónico, es la misma que originó el Programa de orquestas y bandas infantiles juveniles (Ministerio de Cultura de la Presidencia de la Nación, “Ciclo de conciertos compartidos del Programa de Orquestas y Bandas Infantiles y Juveniles”) con el fin de inspirar a los jóvenes (y en muchos casos hasta rescatarlos de situaciones traumáticas de vida) a través de la actividad sinfónica, y es también la que generó que se solicitara a la Universidad Nacional de las Artes la apertura de la carrera de Instrumentista Orquestal, para que esos jóvenes que crecieron con las orquestas juveniles, ahora adultos, puedan adquirir las herramientas necesarias para concursar y formar parte de las orquestas profesionales del país. Durante la investigación, se desarrolló el porqué y el para qué de la creación y el sostenimiento de las orquestas por parte del Estado. Se repasaron experiencias extranjeras y nacionales, en las que se evidenciaron las dificultades de sostener iniciativas instrumentales de manera privada. Los obstáculos aumentan si se considera que las orquestas del tipo sinfónico tienen entre ochenta y hasta más de cien músicos. Se puede entonces enunciar una primera conclusión:

---

<sup>57</sup> *Da capo* es una expresión en italiano, que literalmente significa ‘desde la cabeza’. En música, *Da Capo* es la expresión que se utiliza para indicar que se ejecutará la obra musical desde el inicio.

- El Estado sostiene orquestas profesionales porque es una actividad no sustentable en el tiempo cuando se encuentra a cargo de iniciativas privadas.

La creación de orquestas en el país responde a motivaciones sociales y políticas propias del momento histórico en el que comenzaron a funcionar. La Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, es creada durante el nacionalismo de los años treinta y al no localizarse su decreto de fundación se dificulta encontrar otro objetivo para su creación que el de cubrir la funcionalidad operativa de acompañar a los espectáculos operísticos o de danza, en sus inicios. Es diferente lo que sucede con las actuales Orquesta Sinfónica Nacional y Orquesta Filarmónica de Buenos Aires ya que ambas se fundan en el contexto del Estado nacional, aunque la segunda pertenece al ámbito municipal<sup>58</sup>. Ambas orquestas, por tanto, comparten las mismas políticas culturales de origen aunque se diferencian en misiones y objetivos. Mientras que la OFBA debe contribuir con la labor del Teatro y con la tarea de la difusión cultural de la Intendencia (de la entonces Ciudad de Buenos Aires), la OSN, se crea con la misión de presentarse gratuitamente en todo el país, promover la difusión de la música sinfónica argentina y latinoamericana y posibilitar el desarrollo de los músicos, los directores y los compositores argentinos.

Las orquestas deben cumplir con las misiones y propósitos que figuran en sus decretos de creación, dado que allí se explicitan los motivos por los que fueron fundadas y por lo tanto, las razones por las que el Estado continúa con su sostenimiento.

- El Estado crea las orquestas sinfónicas con objetivos específicos, orientados a cumplir una función definida dentro de la construcción y la difusión de la cultura.

El Estado además toma recaudos para que esos objetivos fundacionales se cumplan. El recaudo mayor es, justamente, el decreto de creación, debido a que allí se exponen las misiones y los objetivos de estos organismos artísticos y por lo tanto el Estado -que las sostiene y del que dependen- tiene la posibilidad de medir su desempeño. Entonces, la interpretación de obras sinfónicas de autores argentinos y latinoamericanos no debería dejarse de lado al realizar la selección de candidatos para el ingreso a las orquestas estatales (como en el caso de la OSN), ya que esa capacidad debe constituir un criterio de selección determinante; aunque en la actualidad no se lo considera así. A partir de esto, se puede concluir que:

- Los criterios de selección no tienen en cuenta los objetivos prioritarios para los cuáles las orquestas fueron creadas por el Estado.

Resulta evidente al observar la cantidad de orquestas existentes en el territorio del país

---

<sup>58</sup> Se debe considerar que en 1996 la Ciudad de Buenos Aires cobra su propia autonomía al separarse y diferenciarse del Estado nacional. En el momento de la creación de la OFBA, el presidente de la República Argentina nombraba al intendente.

que el Estado argentino, en sus diferentes jurisdicciones, asumió la tarea de crear las orquestas, por lo que se puede concluir que:

- La creación y el sostenimiento de orquestas profesionales en Argentina es una política de Estado a nivel nacional, provincial y municipal.

A pesar de lo expresado en la conclusión anterior, el Estado realiza un sostenimiento precario de las orquestas profesionales a las que dio origen. Esto se puede observar en las páginas web oficiales de los organismos, en donde solamente figuran: un resumen breve de su historia, una lista de integrantes, la publicación de llamado a audiciones y/o concursos y la agenda de funciones del año. Las páginas de todas las orquestas carecen de actualizaciones; aun cuando las páginas web del Teatro Colón y del Ministerio de Cultura de la Nación sí fueron rediseñadas, la información de las orquestas no se amplió. De todas formas, se registran algunos avances: la OFBA recientemente comenzó a transmitir los conciertos en vivo a través de Internet, y la OSN tiene las mismas intenciones, desde la adquisición reciente de su nuevo espacio, el CCK. Se espera que estas conclusiones inviten al Estado a considerar a las orquestas con una perspectiva integral:

-El análisis de los objetivos fundacionales de estos organismos y su cumplimiento por parte de las orquestas.

-La generación de un decreto fundacional para aquellas orquestas que no cuentan con él, como la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata que, o bien nunca existió, o bien se encuentra definitivamente perdido.

-La redefinición de los objetivos generales y específicos de cada uno de cuerpos artísticos, en aquellos casos que se evalúe pertinente.

La existencia de las orquestas dependientes del Estado es una acción que beneficia a la población, tanto a nivel social –al otorgar la posibilidad de que el conjunto de la sociedad acceda a conocer las obras sinfónicas de artistas argentinos, latinoamericanos y del resto del mundo–, como a nivel económico –al generar puestos de trabajo para instrumentistas, compositores, directores, técnicos y gestores– y artístico-cultural –al difundir la cultura sinfónica argentina dentro y fuera del país. Cuando Malraux y luego Fleuret implementaron en Francia una política de promoción orquestal, como la que se efectivizó en Argentina, tenían un claro objetivo. Además de “poner al alcance de los ciudadanos las obras maestras de la creación artística mundial” (Veitl y Duchemin, 2000: 94), era necesario desarrollar y difundir en el país y en el mundo la música francesa. Un objetivo como el expresado no existe explícitamente como política de Estado en la Argentina en referencia a las orquestas profesionales. Por lo que, al respecto, se puede concluir que:

- El Estado argentino ha dejado vacía de contenido la política pública que generó la creación y sostenimiento de orquestas sinfónicas.

Otra de las cuestiones que dan cauce a la realización del presente trabajo es la siguiente: ¿De qué manera participan las autoridades políticas de las instancias de gobierno y cuál es el aporte de la instancia gremial en la selección de los músicos?

Existe una tensión entre las orquestas y el Estado empleador. Una de estas tensiones se expresa, por ejemplo, en la posibilidad de que desaparezca la Orquesta de la UNCuyo, en Mendoza, de acuerdo con lo que advierte el Mtro. Carlos Vieu (director de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata). Se observa también, particularmente en los casos de la OFBA y de la Orquesta Estable de La Plata, que la comunicación entre estos organismos y el Ministerio de Cultura del GCBA o el Instituto Cultural de la Provincia, respectivamente, se realiza solamente a través de las autoridades de los teatros en donde se desempeñan artísticamente. Al respecto, las tres orquestas consideran –de acuerdo con las encuestas realizadas– que las autoridades políticas poseen alguna o ninguna participación en los criterios de selección de los músicos para ingresar en los cuerpos artísticos. De hecho, durante la investigación, al intentar consultar tanto el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires como el Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires, ambos organismos remitieron a las autoridades de las orquestas o de los teatros, que si bien tienen rango de autoridades políticas, no se encargan del diseño de las políticas culturales del Estado. Las autoridades políticas gestionan las orquestas a través del director y del productor artístico del Ente Autárquico Teatro Colón, y de los directores artístico y administrativo del Teatro Argentino de La Plata. El Mtro. Vieu, Director de la Orquesta Estable, manifestó en la entrevista que desearía poder establecer una vía de comunicación directa con las autoridades políticas, y aunque pudiera, desconfía de los resultados que aportaría tal comunicación directa con las autoridades políticas. Es decir que aún cuando pudiera acceder a una conversación directa con las autoridades, no confía que en que esa conversación trajera cambios o satisficiera las necesidades que él expondría. Es justo decir que no ocurre lo mismo en el caso de la Orquesta Sinfónica Nacional, en la que en 2008 se inició un trabajo conjunto entre las autoridades políticas del Estado nacional, los gremios y los músicos de la orquesta; no obstante, se observa que quedan numerosos debates por realizar y soluciones que encontrar, según reconocen los entrevistados que pertenecen al organismo. En este sentido se puede concluir que:

- Las autoridades políticas responsables de las orquestas dependientes del Estado intervienen débilmente en la administración de las orquestas, por lo que los criterios de selección de los músicos quedan a cargo de la gestión interna de cada cuerpo artístico.

En cuanto a la participación gremial, los músicos consideran que cuenta con una incidencia baja en los criterios de selección. Aunque en la instancia de concurso funcionan

como veedores, se puede decir que:

- Los gremios no contribuyeron a la construcción de los criterios de selección de los músicos para el ingreso a las orquestas.

Al reflexionar sobre la manera en que se conforman las orquestas y sus principales características, se concluye que las orquestas sinfónicas se conforman por entre 105 y 123 músicos (de acuerdo con sus plantas estables), cuyo estatus no está definido claramente, ni para el Estado ni para los músicos. Como se observó durante el desarrollo del trabajo, la Orquesta Sinfónica Nacional, a través del Decreto N° 973, 2008, y de acuerdo con las palabras del programador de la orquesta, Mtro. Ciro Ciliberto; otorga al músico el carácter de 'sujeto artístico'. Además, en los reglamentos de los concursos se presentan los conceptos de 'cuerpo artístico' y 'servicio artístico', por lo que se registra una necesidad (descrita en el presente trabajo) por parte de las orquestas y de los profesores músicos, de diferenciarse de los 'agrupamientos administrativos' que se desempeñan también dentro del Estado. Si bien los músicos desarrollan tareas para un organismo estatal, se trata de actividades muy diferentes a las que realiza un empleado administrativo.

Las funciones de los profesores músicos requieren años de estudio, de titulación institucional o de educación no formal, bajo la guía y el entrenamiento de grandes maestros. Más allá de la formación adquirida por los músicos, los criterios de selección para el ingreso a una de estas orquestas cuentan con una exigencia profesional. Se puede concluir entonces que:

- Las orquestas sinfónicas son organismos que exigen a los músicos un alto nivel de profesionalización para su ingreso.

Las orquestas son organismos colectivos conformados por aproximadamente cien profesionales (cien ingenieros, para pensarlo en términos de otra profesión). Esto se sostiene gracias a las exigencias que están a cargo de un músico integrante de una orquesta sinfónica, a saber: a) la cantidad de años de estudio que un músico profesional tiene que dedicar al instrumento para poder acceder a un cargo por concurso; b) el conocimiento exhaustivo que debe tener de la ejecución del instrumento; c) la capacidad de maximizar su potencial interpretativo para ejecutar obras de alta exigencia compositiva; d) la capacidad de tolerar el estrés de las exigencias técnicas, físicas y psíquicas que conlleva pertenecer a una orquesta de alta *performance*; e) la capacidad de conducir la fila, en el caso de los solistas o de homogeneizar la orquesta en el caso de desempeñarse como concertino. Sin embargo, las orquestas son gestionadas sin tener en cuenta que los cien artistas músicos que la componen son profesionales de la música. Al respecto, se puede concluir que:

- El Estado crea y sostiene orquestas sin comprometerse en las instancias de selección; por otra parte, tampoco alcanza a proveer las necesidades de los profesionales que las componen.
- Los músicos que integran las orquestas cuestionan los criterios de selección sin comprometerse, desde su labor profesional, en la producción y exigencia de mejores y más claros criterios de selección.

Si se considera la cuestión de la gestión de los llamados a concurso, se puede observar que, a pesar de las políticas culturales de transparencia del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires durante el período 2009-2014, se ha realizado un solo concurso (en el año 2012), por lo que se cubrieron las vacantes mediante contratos anuales, mensualizados o por obra de repertorio. En cuanto al Estado nacional y provincial, todavía restan concursos por realizar y se encuentran en período de regularización de cargos, según los testimonios de las entrevistas realizadas. No obstante, estos esfuerzos, el tipo de contratación por 'sala y escenario', que rige en la Provincia de Buenos Aires y que consiste en una paga por día de trabajo al profesional músico, se observa de manera negativa. Sin embargo, el Estado genera puestos de trabajo en las orquestas de modo diverso, y por momentos discutible, desde el punto de vista del profesional ingresante. Al respecto se concluye que:

- El Estado argentino, en sus diferentes jurisdicciones, genera, a través del sostenimiento de orquestas profesionales, puestos de trabajo para músicos profesionales.

Sin embargo, resulta necesaria la realización de una revisión de los modos de ingreso de los músicos no permanentes (aquellos que están fuera del sistema de selección de músicos por concurso), ya que en algunos casos, se aplican modos de contratación que no se encuentran previstos. En este sentido, y como respuesta a uno de los objetivos de la presente investigación (el análisis de los aspectos normativos –y las convergencias y divergencias– que rigen la selección de los integrantes de las orquestas estatales), se puede concluir que:

- Los reglamentos de los concurso son normativas incompletas en los casos de las tres orquestas del presente estudio.
- Los criterios de selección figuran de manera superficial y con falta de precisión en los reglamentos de los concursos.
- Dos de los tres reglamentos se confeccionan para cada concurso y se intervienen con datos específicos del concurso en cuestión (se trata de los casos de la OFBA y de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata).
- En dos de los tres reglamentos estudiados se superponen en un mismo documento el área reglamentaria con el protocolo documental específico de un determinado llamado a concurso (se trata de los casos de la OFBA y de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata).

- En una de las tres orquestas rige un reglamento de concurso separado del protocolo documental específico de un determinado llamado a concurso, pero es un documento que responde a una legislación anterior. Se lo utiliza sin estar estrictamente vigente. La realización del nuevo reglamento está pendiente (en la OSN).
- Los reglamentos no proponen una planilla de evaluación detallada con los criterios de selección a considerar.
- Los criterios de selección que fijan los reglamentos quedan, en la etapa de evaluación, a cargo del jurado.

Por lo anteriormente expuesto, se concluye que:

- La sustanciación de los concursos suele diferir de lo reglamentado en las normativas vigentes en el momento del concurso. Existen discrepancias entre los reglamentos y el modo de sustanciación.

Después de realizar el análisis de la incidencia de las demandas de los integrantes de las orquestas en los criterios de selección para el ingreso de los nuevos músicos; y teniendo en consideración las encuestas y las comunicaciones personales, se puede concluir que:

- Las tensiones entre las orquestas y el Estado son generadas a causa de la inacción del Estado frente a las necesidades de los profesionales músicos; y del incumplimiento de los profesionales músicos de las leyes laborales del Estado.
- El Estado generó y sigue generando herramientas básicas para el funcionamiento de las orquestas, pero esas herramientas resultan insuficientes para las necesidades profesionales de los músicos que las integran.

En las orquestas objeto del presente estudio, en relación con los reglamentos vigentes, la sustanciación de los concursos y su correspondencia con los intereses de los músicos, se puede concluir que:

- Las orquestas sinfónicas estudiadas están compuestas por un porcentaje mayoritario de profesionales músicos argentinos.
- Los músicos ingresan a la planta estable de las orquestas a través del mecanismo de concurso público abierto.
- La frecuencia de llamados a concurso por parte del Estado es menor que la que esperan los músicos.
- La mayor parte de los músicos cuenta con una formación profesional doble (institucional y de educación no formal), y completó sus estudios con grandes maestros.
- Existe una divergencia entre la importancia que los músicos le otorgan a la formación musical y la relevancia mínima que esta formación posee en los criterios de selección.

- Para gran parte de los músicos, la formación académica no cuenta con gran relevancia dentro de los criterios de selección.
- Mayoritariamente, los profesionales músicos consideran de importancia entre los criterios de selección la experiencia en otras orquestas, lo que también se señala en los reglamentos de dos de las tres orquestas estudiadas.
- En general, los músicos no consideran la lectura a primera vista, que figura en todos los reglamentos como criterio de selección, un criterio prioritario para la aprobación de un concurso.
- El nivel de ejecución del instrumento es considerado como un criterio determinante para la aprobación de un concurso, aunque no figura de manera específica en los reglamentos.
- La edad tiene alguna relevancia, de acuerdo con los músicos, para la aprobación de un concurso. Esto se explica a través de la edad máxima que se señala en cada reglamento para poder presentarse como postulante.
- La nacionalidad de los profesores músicos no es un criterio excluyente para el ingreso a la planta estable de la orquesta.
- El sexo no tiene, en la consideración mayoritaria de los músicos, ninguna relevancia en los criterios de selección.
- Para los músicos, el criterio de juicio que prevalece entre los miembros del jurado es el del concertino (sobre el criterio del jefe de fila de instrumento, del director de la orquesta y de los demás miembros del jurado). Los reglamentos otorgan al director musical la figura de presidente del jurado y, en consecuencia, una posición preponderante. En concordancia con los reglamentos, los entrevistados señalan que el criterio del director de orquesta suele ser determinante para la aceptación de un instrumentista que se postula para ingresar en un organismo musical. La opinión mayoritaria de los músicos difiere tanto de lo que dictan los reglamentos como de lo que consideran los entrevistados.
- Los gremios participan únicamente como veedores durante los concursos.
- Las autoridades políticas y de gestión no tienen incidencia en los concursos, de acuerdo con la mayoría de los músicos.
- Existe una divergencia en el criterio de los músicos de las orquestas en relación con el grado de respeto al reglamento. Los músicos de la OSN son los únicos que expresan un grado de respeto al reglamento alto; y es la única orquesta que tiene un reglamento fijo para todos los concursos desde 1972 (aunque se encuentra actualmente en vías de modificación).

Por lo expuesto se concluye que entre los criterios de selección señalados por los reglamentos, los criterios utilizados por los jurados intervinientes y las consideraciones de los músicos respecto de estos criterios de selección difieren, por lo tanto se concluye que:

- Se registran divergencias entre la norma y la aplicación fáctica de los criterios de selección de músicos para el ingreso a las orquestas dependientes de organismos estatales argentinos.

Se espera que las conclusiones a las que se llegó durante esta investigación exploratoria sirvan de aporte inicial para la sistematización de la información sobre el tema de las orquestas estatales y que en el futuro pueda profundizarse en el interés de más investigadores.

Desde un punto de vista práctico, el presente estudio espera ofrecer una herramienta para la gestión y la profesionalización de los organismos y representar, a su vez, un aporte para las autoridades políticas de la cultura, los gestores de orquestas, los profesores músicos, los estudiantes de música y las instituciones de formación de músicos.

## **8.2. Recomendaciones**

Desde un punto de vista práctico y dirigido a las autoridades políticas de la cultura, a los gestores, a las autoridades artísticas, a los músicos y a las representaciones gremiales de las orquestas, se recomienda:

- Consensuar un reglamento estable pormenorizado, con normativas que se ajusten a las experiencias de sustanciación de concurso, y a las necesidades y consideraciones de todas las partes involucradas, que establezca de manera clara los diferentes criterios de selección a tener en consideración en la instancia de concurso.
- Confeccionar por separado la normativa reglamentaria para los concursos y la documentación específica del llamado a concurso, de manera que toda convocatoria pueda ser remitida a un reglamento único, aprobado con antelación y vigente para todos los concursos.

Confeccionar una planilla de calificación para los jurados en la que figuren todos los criterios de selección pormenorizados, por instrumento, con una asignación de puntaje máxima y mínima para cada criterio. Es decir, se considera conveniente que: a) cada aspecto de los criterios de selección quede registrado tanto en los reglamentos como en la planilla de evaluación de cada una de las etapas de selección (por ejemplo: afinación, lectura a primera vista, nivel de ejecución, entre otros); b) para cada uno de estos aspectos se determine un puntaje positivo y un puntaje negativo (por ejemplo, para el caso de lectura a primera vista, que es un criterio que figura en los actuales reglamentos, se considera necesario determinar cuántos puntos suma, si el concursante logra el objetivo del criterio y cuántos puntos resta si no lo logra). Esta metodología de puntuación puede contribuir a transparentar el modo de evaluación del jurado por una parte, y a su vez puede funcionar como guía para los aspirantes a la hora de realizar la preparación para el concurso.

### **8.3. Futuras líneas de investigación**

Una vez concluida esta tesis se espera que se extiendan los estudios sobre los criterios de selección de músicos de orquesta, y se propone a los investigadores:

- Estudiar los criterios de selección de los intérpretes en las demás orquestas y organismos dependientes del Estado argentino, como *ballets* y coros.
- Analizar los mencionados criterios de selección de los músicos, teniendo en cuenta el carácter diferencial de cada instrumento de la orquesta y las problemáticas y necesidades de los músicos en relación con la profesión.
- Analizar los reglamentos de otras orquestas del mundo verificando la mención y/o el desarrollo de los criterios de selección de los músicos dentro de tales normativas; y comparar con los reglamentos de las orquestas argentinas.

## 9. Bibliografía y referencias

### 9.1. Referencias

#### 9.1.1. Bibliográficas

“Audiciones 2010 – Orquesta Filarmónica de Buenos Aires” (5 de abril de 2010), *Habitués del Teatro Colón*; recuperado el 12 de septiembre de 2014 de <https://habituésdelteatrocolon.wordpress.com/2010/04/05/facebook-audiciones-2010-orquesta-filarmnica-de-buenos-aires/>

“Teatro Colón Convocatoria a Concursos Temporada 2014”, (10 de febrero 2014), *La Posta Capital*; recuperado de <http://lapostacapital.com.ar/index.php/ciudad/3524-teatro-colon-convocatoria-a-concursos-temporada-2014> el 16 de septiembre de 2014

Agencia NOVA, (s.f.), “Audición para intérpretes de violonchelo”, La Plata; recuperado de [http://www.agencianova.com/nota.asp?n=2010\\_6\\_28&id=18808&id\\_tiponota=1](http://www.agencianova.com/nota.asp?n=2010_6_28&id=18808&id_tiponota=1) el 12 de septiembre 2014.

Agencia Telam (fuente), (4 de junio de 2016), “El teatro que resurgió de sus cenizas y que se puede recorrer por 30 pesos”, *GiraBsAs*; recuperado el 18 de junio de 2016 de <http://www.girabsas.com/nota/2016-6-4-el-teatro-que-resurgio-de-sus-cenizas-y-que-se-puede-recorrer-por-30-pesos>.

Agudín, F., (2010), *Un músico entre los Alpes y la Patagonia*. Rio Negro, Argentina: Ed. Web Swissinfo. Recuperado de <http://www.swissinfo.ch/spa/un-m%C3%BAsico-entre-los-alpes-y-la-patagonia/19704142> el 22 de noviembre de 2014.

Aguilar Villanueva, L. F., (2013), *El gobierno del gobierno*. Ciudad de México: Instituto Nacional de Administración Pública, A. C., recuperado el 4 de abril 2014 de [http://www.inap.mx/portal/images/pdf/book/gobierno\\_delgobierno.pdf](http://www.inap.mx/portal/images/pdf/book/gobierno_delgobierno.pdf)

Aguirre, M., (2009), “Banda, orquesta y grupo de cámara. Parte Real”, en *Mario Aguirre Blog*, recuperado de <https://marioaguirre.wordpress.com/category/parte-real/> el 12 de marzo de 2016

Andino, G., (22 de octubre de 2014), “Músicos de Sevilla contra el cierre de la Joaquín Turina”, *El Club Express*; Sevilla; recuperado el 14 de octubre de 2015 de <http://elclubexpress.com/blog/2014/10/22/musicos-de-sevilla-cierre-joaquin-turina/>

Antoine, C., (junio de 2013), *Métodos cualitativos y tecnología aplicada al proceso de la investigación cultural* [curso], Programa de movilidad docente “Escala Docente”, Asociación de Universidades Grupo Montevideo, [Maestría en Administración de

- Organizaciones en el Sector Cultural y Creativo], Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Antoine, C., C. Asuaga, B. Berstein, L. Bonnet, G. Buquet, C. Casacuberta, X. Dupuis, O. López, C. Palmeiro, M. Rushton, H. Schargorodsky, D. Throsby y A. Villarroja, (2009), *La economía del espectáculo: una comparación internacional*. Buenos Aires: Ed. Gescénic.
- Apicella, M., (22 de julio de 2015), "La refundación de la Sinfónica Nacional". *La Nación*; recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1812382-la-refundacion-de-la-sinfonica-nacional>.
- Argente, C. D., (2016), "El estrés y su relación con las patologías físicas de los instrumentistas de viento-metal" en *Revista de investigación musical AV Notas*, Nº 1 Mayo 2016. Jaen, España: Conservatorio Superior de Música "Andrés de Vandelvira" de Jaén. pág 38-51.
- Arizaga, R., (1971), *Enciclopedia de la música argentina*. Buenos Aires: Ed. Fondo Nacional de las Artes.
- Asuaga, C. y M. Esmoris, (agosto de 2006), "Indicadores de gestión en organismos públicos. El caso de las orquestas sinfónicas", en *Anales del III Congreso de Costos del Mercosur, I Congreso de la Asociación Uruguaya de Costos*; Colonia. Recuperado de <http://studylib.es/doc/8472492/indicadores-de-gestion-en-organismos-publicos---fcea> el 19 de abril de 2014.
- Asuaga, C., P. Cambeiro, M. Cami e I. Mouradian, (octubre de 2007), "Gestión de teatros públicos: una adaptación del cuadro de mando integral". *Revista Quantum, volumen 2*, pp. 93-110, Montevideo.
- Bardín, P., (20 de marzo de 2007), "La Sinfónica Nacional cumple medio siglo", *Historia Sinfónica*, recuperado de <http://historiasinfonica.blogspot.com.ar/2007/03/la-sinfonica-nacional-cumple-medio-siglo.html>
- Barzelay M. y J. Armajani, (1992), *Atravesando la burocracia, una nueva perspectiva de la administración pública* (Trad. Jorge Ferreiro). Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica (Primera edición en inglés, 1988).
- Bertalanffy, L., (1989), *Teoría general de los sistemas: fundamento, desarrollo, aplicaciones*. Ciudad de México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Blanco Negro, (29 de mayo de 2015), "Concursos para cubrir cargos en la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata", *Info Blanco sobre Negro*, La Plata; recuperado el 6 de junio de 2015 de <http://www.infoblancosobrenegro.com/noticias/10122-concursos-para-cubrir-cargos-en-la-orquesta-estable-del-teatro-argentino-de-la-plata>

- Buchrucker, C., (1977), *Nacionalismo y Peronismo. La Argentina en la crisis ideológica mundial (1927-1955)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ed. Sudamericana.
- Buquet, C., Casacuberta; X. Dupuis; O. López; C. Palmeiro; M. Rushton; H. Schargorodsky; D. Throsby y A. Villarroya, (2009), *La economía del espectáculo: una comparación internacional*. Buenos Aires: Ed. Gescénic.
- Calero, E., (febrero de 2017), "Periferia musical: el *backstage* orquestal". *AV NOTAS revista de investigación musical*, Nro. 2, Jaen, España: Ed. Conservatorio Superior de Música "Andrés Vandelvira", recuperado el 16 de mayo de 2017 de <http://publicaciones.csmjaen.es/index.php/pruebas/article/view/41>
- Cadús, M. E., (2014), "La democratización de la cultura en el primer peronismo: la participación del Ballet Estable del Teatro Argentino en el Anfiteatro Martín Fierro de La Plata". *Aura: Revista de historia y teoría del arte*, N°2. Buenos Aires: Ed. Universidad de Buenos Aires, Instituto Universitario Nacional de las Artes, CONICET.
- Caparrós, M. D., (2008), "La recepción de Mozart y el clasicismo vienés en el siglo XX. Presencia de Mozart en el repertorio de la Orquesta Filarmónica de Madrid (1915-1936)" en *En torno a Mozart: reflexiones desde la universidad*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Carrizo Couto, (22 de agosto de 2010), "Un músico entre los Alpes y la Patagonia", *Swissinfo*; recuperado de <https://www.swissinfo.ch/spa/un-m%C3%BAsico-entre-los-alpes-y-la-patagonia/19704142>
- Chiavenato, I., (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc.Graw Hill, Editorial Atlas.
- Coscia, J., (2010), "Editorial". *Revista Nuestra Cultura* 2 (7), recuperado de [http://v2012.cultura.gob.ar/archivos/noticias\\_docs/nuestra\\_cultura7.pdf](http://v2012.cultura.gob.ar/archivos/noticias_docs/nuestra_cultura7.pdf) el 4 de agosto de 2014.
- Coscia, J., (abril de 2013), "Radiografía de diez años de gestión. Diez años de transformaciones culturales". *Revista Nuestra Cultura*. Vol. 5 (19); recuperado el 12 de agosto de 2014 de <http://docplayer.es/1533716-Abril-de-2013-ano-5-nro-19-revista-de-distribucion-gratuita-10-anos-una-decada-ganada-10-anos-de-transformaciones-culturales.html>
- Davis, K. y J. Newstrom, (2000), *Comportamiento humano en el trabajo*. Ciudad de México: Ed. Mc Graw-Hill (11<sup>o</sup> ed).
- De La Torre Rodríguez, E., I. Aguirre Espinosa, J. D. De La Torre Morales y J. Núñez Fernández, (enero a marzo 2013). "Alteraciones estomatológicas en estudiantes de viola,

- violín e instrumentos de vientos del conservatorio de música Amadeo Roldán”. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, vol. 12 (1), p. 96-106.
- Dirección General de Recursos Humanos del Teatro Colón, (2012), *Concurso público y abierto para cubrir vacantes en la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ed. Flautístico; recuperado el 22 de octubre de 2014 de <http://flautistico.com/agenda/concursos-publico-y-abierto-para-cubrir-vacantes-en-la-orquesta-filarmonica-de-buenos-aires>
- Dupuis, X., (1993), *Les musiciens professionnels d'orchestre. Etude d'une profession artistique* [Los músicos profesionales de orquesta: estudio de una profesión artística]. Paris : Ed. Cultura francophonie; recuperado el 16 de mayo de 2014 de [https://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjB2uXR4dnUAhXFkZAKHcFODVIQFggkMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.culturecommunication.gouv.fr%2Fcontent%2Fdownload%2F89129%2F667734%2Fversion%2F1%2Ffile%2FTdD\\_08\\_Les%2Bmusiciens%2Bprofessionnels%2Bd%2527orchestre.pdf&usg=AFQjCNFrv7Mirhk9TRNF6O4S5u2b8KMAaA](https://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjB2uXR4dnUAhXFkZAKHcFODVIQFggkMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.culturecommunication.gouv.fr%2Fcontent%2Fdownload%2F89129%2F667734%2Fversion%2F1%2Ffile%2FTdD_08_Les%2Bmusiciens%2Bprofessionnels%2Bd%2527orchestre.pdf&usg=AFQjCNFrv7Mirhk9TRNF6O4S5u2b8KMAaA)
- Escobar, M., (19 de febrero de 2013). “Orquesta Sinfónica Nacional”. Buenos Aires: *DNA* 1 (1).
- Fainstein, H., (2015), “Tecnología y organizaciones culturales, una visión desde el *management*”. *Revista ACC Administración Cultura Creatividad* (publicación periódica digital de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires), entrega digital N° 2, Ciudad Autónoma de Buenos Aires; recuperado el 14 de julio de 2016 de <http://www.revistaacc.econ.uba.ar/nota.php?n=aal=>
- Fernández Hatre, A., (2004). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. Asturias, España: Ed. Idepa.
- Fischerman, D., (17 de octubre de 1999), “Oíd, Mortales. Se reinaugura el Teatro Argentino de La Plata”. Suplemento Radar, *Diario Página/12*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires; recuperado el 27 de agosto de 2014 de <https://www.pagina12.com.ar/1999/suple/radar/99-10/99-10-17/nota3.htm>
- García Canclini, N., (1987), “Políticas culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano”, en *Políticas culturales en América Latina*. Ciudad de México: Grijalbo.
- García Martínez, A. T., (2003), “Los derechos culturales como derechos humanos”, *Conferencia General de la UNESCO, 1979*, publicado en *Política bibliotecaria. Convergencia de la política cultural y la política de información*, Madrid: Ministerio de Cultura, Secretaría General Técnica, Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, N° 71 (pp. 25-37); recuperado el 20 de julio de 2015 de <http://eprints.rclis.org/5925/1/71a1.pdf>

- García Muñoz, C. y G. Stamponi, (2007), *Orquesta Filarmónica de Buenos Aires 1946-2006*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ed. Asociación Filarmónica de Buenos Aires.
- García, H. y J. Ehrhom, (2014), "Cultura y Estado en los años del Bicentenario: Orquesta Sinfónica Nacional" en *Antología del Bicentenario IV*. Buenos Aires: Ed. UPCN (p. 87 a 95).
- Godínez, O. y H. Lester, (2011), "Aproximación al estudio de las expresiones sonoras prehispánicas de Mesoamérica: reflexiones y criterios arqueofonológicos", Antigua, Guatemala: XVII Seminario Latinoamericano de Educación Musical Educación y Cultura "Política e ideales para una educación musical latinoamericana"; recuperado el 12 de agosto de 2014 de <http://www.galileo.edu/esa/files/2011/12/24.-Aproximaci%C3%B3n-al-estudio-de-las-expresions-sonoras-prehisp%C3%A1nicas-de-mesom%C3%A9rica-L%C3%A9ster-Godinez.pdf>
- Gómez Mulas, O., (2012), "¿Qué diferencia hay entre una orquesta sinfónica y una filarmónica?", *Revista web: Muy interesante*; recuperado de <http://www.muyinteresante.es/cultura/arte-cultura/articulo/ique-diferencia-hay-entre-una-orquesta-sinfonica-y-una-filarmonica>
- Grimson, A. y otros, (s.f.), "El Estado como agente clave de procesos de democratización de la cultura", recuperado el 24 de mayo de 2014 de <http://docplayer.es/23014012-El-estado-como-agente-clave-de-procesos-de-democratizacion-de-la-cultura-1-alejandro-grimson.html>
- Harvey, E. R., (2006), *Política y financiación pública de la música: países iberoamericanos en el contexto internacional*. Madrid: Ed. Fundación Autor.
- Harvey, E. R., (1990), *Políticas culturales en Iberoamérica y el mundo aspectos institucionales*. Madrid: Ed. Tecnos.
- Hernández Arregui, J. J., (2005), *Imperialismo y cultura*. Buenos Aires: Ed. Continente. Recuperado el 23 de diciembre 14 de [https://docs.google.com/file/d/0B9MUX80k\\_Q05a3UxUTNxOXh2aDA/edit](https://docs.google.com/file/d/0B9MUX80k_Q05a3UxUTNxOXh2aDA/edit)
- Instituto Lucchelli Bonadeo, (1995), "Mario Benzecry Director de Orquesta en *Fichas de la Guía de la Música Argentina*, Recuperado de <http://www.ciweb.com.ar/Benzecry/index.php> el 5 de abril de 2014.
- International Federation of Musicians [Federación Internacional de Músicos], (9 de abril de 2008), *Final declaration* [Declaración final], en 1st International Orchestra Conference [Primera Conferencia Internacional de Orquestas], llevada a cabo en Berlin el 9 de abril

de 2008; recuperado el 10 de abril de 2015 de [http://ioc.fim-musicians.org/wp-content/uploads/final\\_decl\\_en.pdf](http://ioc.fim-musicians.org/wp-content/uploads/final_decl_en.pdf)

International Federation of Musicians [Federación Internacional de Músicos], (9 de marzo de 2011), *Final declaration* [Declaración final], en 2<sup>nd</sup> International Orchestra Conference [Segunda Conferencia Internacional de Orquestas], llevada a cabo en Ámsterdam el 9 de marzo de 2011; recuperado el 5 de abril de 2015 de [http://ioc.fim-musicians.org/wp-content/uploads/final\\_declaration\\_en.pdf](http://ioc.fim-musicians.org/wp-content/uploads/final_declaration_en.pdf)

International Federation of Musicians [Federación Internacional de Músicos], (26 de febrero de 2014), *Oslo Call* [Llamado de Oslo], en 3<sup>rd</sup> International Orchestra Conference [Tercera Conferencia Internacional de Orquestas], llevada a cabo en Oslo, Noruega, en febrero de 2014; recuperado el 5 de abril de 2015 de [http://www.ioc.fim-musicians.org/wp-content/uploads/oslo\\_call\\_en.pdf](http://www.ioc.fim-musicians.org/wp-content/uploads/oslo_call_en.pdf)

International Federation of Musicians [Federación Internacional de Músicos], (19 de marzo de 2014), *Conclusions of the 3<sup>rd</sup> IOC* [Conclusiones de la Tercera CIO], en 3<sup>rd</sup> International Orchestra Conference [Tercera Conferencia Internacional de Orquestas], llevada a cabo en Oslo en febrero de 2014; recuperado el 5 de abril de 2015 de <https://www.fim-musicians.org/es/conclusions-3rd-ioc>

Jacobs, A. (1990), *La música de orquesta*, Madrid: Ediciones Rialp.

Keith, D., (1995). *Comportamiento humano en el trabajo*. Ciudad de México: Mc.Graw Hill.

Leguizamón, M. L., (22 de octubre de 2014) “RSE Sostenibilidad: Proyecto de declaración - 124° aniversario de la creación del Teatro Argentino de La Plata”, *María Laura Leguizamón*; recuperado el 27 de agosto de 2015 de <http://www.marialaureleguizamon.com/article/proyecto-de-declaracion-124-aniversario-de-la-creacion-del-teatro-argentino-de-la-plata/225/>

Leguizamón, M., (2014), “Proyecto de Declaración: Adhesión a la conmemoración del 124° aniversario de la creación del Teatro Argentino de La Plata”. Senado de la Nación. Ciudad Autónoma de Buenos Aires; recuperado el 24 de octubre de 2014 de <http://www.senado.gov.ar/parlamentario/parlamentaria/355754/downloadPdf>

Lussato, B. (1977), *Introduction critique aux théories d'organisation (modeles cybernétiques, hommes, entreprise* [Introducción crítica a las teorías de la organización (modelos cibernéticos, los hombres, los negocios)]. París: Ed. Dunod. 1972 (2° Ed. 1977).

Martínez Berriel, S. (2008) “Élites migratorias transnacionales. Los músicos de orquestas clásicas en España”. *TRANS-Revista transcultural de Música* N° 12 (Artículo 16), recuperado de <http://www.sibetrans.com/trans/articulo/101/elites-migratorias->

- transnacionales-los-musicos-de-orquestas-clasicas-en-espana el 16 de mayo de 2014.
- Marturet, E., (1999), *El reto de la excelencia (manual de supervivencia para el tercer milenio). La Orquesta Sinfónica en América Latina*. Caracas; recuperado el 25 de marzo de 2015 de [http://www.marturet.com/PDF/Reto\\_SP.pdf](http://www.marturet.com/PDF/Reto_SP.pdf)
- Merlin, C., (2012), *Au coeur de l'orchestre* [En el corazón de la orquesta]. Paris : Ed. Fayard.
- Ministerio de Cultura de la Presidencia de la Nación, (s.f.), "Ciclo de conciertos compartidos del Programa de Orquestas y Bandas Infantiles y Juveniles", recuperado de <https://www.cultura.gob.ar/agenda/ciclo-de-conciertos-compartidos-del-programa-de-orquestas-y-bandas-infantiles-y-juveniles> el 12 de abril de 2017.
- Mirra, R. M., (2008). *El cambio organizacional y su impacto en las orquestas sinfónicas. Estudio de caso* (Tesis propuesta para máster en Gestión Cultural: Teatro, Música y Danza). Universidad Complutense de Madrid, ICCMU, España.
- Mitelli, N. V., (2015), *Gestión cultural de los grupos de danza independientes en la Ciudad de Buenos Aires. Análisis de situación y perspectivas de desarrollo sectorial*. (Tesis de maestría). Facultad de Ciencias Económicas, UBA; recuperado el 2 de mayo de 2015 de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0200\\_MitelliNV.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0200_MitelliNV.pdf)
- Orquesta de Cuerdas Municipal de Córdoba, (2013), "CV de Andres Spiller abreviado", Universidad católica de Córdoba, Ciudad de Córdoba; recuperado de [http://www.ucc.edu.ar/portalucc/archivos/File/VRMU/Arte/2013/Orquesta\\_de\\_Cuerdas\\_Municipal/CV-Andres-Spiller-abreviado.rtf](http://www.ucc.edu.ar/portalucc/archivos/File/VRMU/Arte/2013/Orquesta_de_Cuerdas_Municipal/CV-Andres-Spiller-abreviado.rtf) el 11 de agosto de 2014
- Ochoa Gautier, A. M., (2002), *Políticas culturales, academia y sociedad*. Buenos Aires: Ed. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales; recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/gt/20100916024853/19ochoa.pdf> el 23 de mayo de 2014.
- Oliverio, W., (marzo de 2011), "Relación laboral, condiciones de trabajo. Salarios, movilidad, traslados, competencia desleal". En Federación Internacional de Músicos. *2nd FIM International Orchestra Conference* [2ª Conferencia de la Orquesta Internacional FIM], conferencia llevada a cabo en Amsterdam entre el 7 y el 9 de marzo de 2011, recuperado de [http://ioc.fim-musicians.org/wp-content/uploads/ioc\\_oliverio.pdf](http://ioc.fim-musicians.org/wp-content/uploads/ioc_oliverio.pdf) el 12 de marzo de 2015.
- Orquesta Sinfónica Nacional, (2011), *Gacetilla de llamado a concurso de la Orquesta Sinfónica Nacional 2011*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ed. Secretaría de Cultura de la Nación.
- Orquesta Estable del Teatro Argentino del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires,

- (2010), *Anexo I Reglamento de Concurso para cubrir Vacantes en la Orquesta Estable del Teatro Argentino del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires (año 2010)*, La Plata: Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires.
- Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, (2014), *Anexo II Formulario de Inscripción para cubrir las vacantes en la Orquesta Estable del Centro Provincial de las Artes "Teatro Argentino"*. La Plata, Argentina: Ed. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.
- Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, (2014), *Concursos para cubrir cargos de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata (2014)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Ed. Argencello. Recuperado de <http://www.argencello.com.ar/index.php/73-principal/concursos-y-convocatorias/442-concursos-para-cubrir-cargos-en-la-orquesta-estable-del-teatro-argentino-de-la-plata> el 20 de octubre de 2014.
- Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, (2014), *Gacetilla de llamado a concurso de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata. Concursos para cubrir vacantes en la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, 12/02/2014*. La Plata: Ed. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires; recuperado el 12 de mayo de 2014 de [http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/noticias/noticia\\_ampliada.php?noticia\\_id=19306](http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/noticias/noticia_ampliada.php?noticia_id=19306)
- Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, (Temporada oficial 2014), "Programa de mano de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata del 2 de marzo", La Plata: Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires.
- Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, (2015), *Anexo I Reglamento de concurso público y abierto para cubrir cargos de planta permanente en la Orquesta Estable del Teatro Argentino del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires*. La Plata: Ed. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires; recuperado <http://studylib.es/doc/296286/reglamento-de-concurso-para> el 22 de marzo de 2016.
- Pecqueur, A., (2015), *Le Métier de musicien d'orchestre: Du concours d'entrée ou départ en retraite* [El oficio del músico de orquesta: desde el concurso de ingreso hasta la jubilación]. Paris: La Lettre du Musicien.
- Pérez, A., (s.f.), "Audiciones para violín de la Orquesta Estable del Teatro Argentino", *Hágase la música*; recuperado de <http://www.hagaselamusica.com/notas/comunidad/audiciones-para-violin-de-la-orquesta-estable-del-teatro-argentino> el 11 de junio de 2014
- Pineda, B., E. L. De Alvarado y F. De Canales, (1994), *Metodología de la investigación*. Washington: Ed. Organización Panamericana de Salud.
- Presidencia de la Nación, (1954), *Segundo Plan Quinquenal*, Buenos Aires: Presidencia de La

Nación.

Provansal, D., (2000), "El desafío de las migraciones" en *Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada* N°1. Madrid: Cáritas Española Editores.

Quique, Y. M., (2014), *Sistema orquestal y repertorio Northamptonshire Orchestral Winds [Orquesta de vientos de Northamptonshire]: una sistematización de experiencia*. Bogotá: BS Thesis, Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Raggio, L., (2013) "El Teatro Colón. Un símbolo de la gestión cultural en la CABA en el último decenio", en *Las relaciones entre el campo cultural y el campo del poder. La política cultural en la Ciudad de Buenos Aires 2000-2010* (Tesis de Doctorado). Facultad de Filosofía y Letras, UBA. Buenos Aires (pp. 243-272), recuperado el 10 de junio de 2014 de <http://www.aacademica.com/000-063/145>

Rausell Köster, P. (Dir.), R. Abeledo Sanchís, S. Carrasco Arroyo, y J. Martínez Tormo, (2007), *Cultura: estrategia para el desarrollo local*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Ripp, R., (julio - agosto de 2010), "Músicas sin fronteras". *Revista Nuestra Cultura*, N° 6 (pp. 18-19); recuperado de [https://issuu.com/secretariadecultura/docs/nuestra\\_cultura\\_6](https://issuu.com/secretariadecultura/docs/nuestra_cultura_6) el 14 de agosto de 2015

Romero, L. A. (2014), *La Argentina en la primera mitad del S XX*. Buenos Aires: Ed. Programa Buenos Aires Historia Política del S XX; recuperado el 3 de marzo de 2015 de <http://historiapolitica.com/datos/biblioteca/romero5.pdf>

Ronzitti, M., (septiembre a diciembre de 1953), "2<sup>do</sup> Plan quinquenal y teatro". *Revista Talía*, Nros 1, 2 y 3, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Rosado, B., (20 de enero de 2012), "Las orquestas tocan fondo", *Diario El Mundo*, Suplemento El Cultural; recuperado de <http://www.elcultural.com/revista/escenarios/Las-orquestas-tocan-fondo/30410> el 14 de noviembre de 2014.

Sampieri, R., C. Fernández Collado y P. Lucio, (2006), *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Ed. Mc Graw Hill Interamericana, 4ta ed.

Scalisi, C., (30 de noviembre de 2005), "Recuerdos de un Concertino de lujo", *Diario La Nación*, Sección Espectáculos; recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/760598-recuerdos-de-un-concertino-de-lujo> el 30 de junio de 2015

Sebastiani, A. y S. Malbrán, (2003), "Las habilidades musicales 'clave': un estudio con músicos de orquesta". Reunión de la Sociedad Argentina para las ciencias cognitivas de la música, Vol. 3, en I. C. Martínez y C. Mauleón (Eds): *Música y Ciencia. El rol de la Cultura y la Educación en el Desarrollo de la Cognición Musical* (actas de la Tercera

Reunión Anual de SACCoM), La Plata (en CD).

- Serlin, J. (2010), *Conocimiento de la gestión de las organizaciones: sistemas complejos dinámicos, inestables, adaptativos* (Tesis de doctorado), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires; recuperado el 20 de mayo de 2014 de [http://www.academia.edu/8339739/UNIVERSIDAD\\_DE\\_BUENOS\\_AIRES\\_FACULTAD\\_DE\\_CIENCIAS\\_ECONOMICAS\\_DOCTORADO\\_TESIS\\_CONOCIMIENTO\\_DE\\_LA\\_GESTION\\_DE\\_LAS\\_ORGANIZACIONES\\_SISTEMAS\\_COMPLEJOS\\_DINAMICOS\\_INESTABLES\\_ADAPTATIVOS](http://www.academia.edu/8339739/UNIVERSIDAD_DE_BUENOS_AIRES_FACULTAD_DE_CIENCIAS_ECONOMICAS_DOCTORADO_TESIS_CONOCIMIENTO_DE_LA_GESTION_DE_LAS_ORGANIZACIONES_SISTEMAS_COMPLEJOS_DINAMICOS_INESTABLES_ADAPTATIVOS)
- Shargorodsky, H., (2010), "Evolución Institucional del Teatro Colón", en *Gestión y Desempeño de los Teatros Públicos en la Ciudad de Buenos Aires* (Tesis doctoral). Facultad de Ciencias Económicas, UBA, Argentina.
- Starr, S. F., (January, 1997), "Symphony Orchestras: How Did We Get Here? Where Are We Going? [Orquestas Sinfónicas: ¿Cómo llegamos aquí? ¿A dónde vamos?]", *Harmony TM Forum of the Symphoiny Orchestra Institute magazine*, no 5, Evanston, IL, US: Ed. Symphny Orchestra Institute, recuperado el 12 de abril de 2015 de [http://www.polyphonic.org/wp-content/uploads/2012/02/Symphony\\_Orchestras\\_Starr.pdf](http://www.polyphonic.org/wp-content/uploads/2012/02/Symphony_Orchestras_Starr.pdf)
- Strauss, A. y J. Corbin, (1998), *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* [Principios básicos de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar una teoría fundamentada]. London: Ed. SAGE Publications.
- Swarowsky, H., y M. Huss, (1989), *Defensa de la obra: escritos sobre la obra, su reproducción, estilo e interpretación en la música*. Madrid: Real Musical.
- Szumuk, M. y R. Mackeeirwin, (2009), *Diccionario de estudios culturales latinoamericanos*. Ciudad de México: Editorial Siglo XXI Editores: Instituto Mora.
- Toledo, F. G., (5 de abril de 2014), "Un horizonte de problemas para las orquestas de Mendoza". *Diario Uno*; Mendoza; recuperado el 10 de mayo de 2014 de <http://www.diariouno.com.ar/mendoza/Un-horizonte-de-problemas-para-las-orquestas-de-Mendoza-20140405-0030.html>
- Veitl, A. y N. Duchemin, (2000). *Maurice Fleuret: une politique démocratique de la musique* [Una política democrática de la música]. Paris : Ed. Comité d'histoire du ministère de la culture: travaux et documents n°10 [Comité de historia del Ministerio de Cultura: trabajo y documentos N° 10].
- Villarreal, A. y G. Santos, "Intérpretes - Directores: Pedro Ignacio Calderón". *Hágase la Música*, Revista digital, Mar del Plata; recuperado el 12 de abril de 2014 de

<http://www.hagaselamusica.com/interpretes/directores/pedro-ignacio-calderon/>

Villarreal, A. y G. Santos, "Intérpretes - Directores: Carlos Vieu, *Hágase la Música*, Revista digital, Mar del Plata; recuperado el 12 de abril de 2014 de <http://www.hagaselamusica.com/interpretes/directores/carlos-vieu/>

Viñas, D. y G. García Cedro (2007). *La década infame y los escritores suicidas (1930-1943)*. Buenos Aires: Ed. Paradiso.

Yúdice, G. y T. Miller, (2004). *Política Cultural*. Barcelona: Ed. Gedisa.

### **9.1.2. Decretos, expedientes, leyes y resoluciones:**

Administración General de OETALP, (2013), Expediente N° 3861/13 Se solicita conformar una mesa de jurado para evaluar la aptitud para desempeñarse en la Orquesta Estable del Prof. Macartili, Amilcar Abel, La Plata, Argentina; recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/movimientos.php>

Administración General de OETALP, (2013), Expediente N° 3766/13 Se solicita conformar una mesa de jurado para evaluar la aptitud para el desempeño del cargo en la Orquesta Estable del Prof. Osvaldo Gossweiler, La Plata, Argentina; recuperado el 10 de marzo de 2015 de [http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/lista\\_expedientes.php](http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/lista_expedientes.php)

Administración General de OETALP, (2013), Expediente N° 3767/13 Se solicita conformar una mesa de jurado para evaluar la aptitud para el desempeño del cargo en la Orquesta Estable del Prof. Eduardo Adrián Rodríguez, La Plata, Argentina; recuperado el 10 de marzo de 2015 de [http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/lista\\_expedientes.php](http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/lista_expedientes.php)

Administración General de OETALP, (2014), Expediente N° 4027/14 Plez María Teresa solicita conformar una mesa de jurado para evaluar deterioros aptitudinales como violinista en la Orquesta Estable, La Plata, Argentina; recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/movimientos.php>

Administración General de OETALP, (2014), Expediente N° 4122/14 Valdovinos Sandra Elizabeth solicita mesa de jurado para evaluar aptitud para desempeñarse en la Orquesta Estable, La Plata, Argentina; recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/movimientos.php>

Administración General de OETALP, (2014), Expediente N° 4184/14 Santucci Luis Alberto solicita mesa de jurado para evaluar la aptitud para desempeñarse en la Orquesta Estable, La Plata, Argentina; recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/movimientos.php>

Capítulo Decimocuarto: Trabajo y seguridad social, Art. 43 de la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires, Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina, 10 de octubre de 1996.

Decreto N° 20/99. Administración Pública Nacional. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 15 de diciembre de 1999; recuperado el 12 de noviembre de 2014 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/65958/norma.htm>

Decreto N° 227/02. Modificación del Decreto N° 20/99. Incorporándose la Secretaría de Medios de Comunicación a la Presidencia de la Nación. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 7 de febrero de 2002; recuperado el 12 de noviembre de 2014 de <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/72100/norma.htm>

Decreto N° 25/01. Modifícase la estructura organizativa de la Secretaría de Cultura y Comunicación. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 27 de diciembre de 2001; recuperado el 12 de noviembre de 2014 de <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/65813/norma.htm>

Decreto N° 290/02. Modifícase la denominación de la Secretaría de Cultura y Medios de Comunicación, que pasará a denominarse Secretaría de Cultura. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 14 de febrero de 2002; recuperado el 12 de noviembre de 2014 de <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/72324/norma.htm>

Decreto N° 35879/48. BO N° 16.216, Buenos Aires, 20 de noviembre de 1948, en Di Giorno, J. M., "Peronismo y cultura"; recuperado el 12 de septiembre de 2014 de <http://www.historiadelperonismo.com/orquesta.php/>

Decreto N° 4345/72. Requisitos para el Ingreso a la Orquesta Sinfónica Nacional. Boletín Oficial de la República Argentina N° 22.509. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 20 de septiembre de 1972; recuperado el 17 de marzo de 2014 de [http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/normativa/docs/Decreto\\_4345-72.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/normativa/docs/Decreto_4345-72.pdf)

Decreto N° 641/14. Ley de Ministerios y modificaciones. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 30 de abril de 2014; recuperado el 12 de noviembre de 2014 de <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/225000-229999/229556/norma.htm>

Decreto N° 660/96. Reforma del Estado. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 27 de junio de 1996; recuperado el 12 de noviembre de 2014 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/37574/norma.htm>

Decreto N° 929/93. Ministerio de cultura y educación. Fijanse las remuneraciones para el personal de la Orquesta Sinfónica Nacional, Orquesta de Música Argentina 'Juan de Dios

Filiberto', Coro Polifónico Nacional, Coro Nacional de Jóvenes y Coro Nacional de Niños, Banda Sinfónica de Ciegos y Coro Polifónico de Ciegos. Boletín Oficial de la República Argentina N° 27.670, Separata N° 247, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 30 de junio de 1993.

Decreto N° 973/08. Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del Personal de Orquestas Coros y Ballet Nacionales. Boletín Oficial de la República Argentina N° 31.434. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 21 de junio de 2008.

Dictamen N° 192, Expediente N° 6918/03, Procuración del Tesoro de la Nación. Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación, 24 de junio de 2005 (pp 1-11); recuperado el 17 de marzo de 2014 de <https://www.ptn.gob.ar/images/dictamenes/junio2005/253-518.pdf>

Dirección de Servicios Administrativos-Financieros de OETALP, (2011), Expediente N° 2961/11 Cunzo Pascual solicita iniciar tramitación del beneficio jubilatorio por pérdida de aptitudes para desempeñar sus funciones en la orquesta Estable, La Plata, Argentina; recuperado de <http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/movimientos.php> el 10 de marzo de 2015.

Dirección de Servicios Administrativos-Financieros de OETALP, (2011), Expediente N° 2962/11 Poli, Sergio solicita iniciar tramitación del beneficio jubilatorio por pérdida de aptitudes para desempeñar sus funciones en la orquesta Estable, La Plata, Argentina; recuperado de <http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/movimientos.php> el 10 de marzo de 2015.

Dirección de Servicios Administrativos-Financieros de OETALP, (2012), Expediente N° 3313/12 Eleva resultado de la comisión evaluadora de aptitudes de la Sra.Urbiztondo Laura Viviana solista principal de la Orquesta Estable, La Plata, Argentina; recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/movimientos.php>

Ley N° 12.268/98 y modificaciones. Régimen de actividades artísticas, técnicas y complementarias, Anexo I, BO de la Provincia de Buenos Aires, La Plata, Argentina, 28 de enero de 1999.

Ley N° 13998/50. El poder judicial de la Nación será ejercido por la corte suprema de justicia, los tribunales nacionales de la capital federal y los tribunales nacionales con asiento en las provincias y territorios. Serán competentes para conocer las causas contencioso-administrativas. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 11 de octubre de 1950; recuperado el 14 de junio de 2014 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/116108/norma.htm>

Ley N° 1502/04. Incorporación de personas con necesidades especiales al sector público de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. BOCBA N° 2076, 26 de noviembre de 2004; recuperado el 11 de junio de 2014 de

[http://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg\\_tecnica/sin/normapop09.php?id=63961&qu=c&ft=0&cp=&rl=1&rf=1&im=&ui=0&printi=1&pelikan=1&sezion=825352&primera=0&mot\\_toda=&mot\\_frase=comunas&mot\\_alguna=](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg_tecnica/sin/normapop09.php?id=63961&qu=c&ft=0&cp=&rl=1&rf=1&im=&ui=0&printi=1&pelikan=1&sezion=825352&primera=0&mot_toda=&mot_frase=comunas&mot_alguna=)

Ley N° 19549/72. Administración Pública Nacional, Derecho procesal. Ley de procedimiento administrativo. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 27 de abril de 1972.

Ley N° 23023/83 (Texto Ordenado). Ley de Ministerios. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 14 de diciembre de 1983; recuperado el 12 de julio de 2014 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/resaltaranexos/90000-94999/94041/norma.htm>

Ley N° 23930/91. Ley de Ministerios. Boletín Oficial de la República Argentina. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 23 de abril de 1991; recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/330/norma.htm> el 12 de noviembre de 2014.

Ley N° 4653/38, Art. 1, inciso b. Creación de la dirección de Educación Física y Cultural de la Provincia de Buenos Aires e Instituto Provincial del Arte, Boletín Oficial de la Provincia de Buenos Aires N° 8007, La Plata, 1 de enero de 1938; recuperado el 10 de marzo de 2017 de <https://www.hcdiputados-a.gov.ar/refleg/images/ley/pdf/14653.pdf>

Ley N° 471/00. Régimen aplicable al personal de la Administración Pública del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. BO de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 13 de septiembre de 2000; recuperado el 22 de septiembre de 2017 de [http://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg\\_tecnica/sin/normapop09.php?id=8213&qu=c&cp=&rl=1&rf=1&im=&printi=1&mot\\_toda=&mot\\_frase=&mot\\_alguna=](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg_tecnica/sin/normapop09.php?id=8213&qu=c&cp=&rl=1&rf=1&im=&printi=1&mot_toda=&mot_frase=&mot_alguna=)

Resolución N° 1436/09. Llamado a Concurso 2011. Presidencia de la Nación, Secretaría de Cultura; Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina; 2 de junio de 2009; recuperado el 23 de mayo de 2014 de <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/150000-154999/154251/norma.htm>

Resolución N° 16/GCABA/EATC/14. Sumario Haydée Irene Seibert. BO. Gobieron de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires N° 4332, 4 de febrero de 2014; recuperado el 12 de mayo de 2015 de <http://vlex.com/vid/489766438>

Resolución N° 3078/13. Orquesta Sinfónica Nacional, dependiente de esta Secretaría, a realizar el llamado a concurso de antecedentes y oposición que permita la cobertura de los cargos de la planta permanente que se detallan en el Anexo I que forma parte integrante de la presente resolución. Presidencia de la Nación, Secretaría de Cultura, Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 17 de junio de 2013; recuperado el 22 de septiembre de 2014 de

<http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/215000-219999/216418/norma.htm>

Resolución N° 412/GCABA/EATC/13. Sumario Alicia Chianalino. BO. Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires N° 4211, 8 de agosto de 2013; recuperado el 22 de octubre de 2014 de <http://vlex.com/vid/452848670>

Resolución N° 519/GCABA/EATC/11. Rechazo de planteos de nulidad. BO GCABA, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 26 de agosto de 2011; recuperado el 11 de diciembre de 2014 de <https://ar.vlex.com/vid/resoluci-314078106>

Resolución N° 560/GCABA/EATC/14. BO GCBA, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 5 de septiembre de 2014; recuperado el 30 de octubre de 2014 de <https://app.vlex.com/#vid/nao-527675322>

Resolución N° 675/EATC/2012. Reglamento de Concurso y modelo de solicitud de inscripción para cargos vacantes en la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires. Boletín Oficial N° 4035, Anexo II, Separata del BO de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires N° 65. Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 14 de noviembre de 2012; recuperado el 26 de diciembre de 2015 de [http://www.boletinoficial.buenosaires.gob.ar/areas/leg\\_tecnica/boletinOficial/documentos/bol-etines/2012/11/20121114.pdf](http://www.boletinoficial.buenosaires.gob.ar/areas/leg_tecnica/boletinOficial/documentos/bol-etines/2012/11/20121114.pdf)

Resolución N° 1055/10. Reglamento de Evaluación de Desempeño para el Personal del Convenio Colectivo de Trabajo sectorial para el personal de Orquestas Coros y Ballet Nacionales. Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación, Boletín Oficial de la República Argentina N° 31.883, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 15 de abril de 2010; recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/165000-169999/166078/norma.htm> el 16 de septiembre de 2014

### **9.1.3. Páginas web:**

“Guillermo Scarabino CV”, (s.f.), *Fundación Konex*; recuperado el 12 de abril de 2014 de <http://www.fundacionkonex.org/b1327-guillermo-scarabino>

Compositores & Intérpretes, (s.f.), *CI*, recuperado el 17 de mayo de 2014 de <http://ciweb.com.ar/pages/presentacion.php>

CV de Rubén Verna, recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Rub%C3%A9n\\_Verna](https://es.wikipedia.org/wiki/Rub%C3%A9n_Verna) el 12 de abril de 2014.

Formularios de google; recuperado de <https://www.google.com/intl/es-419/forms/about/>

International Orchestra Conference. CV de Walter Oliverio. Recuperado de <https://ioc.fimmusicians.org/previous-editions/amsterdam/speakers/panel-9> el 12 de mayo de 2014.

Orquesta Estable de La Plata, (2009), "Historia de la orquesta", recuperado de 2014 de <http://www.teatroargentino.gba.gov.ar/teatro/orquesta.html> el 14 de febrero de 2014.

Orquesta Filarmónica de Buenos Aires, (2012), "Integrantes", recuperado de <http://www.ofba.com.ar/index.php/filarmonica-de-buenos-aires/integrantes> el 14 de febrero de 2014 [Este sitio web no es oficial y es un aporte a la difusión de las actividades de la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires].

Perfil de Gandini Alejandra. Recuperado de la Red LinkedIn <https://ar.linkedin.com/in/alejandra-gandini-76668220>, el 6 de junio de 2014.

Sistema de Información Cultural de la Argentina; Ministerio de Cultura; Buenos Aires. Recuperado de <http://sinca.cultura.gob.ar/>

#### **9.1.4. Filmográfica:**

Fengler, M. y R. Rossellini (productores), y Fellini, F (director). (1979). *Prova d'orchestra* [Prueba de orquesta, cinta cinematográfica]. Italia: RAI / Daimo / Albatros.

#### **9.2. Bibliografía general**

"Asuntos gremiales de la Orquesta Sinfónica Nacional de Argentina", (s.f.), *Cultura sinfónica*; recuperado el 12 de abril de 2015 de <http://www.culturasinfonica.blogspot.com.ar/>

"Audiciones 2010 – Orquesta Filarmónica de Buenos Aires" (5 de abril de 2010), *Habitués del Teatro Colón*; recuperado el 12 de septiembre de 2014 de <https://habituessedelteatrocolon.wordpress.com/2010/04/05/facebook-audiciones-2010-orquesta-filarmonica-de-buenos-aires/>

"Concursos público y abierto para cubrir vacantes en la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires. 21 al 23 de Noviembre de 2012", (s.f.), *La comunidad de los flautistas*; recuperado de <http://flautistico.com/agenda/concursos-publico-y-abierto-para-cubrir-vacantes-en-la-orquesta-filarmonica-de-buenos-aires>

"Conflicto en el Teatro Colón: trabajadores suspendieron funciones", (2 de diciembre de 2010), *Ámbito Financiero*; recuperado el 19 de marzo de 2014 de <http://www.ambito.com/noticia.asp?id=556846>

"Crème de la crème, 1937", (s.f.), *La Argentina del centenario*; recuperado el 3 de marzo de 2015 de <http://www.acciontv.com.ar/soca/verano/10/sorondo.htm>

"Cultura", (s.f.), *Buenos Aires, Provincia*; recuperado el 12 de agosto de 2015 de <http://www.gba.gov.ar/cultura>

"Integrantes", (s.f.), *Camerata Bariloche. Orquesta de cámara*; recuperado de 2015 de

[http://cameratabariloche.org.ar/?page\\_id=1311](http://cameratabariloche.org.ar/?page_id=1311)

“Integrantes [de la OSN]”, (s.f.), *Orquesta Sinfónica Nacional Sitio no oficial: Prensa interna de OSN*; recuperado de <http://sinfonicanacional.com.ar/integrantes/>

“Integrantes OFBA”, (s.f.), *Filarmónica de Buenos Aires. Teatro Colón*; recuperado de <http://www.ofba.com.ar/index.php/filarmonica-de-buenos-aires/integrantes#IntegrantesActuales>

“La Plata: Telerman suspende obra y culpa a trabajadores del Teatro Argentino” (16 de agosto de 2013), *Letra P. La Plata*; recuperado de <http://www.letrap.com.ar/blog/2013/08/16/telerman-suspende-la-traviata-en-el-teatro-argentino-y-le-echa-la-culpa-a-los-trabajadores/>

“La Orquesta Filarmónica de Mendoza en déficit: funciona como una del siglo XVIII”, (10 de mayo de 2013), *El sol*; recuperado de <http://www.elsol.com.ar/nota/171775>

“La Orquesta Sinfónica Nacional, Elena Roger y Horacio Lavandera, inauguraron La Ballena Azul. Como parte de los festejos de la Semana de Mayo, se interpretó el Himno Nacional Argentino en el Centro Cultural Kirchner”, (s.f.), *Ministerio de Cultura. Presidencia de la Nación*; recuperado de <http://www.cultura.gob.ar/noticias/con-la-orquesta-sinfonica-nacional-elena-roger-y-horacio-lavandera-se-inauguro-la-sala-la-ballena-azul/>

“Orquesta de Cámara Mayo”, (s.f.), *World Music BA*; recuperado de <http://worldmusicba.com/contratar-a-orquesta-de-camara-de-mayo/>

“Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata. Premio Konex 1999: Orquesta”, (s.f.), *Fundación Konex, Ciudad Autónoma de Buenos Aires*; recuperado de [http://www.fundacionkonex.com.ar/b613-orquesta\\_estable\\_del\\_teatro\\_argentino\\_de\\_la\\_plata](http://www.fundacionkonex.com.ar/b613-orquesta_estable_del_teatro_argentino_de_la_plata) el 17 de marzo de 2014

“Orquesta Filarmónica de Buenos Aires”, (s.f.), *Teatro Colón*; recuperado de <http://www.teatrocolon.org.ar/es/content/orquesta-filarm%C3%B3nica-de-buenos-aires>

“Políticas culturales de la Ciudad de Buenos Aires”, (s.f.); recuperado de [http://www.buenosaires.gob.ar/bweb/search?keys=politicas%20culturales&facet\\_type=](http://www.buenosaires.gob.ar/bweb/search?keys=politicas%20culturales&facet_type=) el 12 de diciembre de 2014

“Preguntas frecuentes”, (s.f.), *Filarmónica de Buenos Aires. Teatro Colón*; recuperado el 22 de noviembre de 2014 de <http://www.ofba.com.ar/index.php/preguntas-frecuentes#p1>

“Temporada [OFBA] 2009”, (s.f.), *Habitués del Teatro Colón*; recuperado el 12 de septiembre de 2014 de <https://habituésdelteatrocolon.wordpress.com/temporadas/temporada-2009/>

“Temporada [OFBA] 2010”, (s.f.), *Habitués del Teatro Colón*; recuperado el 12 de septiembre de 2014 de <https://habituésdelteatrocolon.wordpress.com/temporadas/temporada-2010/>

“Temporada [OFBA] 2011”, (s.f.), *Habitués del Teatro Colón*; recuperado el 12 de septiembre de 2014 de <https://habituésdelteatrocolon.wordpress.com/temporadas/temporada-2011/>

“Temporada [OFBA] 2012”, (s.f.), *Habitués del Teatro Colón*; recuperado el 12 de septiembre de 2014 de <https://habituésdelteatrocolon.wordpress.com/temporadas/temporada-2012/>

“Temporada [OFBA] 2013”, (s.f.), *Habitués del Teatro Colón*; recuperado el 12 de septiembre de 2014 de <https://habituésdelteatrocolon.wordpress.com/temporadas/temporada-2013/>

“Temporada [OFBA] 2014”, (s.f.), *Habitués del Teatro Colón*; recuperado el 12 de septiembre de 2014 de <https://habituésdelteatrocolon.wordpress.com/temporadas/temporada-2014/>

“Temporada [OSN] 2011”, (s.f.), *Programación musical. Información sobre la programación musical de la Orquesta Sinfónica Nacional de Argentina publicada por sus integrantes*; recuperado de <http://programasinfonico.blogspot.com.ar/2011/03/temporada-2011.html>

“Temporada [OSN] 2013”, (s.f.), *Programación musical. Información sobre la programación musical de la Orquesta Sinfónica Nacional de Argentina publicada por sus integrantes*; recuperado de <http://www.programasinfonico.blogspot.com.ar/2013/04/temporada-2013.html>

“Temporada [OSN] 2014”, (s.f.), *Programación musical. Información sobre la programación musical de la Orquesta Sinfónica Nacional de Argentina publicada por sus integrantes*; recuperado de <http://www.programasinfonico.blogspot.com.ar/2014/03/temporada-2014.html>

Administración General de OETALP, (2013), Expediente N° 3861/13 Se solicita conformar una mesa de jurado para evaluar la aptitud para desempeñarse en la Orquesta Estable del Prof. Macartili, Amilcar Abel, La Plata, Argentina; recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/movimientos.php>

Administración General de OETALP, (2013), Expediente N° 3766/13 Se solicita conformar una mesa de jurado para evaluar la aptitud para el desempeño del cargo en la Orquesta Estable del Prof. Osvaldo Gossweiler, La Plata, Argentina; recuperado el 10 de marzo de 2015 de [http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/lista\\_expedientes.php](http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/lista_expedientes.php)

Administración General de OETALP, (2013), Expediente N° 3767/13 Se solicita conformar una mesa de jurado para evaluar la aptitud para el desempeño del cargo en la Orquesta Estable del Prof. Eduardo Adrián Rodríguez, La Plata, Argentina; recuperado el 10 de marzo de 2015 de [http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/lista\\_expedientes.php](http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/lista_expedientes.php)

Administración General de OETALP, (2014), Expediente N° 4027/14 Plez María Teresa solicita conformar una mesa de jurado para evaluar deterioros aptitudinales como violinista en la Orquesta Estable, La Plata, Argentina; recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/movimientos.php>

- Administración General de OETALP, (2014), Expediente N° 4122/14 Valdovinos Sandra Elizabeth solicita mesa de jurado para evaluar aptitud para desempeñarse en la Orquesta Estable, La Plata, Argentina; recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/movimientos.php>
- Administración General de OETALP, (2014), Expediente N° 4184/14 Santucci Luis Alberto solicita mesa de jurado para evaluar la aptitud para desempeñarse en la Orquesta Estable, La Plata, Argentina; recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/movimientos.php>
- Aelo, O. H., (2012), *El peronismo en la Provincia de Buenos Aires, 1946-1955*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ed. Universidad Nacional de Tres de Febrero.
- Agencia NOVA, (s.f.), "Audición para intérpretes de violonchelo", La Plata; recuperado de [http://www.agencianova.com/nota.asp?n=2010\\_6\\_28&id=18808&id\\_tiponota=1](http://www.agencianova.com/nota.asp?n=2010_6_28&id=18808&id_tiponota=1) el 12 de septiembre 2014.
- Agudín, F., (2010), *Un músico entre los Alpes y la Patagonia*. Rio Negro: Ed.Web Swissinfo. Recuperado de <http://www.swissinfo.ch/spa/un-m%C3%BAsico-entre-los-alpes-y-la-patagonia/19704142> el 22 de noviembre de 2014.
- Aguilar Villanueva, L. F., (2013) *El gobierno del gobierno*. Ciudad de México: ©Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.; recuperado el 4 de abril 2014 de [http://www.inap.mx/portal/images/pdf/book/gobierno\\_delgobierno.pdf](http://www.inap.mx/portal/images/pdf/book/gobierno_delgobierno.pdf)
- Almodóvar Molina, A., M., L. Galiana Blanco, P. Hervás Rivero y J. García Ruiz-Bazán, (2014), *Protejamos el oído musical en las orquestas sinfónicas*. Madrid: Ed. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), recuperado el 15 de enero de 2015 de <http://www.oect.es/Observatorio/5%20Estudios%20tecnicos/Riesgos%20especificos/Ruido/M%C3%BAsicos%20ruido.pdf>
- Ander Egg, E., (1983), *Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires: Editorial El Autor.
- Andino, G., (22 de octubre de 2014), "Músicos de Sevilla contra el cierre de la Joaquín Turina", *El Club Express*; Sevilla; recuperado el 14 de octubre de 2015 de <http://elclubexpress.com/blog/2014/10/22/musicos-de-sevilla-cierre-joaquin-turina/>
- Anexo I del llamado a concurso de la Resolución N° 675/EATC/12, Boletín Oficial N° 4035; Separata del Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires N° 53 (pp. 52 a 74), recuperado el 20 de marzo de 2017 de <http://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/documentos/boletines/2012/11/20121114ax.pdf>
- Antoine, C., C. Asuaga, B. Berstein, L. Bonnet, G. Buquet, C. Casacuberta, X. Dupuis, O. López, C. Palmeiro, M. Rushton, H. Schargorodsky, D. Throsby y A. Villarroya. 2009. *La economía del espectáculo: una comparación internacional*. Buenos Aires: Ed. Gescénic.

- Antoine, C., (3 de diciembre de 2009), "Sinergia entre institucionalidad cultural y la academia", en el *Panel Red de estudios en cultura, sinergia entre institucionalidad cultural y la academia*, Seminario Internacional: Políticas culturales de Estado. Las artes y la cultura como herramientas de transformación social y desarrollo, llevado a cabo el 2, 3 y 4 de diciembre de 2009 en el Aula Magna del Centro de Extensión UC; recuperado de [http://cristian-antoine.blogspot.com.ar/2009\\_11\\_29\\_archive.html](http://cristian-antoine.blogspot.com.ar/2009_11_29_archive.html) el 14 de diciembre de 2013.
- Antoine, C., (junio de 2013), *Métodos cualitativos y tecnología aplicada al proceso de la investigación cultural* [curso], Programa de movilidad docente "Escala Docente", Asociación de Universidades Grupo Montevideo, [Maestría en Administración de Organizaciones en el Sector Cultural y Creativo], Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Apicella, M., (22 de julio de 2015), "La refundación de la Sinfónica Nacional". *La Nación*; recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1812382-la-refundacion-de-la-sinfonica-nacional>.
- Argente, C. D., (mayo de 2016), "El estrés y su relación con las patologías físicas de los instrumentistas de viento-metal" en *Revista de investigación musical AV Notas*, Nº 1. Jaén, España: Conservatorio Superior de Música "Andrés de Vandelvira" de Jaén. (pág 38-51).
- Arizaga, R., (1971), *Enciclopedia de la música argentina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ed. Fondo Nacional de las Artes.
- Arizaga, R. y P. Camps, (1990), *Historia de la Música Argentina*. Buenos Aires: Editorial Ricordi Americana.
- Asuaga, C. y M. Esmoris, (agosto de 2006), "Indicadores de gestión en organismos públicos. El caso de las orquestas sinfónicas", en *Anales del III Congreso de Costos del Mercosur, I Congreso de la Asociación Uruguaya de Costos*; Colonia. Recuperado de <http://studylib.es/doc/8472492/indicadores-de-gestion-en-organismos-publicos---fcea> el 19 de abril de 2014.
- Asuaga, C., P. Cambeiro, M. Cami e I. Mouradian, (octubre de 2007), "Gestión de teatros públicos: una adaptación del cuadro de mando integral". *Revista Quantum, volumen 2*, pp. 93-110, Montevideo.
- Barenboim, D., (2011), "En la orquesta todos son iguales. Quien no sabe de integración no puede hacer música" en *Eufonía: Didáctica de la música Nº 51*; Ed. Universidad de La Rioja; España (pp. 9-11); recuperado el 12 de noviembre de 2014: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3583495>

- Barzelay M. y J. Armajani, (1992), *Atravesando la burocracia, una nueva perspectiva de la administración pública* (Trad. Jorge Ferreiro). Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica (Primera edición en inglés, 1988).
- Bennet, R.; (2006), *Los instrumentos de la Orquesta*. Madrid: Editorial AKAL.
- Bennett, D., (2010), *La música clásica como profesión: pasado, presente y estrategias para el futuro*. Barcelona, España: Ed. GRAO, Colección Crítica y Fundamentos N° 29.
- Bertalanffy, L. V., (1989). *Teoría general de los sistemas: fundamento, desarrollo, aplicaciones*. Ciudad de México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires N° 3735. Ente Autárquico Teatro Colón, CABA, Argentina, 26 de Agosto de 2011; recuperado el 11 de diciembre de 2014 de <http://vlex.com/vid/314078106>
- Boletín Oficial de la Provincia de Buenos Aires N°27259, Departamento de Jefatura de Gabinete de Ministros, La Plata, Argentina, 13 de Febrero de 2014; recuperado de <https://ar.vlex.com/vid/decreto-11-491340390>
- Brillembourg, H., (18 de abril de 2015), "Buenos Aires, clásica: la oferta de música académica, al alcance de todos", *Diario La Nación*; recuperado el 25 de julio de 2015 de <http://www.lanacion.com.ar/1785433-buenos-aires-clasica-la-oferta-de-musica-academica-al-alcance-de-todos>
- Bruno, D., (2000), "La Biblia Sinfónica. Ensamble Musical de Buenos Aires, Integrantes", *Dos potencias*; recuperado el 24 de mayo de 2015 de [http://www.dospotencias.com.ar/rebelde/esp\\_biblia.htm](http://www.dospotencias.com.ar/rebelde/esp_biblia.htm)
- Buchrucker, C., (1977). *Nacionalismo y peronismo. La Argentina en la crisis ideológica mundial (1927-1955)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ed. Sudamericana.
- Cadús, M. E., (2014), "La democratización de la cultura en el primer peronismo: la participación del Ballet Estable del Teatro Argentino en el Anfiteatro Martín Fierro de La Plata". *Aura: Revista de historia y teoría del arte*, N°2. Buenos Aires: Ed. Universidad de Buenos Aires, Instituto Universitario Nacional de las Artes, CONICET.
- Calderón, P. I., (19 de noviembre de 1981), "Entrevista". *Revista Mercado*. Buenos Aires. Recuperado el 24 de octubre de 2014 de <http://www.magicasruinas.com.ar/revistero/argentina/director-orquesta-calderon.htm>
- Calero, E., (febrero de 2017), "Periferia musical: el *backstage* orquestal". *AV NOTAS revista de investigación musical*, Nro. 2, Jaen, España: Ed. Conservatorio Superior de Música "Andrés Vandelvira", recuperado el 16 de mayo de 2017 de <http://publicaciones.csmjaen.es/index.php/pruebas/article/view/41>

- Caparrós, M. D., (2008), “La recepción de Mozart y el clasicismo vienés en el siglo XX. Presencia de Mozart en el repertorio de la Orquesta Filarmónica de Madrid (1915-1936)” en *En torno a Mozart: reflexiones desde la universidad*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Capítulo Decimocuarto: Trabajo y seguridad social, Art. 43 de la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires, Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina, 10 de octubre de 1996.
- Carreño, G., (diciembre 2015), “Formación musical universitaria: ¿necesidad para el empleo público?”. *InterCambios*, nº2.
- Castillo, R., D., (2 de junio de 2015), “Carlos Vieu, reportaje antes de Adriana Lecouvreur”, *El Apasionado*; recuperado de <http://www.elapasionado.com/musica/oper/carlos-vieu-reportaje/> el 10 de mayo de 2016.
- Cea D’Ancona, M. A., (1996), *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Chiavenato, I., (1990), *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill, Editorial Atlas.
- Clanche, F., (1990), *Les musiciens professionnels des orchestres classiques* [Los músicos profesionales de las orquestas clásicas]. París : Memoire du D.E.A. [Memoria de la Universidad de París] Université Paris X.
- Coscia, J., (2010), “Editorial”. *Revista Nuestra Cultura* 2 (7): 2; Buenos Aires: Ed.: S.C.N., recuperado de [http://v2012.cultura.gob.ar/archivos/noticias\\_docs/nuestra\\_cultura7.pdf](http://v2012.cultura.gob.ar/archivos/noticias_docs/nuestra_cultura7.pdf) el 4 de agosto de 2014.
- Coscia, J., (abril de 2013), “Radiografía de diez años de gestión. Diez años de transformaciones culturales”. *Revista Nuestra Cultura*. Vol. 5 (19); recuperado el 12 de agosto de 2014 de <http://docplayer.es/1533716-Abril-de-2013-ano-5-nro-19-revista-de-distribucion-gratuita-10-anos-una-decada-ganada-10-anos-de-transformaciones-culturales.html>
- Coulan Geon, P., (2004), *Les musiciens interprètes en France. Portrait d’une profession* [Los intérpretes músicos en Francia. Retrato de una profesión]. París: Ministère de la Culture et de la Communication [Ministerio de Cultura y Comunicación].
- Davis, K. y J. Newstrom, (2000), *Comportamiento humano en el trabajo*. Ciudad de México: Ed. Mc Graw-Hill (11<sup>o</sup> ed.).
- De Clercq, J., (1970), *La profession de musicien. Une enquête* [La profesión de músico: una encuesta]. Bruxelles : Institut de sociologie.

- De La Fuente, S., (26 de diciembre de 2014), "Y la orquesta sigue tocando. Entrevista. El director de la Filarmónica de Buenos Aires, Enrique Diemecke, habla de su vínculo con los músicos y de los cambios que sufrió la agrupación", *Revista de Cultura Ñ, Diario Clarín*; recuperado de [http://www.revistaenie.clarin.com/escenarios/Enrique-Diemecke-Filarmonica-Buenos-Aires\\_0\\_1270073019.html](http://www.revistaenie.clarin.com/escenarios/Enrique-Diemecke-Filarmonica-Buenos-Aires_0_1270073019.html) el 12 de junio de 2015.
- De La Torre Rodríguez, E., I. Aguirre Espinosa, J. D. De La Torre Morales y J. Núñez Fernández, (enero a marzo 2013). "Alteraciones estomatológicas en estudiantes de viola, violín e instrumentos de vientos del conservatorio de música Amadeo Roldán". *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, vol. 12 (1), p. 96-106.
- Decreto N° 20/99. Administración Pública Nacional. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 15 de diciembre de 1999; recuperado el 12 de noviembre de 2014 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/65958/norma.htm>
- Decreto N° 660/96. Reforma del Estado. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 27 de junio de 1996; recuperado el 12 de noviembre de 2014 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/37574/norma.htm>
- Decreto N° 929/93. Ministerio de cultura y educación. Fijanse las remuneraciones para el personal de la Orquesta Sinfónica Nacional, Orquesta de Música Argentina 'Juan de Dios Filiberto', Coro Polifónico Nacional, Coro Nacional de Jóvenes y Coro Nacional de Niños, Banda Sinfónica de Ciegos y Coro Polifónico de Ciegos. Boletín Oficial de la República Argentina N° 27.670, Separata N° 247, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 30 de junio de 1993.
- Decreto N° 4345/72. Requisitos para el Ingreso a la Orquesta Sinfónica Nacional. Boletín Oficial de la República Argentina N° 22.509. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 20 de septiembre de 1972; recuperado el 17 de marzo de 2014 de [http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/normativa/docs/Decreto\\_4345-72.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/normativa/docs/Decreto_4345-72.pdf)
- Decreto N° 448/92. Ministerio de Cultura y Educación. Insístese en el cumplimiento de la Resolución N° 324/88 del registro del ex Ministerio de Educación y Justicia. Boletín Oficial de la República Argentina N° 27.352, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 20 de marzo de 1992; recuperado el 12 de noviembre de 2014 de <https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/7127490/19920320>
- Decreto N° 641/14. Ley de Ministerios y modificaciones. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 30 de abril de 2014;

recuperado el 12 de noviembre de 2014 de <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/225000-229999/229556/norma.htm>

Decreto Nº 227/02. Modificación del Decreto Nº 20/99. Incorporándose la Secretaría de Medios de Comunicación a la Presidencia de la Nación. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 7 de febrero de 2002; recuperado el 12 de noviembre de 2014 de <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/72100/norma.htm>

Decreto Nº 35879/48. BO Nº 16.216, Buenos Aires, 20 de noviembre de 1948, en Di Giorno, J. M., "Peronismo y cultura"; recuperado el 12 de septiembre de 2014 de <http://www.historiadelperonismo.com/orquesta.php/>

Decreto Nº 214/06. Homológase el Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional. Vigencia. Boletín Oficial de la República Argentina Nº 30.856, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 1 de marzo de 2006; recuperado el 17 de marzo 2014 de <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=114315>

Decreto Nº 269/05. Creación del Prodesic. Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 14 de marzo de 2005; recuperado el 12 de diciembre de 2014 de <http://ar.vlex.com/vid/decreto-n-33306612>

Decreto Nº 290/02. Modifícase la denominación de la Secretaría de Cultura y Medios de Comunicación, que pasará a denominarse Secretaría de Cultura. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 14 de febrero de 2002; recuperado el 12 de noviembre de 2014 de <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/72324/norma.htm>

Decreto Nº 973/08. Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del Personal de Orquestas Coros y Ballet Nacionales. Boletín Oficial de la República Argentina Nº 31.434. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 21 de junio de 2008.

Decreto Nº 1058/02. Apruébase la estructura organizativa de la Secretaría de Cultura. Boletín Oficial de la República Argentina Nº 29.924, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 20 de junio de 2002; recuperado el 12 de noviembre de 2014 de <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/75226/texact.htm>

Decreto Nº 25/01. Modifícase la estructura organizativa de la Secretaría de Cultura y Comunicación. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 27 de diciembre de 2001; recuperado el 12 de noviembre de 2014 de <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/65813/norma.htm>

Decreto N° 2573/04. Leyes de la Provincia de Buenos Aires, 8 de noviembre de 2004; recuperado el 5 de junio de 2015 de [Id.vLex: VLEX-35564525](http://vlex.com/vid/35564525)<http://vlex.com/vid/35564525>

Dictamen N° 192, Expediente N° 6918/03, Procuración del Tesoro de la Nación. Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación, 24 de junio de 2005 (pp 1-11); recuperado el 17 de marzo de 2014 de <https://www.ptn.gob.ar/images/dictamenes/junio2005/253-518.pdf>

Dirección General de Infraestructura, (s/f.), “Obra de definitiva de Orquesta Filarmónica”, Subsecretaría de Patrimonio Cultural, Secretaría de Cultura, Ciudad Autónoma de Buenos Aires; recuperado el 12 de julio de 2014 de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35236682>

Dirección de Servicios Administrativos-Financieros de OETALP, (2011), Expediente N° 2961/11 Cunzo Pascual solicita iniciar tramitación del beneficio jubilatorio por pérdida de aptitudes para desempeñar sus funciones en la orquesta Estable, La Plata, Argentina; recuperado de <http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/movimientos.php> el 10 de marzo de 2015.

Dirección de Servicios Administrativos-Financieros de OETALP, (2011), Expediente N° 2962/11 Poli, Sergio solicita iniciar tramitación del beneficio jubilatorio por pérdida de aptitudes para desempeñar sus funciones en la orquesta Estable, La Plata, Argentina; recuperado de <http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/movimientos.php> el 10 de marzo de 2015.

Dirección de Servicios Administrativos-Financieros de OETALP, (2012), Expediente N° 3313/12 Eleva resultado de la comisión evaluadora de aptitudes de la Sra. Urbiztondo Laura Viviana solista principal de la Orquesta Estable, La Plata, Argentina; recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/movimientos.php>

Dupin, F., (1981), *L'orchestre Nu* [La orquesta al desnudo]. Paris : Ed. Hachette.

Dupuis, X., (1993), *Les musiciens professionnels d'orchestre. Etude d'une profession artistique* [Los músicos profesionales de orquesta: estudio de una profesión artística]. Paris : Ed. Cultura francophonie.

Duque, F., (2006), “El gerente público: un profesional indispensable para el desarrollo”; *Cuadernos EBAPE:BR, Vol 4, (N°4)*; Osorno Chile; recuperado el 15 de mayo de 2015 de <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n4/v4n4a04>

Escobar, M., (19 de febrero de 2013). “Orquesta Sinfónica Nacional”. Buenos Aires: *DNA* 1 (1).

Fainstein, H., (2015), “Tecnología y organizaciones culturales, una visión desde el *management*”. *Revista ACC Administración Cultura Creatividad* (publicación periódica digital de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires),

- entrega digital N° 2, Ciudad Autónoma de Buenos Aires; recuperado el 14 de julio de 2016 de <http://www.revistaacc.econ.uba.ar/nota.php?n=aal=>
- Fernández Hatre, A., (2004), *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. Asturias, España: Ed. Idepa.
- Fernández Prado, E., (1991), *La política cultural ¿Qué es y para qué sirve?*, Guijón, España: Ed. Trea.
- Figallo, B. y Cozzani, M. R., (2013), *Los de adentro y los de afuera: Exclusiones de integraciones de proyectos de Nación en la Argentina y América Latina*. Rosario, Argentina: Ed. IDEHESI-IH.
- Filarmónica de Buenos Aires. Teatro Colón*, (s.f.); recuperado de [www.ofba.com.ar/](http://www.ofba.com.ar/)
- Fischerman, D., (1 de febrero de 2001), "Soy un músico que tiene vocación administrativa", *Diario Página 12*; recuperado de <http://www.pagina12.com.ar/2001/01-02/01-02-16/pag24.htm> el 12 de abril de 2014.
- García, H. y J. Ehrhom, (2014), "Cultura y Estado en los años del Bicentenario: Orquesta Sinfónica Nacional" en *Antología del Bicentenario IV*. Buenos Aires: Ed. UPCN (p. 87 a 95).
- García Canclini, N., (1987), "Políticas culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano", en *Políticas culturales en América Latina*. Ciudad de México: Grijalbo.
- García Martínez, A. T., (2003), "Los derechos culturales como derechos humanos", *Conferencia General de la UNESCO, 1979*, publicado en *Política bibliotecaria. Convergencia de la política cultural y la política de información*, Madrid: Ministerio de Cultura, Secretaría General Técnica, Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, N° 71 (pp. 25-37); recuperado el 20 de julio de 2015 de <http://eprints.rclis.org/5925/1/71a1.pdf>
- García Muñoz, C. y G. Stamponi, (2007), *Orquesta Filarmónica de Buenos Aires 1946-2006*. Buenos Aires: Ed. Asociación Filarmónica de Buenos Aires.
- Godínez, O. y H. Lester, (2011), "Aproximación al estudio de las expresiones sonoras prehispánicas de Mesoamérica: reflexiones y criterios arqueofonológicos", Antigua, Guatemala: XVII Seminario Latinoamericano de Educación Musical Educación y Cultura "Política e ideales para una educación musical latinoamericana"; recuperado el 12 de agosto de 2014 de <http://www.galileo.edu/esa/files/2011/12/24.-Aproximaci%C3%B3n-al-estudio-de-las-expresions-sonoras-prehisp%C3%A1nicas-de-mesom%C3%A9rica-L%C3%A9ster-Godinez.pdf>
- Gómez Fuentes, Á., (3 de octubre de 2014), "Tormenta cultural en Italia: la Ópera de Roma

- despide a la Orquesta y el Coro”, *ABC Cultura*; recuperado el 2 de febrero de 2015 de <http://www.abc.es/cultura/musica/20141002/abci-tormenta-cultural-italia-opera-201410022136.html>
- Gómez Mulas, O., (2012), “¿Qué diferencia hay entre una orquesta sinfónica y una filarmónica?”, *Revista web: Muy interesante*; recuperado de <http://www.muyinteresante.es/cultura/arte-cultura/articulo/ique-diferencia-hay-entre-una-orquesta-sinfonica-y-una-filarmonica>
- Grimson, A. y otros, (s.f.), “El Estado como agente clave de procesos de democratización de la cultura”, recuperado el 24 de mayo de 2014 de <http://docplayer.es/23014012-El-estado-como-agente-clave-de-procesos-de-democratizacion-de-la-cultura-1-alejandro-grimson.html>
- Guadarrama, R., A. Olivera, A. Hualde y S. López Estrada, (abril – junio 2012), “Precariedad laboral y heterogeneidad ocupacional: una propuesta teórico-metodológica”, *Revista Mexicana de Sociología* 74, núm. 2. Ciudad de México: D. R. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones sociales (pp. 213-243).
- Guadarrama Olivera, R., (2014), “Multiactividad e intermitencia en el empleo artístico: el caso de los músicos de concierto en México”. *Revista mexicana de sociología* 76 (1) (pp. 7-36); recuperado el 22 de septiembre de 2015 de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-25032014000100001&lng=es&tling=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032014000100001&lng=es&tling=es).
- Harvey, E. R., (2006), *Política y financiación pública de la música: países iberoamericanos en el contexto internacional*. Madrid: Ed. Fundación Autor.
- Harvey, E., (1990), *Políticas culturales en Iberoamérica y en el mundo: aspectos institucionales*. Madrid: Ed. Tecnos.
- Hernández Arregui, J. J., (2005), *Imperialismo y cultura*. Buenos Aires: Ed. Continente. Recuperado el 23 de diciembre 14 de [https://docs.google.com/file/d/0B9MUX80k\\_Q05a3UxUTNxOXh2aDA/edit](https://docs.google.com/file/d/0B9MUX80k_Q05a3UxUTNxOXh2aDA/edit)
- Herrera, E., (1986), *Técnicas de arreglos para la orquesta moderna*. Madrid: Antoni Bosch editor.
- Hirvonen, L., (2013), *Aiming for Orchestral Career. From the Perspective of a Viola Player* [Aspirar a una carrera en la orquesta. Desde la perspectiva de un instrumentista de viola], (Master of Fine Arts in Music, Symphonic Orchestra Performance [Trabajo final de Maestría en Bellas Artes en Música, Orquesta Sinfónica], Academy of Music and Drama, University of Gothenburg, Suecia; recuperado el 16 de octubre de 2016

[https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/32824/1/gupea\\_2077\\_32824\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/32824/1/gupea_2077_32824_1.pdf)

Horowicz, A., (1986), *Los cuatro peronismos*. Buenos Aires: Ediciones Hyspamerica.

International Federation of Musicians [Federación Internacional de Músicos], (9 de abril de 2008), *Final declaration* [Declaración final], en 1st International Orchestra Conference [Primera Conferencia Internacional de Orquestas], llevada a cabo en Berlín el 9 de abril de 2008; recuperado el 10 de abril de 2015 de [http://ioc.fim-musicians.org/wp-content/uploads/final\\_decl\\_en.pdf](http://ioc.fim-musicians.org/wp-content/uploads/final_decl_en.pdf)

International Federation of Musicians [Federación Internacional de Músicos], (9 de marzo de 2011), *Final declaration* [Declaración final], en 2<sup>nd</sup> International Orchestra Conference [Segunda Conferencia Internacional de Orquestas], llevada a cabo en Ámsterdam el 9 de marzo de 2011; recuperado el 5 de abril de 2015 de [http://ioc.fim-musicians.org/wp-content/uploads/final\\_declaration\\_en.pdf](http://ioc.fim-musicians.org/wp-content/uploads/final_declaration_en.pdf)

International Federation of Musicians [Federación Internacional de Músicos], (26 de febrero de 2014), *Oslo Call* [Llamado de Oslo], en 3<sup>rd</sup> International Orchestra Conference [Tercera Conferencia Internacional de Orquestas], llevada a cabo en Oslo, Noruega, en febrero de 2014; recuperado el 5 de abril de 2015 de [http://www.ioc.fim-musicians.org/wp-content/uploads/oslo\\_call\\_en.pdf](http://www.ioc.fim-musicians.org/wp-content/uploads/oslo_call_en.pdf)

International Federation of Musicians [Federación Internacional de Músicos], (19 de marzo de 2014), *Conclusions of the 3<sup>rd</sup> IOC* [Conclusiones de la Tercera C/O], en 3<sup>rd</sup> International Orchestra Conference [Tercera Conferencia Internacional de Orquestas], llevada a cabo en Oslo en febrero de 2014; recuperado el 5 de abril de 2015 de <https://www.fim-musicians.org/es/conclusions-3rd-ioc>

Jacobs, A., (1990). *La música de orquesta*, Madrid: Ediciones Rialp.

Keith, D., (1995). *Comportamiento humano en el trabajo*. Ciudad de México: Mc.Graw Hill.

Kruger, C., (2009), *Cine y peronismo: el Estado en escena*. Buenos Aires: Ed. SXXI.

Kurucz, L., (1983), *Vademécum musical argentino*. Buenos Aires: Editorial Vamuca.

Lavandera, M. J., (13 de marzo de 2013), "Teatro Argentino lanza finalmente su programación anual", *Revista Revol girar las danzas*; recuperado de <http://revistarevol.com/actualidad/teatro-argentino-lanza-finalmente-su-programacion-anual/> el 19 de marzo de 2014

Leonardi, Y. A., (2008), "Espectáculos y figuras populares: el circuito teatral oficial durante los 'años peronistas'" en *V Jornadas de Sociología de la UNLP*. Departamento de Sociología, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata, Argentina; recuperado de <http://www.academica.com/000-096/2.pdf> el 15 de marzo de

2015.

Ley N° 13056/03. Creación del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires. Boletín Oficial, La Plata, Argentina, 28 de Mayo de 2003; recuperado el 12 de agosto de 2014 de <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-13056.html>

Ley N° 2506/07. Ley de Ministerios del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; Boletín Oficial, 8 de noviembre de 2007; recuperado el 15 de mayo de 2014 de <http://www2.buenosaires.gob.ar/regimengenerencial/concursos/Documentacion/LEY%202506-07.pdf>

Ley N° 2264/06. Ley de mecenazgo. Boletín Oficial (BOCBA) N° 2618. Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 14 de diciembre de 2006. Recuperado de [http://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg\\_tecnica/sin/normapop09.php?id=95581&qu=c&ft=0&cp=&rl=1&rf=0&im=&ui=0&printi=1&pelikan=1&sezion=2630902&primera=0&mot\\_toda=&mot\\_frase=&mot\\_alguna=](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg_tecnica/sin/normapop09.php?id=95581&qu=c&ft=0&cp=&rl=1&rf=0&im=&ui=0&printi=1&pelikan=1&sezion=2630902&primera=0&mot_toda=&mot_frase=&mot_alguna=) el 12 de diciembre de 2014

Ley N° 12.268/98 y modificaciones. Régimen de actividades artísticas, técnicas y complementarias, Anexo I, BO de la Provincia de Buenos Aires, La Plata, Argentina, 28 de enero de 1999.

Ley N° 471/00. Régimen aplicable al personal de la Administración Pública del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. BO de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 13 de septiembre de 2000; recuperado el 22 de septiembre de 2017 de [http://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg\\_tecnica/sin/normapop09.php?id=8213&qu=c&cp=&rl=1&rf=1&im=&printi=1&mot\\_toda=&mot\\_frase=&mot\\_alguna=](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg_tecnica/sin/normapop09.php?id=8213&qu=c&cp=&rl=1&rf=1&im=&printi=1&mot_toda=&mot_frase=&mot_alguna=)

Ley N° 1502/04. Incorporación de personas con necesidades especiales al sector público de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. BOCBA N° 2076, 21 de noviembre de 2004; recuperado el 11 de junio de 2014 de [http://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg\\_tecnica/sin/normapop09.php?id=63961&qu=c&ft=0&cp=&rl=1&rf=1&im=&ui=0&printi=1&pelikan=1&sezion=825352&primera=0&mot\\_toda=&mot\\_frase=comunas&mot\\_alguna=](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg_tecnica/sin/normapop09.php?id=63961&qu=c&ft=0&cp=&rl=1&rf=1&im=&ui=0&printi=1&pelikan=1&sezion=825352&primera=0&mot_toda=&mot_frase=comunas&mot_alguna=)

Ley N° 4653/38, Art. 1, inciso b. Creación de la dirección de Educación Física y Cultural de la Provincia de Buenos Aires e Instituto Provincial del Arte, Boletín Oficial de la Provincia de Buenos Aires N° 8007, La Plata, 1 de enero de 1938; recuperado el 10 de marzo de 2017 de <https://www.hcdiputados-a.gov.ar/refleg/images/ley/pdf/l4653.pdf>

Ley N° 23023/83 (Texto Ordenado). Ley de Ministerios. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 14 de diciembre de 1983; recuperado el 12 de julio de 2014 de

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/resaltaranexos/90000-94999/94041/norma.htm>

Ley Nº 23930/91. Ley de Ministerios. Boletín Oficial de la República Argentina. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 23 de abril de 1991; recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/330/norma.htm> el 12 de noviembre de 2014.

Ley Nº 19549/72. Administración Pública Nacional, Derecho procesal. Ley de procedimiento administrativo. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 27 de abril de 1972.

Ley Nº 13998/50. El poder judicial de la Nación será ejercido por la corte suprema de justicia, los tribunales nacionales de la capital federal y los tribunales nacionales con asiento en las provincias y territorios. Serán competentes para conocer las causas contencioso-administrativas. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 11 de octubre de 1950; recuperado el 14 de junio de 2014 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/116108/norma.htm>

López López, I y P. Lago Castro, (2015), “La academia de orquesta como modelo formativo: una propuesta de aplicación en España”, *Foro de Educación* 13 (18, pp. 111–122); recuperado de <http://forodeeducacion.com/ojs/index.php/fde/article/view/295/290> el 18 de octubre de 2016.

Lussato, B. (1977). *Introduction critique aux théories d'organisation (modeles cybernétiques, hommes, entreprise* [Introducción crítica a las teorías de la organización (modelos cibernéticos, los hombres, los negocios)]. París: Ed. Dunod. 1972 (2º Ed. 1977).

Marra de La Fuente, L., (febrero de 2015), “El Teatro Argentino de La Plata finalmente anunció su plan artístico para este año”, *Tiempo de música*; recuperado el 17 de julio de 2015 de <http://www.tiempodemusica.com.ar/noticia/noticia.ver.php?idpost=1224&idpagina=46#.VagvS6R091s>

Martínez Berriel, S. (2008) “Élites migratorias transnacionales. Los músicos de orquestas clásicas en España”. *TRANS-Revista transcultural de Música* Nº 12 (Artículo 16), recuperado de <http://www.sibetrans.com/trans/articulo/101/elites-migratorias-transnacionales-los-musicos-de-orquestas-clasicas-en-espana> el 16 de mayo de 2014.

Martínez Berriel, S., (1993), “Los músicos de orquesta. Un análisis sociológico de la profesión a través de los músicos”. *Revista de Musicología* XV (1) (pp. 303-311).

Marturet, E., (1999), *El reto de la excelencia (manual de supervivencia para el tercer milenio). La Orquesta Sinfónica en América Latina*. Caracas; recuperado el 25 de marzo de 2015

de [http://www.marturet.com/PDF/Reto\\_SP.pdf](http://www.marturet.com/PDF/Reto_SP.pdf)

Matheopoulos, H., (2007), *Los grandes directores de orquesta*. Barcelona: Ediciones Robinbook.

Méndez, M., (2013), *Orquesta Entre Ríos OSER 65 aniversario: 1948-2013: crónica histórica*. Paraná: Delta Editora S.R.L., recuperado el 12 de marzo de 2015 de [http://www.mediafire.com/view/k5nitl2ae1nqyoc/OSER\\_65%20Aniversario.pdf](http://www.mediafire.com/view/k5nitl2ae1nqyoc/OSER_65%20Aniversario.pdf)

Merlin, C., (2012), *Au coeur de l'orchestre* [En el corazón de la orquesta]. Paris : Ed. Fayard.

Mirra, R. M., (2008). *El cambio organizacional y su impacto en las orquestas sinfónicas. Estudio de caso* (Tesis propuesta para máster en Gestión Cultural: Teatro, Música y Danza). Universidad Complutense de Madrid, ICCMU, España.

Mitelli, N. V., (2015), *Gestión cultural de los grupos de danza independientes en la Ciudad de Buenos Aires. Análisis de situación y perspectivas de desarrollo sectorial*. (Tesis de maestría). Facultad de Ciencias Económicas, UBA; recuperado el 2 de mayo de 2015 de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0200\\_MitelliNV.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0200_MitelliNV.pdf)

Montón, J., (12 de abril de 2015), "Estrategia para preparar una audición para una orquesta", *Blog Sarasate Live*, Pamplona, España; recuperado el 15 de mayo de 2016 de <http://www.sarasatelive.com/blogs/estrategia-para-preparar-una-audicion-para-una-orquesta/>

Narvaja de Arnoux, E. (2013), "Debemos retomar las viejas utopías del Siglo XIX", *Revista Nuestra Cultura* 5 (19, pp. 30-32); Ed. S.C.N.; Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Niven, P. R., (2002), *Balanced Scorecard Step by Step for Government and Non Profit Agencies* [Puntuación equilibrada. Paso a paso para organismos gubernamentales y sin fines de lucro]. New Jersey, EE. UU.: John Wiley & Sons, Inc. E-Book.

Ochoa Gautier, A. M., (2002), *Políticas culturales, academia y sociedad*. Buenos Aires: Ed. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales; recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/gt/20100916024853/19ochoa.pdf> el 23 de mayo de 2014.

Oliverio, W., (marzo de 2011), "Relación laboral, condiciones de trabajo. Salarios, movilidad, traslados, competencia desleal". En Federación Internacional de Músicos. *2nd FIM International Orchestra Conference* [2ª Conferencia de la Orquesta Internacional FIM], conferencia llevada a cabo en Amsterdam entre el 7 y el 9 de marzo de 2011, recuperado de [http://ioc.fim-musicians.org/wp-content/uploads/ioc\\_oliverio.pdf](http://ioc.fim-musicians.org/wp-content/uploads/ioc_oliverio.pdf) el 12 de marzo de 2015.

Olmos, H. A., (2009), *Gestión Cultural e identidad: claves del desarrollo*. Madrid: Agencia

Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

Ordenanza N° 31977. Temas de repertorio. BM 15149, 20 de noviembre de 1975; recuperado de <http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/prestaciones/cultura/index2k.html> el 12 de octubre de 2014.

Otero de Sclaro, A. M., (2011), *Orquesta Sinfónica de la Universidad de Cuyo: 50 años de música*, Ciudad de Mendoza: Editorial UNCUYO.

Pecqueur, A., (2015), *Le Métier de musicien d'orchestre: Du concours d'entrée ou départ en retraite* [El oficio del músico de orquesta: desde el concurso de ingreso hasta la jubilación]. Paris: La Lettre du Musicien.

Pérez, A., (s.f.), "Audiciones para violín de la Orquesta Estable del Teatro Argentino", *Hágase la música*; recuperado de <http://www.hagaselamusica.com/notas/comunidad/audiciones-para-violin-de-la-orquesta-estable-del-teatro-argentino> el 11 de junio de 2014

Pineda, B., E. L. De Alvarado, F. De Canales, (1994), *Metodología de la investigación*; Washington: Ed. Organización Panamericana de Salud.

Porras, G., (2006), *La actividad musical en el Instituto Superior de Artes de San Juan: proyección artística y educativa 1960-1965*, Capital, San Juan: Editorial UNSJ.

Post, R., (2003), "Prejudicial Appearances: The Logic of American Antidiscrimination Law" [Apariencias perjudiciales. La lógica del derecho antidiscriminación estadounidense], en R. C. Post y otros, *Prejudicial Appearances: The Logic of American Antidiscrimination Law* [Apariencias perjudiciales. La lógica del derecho antidiscriminación estadounidense]. Durham: Duke University Press (pp. 18-19).

Post, R., (1996), "American Orchestras: All Ears [Orquestas estadounidenses: todo oídos]" en *The Economist*, 30 de noviembre de 1996, p. 89, citado en R. P. Saba, (2008), "Igualdad, clases y clasificaciones: ¿Qué es lo sospechoso de las categorías sospechosas?" en R. Gargarella, *Teoría y crítica del Derecho Constitucional, Tomo II*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ed. Abeledo Perrot (pp. 695-742), recuperado el 14 de marzo de 2015 de <http://derechoycambiosocial.pbworks.com/f/Saba.pdf>

Provansal, D., (2000). "El desafío de las migraciones" en *Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada* N°1. Madrid: Cáritas Española Editores.

Quique, Y. M., (2014), *Sistema orquestal y repertorio Northamptonshire Orchestral Winds* [Orquesta de vientos de Northamptonshire]: *una sistematización de experiencia*. Bogotá: BS Thesis, Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Raggio, L., (2013) "El Teatro Colón. Un símbolo de la gestión cultural en la CABA en el último decenio", en *Las relaciones entre el campo cultural y el campo del poder. La política*

*cultural en la Ciudad de Buenos Aires 2000-2010* (Tesis de Doctorado). Facultad de Filosofía y Letras, UBA. Buenos Aires (pp. 243-272), recuperado el 10 de junio de 2014 de <http://www.aacademica.com/000-063/145>

Rausell Köster, P. (Dir.), R. Abeledo Sanchís, S. Carrasco Arroyo, y J. Martínez Tormo, (2007), *Cultura: estrategia para el desarrollo local*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Resolución N° 105/EATC/11. Descuentos para Estudiantes. BO GCBA N° 3620, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 10 de marzo de 2011; recuperada de <http://www.cedom.gov.ar/es/legislacion/prestaciones/cultura/index2k.html> el 12 de octubre de 2014.

Resolución N° 1055/10. Reglamento de Evaluación de Desempeño para el Personal del Convenio Colectivo de Trabajo sectorial para el personal de Orquestas Coros y Ballet Nacionales. Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación, Boletín Oficial de la República Argentina N° 31.883, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 15 de abril de 2010; recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/165000-169999/166078/norma.htm> el 16 de septiembre de 2014

Resolución N° 1436/09. Llamado a Concurso 2011. Presidencia de la Nación, Secretaría de Cultura; Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina; 2 de junio de 2009; recuperado el 23 de mayo de 2014 de <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/150000-154999/154251/norma.htm> Resolución N° 519/GCABA/EATC/11. Rechazo de planteos de nulidad. BO GCABA, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 26 de agosto de 2011; recuperado el 11 de diciembre de 2014 de <https://ar.vlex.com/vid/resoluci-314078106>

Resolución N° 1534/MCGC/11. Se crea Observatorio del Patrimonio Histórico Cultural. BO GCABA N° 3658, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 6 de mayo de 2011 (p. 40); recuperado el 2 de diciembre de 2015 de <http://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/documentos/boletines/2011/05/20110506.pdf>

Resolución N° 16/GCABA/EATC/14. Sumario Haydée Irene Seibert. BO. Gobieron de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires N° 4332, 4 de febrero de 2014; recuperado el 12 de mayo de 2015 de <http://vlex.com/vid/489766438>

Resolución N° 3078/13. Orquesta Sinfónica Nacional, dependiente de esta Secretaría, a realizar el llamado a concurso de antecedentes y oposición que permita la cobertura de los cargos de la planta permanente que se detallan en el Anexo I que forma parte integrante de la presente resolución. Presidencia de la Nación, Secretaría de Cultura, Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina,

- 17 de junio de 2013; recuperado el 22 de septiembre de 2014 de <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/215000-219999/216418/norma.htm>
- Resolución N° 405/MDEGC/09. Programa para el Desarrollo de las Industrias Culturales. Ministerio de Desarrollo Económico. BO GCABA N° 3306, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 1 de julio de 2009 (p. 50); recuperado el 12 de agosto de 2015 de <http://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/documentos/boletines/2009/07/20090701.pdf>
- Resolución N° 412/GCABA/EATC/13. Sumario Alicia Chianalino. BO. Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires N° 4211, 8 de agosto de 2013; recuperado el 22 de octubre de 2014 de <http://vlex.com/vid/452848670>
- Resolución N° 499/EATC/10. Se crea en Ente de Patrocinio para el Ente Autárquico Teatro Colón. BO GCABA N° 3564, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 15 de diciembre de 2010 (p. 40); recuperado el 12 de diciembre de 2014 de <http://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/documentos/boletines/2010/12/20101215.pdf>
- Resolución N° 519/GCABA/EATC/11. Rechazo de planteos de nulidad. BO GCABA, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 26 de agosto de 2011; recuperado el 11 de diciembre de 2014 de <https://ar.vlex.com/vid/resoluci-314078106>
- Resolución N° 675/EATC/2012. Reglamento de Concurso y modelo de solicitud de inscripción para cargos vacantes en la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires. Boletín Oficial N° 4035, Anexo I y Anexo II. Separata del BO de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires N° 65. Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 14 de noviembre de 2012; recuperado el 26 de diciembre de 2015 de [http://www.boletinoficial.buenosaires.gob.ar/areas/leg\\_tecnica/boletinOficial/documentos/boletines/2012/11/20121114.pdf](http://www.boletinoficial.buenosaires.gob.ar/areas/leg_tecnica/boletinOficial/documentos/boletines/2012/11/20121114.pdf)
- Ripp, R., (julio - agosto de 2010), "Músicas sin fronteras". *Revista Nuestra Cultura*, N° 6 (pp. 18-19); recuperado de [https://issuu.com/secretariadecultura/docs/nuestra\\_cultura\\_6](https://issuu.com/secretariadecultura/docs/nuestra_cultura_6) el 14 de agosto de 2015
- Romero, L. A. (2014), *La Argentina en la primera mitad del S XX*. Buenos Aires: Ed. Programa Buenos Aires Historia Política del S XX; recuperado el 3 de marzo de 2015 de <http://historiapolitica.com/datos/biblioteca/romero5.pdf>
- Ronzitti, M., (septiembre a diciembre de 1953), "2<sup>do</sup> Plan quinquenal y teatro". *Revista Talía*, Nros 1, 2 y 3, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Rosado, B., (20 de enero de 2012), "Las orquestas tocan fondo", *Diario El Mundo*, Suplemento El Cultural; recuperado de <http://www.elcultural.com/revista/escenarios/Las-orquestas-tocan-fondo/30410> el 14 de noviembre de 2014.

- Saba, R. P., (2008), "Igualdad, clases y clasificaciones. ¿Qué es lo sospechoso de las categorías sospechosas?" en R. Gargarella, *Teoría y crítica del Derecho Constitucional, Tomo II*. Buenos Aires: Abeledo Perrot, recuperado el 12 de marzo de 2014 de [http://www.academia.edu/11571842/Desigualdad\\_Estructural\\_y\\_Categor%C3%ADas\\_Sospechosas](http://www.academia.edu/11571842/Desigualdad_Estructural_y_Categor%C3%ADas_Sospechosas)
- Sampieri, R., C. Fernández-Collado, P. LUCIO, (2006), *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Ed. Mc Graw Hill Interamericana, 4ta ed.
- Scalisi, C., (30 de noviembre de 2005), "Recuerdos de un Concertino de lujo", *Diario La Nación*, Sección Espectáculos; recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/760598-recuerdos-de-un-concertino-de-lujo> el 30 de junio de 2015
- Sebastiani, A. y S. Malbrán, (2003), "Las habilidades musicales 'clave': un estudio con músicos de orquesta". Reunión de la Sociedad Argentina para las ciencias cognitivas de la música, Vol. 3, en I. C. Martínez y C. Mauleón (Eds): *Música y Ciencia. El rol de la Cultura y la Educación en el Desarrollo de la Cognición Musical* (actas de la Tercera Reunión Anual de SACCoM), La Plata (en CD).
- Serlin, J. (2010), *Conocimiento de la gestión de las organizaciones: sistemas complejos dinámicos, inestables, adaptativos* (Tesis de doctorado), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires; recuperado el 20 de mayo de 2014 de [http://www.academia.edu/8339739/UNIVERSIDAD\\_DE\\_BUENOS\\_AIRES\\_FACULTAD\\_DE\\_CIENCIAS\\_ECONOMICAS\\_DOCTORADO\\_TESIS\\_CONOCIMIENTO\\_DE\\_LA\\_GESTION\\_DE\\_LAS\\_ORGANIZACIONES\\_SISTEMAS\\_COMPLEJOS\\_DINAMICOS\\_INESTABLES\\_ADAPTATIVOS](http://www.academia.edu/8339739/UNIVERSIDAD_DE_BUENOS_AIRES_FACULTAD_DE_CIENCIAS_ECONOMICAS_DOCTORADO_TESIS_CONOCIMIENTO_DE_LA_GESTION_DE_LAS_ORGANIZACIONES_SISTEMAS_COMPLEJOS_DINAMICOS_INESTABLES_ADAPTATIVOS)
- Shargorodsky, H., (2010), "Evolución Institucional del Teatro Colón", en *Gestión y Desempeño de los Teatros Públicos en la Ciudad de Buenos Aires* (Tesis doctoral). Facultad de Ciencias Económicas, UBA, Argentina.
- Simon, A., (s/f), "El arte de audicionar para una orquesta profesional" (Traductor M. A. Mazzini), *Clariperu*; recuperado de [http://www.clariperu.org/arte\\_de\\_audicionar.html](http://www.clariperu.org/arte_de_audicionar.html) el 17 de marzo de 2014.
- SinCa, (2010); *Hacer la cuenta. La gestión pública de la Argentina a través del presupuesto, la estructura institucional y la infraestructura*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación.
- Sistema de Información Cultural de la Argentina; Ministerio de Cultura de la Nación. Recuperado de <http://sinca.cultura.gob.ar/>
- Soenen, G., y B. Moingeon, (2002), "The Five Facets of Collective Identities – Integrating

- Corporate and Organizational Identity” [Las cinco facetas de las identidades colectivas – La integración de la identidad corporativa y organizacional], en *Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives* [Identidades corporativas y organizacionales: la integración las perspectivas de la estrategia, del *marketing*, de la comunicación y de la organización]; London: Routledge (pp. 13 – 34).
- Starr, S. F., (January, 1997), “Symphony Orchestras: How Did We Get Here? Where Are We Going? [Orquestas Sinfónicas: ¿Cómo llegamos aquí? ¿A dónde vamos?]”. *Harmony TM Forum of the Symphoiny Orchestra Institute magazine*, no 5, Evanston, IL, US: Ed. Symphny Orchestra Institute, recuperado el 12 de abril de 2015 de [http://www.polyphonic.org/wp-content/uploads/2012/02/Symphony\\_Orchestras\\_Starr.pdf](http://www.polyphonic.org/wp-content/uploads/2012/02/Symphony_Orchestras_Starr.pdf)
- Strauss, A. y J. Corbin, (1998), *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* [Principios básicos de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar una teoría fundamentada]. London: Ed. SAGE Publications.
- Suarez Urtubey, P., (5 de marzo de 2015), “Lo que promete el Argentino”; *Diario La Nación*, Sección Espectáculos (p 6); recuperado el 9 de marzo de 2015 de <http://www.lanacion.com.ar/1773368-lo-que-promete-el-argentino>
- Swarowsky, H., y M. Huss, (1989), *Defensa de la obra: escritos sobre la obra, su reproducción, estilo e interpretación en la música*. Madrid: Real Musical.
- Szumuk, M. y R. MacKee Irwin, (2009), *Diccionario de estudios culturales latinoamericanos*; Ciudad de México: Editorial Siglo XXI Editores: Instituto Mora.
- Telam, (3 de marzo de 2014), “La Orquesta Sinfónica Nacional tocará al aire libre en la Villa 31”, *Entretenimiento. Terra*; recuperado de <http://entretenimiento.terra.com.ar/famosos/la-orquesta-sinfonica-nacional-tocara-al-aire-libre-en-la-villa-31,a51d34cc99484410VgnCLD2000000ec6eb0aRCRD.html>
- Toledo, F. G., (5 de abril de 2014), “Un horizonte de problemas para las orquestas de Mendoza”. *Diario Uno*; Mendoza; recuperado el 10 de mayo de 2014 de <http://www.diariouno.com.ar/mendoza/Un-horizonte-de-problemas-para-las-orquestas-de-Mendoza-20140405-0030.html>
- Vaquer Caballería, M., (1998), *Estado y cultura: la función cultural de los poderes públicos en la Constitución Española*. Madrid: Ed. Centro de Estudios Pavón Araceros.
- Veitl, A. y N. Duchemin, (2000). *Maurice Fleuret: une politique démocratique de la musique* [Una política democrática de la música]. Paris : Ed. Comité d’histoire du ministère de la

culture: travaux et documents n°10 [Comité de historia del Ministerio de Cultura: trabajo y documentos N° 10].

- Villarejo, P., (24 de mayo de 2015), "Entrevista a Ciro Ciliberto, programador artístico de la Orquesta Sinfónica Nacional", *Habitués del Teatro Colón*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires; recuperado el 5 de junio de 2015 de <https://habituésdelteatrocolon.wordpress.com/2015/05/24/entrevista-a-ciro-ciliberto-programador-artstico-de-la-orquesta-sinfonica-nacional-sinfonica-nacional-de-argentina/>
- Viñas, D. y G. García Cedro, (2007), *La década infame y los escritores suicidas (1930-1943)*. Buenos Aires: Ed. Paradiso.
- Von Karajan, H., (30 de enero de 1983), "Maestros, Masterpieces and Madness" [Maestros, obras maestras y locuras], en N. Lebrecht, (1985), *The Book of Musical Anecdotes* [Libro de anécdotas musicales]; New York: Ed. Copyrighted Material.
- Wagner, R., (1925), *El arte de dirigir la orquesta*; (Traducción de Julio Gómez). Madrid: Imprenta de L. Rubio, recuperado de [http://www.riusfrancesc.com/ueber-das-dirigieren\\_cast.pdf](http://www.riusfrancesc.com/ueber-das-dirigieren_cast.pdf) el 15 de noviembre de 2014.
- Wiesand, A. J., (1981). "Orchester ohne "Nachwuchs? [Orquesta ¿sin descendencia?]", *Gegenwärtige Situation – Trends – Vorschläge. In: Das Orchester* [Situación actual - Tendencias - propuestas, en La Orquesta]. N° 6 (pp 517 – 535).
- Williams, R., (1994), "Capítulo 2: Instituciones" en *Sociología de la Cultura*. Barcelona, España: Ed. Paidós (Primera reimpresión).
- Yúdice, G. y T. Miller, (2004). *Política Cultural*. Barcelona: Ed. Gedisa.

## 10. Índice de tablas y gráficos

### 10.1. Índice de tablas

<i>Tabla I. Decretos de creación, misiones y objetivos de cada orquesta.</i>	33
<i>Tabla II. La orquesta como empresa según Merlin y Pecqueur.</i>	39
<i>Tabla III. La formación del músico según Merlin y Pecqueur.</i>	42
<i>Tabla IV. La carrera del músico según Merlin y Pecqueur.</i>	43
<i>Tabla V. Suplencias como modo de ingreso a la orquesta según Merlin y Pecqueur.</i>	45
<i>Tabla VI. Los concursos según Merlin y Pecqueur.</i>	51
<i>Tabla VII. Distribución de la muestra de músicos encuestados por orquesta.</i>	58
<i>Tabla VIII. Datos personales de los expertos entrevistados pertenecientes a formaciones musicales públicas.</i>	61
<i>Tabla IX. Directores de formaciones musicales privadas.</i>	62
<i>Tabla X. Dimensiones de la encuesta.</i>	62
<i>Tabla XI. Orquestas Sinfónicas en el Territorio Argentino.</i>	66
<i>Tabla XII. Comparación de las experiencias de tres directores entrevistados.</i>	73
<i>Tabla XIII. Cuadro Comparativo de los reglamentos de concurso.</i>	91
<i>Tabla XIV. La convocatoria de los llamados a concurso.</i>	104
<i>Tabla XV. Requisitos para presentarse a un concurso.</i>	106
<i>Tabla XVI. La prueba de oposición.</i>	107
<i>Tabla XVII. La evaluación de los concursos.</i>	113
<i>Tabla XVIII. La composición de los jurados.</i>	132

### 10.2. Índice de gráficos

<i>Gráfico N° 1.</i>	80
<i>Gráfico N° 2.</i>	81
<i>Gráfico N° 3.</i>	81
<i>Gráfico N° 4.</i>	86
<i>Gráfico N° 5.</i>	100
<i>Gráfico N° 6.</i>	120
<i>Gráfico N° 7.</i>	121
<i>Gráfico N° 8.</i>	123
<i>Gráfico N° 9.</i>	123
<i>Gráfico N° 10.</i>	126

Gráfico N° 11.....	126
Gráfico N° 12.....	127
Gráfico N° 13.....	128
Gráfico N° 14.....	130
Gráfico N° 15.....	130
Gráfico N° 16.....	136
Gráfico N° 17.....	136
Gráfico N° 18.....	137
Gráfico N° 19.....	138
Gráfico N° 20.....	142
Gráfico N° 21.....	146
Gráfico N° 22. <i>Educación formal y no formal de los músicos de la OFBA, según figura en los currículums vitae</i> .....	217

## 11. Anexos

### 11.1. Anexo N° 1: Modelo de encuesta

#### **Análisis de los criterios de selección de músicos para integrar orquestas dependientes de organismos estatales argentinos**

1. País de nacimiento:

(Por ej: Argentina)

2. Modo de ingreso inicial a la orquesta

(Marca solo un casillero)

- Contratado
- En comisión de otra orquesta
- Audición
- Interino
- Concurso
- Otro: \_\_\_\_\_

3. Año de ingreso a la orquesta:

(Informe el año en el que ingresó a la orquesta de la que forma parte actualmente)

4. Si Ud. no hubiera ingresado INICIALMENTE por concurso y, a la fecha, ya hubiera concursado, indique por favor el año en el que obtuvo el cargo por concurso:

5. Indique por favor su formación musical

(Marca solo un casillero)

- Formal (institucional)
- Informal (grandes maestros)
- Ambas

6. ¿Qué incidencia tiene en los concursos de selección de músicos para la orquesta?

(Marca solo un casillero por fila)

	Ninguna	Alguna	Bastante	Mucha	Absoluta
La formación musical	<input type="checkbox"/>				
Los Antecedentes Académicos	<input type="checkbox"/>				
La Experiencia anterior en orquestas	<input type="checkbox"/>				
El Nivel de lectura a primera vista	<input type="checkbox"/>				
El Nivel de ejecución del instrumento	<input type="checkbox"/>				
La edad	<input type="checkbox"/>				
La nacionalidad	<input type="checkbox"/>				
El sexo	<input type="checkbox"/>				

7. Qué incidencia tienen en los criterios de selección de músicos para la orquesta, durante los concursos:

(Marca solo un casillero por fila)

	Ninguna	Alguna	Bastante	Mucha	Absoluta
El director de la orquesta	<input type="checkbox"/>				
El concertino	<input type="checkbox"/>				
El jefe de fila del instrumento	<input type="checkbox"/>				
Los jurados de concursos	<input type="checkbox"/>				
Los representantes gremiales	<input type="checkbox"/>				
Las autoridades políticas o de gestión	<input type="checkbox"/>				

8. ¿Cuánto se respeta el reglamento de concursos en el ingreso ordinario de músicos a la orquesta?

(Marca solo un casillero)

Poco	1	2	3	4	5	Mucho
	<input type="checkbox"/>					

9. El sistema de promoción de cargos dentro de la orquesta, ¿es siempre por concurso?

(Marca solo un casillero)

Sí

No

10. Añada cualquier comentario que crea oportuno

## 11.2. Anexo N° 2: Desarrollo de la búsqueda del decreto de creación de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata

Con el fin de encontrar el decreto de creación de la Orquesta Estable de La Plata, se lo solicitó a la administración de la orquesta, a la del teatro y a la oficina del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires. Ninguno de los tres organismos pudo facilitar el documento, ya que no lo tenían.

Esta investigación se dirigió al archivo de Boletines Oficiales, que se encuentra en la Biblioteca Tornquist del Banco Nación de Buenos Aires. En la búsqueda de los Boletines Oficiales de la Provincia de Buenos Aires entre los años 1936 y 1944 se encuentra la siguiente información:

Fuente (Biblioteca Tornquist)	Documento encontrado
Promulgación: 04/01/1938 - Publicación en Boletín Oficial: 10/01/38 BO N° 8007	Decreto de creación del Instituto Provincial de Arte (8 de julio de 1937) publicado en el BO del 10 de enero de 1938: <i>"Aprobando decretos del poder ejecutivo, creando la dirección general de educación física y cultura de la Provincia y el Instituto Provincial del Arte"</i> .
Memoria del Ministerio de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (1937/ 38 tomo III)	Discurso del Ministro de Gobierno, Dr. Noble, en el Teatro Argentino de la Plata, el 5 de julio de 1937, en el que anuncia la creación del Instituto de Arte, y dice que <i>"Tendrá a su cargo el Teatro Argentino; formará cuerpos orquestales y artísticos propios con carácter permanente en el territorio de las provincia..."</i>
BO junio 1938, pág. 10427	<i>"Se Reunió el Consejo Consultivo del Instituto Provincial de Arte y el 27/6/38 la Orquesta presenta La Boheme Dr. Gral de Arte lírico Aquiles Lietti."</i>
BO 14/06/1938, pág. 9937	<i>"Designan Director del Teatro Argentino de La Plata"</i>
BO 17/6/1938, pág. 10001	<i>"Se reunieron por el Instituto de Arte..."</i>
Ley 4653, BO 01/11/38	Creación del Instituto provincial de Arte

Como no se localizó en esta biblioteca el documento requerido, se investigó en la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la UBA, en el Archivo Histórico de la Nación, en la Biblioteca del Congreso de la Nación, y en la Biblioteca del Archivo Histórico de la Provincia de Buenos Aires de la Ciudad de La Plata; sin resultados. Finalmente se investigó en la Biblioteca de la Dirección de Boletín Oficial del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros de la Provincia de Buenos Aires, donde se obtuvo la siguiente información:

Fuente (Dirección de BO)	Documento encontrado
Diario de sesiones Página 83	Instituto Provincial de Arte (Teatro Argentino) por Decreto 8/07/37 se creó el Instituto Provincial de Arte

---

Dice: "...cumplir con la Ley 4471 (...), propender a la creación de escuelas de música...".

---

Por otra parte, la Biblioteca informó que de su base de datos –compuesta por leyes, decretos provinciales, resoluciones y disposiciones– no surgió la existencia de ninguna norma que coincida estrictamente con el criterio de búsqueda (Creación de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata). Asimismo, se realizó una intensa búsqueda en Internet, con los siguientes resultados:

---

Fuente (Internet)	Documento encontrado
<b>Sesiones Ordinarias 1999/ Orden del día N° 2135/ Comisión de Cultura. Impreso el día 28 de junio de 1999.</b>	Sumario: <i>Edificio del Teatro Argentino de La Plata, provincia de Buenos Aires. Expresión de satisfacción por haber culminado las obras de construcción del mismo. Méndez de Medina Lareu. (1.978-D-1999).</i>
<b>Término del artículo 113: 7 de julio de 1999</b>	En el dictamen se puede leer (Leguizamón, 2014): <i>"...pasos decisivos en tal sentido se registraron en 1938, con la creación de la orquesta y el coro estables, y en 1946, fecha del surgimiento del ballet. Estos cuerpos artísticos venían a sumarse a los técnicos, que con su trabajo posibilitaban acometer producciones integrales, sin necesidad del concurso de personal ajeno al propio organismo."</i>
<b>Página web del Teatro Argentino de La Plata: Orquesta</b>	<i>"Su primera función fue el 27 de junio de 1938, con la representación de la ópera La Bohème de Giacomo Puccini. A diez años de su formación, esta masa orquestal ya contaba con más de 70 músicos y un repertorio lírico con obras tales como: Rigoletto, Cavalleria Rusticana, La Traviata, Il Trovatore, Un Ballo in Maschera, Tosca, Madama Butterfly, Carmen, El Barbero de Sevilla, Las Bodas de Figaro y El Matrero..."</i>

---

Finalmente, se consultó a los bibliotecarios y a los administrativos de la orquesta, quienes estiman que el documento puede haber desaparecido en el incendio del Teatro Argentino que se produjo en el año 1977. El incendio se produjo por un cortocircuito durante un ensayo del *ballet* del teatro y se sospechó que fue intencional (Fischerman, 1999). El teatro se consumió casi en su totalidad; solamente quedaron en pie el *foyer*<sup>59</sup> y las paredes perimetrales. Todos los archivos documentales se destruyeron durante el incendio. Queda pendiente para seguir investigando la localización del citado documento de creación de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata.

### **11.3. Anexo N° 3: La formación de los músicos de la OFBA**

Con respecto a la formación musical de los profesores, se aporta el resultado obtenido del análisis del 59 % de los currículums de la OFBA. De la muestra analizada, surge que el 38 %

---

<sup>59</sup> *Foyer*: espacio que antecede la sala de conciertos de un teatro, donde el público transita o se reúne antes, durante el intermedio y después de la función.

de los músicos recibió únicamente educación no formal, preparándose solamente con grandes maestros; el 37 % realizó estudios formales no universitarios en el país y además realizó cursos con grandes maestros especialistas; el 12 % realizó estudios universitarios en grados de licenciatura en nuestro país y estudios particulares con grandes maestros; y el 13 % (la cuota de extranjeros) realizó estudios no universitarios y universitarios en sus países de origen, además de la preparación específica de grandes maestros.

**Gráfico Nº 22. Educación formal y no formal de los músicos de la OFBA, según figura en los currículums vitae**



El gráfico se basa en el relevamiento de los currículums que figuran en [www.ofba.com.ar](http://www.ofba.com.ar)

Al respecto se concluye que frente a la educación formal, de carácter universitario o no, la educación musical se completa en todos los casos de manera artesanal: aprendiz-maestro. Esto expone lo valiosa que resulta la transmisión de conocimientos personalizada, por parte de aquellos que transitaron la ejecución y el estudio del instrumento durante toda la vida. En cuanto a la educación formal, la institución argentina con mayor cantidad de menciones es el antiguo Conservatorio Nacional de Música Carlos López Buchardo, actual Departamento de Artes Musicales y Sonoras de la Universidad Nacional de las Artes. Hasta la elevación al estatus universitario del mencionado conservatorio, no existía, en nuestro país, la formación universitaria en música. Esta situación puede generar una variación, en el futuro, del porcentaje de profesores músicos que obtienen una titulación universitaria en relación con los que obtienen una titulación no universitaria. Otras universidades presentes en los currículums son la Universidad Nacional del Litoral, la Universidad Nacional de Rosario, la Universidad Nacional de Córdoba y la Universidad Católica Argentina. Las instituciones no universitarias argentinas más mencionadas son el Conservatorio Nacional de Música Carlos López Buchardo (que como se explicó ya no existe como tal sino que forma parte de la Universidad Nacional de la Artes), el Conservatorio Superior de Música Manuel de Falla y el Conservatorio Provincial de Música Gilardo Gilardi de la Ciudad de Mar del Plata. Se menciona también una única institución de formación musical no universitaria local.

#### **11.4. Anexo N° 4: Puntos relevantes de las declaraciones finales de la IOC (Conferencia Internacional de Orquestas), en sus tres ediciones: Berlín 2008, Ámsterdam 2011 y Oslo 2014**

En la declaración final de la IOC de Berlín 2008 (Federación Internacional de Músicos, 2008), en la que participaron orquestas de Europa, EE. UU., Canadá, Sudáfrica, China, y de los países latinoamericanos Brasil y Argentina, con dos representantes del campo gremial de las orquestas, se expusieron entre los ítems más relevantes con respecto al presente trabajo, las siguientes preocupaciones:

- a) Las orquestas necesitan un constante diálogo entre la dirección y los músicos con los fines de fomentar la participación en la institución y de evitar conflictos.
- b) La administración de las orquestas se volvió más compleja en los últimos años, por lo que los gerentes y el personal de la orquesta necesitan estar calificados en un nivel más sofisticado.
- c) Cada orquesta necesita una declaración de misión.
- d) El papel de los músicos la de orquesta se encuentra en un proceso de cambio y resulta necesario el reconocimiento de los músicos de orquesta a nivel individual.
- e) Los conservatorios se quedaron en el tiempo y no deberían seguir educando a los músicos solamente como instrumentistas sino también educar en la práctica del desarrollo profesional. El aprendizaje permanente debe estar disponible y debe ser alentado, para mejorar las habilidades musicales y para adquirir otras capacidades no musicales.
- f) Dado que llegar a ser un músico profesional es complejo, que la formación instrumental es de alrededor de veinte años, y que el pago de los servicios no resultan equitativos, se requiere una remuneración justa y que los derechos intelectuales no sean explotados por un tercero. Además deben proporcionar puestos de trabajo seguro para los músicos a manera de incentivo para atraer a jóvenes profesionales. Los contratos permanentes son la clave para el desarrollo de las orquestas y los estándares artísticos sostenibles.
- g) La financiación privada puede contribuir con la cultura y las artes, pero no puede sustituir la financiación pública.
- h) Si bien los músicos, por la competencia artística, deben ser flexibles, no debe llegarse al punto de la "*(auto) explotación*" (Federación Internacional de Músicos, 2008: 2).
- i) Es necesario crear redes nacionales e internacionales para realizar un intercambio de experiencias.
- j) Es necesario captar nuevas audiencias y estudiar las nuevas demandas y retos de los

nuevos medios de comunicación.

- k) Es necesario lograr condiciones saludables de trabajo y la protección de los oídos para mantener la capacidad de los músicos durante su vida laboral artística.

En la declaración final de la IOC de Ámsterdam 2011 (Federación Internacional de Músicos, 2011), de la que participó en representación de Argentina el Mtro. Walter Oliverio (entrevistado para la presente investigación), se agregan las siguientes preocupaciones:

- a) En varios países de tradición sinfónica, una serie de orquestas se encuentran amenazadas por problemas presupuestarios, recortes, reducción de personal o cierre. Se utiliza la crisis como excusa tanto en el ámbito privado como en el público, para que esto suceda, sin tener en cuenta que el mantenimiento de las orquestas es relevante para la calidad de vida de las comunidades, además de constituir un pilar del patrimonio cultural y de la innovación musical.
- b) Es necesario que la responsabilidad del gestor sea creativa, visionaria, con *know-how* y experiencia en realizar una interfaz entre la institución y sus necesidades de contactar con las diferentes industrias culturales y turísticas para que la orquesta sea percibida como un componente vital de la sociedad. Para esto se necesita una renovada relación entre la gestión y los músicos que asegure una sociedad inclusiva en la gobernanza.
- c) En el área de salud, la preocupación por los ruidos aumenta y se hace foco en la detección de riesgos para la salud, lo que incluye posturas inadecuadas, distonía focal (según el Mtro. Walter Oliverio, en Argentina esta enfermedad –que tiene que ver con la desconexión entre la orden que da el cerebro a la mano y lo que la mano ejecuta, y que sucede sobre todo en los violinistas– se presenta con siete veces más frecuencia que en otros países. Ocurre a causa de la repetición mecánica del movimiento y podría solucionarse con otros métodos para el entrenamiento, distintos al estudio por repetición, que es uno de los factores que la genera), y estrés psicológico relacionado con la inseguridad laboral y la dependencia extrema de la condición física, entre los factores más relevantes.
- d) Es una preocupación la precariedad del empleo, con contratos a corto plazo en lugares donde el empleo permanente solía ser la norma. Una orquesta no puede cumplir su tarea plenamente a menos que haya una arquitectura artística estable, lo que requiere empleos permanentes, algo que no se puede lograr con una rotación constante.
- e) Es necesario que las autoridades públicas y las organizaciones y los dirigentes sindicales luchen contra las prácticas que no respetan las necesidades de los músicos en términos de salarios, movilidad y competencia desleal (aquellos que llegan para un solo concierto a un determinado lugar de una gira y cobran muy por debajo del valor estándar, depreciando, de este modo los sueldos de los demás músicos).

A lo expuesto en las dos primeras Conferencias Internacionales de Orquestas, las conclusiones de la de Oslo 2014 (Federación Internacional de Músicos, 2014) agrega que:

- a) Es importante insistir en la importancia de la comunicación entre los músicos y la gestión de la orquesta, con el fin de evitar la toma de decisiones unilateral de arriba hacia abajo o viceversa, y así fomentar la confianza mutua entre la gestión y los músicos, generar un procedimiento formal, y evitar que esta relación dependa de la buena voluntad de las partes.
- b) Es necesaria la voluntad política para solucionar las crisis. Numerosos gobiernos para reducir el déficit decidieron recortar o abandonar los fondos para las orquestas, ignorando la contribución significativa que estas significan para la economía local y nacional.
- c) Es necesario que los sindicatos y los administradores trabajen juntos para introducir una planificación de jubilación adecuada,
- d) Sobre la salud, se enuncia que comenzó un diálogo tripartito con la OIT; lo que significa un paso importante hacia el reconocimiento de las enfermedades profesionales de los músicos. (Al respecto, el Mtro. Walter Oliverio mencionó en la entrevista que actualmente las leyes argentinas determinan que para una jubilación temprana, es necesario tener el 65% de incapacidad física. Normalmente, la pérdida de una falange en el dedo de una mano no sería considerada como un gran porcentaje de inhabilitación, aunque para un violinista significaría un 100 % de imposibilidad para seguir ejerciendo su profesión).
- e) Se reclama un papel activo de los sindicatos para que se eliminen la re-audiciones a modo de evaluación, ya que se consideran una herramienta equivocada de rendimiento y deben ser prohibidas. Por otra parte, los sindicatos deben tener un rol activo frente a los cierres de las orquestas para así proteger las fuentes laborales y los niveles de pago.

### **11.5. Anexo N° 5: Currículums Vitae de los entrevistados<sup>60</sup>**

Mario Benzecry, director de orquesta (Instituto Lucchelli Bonadeo, 1995):

*Realizó sus estudios de dirección de orquesta en Buenos Aires con Teodoro Fuchs y en Francia (mediante una beca del gobierno francés en el período 1966-68) con Pierre Dervaux, en la Ecole Normale de Musique [Escuela Normal de Música, traducción propia] de París, donde obtuvo la licencia en concurso público, frente a un jurado presidido por Charles Münch. Estudió repertorio contemporáneo con Max Deutsch, discípulo de Arnold Schoenberg, en Viena. En Niza estudió con Carl Osterreicher, (de la Academia de Viena). Fue director adjunto de la Orquesta Gulbenkian de Lisboa, al frente de la que dirigió numerosos conciertos en Lisboa, y en el interior de Portugal. Participó,*

---

<sup>60</sup> Información extraída de la página web Compositores & Intérpretes. Un punto de partida para conocer a los músicos argentinos.

además en los XIV y XV Festivales Internacionales de Música Gulbenkian donde estrenó mundialmente *Fibonacci* de Halffter. y en el XIV Festival Internacional de Sintra (Portugal). Fue elegido, previa selección, como director asociado de la Orquesta Sinfónica de Houston, Texas, al frente de la cual dirigió cincuenta y ocho conciertos durante la temporada. Dirigió las siguientes orquestas: Filarmónica de Nueva York, de la Radio Televisión Francesa, Sinfónica de Houston (Texas), Sinfónica de Venezuela, Nacional de la Ópera de Montecarlo, Filarmónica de Sao Paulo (Brasil), del SODRE (Montevideo, Uruguay), Sinfónica Municipal (Montevideo, Uruguay), Sinfónica Municipal de Santiago de Chile, de la Académica d'Été [Academia de verano, traducción propia] de Niza (Francia), de la Fundación Gulbenkian (Lisboa, Portugal), de la Radiodifusión de Baviera (Munich, Alemania), de la Radio Televisión Belga (Bruselas), Sinfónica de Bamberg (Alemania), Radio Synphonique de la ORTF [Radio Sinfónica de la Orquesta de la Radio Nacional Francesa -ORTF-, traducción propia] (Lille-Francia), Sinfónica du Grand Montreal (Canadá), Sinfónica del Centenario de Vancouver (Canadá), Sinfónica Simón Bolívar (Caracas, Venezuela), Sinfónica de Sheboygan, Milwaukee (EE. UU.), Sinfónica de Manitowoc (EE. UU.), y las principales orquestas del país. Dirigió la Orquesta Sinfónica Carlos Chávez de México y la Orquesta Sinfónica Gran Mariscal de Ayacucho, de Venezuela. Fundó y dirigió durante dos años L'Orchestre des Solistes Boursiers du Gouvernement Français [Orquesta de Solistas Becarios del Gobierno Francés, traducción propia] y L'Ensemble de la Cité Internationale des Arts [Ensamble de la Ciudad Internacional de las Artes, traducción propia] de París. Fue el director titular de la Orquesta Sinfónica de la Universidad de San Juan y de la Orquesta Sinfónica del SODRE de Montevideo, Uruguay. Fue profesor titular por concurso de la cátedra de Dirección Orquestal de la Facultad de Bellas Artes de la Universidad de La Plata. Es profesor de dirección orquestal en la Universidad Nacional de las Artes. Fue elegido por concurso director titular de la Orquesta de Cámara de la Fundación Banco Mayo (luego Orquesta de Cámara Mayo). Realizó una gira al frente de la Orquesta de Cámara Mayo que incluyó Washington (EE. UU.), Zurich, Ginebra y Berni (Suiza), con gran éxito, con el reconocimiento del crítico del Washington Post como un "director de clase mundial". En 1994 fundó y desde entonces dirige la Orquesta Sinfónica Juvenil Libertador San Martín.

Pedro Ignacio Calderón (Villarreal y Santos):

Nació en Paraná, Entre Ríos. Cursó sus estudios en su ciudad natal, en Buenos Aires y en Roma. Entre sus maestros se encuentran Vincenzo Scaramuzza, Alberto Ginastera, Hermann Scherchen y Fernando Previtali. Durante 1992 y 1993 se desempeñó como director de la Orquesta Estable del Teatro Colón, en el que también ejerció como director general y artístico en repetidas ocasiones. Fue designado director musical de la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires, función que desempeñó por más de veinticinco años. En 1966, creó el Ensamble Musical de Buenos Aires, del cual fue director. Entre las orquestas que dirigió en Europa, pueden mencionarse las siguientes: Padeloup de París, Toulouse y Lille de France; Radiotelevisión, de Madrid; Nacional de España; Tonkunstler de Viena; Filarmónica de Leningrado y Radiotelevisión de Moscú. En la actualidad, es el director de la Orquesta Sinfónica Nacional, con la que realizó numerosas giras en la Argentina y en el extranjero, la más reciente en Japón y los Estados Unidos.

## Ciro Ciliberto<sup>61</sup>

*Compositor y músico profesional nacido en la ciudad de Rosario, Argentina, es miembro de la Sociedad Argentina de Músicos (SADEM) y de la Sociedad Argentina de Autores y Compositores (SADAIC). Actualmente desempeña las funciones de programador artístico y de coordinación general de la Orquesta Sinfónica Nacional. Fue formado musicalmente por el profesor Dante Grela (UNR) en composición, contrapunto modal y tonal, armonía, morfología, análisis musical, instrumentación y orquestación; y por el Maestro Giuseppe Sinopoli (Italia) en técnicas de composición e instrumentación en el siglo XX. Cuenta con una extensa trayectoria en gestión de organismos sinfónicos y de cámara y una vasta experiencia de conducción. Colaboró con los maestros Juan Carlos Zorzi, Oleg Kotzarew y Pedro Ignacio Calderón. Integró la Orquesta Sinfónica Provincial de Rosario, la Orquesta de Cámara Municipal de Rosario, y la Orquesta Juvenil de LRA Radio Nacional, ejerciendo sus coordinaciones artísticas, como así también participó en el diseño de diversos proyectos institucionales de organismos orquestales (Orquesta de Cámara Garajonay, Tenerife, España; y Orquesta Sinfónica Armonía, entre otros). Fue convocado frecuentemente para la integración de diferentes jurados de concursos en la especialidad música académica, como por ejemplo para la Orquesta Sinfónica Nacional; el Coro Polifónico Nacional; los Premios Gardel a la Música Argentina; la Creación de una obra musical inédita, el Ciclo de conciertos de Música Contemporánea, de la Dirección Nacional de Artes y la Orquesta Juvenil de Cámara del Honorable Congreso de la Nación; entre otros. Formó parte del comité de asesoramiento para el desarrollo y diseño del Plan Estratégico de Cultura, del GCBA, en calidad de especialista de las actividades de organismos sinfónicos. Participó en diversos foros y coloquios de su especialidad y se desempeñó como moderador y colaborador del Maestro Pedro Ignacio Calderón en el ciclo Clases Magistrales para Jóvenes directores del Programa de Orquestas Escuelas de la provincia de Buenos Aires, dictadas en el Honorable Congreso de la Nación.*

## Alejandra Gandini<sup>62</sup>

*Coordinadora de la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires desde el año 2008 y hasta la actualidad. Se desempeñó en la producción, logística y contratación de los músicos y las orquestas para A Cielo Abierto III, IV, V y VI (organizado por Radio 10 y Amadeus), Fito Páez Moda y Pueblo (giras nacional e internacional), Despedida Julio Bocca en el Teatro Ópera, Lalo Schifrin en el Luna Park (Radio 10/ Amadeus), Sarah Brightman en el Luna Park (2009), Il Divo en el Luna Park (2009), Belle & Sebastian en el Luna Park (2010), publicidad Claro Mundial (marzo 2010), Katherine Jenkins en el Teatro Coliseo (julio 2011), Mike Patton Mondo Cane en el Teatro Coliseo (septiembre 2011), Rick Wakeman en el Teatro Gran Rex (noviembre-diciembre 2011).*

## Walter Oliverio<sup>63</sup>

*Nacido en Buenos Aires en 1958, este músico argentino es el delegado de SADEM (Sindicato Argentino de Músicos); el delegado general de Orquestas,*

---

<sup>61</sup> CV facilitado por el Ciro Ciliberto.

<sup>62</sup> Perfil de Alejandra Gandini, extracto, publicado en la Red LinkedIn.

<sup>63</sup> CV publicado en la página web de la Conferencia Internacional de Orquestas.

Coros y Ballets Nacionales; y es miembro de la Comisión de Igualdad del Estado nacional; miembro titular de la Comisión Permanente de Interpretación de Carreras del Acuerdo Sectorial AADI (Asociación Argentina de Intérpretes), delegado por Buenos Aires; y es representante sindical por ATE de los organismos dependientes del Ministerio de Cultura de la Nación. Desde 1997 hasta la fecha ha sido la viola principal de la Orquesta Nacional de Música Argentina Juan de Dios Filiberto. Entre 2001 y 2003 se desempeñó como productor y en 2008 se realizó la producción artística de su disco Tango, que ganó el Premio Gardel en 2010. Fue uno de los miembros fundadores de la Orquesta Sinfónica del Municipio de 3 de Febrero, donde fue la primera viola hasta 2007. También dio conciertos como solista y como director. Actuó en las siguientes orquestas: Filarmónica de Buenos Aires, Estable del Teatro Colón, Sinfónica Nacional Argentina, Cámara Mayo y Municipal de Avellaneda, entre otras. Se unió a la Gran Orquesta del Tango Argentino con Carlos García y Antonio Agri. Participó como intérprete musical en la película Café de los Maestros, con Gustavo Santaolalla, y fue convocado, con su cuarteto de cuerdas, por Adolfo Aristarain para su película Roma. Compartió escenario con destacados artistas como Itzhak Perlman, Lalo Schifrin, Marta Argerich, José Carreras, Franz-Paul Decker, Leopold Hager, Horacio Salgán, Mariano Mores, Julián Plaza, Atilio Stampone, Mercedes Sosa, Luis Miguel, Ricky Martín, Ricardo Montaner. Desde 1984, participó en más de cuatrocientas grabaciones, que incluyen obras de diferentes géneros musicales, como tango, folclore y rock clásico. Realizó giras en Argentina, Brasil, Chile, Uruguay, Colombia, Japón, Suecia y Francia. Desde 1994 su carrera artística se dedica enteramente a la música popular argentina ya que considera que se trata de un vector fundamental de la identidad de su pueblo.

## Andrés Spiller

Es oboísta y director de orquesta, realizó sus estudios en Buenos Aires con maestros como Pedro Di Gregorio, Erwin Leuchter, Guillermo Graetzer, Teodoro Fuchs y su padre Ljerko Spiller, entre otros. Obtuvo una beca de perfeccionamiento para estudiar en la Escuela Superior de Música de Colonia (Alemania), otorgada por el Servicio de Intercambio Académico Alemán (DAAD). Asistió a cursos dictados por Franco Ferrara, Bruno Maderna, Volker Wengenheim, Hans Swarowsky, Heinz Holliger y Michael Gielen. Integró prestigiosos conjuntos de cámara de nuestro país y dirigió sus orquestas más importantes, actuó también en Chile, Uruguay y México. Fue director asistente del Ensemble Musical de Buenos Aires, orquesta a la que dirigió en numerosos conciertos en Buenos Aires, Caracas, y varias ciudades de los Estados Unidos. Actuó en recitales o como solista invitado de importantes conjuntos de cámara, como el Cuarteto Koeckert y el Ensemble de Madrid, en Munich, Madrid, Roma y otras ciudades europeas. Participó en febrero de 1993 en las IV Jornadas de Música Contemporánea de Granada. En varias temporadas participó en las actividades del Camping Musical de Bariloche como asesor, coordinador y profesor de cursos y festivales. Estrenó numerosas obras de compositores argentinos como Gerardo Gandini, Salvador Ranieri, Claudio Alsuyet, Fernando González Casellas y Marta Lambertini. Es solista de la Camerata Bariloche, conjunto con el que realizó numerosas grabaciones y giras en el exterior; de la Orquesta Sinfónica Nacional; y de la Academia Bach. Fue profesor de oboe del Conservatorio J. J. Castro de La Lucila; dirigió la Orquesta de Cámara de la Municipalidad de La Plata desde 1978 hasta 2005, donde realizó una importante tarea de difusión, primeras audiciones y estrenos de obras escritas

*para orquesta de cuerdas. Fue el subdirector de la Orquesta Sinfónica Nacional desde 1994 hasta 2011. En 1989 recibió el diploma otorgado por la Fundación Konex como uno de los cinco mejores instrumentistas de instrumentos de viento de madera de la historia argentina y en 1999 volvieron a distinguirlo con el mismo diploma.*

#### Guillermo Scarabino<sup>64</sup>

*Nació el 4 de agosto de 1940. Es Profesor Nacional de Música (UNR) y Master of Arts [Maestría en Artes] (Eastman School of Music, EE. UU.). Fue discípulo de Laszlo Halasz, Igor Markevitch y Hans Swarowsky en dirección orquestal; director de las orquestas de Mar del Plata, UNCuyo y Académica del Teatro Colón. Fue invitado por más de cuarenta orquestas en diez países de América y Europa. Dictó cursos en Argentina, Chile, Venezuela, Brasil y EE. UU.; docente en las UNLP y UCA. Publicó Alberto Ginastera: técnicas y estilo (1935-1950) y El Grupo Renovación (1929-1944) y La nueva música en la Argentina del siglo XX. Fue el director artístico del Teatro Argentino de La Plata y el Director Nacional de Música y Danza. Fue premiado por la Fundación Astengo (Rosario) y recibió distinciones de entidades de Argentina, Brasil, EE. UU., España, Alemania, Francia y Gran Bretaña. Es decano de la Facultad de Música de la UCA y vicepresidente de la Academia Nacional de Bellas Artes. Recibió el premio Konex 1999 como director de orquesta. Actualmente se desempeña como director de producción artística en el Ente Autárquico Teatro Colón.*

#### Carlos Vieu (Villarreal y Santos)

*Graduado como licenciado en dirección orquestal y música de cámara en la UN de La Plata, se perfeccionó becado por la OEA en el sistema de orquestas juveniles de Venezuela y en Barcelona con Ros Marba. Estudio con Scarabino, Gandolfi y Kurt Masur entre otros. Fue titular por concurso de la Sinfónica de Mar del Plata, en 2008 de la Estable del Teatro Colón y actualmente es Director musical del Teatro Argentino de La Plata. Condujo operas y conciertos en Argentina, Brasil, Chile, Uruguay, Perú, Venezuela, EE. UU., España y Armenia. En 2013 dirigió los conciertos argentinos de Jose Carreras y Otello con Jose Cura en el Colón. En 2014 debutó en California EE. UU. y en la Opera de Lausanne Suiza. Es premio de la crítica como mejor director del año 2005 y Premio Konex a la trayectoria en Dirección Orquestal. Actualmente Director de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata.*

#### Rubén Verna<sup>65</sup>:

*Fue integrante del grupo Les Luthiers (Blancanieves y los 7 pecados capitales y en el disco Sonamos). En 1971, dejó el grupo que había integrado desde 1969 para unirse al Cuarteto Zupay como cantante y arreglador musical; integró el cuarteto con Pedro Pablo García Caffi (barítono) y Javier Zentner. Con Zupay grabó cuatro álbumes. En 1972 participó del recital que el Cuarteto Zupay realizó junto a Piero en la Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires. En 1974 compuso, en coautoría con Oscar Cardozo Ocampo, la música de la obra El inglés, sobre textos de Juan Carlos Gené. El inglés fue una las*

<sup>64</sup> CV extraído de la página web del Centro Cultural Konex.

<sup>65</sup> CV entregado por el entrevistado por correo electrónico.

*obras más destacadas realizadas con el Cuarteto Zupay, obra teatral-musical protagonizada por el actor Pepe Soriano. La obra obtuvo un gran éxito y fue representada durante 1974, 1975 y primer trimestre de 1976, en todo el país, hasta el golpe militar del 24 de marzo de 1976, y repuesta a partir de 1983. Durante la dictadura militar fue incluido durante tres años en las listas negras, junto con el Cuarteto Zupay. En 1979 fue convocado por el grupo Opus Cuatro, para reemplazar a Aníbal Bresco, como segundo tenor. Verna integró el grupo con Alberto Hassán (primer tenor), Hernando Irahola (barítono) y Federico Galiana (bajo). Verna fue reemplazado en 1982 por Marcelo Balsells. En 1983 volvió al Cuarteto Zupay, en el que permaneció hasta la disolución del grupo en 1991. Poco después de reingresar a Los Zupay, la recuperación de la democracia a fines de 1983 dio un fuerte impulso a las actividades artísticas, muchas de las que habían estado restringidas o censuradas durante la dictadura autodenominada Proceso de Reorganización Nacional (1976-1983). El Cuarteto Zupay fue uno de los grupos más exitosos de los años postdictadura, grabó trece álbumes entre 1981 y 1989. Luego de la disolución del Cuarteto Zupay Verna formó un dúo con Eduardo Vittar Smith. Actualmente, y desde hace muchos años, es el Director Nacional de Música del Ministerio de Cultura de la Nación.*

#### **11.6. Anexo N° 6: Análisis de los cambios de los músicos integrantes de las orquestas, según se observa en los programas de mano de las temporadas: 2009-2014 de la Orquesta Sinfónica Nacional; temporada 2014 de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata y temporada 2014 de la Orquesta Filarmónica de La Plata.**

Orquesta Sinfónica Nacional según los programas de mano<sup>66</sup>.

Temporada oficial 2009<sup>67</sup>:

- Cantidad de conciertos: 23
- Cantidad de profesores músicos al comenzar la temporada: 103
- Cantidad de profesores músicos al finalizar la temporada: 109
- Cantidad de profesores músicos de la OSN con actuación como solista: 5
- Cantidad de artistas invitados (directores y solistas): 25
- Bajas de la orquesta: 4
- Cantidad de profesores músicos interinos: 4
- Cantidad de cambios registrados dentro de la fila en un mismo instrumento: 28
- Cantidad de cambios de músicos (suplencias; contratos): 24

Las bajas producidas se debieron a: 1) la renuncia; 2) que dos músicos que se fueron a trabajar a Alemania y 3) un músico que concursó en la Orquesta de Música Argentina Juan de Dios Filiberto, debido a un interés vocacional, y que por lo tanto renunció a su puesto en la

---

<sup>66</sup> Los programas de mano pertenecientes a la OSN resultaron accesibles gracias a colecciones personales.

<sup>67</sup> Se consultaron los programas de mano de las siguientes fechas de la temporada oficial 2009: 20 de marzo; 3 y 17 de abril; 08 y 22 de mayo; 5, 12, 19, 24 y 26 de junio; 14; 21 y 28 de agosto; 4; 11 y 25 de septiembre; 2, 16 y 23 de octubre; 13, 20 y 27 de noviembre; y 4 de diciembre.

OSN. Se realizó una audición a la que se presentaron tanto músicos contratados por la orquesta como no contratados. El resultado fue el siguiente: dos profesores músicos pasaron de contratados a interinos; y dos profesores músicos contratados perdieron su lugar ya que ganaron esa audición dos nuevos músicos<sup>68</sup>.

Temporada oficial 2010<sup>69</sup>:

- Cantidad de conciertos: 23
- Cantidad de profesores músicos al comenzar la temporada: 109
- Cantidad de profesores músicos al finalizar la temporada: 109
- Cantidad de profesores músicos de la OSN con actuación como solista: 3
- Cantidad de artistas invitados (directores y solistas): 17
- Cantidad de profesores músicos interinos: no se registra movimiento
- Cantidad de cambios registrados dentro de la fila en un mismo instrumento: 3
- Cantidad de cambios de músicos (suplencias, contratos): no se registra movimiento.

Temporada oficial 2011<sup>70</sup>:

- Cantidad de conciertos: 23
- Cantidad de profesores músicos al comenzar la temporada: 107
- Cantidad de profesores músicos al finalizar la temporada: 107
- Cantidad de profesores músicos de la OSN con actuación como Solista: 1
- Cantidad de artistas invitados (directores y solistas): 27
- Cantidad de profesores músicos interinos: 6
- Cantidad de cambios registrados dentro de la fila en un mismo instrumento: 1
- Cantidad de cambios de músicos (suplencias; contratos): 14

Temporada oficial 2012<sup>71</sup>:

- Cantidad de conciertos: 23
- Cantidad de profesores músicos al Inicio de la temporada: 108
- Cantidad de profesores músicos al finalizar la temporada: 108
- Cantidad de profesores músicos de la OSN con actuación como solista: 3

---

<sup>68</sup> Información brindada por el Mtro. Ciro Ciliberto en comunicación personal.

<sup>69</sup> Se consultaron los programas de mano de las siguientes fechas de la temporada oficial 2010: 26 de marzo; 30 de abril; 07 y 28 de mayo; 4, 11, 18 y 25 de junio; 16 de julio; 6, 13, 20 y 27 de agosto; 3, 10 y 24 de septiembre; 1, 8 y 22 de octubre; 5, 19 y 26 de noviembre; y 3 de diciembre.

<sup>70</sup> Se consultaron los programas de mano de las siguientes fechas de la temporada oficial 2011: 1, 8, 15 y 29 de abril; 6, 20 y 27 de mayo; 10 y 17 de junio; 1, 8 y 15 de julio; 5, 12 y 26 de agosto; 2, 9, 16 y 23 de septiembre; 28 de octubre; 4, 11 y 25 de noviembre.

<sup>71</sup> Se consultaron los programas de mano de las siguientes fechas de la temporada oficial 2012: 16 y 23 de marzo; 20 y 27 de abril; 11 de mayo; 1, 8, 13, 15 y 29 de junio; 13 de julio; 3, 10, 17 y 31 de agosto; 7, 14 y 28 de septiembre; 5, 19 y 26 de octubre; y 9 y 30 de noviembre.

- Cantidad de artistas invitados (directores y solistas): 29
- Cantidad de profesores músicos interinos: (se detalla en aclaración)
- Cantidad de cambios registrados dentro de la fila en un mismo instrumento: 42
- Cantidad de cambios de músicos (suplencias; contratos): 21

Observación:

En el concierto del 13 de Junio se registra: a) cambio de dos músicos b) dos músicos contratados pasan a ser interinos c) ingreso de dos músicos contratados; d) ingreso de tres músicos más en carácter de interinos e) baja de tres músicos de planta. En el concierto siguiente, del 22 de junio, todo lo actuado el día 13 queda sin efecto y vuelve todo a su orden inmediato anterior. Y así se sostiene hasta final del año. Los cambios que se propusieron el 13 de junio se concretaron lentamente entre los años 2013 y 2014.

Temporada oficial 2013<sup>72</sup>

- Cantidad de conciertos: 22
- Cantidad de profesores músicos al comenzar la temporada: 107
- Cantidad de profesores músicos al finalizar la temporada: 114
- Cantidad de profesores músicos de la OSN con actuación como solista: 4
- Cantidad de artistas invitados (directores y solistas): 32
- Cantidad de profesores músicos interinos: 2
- Cantidad de cambios registrados dentro de la fila en un mismo instrumento: 2
- Cantidad de cambios de músicos (suplencias; contratos): 22

Temporada oficial 2014<sup>73</sup>:

- Cantidad de Conciertos: 26
- Cantidad de profesores músicos al Inicio de la temporada: 113
- Cantidad de profesores músicos al finalizar la temporada: 108
- Cantidad de profesores músicos de la OSN con actuación como Solista: 6
- Cantidad de Artistas invitados (Directores y Solistas): 33
- Cantidad de profesores músicos interinos: 3
- Cantidad de cambios registrados dentro de la fila en un mismo instrumento: 9
- Cantidad de cambios de músicos (suplencias; contratos): 21

Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Pata según los programas de mano<sup>74</sup>.

<sup>72</sup> Se consultaron los programas de mano de las siguientes fechas de la temporada oficial 2013: 15 y 22 de marzo; 11, 19 y 26 de abril; 10 de mayo; 7 y 14 de junio; 5, 12, 18 y 19 de julio; 16 y 30 de agosto; 6 y 27 de septiembre; 4, 11, 18 y 25 de octubre; y 1 y 8 de noviembre.

<sup>73</sup> Se consultaron los programas de mano de las siguientes fechas de la temporada oficial 2014: 21 de marzo; 4, 11 y 25 de abril; 9, 16, 23 y 30 de mayo; 13 de junio; 8, 15, 22 y 29 de agosto; 5, 12, 19, 25 y 26 de septiembre; 10, 17, 24 y 31 de octubre; y 7, 14, 21 y 28 de noviembre.

Temporada Oficial 2014<sup>75</sup>:

- Cantidad de conciertos: 16 (no cuentan las repeticiones de los conciertos, ya que utilizan el mismo programa de mano).
- Cantidad de profesores músicos al comenzar la temporada: 118
- Cantidad de profesores músicos al finalizar la temporada: 118
- Cantidad de artistas invitados (directores y solistas): 10
- Cantidad de cambios de músicos (suplencias; exigencias de partitura): 82

Orquesta Filarmónica de Buenos Aires según los programas de mano<sup>76</sup>.

Temporada Oficial 2014<sup>77</sup>:

- Cantidad de conciertos: 14 (no cuentan las repeticiones de los conciertos, ya que utilizan el mismo programa de mano).
- Cantidad de profesores músicos al comenzar la temporada: 143
- Cantidad de profesores músicos al finalizar la temporada: 149
- Cantidad de artistas invitados (directores y solistas): 12
- Cantidad de cambios de músicos (suplencias; exigencias de partitura): 112

### **11.7. Anexo N° 7: Registro de convocatorias a audiciones de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, la Orquesta Sinfónica Nacional y la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires: 2009-2014**

a. Tres convocatorias a audiciones de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata:

*1) "Audiciones para violín de la Orquesta Estable del Teatro Argentino (Argentina) Llamado a Audición Pública y Abierta, para confeccionar una lista de méritos para Parte Real II Violines en la Orquesta Estable a los efectos de cubrir vacantes –mediante el régimen contractual de locación por obra- que se produjeran por Licencias, renunciaciones u otras causales. La lista de méritos que se obtenga de esta audición tendrá vigencia hasta diciembre del 2011 o hasta el llamado a Concurso para cubrir dichas vacantes de planta." (Pérez, "Audiciones*

---

<sup>74</sup> Los programas de mano pertenecientes a la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata resultaron accesibles gracias a colecciones personales.

<sup>75</sup> Se consultaron los programas de mano de las siguientes fechas de la temporada oficial 2014: 2, 15 y 30 de marzo; 13 y 24 de abril; 11 de mayo; 1 y 29 de junio; 9 de julio; 9 y 24 de agosto; 19 de septiembre; 17 de octubre; 1 y 17 de noviembre; y 19 de diciembre.

<sup>76</sup> Se consultaron los programas de mano pertenecientes a la OFBA en el archivo web de la Biblioteca del Teatro Colón.

<sup>77</sup> Se consultaron los programas de mano de las siguientes fechas de la temporada oficial 2014: 13 y 20 de marzo; 3 y 9 de abril; 20 de mayo; 12, 19 y 29 de junio; 10 de julio; 14 y 29 de agosto; 4 y 15 de septiembre; y 6 de noviembre.

para violín de la Orquesta Estable).

2) *“El Teatro Argentino de la ciudad de La Plata, dependiente del Instituto Cultural de la provincia de Buenos Aires, convoca a los interesados en desempeñarse como Parte Real Violoncello en su Orquesta Estable, a una audición pública y abierta destinada a confeccionar una lista de méritos para cubrir vacantes –mediante el régimen contractual de locación por obra– producidas por licencias, renunciadas u otras causas - julio 2010”* (Agencia Nova, “Audición para intérpretes de violonchelo”).

3) *“El Teatro Argentino de La Plata, convoca a una audición pública y abierta a los interesados en desempeñarse como Solista Adjunto Fagot en su Orquesta Estable, en forma transitoria hasta el llamado a concurso del cargo y mediante el régimen contractual de locación por obra - 20 de agosto de 2010”* (Blanco Negro, 2015).

b. Tres convocatorias a audiciones de la Orquesta Sinfónica Nacional<sup>78</sup>:

1) *“La Orquesta Sinfónica Nacional informa que, el día lunes 2 de julio del corriente año 2012, a las 09.00 horas, en el piso 11 del Teatro Nacional Cervantes, realizará una AUDICIÓN, a los efectos de cubrir, de manera transitoria (Decreto 973/2008), el cargo de decimoséptimo primer violín, como asimismo seleccionar instrumentistas de viola para la cobertura por reemplazos en la fila. Violín a) Obra impuesta: Wolfgang Amadeus Mozart, Conciertos N° 4 ó N° 5 (primer movimiento con cadencia). Partes de orquesta: Johannes Brahms: Variaciones sobre un tema de Joseph Haydn (Variación I - Variación VI) y Felix Mendelssohn: “Sueño de una noche de verano” (Scherzo); b) Obra a elección del concursante; c) Lectura a primera vista; Viola: a) Obra impuesta: Karl Stamitz: concierto para viola en Re mayor Op.1 (primer movimiento con cadencia) ó Franz Anton Hoffmeister: concierto para viola en Re mayor (primer movimiento con cadencia). Partes de orquesta: Piotr Ylich Tchaicovsky; Sinfonía N° 6 “Patética” (Fragmentos orquestales); b) Obra a elección del concursante c) Lectura a primera vista.”*

2) *“La Orquesta Sinfónica Nacional informa que, el día viernes 27 de julio del corriente año 2012, a las 09.00 horas, en el piso 11 del Teatro Nacional Cervantes, realizará una AUDICIÓN, a los efectos de cubrir, de manera transitoria (Decreto 973/2008), el cargo de decimoprimer violoncello. 1) Obra impuesta: Del libro 40 estudios, opus 73 de David Popper: Un estudio a elección, entre los siguientes números: N° 9, N° 17 y N° 34, más un estudio a elección, entre los siguientes números: N° 10, N° 22 y N° 36; 2) Partes de orquesta: Johannes Brahms: Sinfonía N° 2, opus 73- 2º movimiento (Adagio non troppo); Piotr Ilich Tchaicovsky: Sinfonía N° 6, opus 74 - 2º movimiento (Allegro con grazia); Alexander Borodin: Danzas polovtsianas del Príncipe Igor (Allegro vivo - desde letra C); Ludwig van Beethoven: Sinfonía N° 5, opus 67 - Andante con moto; 3) Lectura a primera vista”.*

3) *“La Orquesta Sinfónica Nacional informa que, el día Jueves 3 de Octubre del corriente año 2013, a las 12.00 horas, en el piso 11 del Teatro Nacional Cervantes, realizará una AUDICIÓN, a los efectos de cubrir, de manera transitoria (Decreto 973/2008), un cargo en la fila de violas en el organismo Viola: a) Obra impuesta: Karl Stamitz: Concierto para viola en Re mayor Op.1 (primer movimiento con cadencia) o Franz Anton Hoffmeister: Concierto para viola en Re mayor (primer movimiento con cadencia). Partes de orquesta: Piotr*

---

<sup>78</sup> Material recibido de la administración de la OSN a través de correo electrónico.

*Ylich Tchaicovsky; Sinfonía N° 6 “Patética” (Fragmentos orquestales); b) Obra a elección del concursante; c) Lectura a primera vista”.*

c. Dos convocatorias a audiciones de la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires:

1) *“La Dirección General y Artística del Teatro Colón convoca a audiciones de selección de instrumentistas para la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires, en base a la presentación de antecedentes y substanciación de pruebas de oposición durante el año 2011.*

*Los participantes aprobados integrarán un Orden de Méritos que servirá de fundamento para formalizar Contratos para cubrir temporariamente las vacantes existentes en este cuerpo artístico. La validez de este Orden de Méritos se mantendrá vigente hasta la cobertura definitiva de las vacantes a través de la realización de Concursos Públicos y Abiertos. El detalle de los instrumentistas a seleccionar es la siguiente: 1) 3 Violines de fila de los Primeros Violines; 2) 3º Violín, 4º Violín y Violín de la fila de los Segundos Violines; 3) 3º Viola y Viola de fila; 4) 2º, 4º, 5º Violonchelos y Violonchelo de fila; 5) 4º Contrabajo; 6) 3º oboe con obligación de Corno Inglés; 7) Clarinete requinto con obligación de Clarinete de Fila; 8) Clarinete Bajo con obligación de Clarinete de fila; 9) Suplente de solista de Timbal y Percusión. Funciones y obligaciones: Suplir al Solista Principal y ejecutar partes de 2º timbal si el orgánico de la obra lo requiere. Con obligación de la fila de percusión cuando el orgánico de la obra requiera seis o más integrantes en total; 10) Percusión (parte real): platillos con placas y bombo; 11) Solista de Arpa” (Orquesta Filarmónica de Buenos Aires, 2010).*

2) *“Convocatoria a Audiciones: La Dirección General de Producción Artística del Teatro Colón convoca a una audición de evaluación de méritos de instrumentistas interesados en ser contratados para integrar transitoriamente la Orquesta Estable, en base a la presentación de antecedentes y substanciación de pruebas de oposición. Los participantes aprobados integrarán un Orden de Méritos que servirá de fundamento para formalizar Contratos para cubrir vacancias temporarias en este cuerpo artístico, o bien completar o reforzar las filas en caso de necesidad. La validez de este Orden de Méritos se mantendrá vigente hasta el 31 de diciembre de 2014. El detalle de los instrumentistas a evaluar es el siguiente: 1) Violines para fila de Violines 2º, Funciones y obligaciones: Ocupar un cargo de Violín de Fila, con obligación de cubrir hasta el 4º puesto; 2) Viola de Fila; Funciones y obligaciones: Ocupar puestos desde 1º viola hasta 3º Viola según requerimientos del orgánico orquestal y de la fila. 3) Suplente de Solista de Violonchelos; Funciones y obligaciones: Ocupar puesto de 4º, 3º, 2º ó 1º violonchelo; 4) Contrabajo de Fila; Funciones y obligaciones: Ocupar puestos desde 1º contrabajo hasta 3º Contrabajo según requerimientos del orgánico orquestal y de la fila; 5) Fagot de fila; Funciones y obligaciones: ocupar puestos de 5º, 4º, 3º y 2º Fagot; 6) Suplente de Solista en fila de Cornos; Funciones y obligaciones: ocupar puestos de 5º y 3º Corno, y asistente / Refuerzo del Solista; 7) Parte Real en fila de Cornos; Funciones y obligaciones: ocupar puestos de 2º Corno, con obligación de ejecutar partes de 4º y 6º Corno; 8) Parte Real en fila de Cornos; Funciones y obligaciones: ocupar puestos de 4º Corno, con obligación de ejecutar partes de 2º y 6º Corno; 9) Solista Adjunto en fila de Trompetas; Funciones y obligaciones: Suplir al Solista Principal. Con obligación de Trompeta de Fila cuando el orgánico de la obra requiera la totalidad de sus integrantes; 10) Suplente de Solista de Timbal; Funciones y obligaciones: Suplir al Solista Principal y ejecutar partes de 2º Timbal si el orgánico de la obra lo requiere. Con obligación de fila de*

*Percusión cuando el orgánico de la obra requiera 6 o más integrantes; 11) Parte Real de Fila de Percusión; Funciones y obligaciones: Ejecutar partes de Bombo. Con obligación de Platillos, Placas y Accesorios”.*

### **11.8. Anexo N° 8: Relevamiento de los registros administrativos de los llamados a concurso de la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires, 2009-2014**

A continuación se presenta el relevamiento de los registros Administrativos de los llamados a concurso a la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires entre los años 2009 y 2014.

Año 2012

Cargos a concursar:

*“Solista Arpa 1; Suplente de Solista Violines segundos 1; Suplente de Solista Violas 1; Suplente de Solista Flautas 1; Suplente de Solista Oboe 2; Suplente de Solista Clarinetes 2; Suplente de Solista Trompeta 1; Suplente de Solista Trombón 1; Suplente de Solista Percusión (Timbal) 1; Parte Real Violines Segundos 1; Parte Real Violas 1; Parte Real Violonchelos 2; Parte Real Contrabajos 1; Parte Real Flauta 1; Parte Real Oboe 1; Parte Real Fagotes 1; Parte Real Cornos 2; Parte Real Trompetas 1; Parte Real Percusión 1; Fila Violines Primeros 2; Fila Violines Segundos 2; Fila Violas 2; Fila Violonchelos 2; Fila Contrabajos 2 :TOTAL 33 cargos”.*

Resolución N° 560, EATC, 2014:

*“Expediente N° A1073/2013/0, se dispuso conceder la medida cautelar que ordenó suspender los efectos de la Resolución N° 55-EATC/13, como así también los actos dictados en consecuencia, ordenando al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que se abstuviera de convocar a un nuevo concurso respecto de los cargos Contrabajo Fila y Contrabajo Parte Real y respetar y mantener el orden de mérito resultante del concurso, hasta tanto se dictara sentencia en esas actuaciones judiciales;[...] N° 268-EATC/13; Que habiéndose dictado sentencia en el marco de la denegatoria del recurso de inconstitucionalidad interpuesto por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a lo resuelto en la Resolución N° 268-EATC/13, se intimó al Ente Autárquico Teatro Colón para que continúe hasta su completa culminación, el concurso público y abierto aprobado por Resolución N° 675/EATC/12, para la cobertura de los cargos Contrabajo Parte Real y Contrabajo Fila en la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires; Que en virtud de lo expuesto corresponde dictar el acto administrativo por el cual se reanude el concurso público y abierto que fuera convocado por la Resolución N° 675-EATC/12 para los cargos vacantes de contrabajo de la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires. [...] Artículo 1°.- Reanúdese el concurso público y abierto que fuera convocado por la Resolución N° 675-EATC/12 para los cargos vacantes de contrabajo de la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires y que fuera dejado sin efecto”*

Resoluciones de designación de cargos:

- Resolución N° 87, EATC, del 28 de febrero de 2013, que aparece en el Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires N° 4105 del 05 de marzo de 2013.

- Resolución N° 395, EATC, del 29 de julio de 2013, que aparece en el Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires N° N°4207 del 2 de agosto de 2013.
- Resolución N° 550, EATC del 1 de octubre de 2013, y Resolución N° 549, EATC del 1 de octubre de 2013, que aparecen en el Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires N° N°4251 del 4 de octubre de 2013.
- Resolución N° 160, EATC, del 10 de noviembre de 2013; que aparece en el Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires N° 4128 del 10 de abril de 2013.

### **11.9. Anexo N° 9: Relevamientos administrativos de los llamados a concurso de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata: 2009-2014**

Relevamiento de los registros administrativos en el sistema de consulta web (Secretaría General de la Gobernación de Buenos Aires, Consulta de expedientes) de los llamados a concurso de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de la Plata entre los años 2009 y 2014.

Se realizaron los siguientes llamados a concurso:

En el año 2009, el expediente N° 1827/09, del 14 de abril de 2009 solicita efectivizar el llamado a concurso para cubrir cargos en la Orquesta Estable.

En el año 2010, el Expediente N° 2188/10, del 8 de enero de 2010 llama a concurso para cubrir vacantes existentes en la Orquesta Estable del Teatro Argentino.

En el año 2013, el Expediente N° 3801/13, del 19 de junio de 2013 solicita se apruebe llamado a concurso para ocho vacantes en la Orquesta Estable. El Expediente 3803/13, del 26 de junio de 2013 solicita se tramite todo lo pertinente al concurso para cubrir las vacantes existentes en la orquesta.

En el año 2014, en el Expediente 4206/14 del 23 de septiembre de 2014, el director musical solicita la designación de los profesores músicos que aprobaron el concurso de febrero para la Orquesta Estable: *“... un cargo de Concertino, un cargo de Solista Principal de Clarinete, un cargo de Solista Adjunto de Arpa, un cargo de Parte Real Violín Segundo, un cargo de Parte Real Trompeta y un cargo de Parte Real Violoncello”*. El Expediente 4221/14-02/10/2014 llama a concurso para la Orquesta Estable del Teatro Argentino:

*“...los siguientes cargos: 10 (diez) cargos [...] correspondientes al Agrupamiento I-Artístico de la Ley 12268, en los siguientes instrumentos: Solista Principal Violín Primero-1 (uno)/ Solista Principal Violín Segundo-1(uno)/ Solista Principal Violoncello- 1 (uno)/ Solista Principal Contrabajo- 1 (uno)/ Solista Principal Flauta- 1 (uno)/ Solista Principal Oboe- 1 (uno)/ Solista Principal Fagot- 1 (uno)/ Solista Principal Trompeta- 1 (uno)/ Solista Principal Tuba- 1 (uno)/ Solista Principal Timbal- 1 (uno) /8 (ocho) cargos [...], correspondientes al Agrupamiento I-Artístico de la Ley 12268, en los siguientes instrumentos: Solista Adjunto Violín Primero- 1 (uno) /Solista Adjunto Viola - 1*

(uno)/Solista Adjunto Violoncello - 1 (uno)/Solista Adjunto Flauta - 1 (uno) /Solista Adjunto Clarinete - 1 (uno) /Solista Adjunto Fagot - 1 (uno) /Solista Adjunto Trompeta - 1 (uno) /Solista Adjunto Trombón - 1 (uno) Pág.3 (Anexo I; 2014)

La sustanciación de este último concurso se realizó el 5 de febrero de 2015 (fecha que queda fuera del recorte temporal del presente trabajo). Actualmente hay un llamado a concurso para cubrir treinta y un cargos de instrumentistas:

*“Los cargos a concursar son Concertino Adjunto; Solista Principal Violoncelo, Contrabajo y Fagot; Solista Adjunto Violoncelo, Clarinete y Timbal; Solista Principal Doble Instrumento Flauta/Píccolo, Clarinete/Clarinete Bajo, Fagot/Contrafagot, Trombón/Trombón Bajo y Placas y Accesorios; Suplente Solista Violines Primeros, Violines Segundos, Violas, Violoncelos, Contrabajos y Cornos; Suplente Solista Doble Instrumento Flauta/Píccolo, Oboe/Corno Inglés, Clarinete/Clarinete Píccolo, Trombón/Trombón Contrabajo y Placas y Accesorios; Parte Real Violines Primeros, Violines Segundos, Violas, Contrabajo, Oboe, Clarinete y Corno y Masa de Orquesta Violines Segundos, Violas, Violoncelos y Contrabajos”.*<sup>79</sup>

#### **11.10. Anexo N° 10: Relevamientos administrativos de los registros de trámites de los llamados a concurso para la Orquesta Sinfónica Nacional, 2009-2014**

A partir del relevamiento de los registros de trámites asentados en el sistema Sitracult<sup>80</sup> – sistema interno de registro de trámites– del Ministerio de Cultura de la Nación de los años 2009 a 2014 surge la siguiente información:

Del año 2009:

Tramite N° 2679, 23 de abril de 2009. Llamado a concurso para ingreso a la OSN. De la Resolución N° 1436, 2009:

<i>“Cargo</i>	<i>Categoría</i>	<i>Asignación básica de la categoría mensual bruta</i>
<i>Tercera Viola</i>	<i>3ª</i>	<i>\$3.946.-</i>
<i>Quinto Violonchelo</i>	<i>4ª</i>	<i>\$3.508.-</i>
<i>Doceavo Primer Violín</i>	<i>5ª</i>	<i>\$3.186.-</i>
<i>Decimoséptimo Primer Violín</i>	<i>5ª</i>	<i>\$3.186.-</i>
<i>Catorceavo Segundo Violín</i>	<i>5ª</i>	<i>\$3.186.-</i>
<i>Onceava Viola</i>	<i>5ª</i>	<i>\$3.186.-</i>

<sup>79</sup> Llamado a Concurso; recuperado el 29 de abril de 2015 de <https://www.facebook.com/events/1654234174796860/>

<sup>80</sup> Sistema digital de uso interno que realiza el registro de trámites, perteneciente al Ministerio de Cultura de la Nación, vigente en el período 2009-2014. Se consultó este sistema en abril 2014.

Onceavo Violonchelo	5ª	\$3.186.-
Noveno Contrabajo	5ª	\$3.186.”-

---

Trámite N° 6008, 25 de septiembre de 2009. Designaciones OSN.

Del año 2011:

Trámite 5903, 15 de junio de 2011 Llamado a Concurso para ingreso a la OSN:

*“La Orquesta Sinfónica Nacional llama a CONCURSO, entre los días 14 de noviembre y 18 de noviembre inclusive, para cubrir los cargos vacantes de: Décimo Séptimo Primer Violín, Categoría 5ª- Remuneración: \$ 5345,89.- (mensual bruta); Duodécimo Segundo Violín, Categoría 5ª -Remuneración: \$ 5345,89.- (mensual bruta); Décimo Cuarto Segundo Violín, Categoría 5ª - Remuneración: \$ 5345,89.- (mensual bruta);Segundo Violonchelo Solista B, Categoría 2ª - Remuneración: \$ 7575,85.- (mensual bruta); Quinto Contrabajo, Categoría 5ª - Remuneración: \$ 5345,89.- (mensual bruta);Piano y celesta, Categoría 2ª - Remuneración: \$ 7585,85.- (mensual bruta);La inscripción se realizará desde el 10 de octubre hasta el 7 de noviembre de 2011.*

Trámites 8329, 8330, 8331; y 8332, 11 de junio de 2011. Contrataciones de músicos.

Del año 2013:

Trámite 3822, 17 de abril de 2013. Llamado a Concurso para ingreso a la OSN (Resolución N° 3078, 2013):

*“Cargo Categoría Asignación básica de la categoría \*Tercera Viola Categoría 3a\$ 8278,60.- (mensual bruta) Décimo Séptimo Primer Violín Categoría 5a\$ 6384,15.- (mensual bruta) Noveno Segundo Violín Categoría 5a\$ 6384,15.- (mensual bruta) Décimo Cuarto Segundo Violín Categoría 5a\$ 6384,15.- (mensual bruta) Quinto Contrabajo Categoría 5a\$ 6384,15.- (mensual bruta) Fecha de inscripción: desde el 8 de julio hasta el 23 de julio de 2013”.*

Trámite 11153, 09 de septiembre de 2013. Designaciones OSN.

Del año 2015:

El Mtro. Ciro Ciliberto en la entrevista sostuvo que en el año 2015 se realizaría un llamado a concurso para cubrir varios cargos entre los que se encuentran los siguientes:

*“En la orquesta hay cinco categorías que significan los grados de mayor responsabilidad artística en las partes de mayor relieve (solos, partes significativas por su importancia armónica en el conjunto, etc.) en cada obra del repertorio, y en el caso del concertino, tiene la responsabilidad asimismo de la conducción musical. Las mismas son: 1ª Concertino / 2ª Solistas / 3ª Suplentes de solistas / 4ª Partes reales / 5ª Masa orquestal”.*

## **11.11. Anexo de documentos de la administración nacional que rigen para la OSN**

### **11.11.1. Anexo N° 11: Gacetilla de llamado a concurso de la OSN 2011**

Gacetilla OSN (Orquesta Sinfónica Nacional, 2011):

*La Orquesta Sinfónica Nacional llama a CONCURSO, entre los días 14 de noviembre y 18 de noviembre inclusive, para cubrir los cargos vacantes de:*

*Décimo Séptimo Primer Violín, Categoría 5ª- Remuneración: \$ 5345,89.- (mensual bruta)*

*Duodécimo Segundo Violín, Categoría 5ª -Remuneración: \$ 5345,89.- (mensual bruta)*

*Décimo Cuarto Segundo Violín, Categoría 5ª - Remuneración: \$ 5345,89.- (mensual bruta)*

*Segundo Violonchelo Solista B, Categoría 2ª - Remuneración: \$ 7575,85.- (mensual bruta)*

*Quinto Contrabajo, Categoría 5ª - Remuneración: \$ 5345,89.- (mensual bruta)\**

*Piano y celesta, Categoría 2ª - Remuneración: \$ 7585,85.- (mensual bruta)\**

*La inscripción se realizará desde el 10 de octubre hasta el 7 de noviembre de 2011 y se podrá efectuar en forma personal en la sede del TEATRO NACIONAL CERVANTES, Avenida Córdoba N° 1155, piso 11, Capital Federal, T.E. N° 4816-4252, de lunes a viernes de 9 a 12 horas, o por correo, en cuyo caso sólo serán aceptadas aquellas solicitudes que tengan el sello del correo del último día de inscripción.*

## **11.12. Anexo de documentos de la administración de la Provincia de Buenos Aires que rige para la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata**

### **11.12.1. Anexo N° 12: Anexo I. Reglamento de concurso para cubrir las vacantes en la Orquesta Estable del Teatro Argentino del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires (2013).**

Anexo 1. Reglamento de concurso para cubrir las vacantes en la Orquesta Estable del Teatro Argentino del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires (2013)<sup>81</sup>.

*El Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires convoca a concurso Artístico de Oposición de Méritos y Antecedentes para cubrir los cargos vacantes en el Agrupamiento I - Artístico, Categorías: 20 Clase I, 18 Clase III, 17 Clase IV y 15 Clase VI, Ley N° 12268, Orquesta Estable del Teatro Argentino, dependiente del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires.*

*El llamado se efectuará por aviso en medios periodísticos nacionales durante tres (3) días como mínimo. Las bases serán de acceso público y podrán ser consultadas en el Centro Provincial de las Artes Teatro Argentino y en el portal de Internet del Instituto Cultural. Los avisos deben publicarse con una antelación mínima de treinta (30) días corridos a la realización de la prueba de oposición. El Instituto Cultural adoptará las medidas pertinentes para asegurar*

<sup>81</sup> Copia del documento enviado por la coordinación de la orquesta.

la más amplia difusión del llamado a concurso en otras dependencias e institutos de jerarquía relacionados.

El proceso de selección se realizará íntegramente en el Centro Provincial de las Artes Teatro Argentino sito en Avenida 53 entre calles 9 y 10 de la ciudad de La Plata.

### **1.- Vacantes**

**3 (Tres) cargos de Parte Real, Categoría 15, Clase VI, correspondientes al Agrupamiento I-Artístico de la Ley 12268, en los siguientes instrumentos:**

- **Violín II - 1 (una) vacante**
- **Trompetas -1 (una) vacante**
- **Violoncello -1 (una) vacante**

**1 (Un) cargo Categoría 17, Clase IV, correspondientes al Agrupamiento I-Artístico de la Ley 12268, en los siguientes instrumentos:**

- **Solista Adjunto de Arpa -1 (una) vacante**

**1 (un) cargo Categoría 18, Clase III, correspondiente al Agrupamiento I-Artístico de la Ley 12268, en los siguientes instrumentos:**

- **Solista Principal, Clarinete -1 (una) vacante**

**1 (un) cargo Categoría 20, Clase I, correspondiente al Agrupamiento I-Artístico de la Ley 12268, en los siguientes instrumentos:**

- **Concertino-1 (una) vacante**

### **2.- Objetivos del concurso**

Cubrir las vacantes producidas en la Planta Permanente del Agrupamiento I-Artístico, Categorías: 20 Clase I, 18 Clase III, 17 Clase IV y 15 Clase VI, Ley N° 12268, Orquesta Estable del Teatro Argentino, dependiente del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires.

La propuesta de designación queda sujeta al cumplimiento de los requisitos para ingresar a la Administración Pública, establecidos por la Ley N° 10.430 y sus modificatorias y normas reglamentarias, y a la Ley N° 12268 y sus modificatorias.

Las designaciones de los aspirantes seleccionados quedarán condicionadas a la firma por parte del Gobernador de la Provincia de Buenos Aires del respectivo Decreto, en su carácter de Jefe de la Administración Pública, sin derecho a reclamo alguno por parte de los postulantes en caso de no concretarse los nombramientos propiciados a instancias del presente concurso.

El personal designado regirá su actividad conforme las pautas establecidas en la Ley N° 12268, sus modificaciones y complementarias.

El concurso podrá ser declarado desierto total o parcialmente.

### **3.- Requisitos de los candidatos**

Los aspirantes a los cargos que se concursan deberán reunir los requisitos exigidos por la legislación vigente al momento de la finalización del concurso y mantenerse durante todo el proceso de designación, a saber:

I: Ser argentino nativo, por opción o naturalizado, con las excepciones del artículo 2 inciso a) de la Ley N° 10.430 - T.O. Decreto N° 1869/96- y sus modificatorias.

- II. *Tener al momento del concurso dieciocho (18) años de edad como mínimo y cincuenta (50) años de edad como máximo.*
- III. *No padecer enfermedad ni limitaciones físicas o psíquicas incompatibles con el normal desempeño de las funciones correspondientes.*
- IV. *No haber sido separado mediante expediente disciplinario del servicio de cualquiera de las Administraciones públicas, ni hallarse inhabilitado para el desempeño de las funciones públicas por sentencia judicial firme.*
- V. *Cumplimentar con los demás requisitos necesarios para ingresar a la Administración Pública de conformidad con lo establecido en las leyes N° 12268 y N° 10.430 –T.O. Decreto 1869/96 y sus modificatorias.*
- VI. *Completar el formulario de Declaración Jurada de Incompatibilidades para el ingreso al cargo a concursar.*

#### **4.- Solicitudes de inscripción**

*I. Quienes deseen participar del concurso, deberán presentar en el Centro Provincial de las Artes "Teatro Argentino" sito en la Avenida 53 entre calles 9 y 10 de la ciudad de La Plata o enviar por correo a través de una carta certificada, los siguientes documentos:*

*-Solicitud de inscripción de acuerdo al Anexo 2.*

*-Currículum Vitae, en donde hará constar nombres y apellidos, DNI, edad, domicilio, teléfono de contacto y dirección de correo electrónico, así como estudios realizados, experiencia profesional y cumplimiento de los requisitos exigidos, debiendo acreditar lo expuesto documentalmente.*

*-Fotocopia de DNI.*

*II. El plazo de presentación de solicitudes comenzará a las 16.00 horas del día martes 3 de Diciembre de 2013 y finalizará a las 19.00 horas del día viernes 20 de diciembre de 2013.*

*III. De las inscripciones que se hagan por correo, serán consideradas exclusivamente aquellas cuya fecha de envío no sea posterior a la fecha de cierre de inscripción.*

*IV. La lista provisoria de inscriptos en condiciones de concursar junto con la lista de Jurados a intervenir, se publicarán en la sede de la Administración del Centro Provincial de las Artes Teatro Argentino a partir del día viernes 27 de diciembre 2013.*

*V. A partir de la exhibición del listado provisoria de inscriptos al concurso, junto a la lista de Jurados a intervenir, correrá el plazo de tres (3) días hábiles para realizar las observaciones, impugnaciones y/o recusaciones a que hubiere lugar. Deberán fundarse exclusivamente en razones de orden legal, reglamentario o ético. Se consignarán afirmaciones concretas y objetivas, acompañándose de la prueba en que se funden las mismas, no admitiéndose prueba testimonial. La impugnación y/o recusación, deberá interponerse por escrito y dirigirse al Secretario del Complejo Provincial de las Artes Escénicas, debiendo constar en ella las circunstancias personales del impugnante y/o recusante y su domicilio real La firma deberá ser certificada por Escribano Público, o por el Receptor.*

*VI. De la impugnación y/o recusación deducida, se podrá dar traslado al impugnado y/o recusado para que en el plazo de 48 horas produzca descargo y*

*acompañe toda prueba de la que intenta valerse.*

*VII. Cumplimentado ello, el Secretario del Complejo Provincial de las Artes Escénicas resolverá las impugnaciones y/o recusaciones, elaborando la lista de aspirantes definitiva y la lista de Jurados definitiva, mediante disposición fundada. Dicha disposición será irrecurrible. Las impugnaciones no se agregarán a los legajos remitidos.*

*VIII. La lista final de inscriptos en condiciones de concursar junto a la lista de Jurados a intervenir, se publicarán en la sede de la Administración del Centro Provincial de las Artes Teatro Argentino.*

*IX. Los candidatos deberán presentarse al concurso con el Documento Nacional de Identidad o cualquier otro documento acreditativo personal, que podrá ser requerido en cualquier momento por los miembros del Jurado.*

#### **5- Prueba de oposición**

*Las pruebas de oposición constituirán la evaluación práctica de la aptitud, necesaria para la obtención del cargo y constarán de dos (2) o tres (3) etapas, dependiendo de la categoría del cargo a concursar, a saber:*

*I) a) Ejecución de una obra impuesta por el Jurado.*

*b) Ejecución de una obra a elección del participante.*

*II) a) Ejecución de Pasajes Orquestales a propuesta del Jurado.*

*b)- Lectura a primera vista.*

*III).- Final con Orquesta para la cobertura de los cargos de categorías:*

- Concertino (20), Solista Principal (18) y Solista Adjunto (17)*

#### **6.- Calendario y desarrollo de las pruebas**

*I. La sustanciación de las pruebas de oposición darán comienzo el día miércoles 12 de febrero de 2014 a las 09.00 (nueve) horas. El cronograma sucesivo de evaluación podrá ser consultado en la sede de Administración del Centro Provincial de las Artes Teatro Argentino de Avenida 53 entre calles 9 y 10 de la ciudad de La Plata, o por casilla de correo electrónica a [ta.inspeccionorquesta@gmail.com](mailto:ta.inspeccionorquesta@gmail.com) (inspección de orquesta).*

*II. La sede de celebración del concurso es el Centro Provincial de las artes Teatro Argentino sito en Avenida 53 entre calles 9 y 10, La Plata.*

*III. Los aspirantes que no comparezcan a la prueba técnica de oposición quedarán automáticamente excluidos del proceso de selección.*

*IV. Ante la posibilidad de encontrar imponderables que afecten directamente la implementación del concurso, las fechas de inicio de las instancias podrán ser susceptibles a prórroga dictada por la propia Jurisdicción y comunicadas oportunamente.*

#### **7.- El Jurado**

*I) El jurado estará integrado por 5 (cinco) miembros, a saber:*

*a. El Sr. Director Musical de La Orquesta Estable, quien oficiará de Presidente del Jurado.*

*b. El Sr. Director de Estudios.*

*c. 1 (un) Representante invitado por cada instrumento a Concursar, elegidos por la Dirección Musical y/o Dirección de Estudios.*

*d. 1 (un) Concertino invitado elegido por la Dirección Musical y/o Dirección de*

*Estudios de una terna de candidatos propuesta por la Orquesta Estable.*

*e. El Solista Principal de la Fila a Concursar, o de no estar el cargo ocupado, un Solista Principal Invitado del Instrumento en cuestión, elegido por la Dirección Musical y/o Dirección de Estudios de una terna de candidatos propuesta por la Orquesta.*

*Se encontrará presente el Director Delegado de Personal del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires en carácter de Veedor o quien este designe.*

*-Dra. Valeria MACHADO. DNI N° 22132135*

*II) Asistirán al jurado:*

*a. Un Veedor General, sin derecho a voto, elegido por votación secreta entre los miembros de la Orquesta Estable.*

*b. Un representante por cada organización gremial, con participación y actuación en la Orquesta Estable del Teatro Argentino, debiendo las mismas comunicar por escrito la designación de su representante.*

*En ningún caso, la ausencia total o parcial, temporal o definitiva, de veedores suspenderá o invalidará la actuación del jurado o el desarrollo de las pruebas*

*En caso de ausencia de algunos de los miembros del jurado, la continuación de la prueba quedará sujeta al acuerdo del resto del jurado, salvo que se trate de su Presidente.*

*El Jurado no podrá constituirse ni actuar sin la asistencia de al menos cuatro (4) de sus miembros.*

*En el caso de existir compatibilidad sanguínea comprobable (familiar) o parentesco político comprobable entre el concursante y algún o algunos de los miembros del Jurado, el/los miembros del jurado quedarán sin derecho a voto durante la sustanciación de las pruebas, en toda etapa, en las que participe el concursante.*

*Para poder ser Veedor General (Art. 7 - punto. II - inc. a y b), el profesor deberá tener una antigüedad no menor a los tres (3) años en la Planta Permanente de la Orquesta Estable.*

### **8.- Evaluación**

*Cada miembro del Jurado contara con una planilla modelo, donde se asignará puntaje parcial a cada concursante por cada aspecto evaluado, en una escala de uno (1) a diez (10).*

*La calificación de cada etapa (I, II, III según corresponda) se determinará desestimando la nota más alta junto a la más baja computando solo las calificaciones intermedias.*

*La calificación final se determinará promediando las notas finales obtenidas en cada etapa (I, II y III, según corresponda), debiendo arribarse a la nota final mínima de 7 (siete) puntos para acceder a la lista de méritos.*

*1. Etapa I (Fase a-b) se desarrollará con biombo mediante el Concursante y el Jurado, tendrá carácter eliminatorio y el concursante deberá obtener como mínimo para poder acceder a la siguiente etapa una calificación de siete (7) puntos.*

*2. Etapa II (Fase a-b) será la etapa final en el caso de los concursantes para la Categoría 15. Clase VI, la misma será superada con una nota final mínima de 7 (siete) puntos, promediándose con la nota final de la Etapa I, obteniéndose la*

NOTA FINAL del Concurso (que no deberá ser menor a 7 [siete] puntos).

3. Etapa III (Final con orquesta) será la etapa final en el caso de los concursantes para las Categorías: 20, Clase I; 18, Clase III; 17, Clase IV, la misma será superada con una nota final mínima de 7 (siete) puntos, promediándose con el resultado de las Etapas I y II obteniéndose la NOTA FINAL del Concurso (que no deberá ser menor a 7 [siete] puntos).

En caso de un empate el Presidente del Jurado emitirá una calificación para romper el mismo.

El fallo del Jurado será inapelable y se publicará en la sede del Centro Provincial de las Artes Teatro Argentino sito en Avenida 53 entre calles 9 y 10 de la Ciudad de La Plata.

El orden de mérito refrendado por el jurado será exhibido en el Hall de acceso del Centro Provincial de las Artes Teatro Argentino de Avenida 53 entre calles 9 y 10 de la ciudad de La Plata.

9.- Lista de Mérito.

La lista de mérito tendrá vigencia hasta el día miércoles 31 de diciembre de 2014.

Podrán acceder a la misma los concursantes que hayan pasado a la ETAPA FINAL del concurso y cuya Calificación Final sea mayor a siete (7) puntos.

La misma será apta para cubrir eventuales vacantes en la plantas, permanente o transitoria del organismo que se produzcan en el lapso antedicho, o bien para contratación de refuerzos, sin necesidad de un nuevo llamado a concurso.

### **11.12.2. Anexo N° 13: Concursos para cubrir cargos de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata (2014).**

Concursos para cubrir cargos de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata (Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, 2014).

*Publicado en Concursos y convocatorias*

*El Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires convoca a concurso Artístico Público y Abierto de Oposición de Méritos y Antecedentes para cubrir cargos de Planta Permanente en el Agrupamiento I.- Artístico, Categorías: 19 Clase II, 18 Clase III y 17 Clase IV, Ley N° 12268, Orquesta Estable del Teatro Argentino, dependiente del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires.*

*El llamado se efectuara por aviso en medios periodísticos masivos durante tres (3) días como mínimo. Las bases serán de acceso público y podrán ser consultadas en el Centro Provincial de las Artes Teatro Argentino y en el portal de Internet del Instituto Cultural. El Instituto Cultural adoptará las medidas pertinentes para asegurar la más amplia difusión del llamado a concurso en otras dependencias e institutos de jerarquía relacionados.*

*El Proceso de selección se realizará en el Centro Provincial de las Artes Teatro Argentino, sito en Avenida 53 entre calles 9 y 10 de la ciudad de La Plata.*

#### **1.- Cargos a concursar**

1 (Un) cargo Categoría 19, Clase II, correspondiente al Agrupamiento I- Artístico de la Ley 12268, en el siguiente instrumento:

Concertino Adjunto - 1 (uno)

10 (diez) cargos Categoría 18, Clase III, correspondientes al Agrupamiento I-Artístico de la Ley 12268, en los siguientes instrumentos:

*Solista Principal Violín Primero - 1 (uno)*

*Solista Principal Violín Segundo - 1 (uno)*

*Solista Principal Violoncelo - 1 (uno)*

*Solista Principal Contrabajo - 1 (uno)*

*Solista Principal Flauta - 1 (uno)*

*Solista Principal Oboe - 1 (uno)*

*Solista Principal Fagot - 1 (uno)*

*Solista Principal Trompeta - 1 (uno)*

*Solista Principal Tuba - 1 (uno)*

*Solista Principal Timbal - 1 (uno)*

8 (ocho) cargos Categoría 17, Clase IV, correspondientes al Agrupamiento I-Artístico de la Ley 12268, en los siguientes instrumentos:

*Solista Adjunto Violín Primero - 1 (uno)*

*Solista Adjunto Viola - 1 (uno)*

*Solista Adjunto Violoncelo - 1 (uno)*

*Solista Adjunto Flauta - 1 (uno)*

*Solista Adjunto Clarinete - 1 (uno)*

*Solista Adjunto Fagot - 1 (uno)*

*Solista Adjunto Trompeta - 1 (uno)*

*Solista Adjunto Trombón - 1 (uno)*

## **2.- Objetivos del concurso**

*Cubrir los siguientes cargos de Planta Permanente correspondientes al Agrupamiento I.- Artístico, Categorías: 19 Clase II (1), 18 Clase III (10) y 17 Clase IV (8), Ley Nº 12268, Orquesta Estable del Teatro Argentino, dependiente del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 20 inciso a) de la Ley 12268.*

*La propuesta de designación quedará sujeta al cumplimiento de los requisitos para ingresar a la Administración Pública, establecidos por la Ley 10.430 y sus modificatorias y normas reglamentarias, y a la Ley 12268 y sus modificatorias.*

*Las designaciones de los aspirantes seleccionados quedarán condicionadas a la firma por parte del Gobernador de la Provincia de Buenos Aires del respectivo Decreto, en su carácter de Jefe de la Administración Pública, sin derecho a reclamo alguno por parte de los postulantes en caso de no concretarse los nombramientos propiciados a instancias del presente concurso.*

*El personal designado regirá su actividad conforme las pautas establecidas en la Ley 12268, sus modificaciones y complementarias.*

*El concurso podrá ser declarado desierto parcial o totalmente.*

## **3.- Requisitos de los candidatos**

*Los aspirantes a los cargos que se concursan deberán reunir los requisitos*

*exigidos por la legislación vigente al momento de la inscripción y mantenerse durante todo el proceso de selección y designación, a saber:*

*I. Ser argentino nativo, por opción o naturalizado, con la excepción del artículo 2 inciso a) primera parte de la Ley 10.430 – T.O. Decreto 1869/96- y sus modificatorias.*

*II. Tener al momento del concurso dieciocho (18) años de edad como mínimo y cincuenta (50) años de edad como máximo.*

*III. No padecer enfermedades ni limitaciones físicas o psíquicas incompatibles con el normal desempeño de las funciones correspondientes.*

*IV. No haber sido separado mediante expediente disciplinario del servicio de cualquiera de las Administraciones públicas, ni hallarse inhabilitado para el desempeño de las funciones públicas por sentencia judicial firme.*

*V. Cumplimentar con los demás requisitos necesarios para ingresar a la Administración Pública de conformidad con lo establecido en las leyes 12268 y 10.430 –T.O. Decreto 1869/96. Y sus modificatorias.*

*VI. No hallarse en situación de incompatibilidad conforme la normativa provincial en la materia, debiendo completar el formulario de Declaración Jurada de Incompatibilidades para el ingreso al cargo a concursar.*

*VII. Poseer como mínimo 3 (tres) años de experiencia certificada en Organismos Artísticos dependientes de Gobernaciones, Municipios y/o Teatros Oficiales y/o Privados.*

#### **4.- Solicitudes de inscripción**

*I. Quienes deseen participar del concurso, deberán presentar en el Centro Provincial de las Artes “Teatro Argentino” sito en la Avenida 53 entre calles 9 y 10 de la ciudad de La Plata o enviar por correo a través de una carta certificada, los siguientes documentos:*

*-Solicitud de inscripción de acuerdo al Anexo 2.*

*-Currículum Vitae, en donde hará constar nombres y apellidos, DNI, edad, domicilio, teléfono de contacto y dirección de correo electrónico, así como estudios realizados, experiencia profesional y cumplimiento de los requisitos exigidos, debiendo acreditar lo expuesto documentalmente.*

*-Fotocopia de DNI.*

*II. El plazo de presentación de solicitudes comenzará a las 16.00 horas del día viernes 10 de octubre de 2014 y finalizará a las 19.00 horas del día miércoles 22 de octubre de 2014.*

*En caso de inscripción por correo, se consideraran exclusivamente aquellas inscripciones recepcionadas de manera fehaciente, a la fecha y hora de cierre de la inscripción.*

*La lista provisoria de inscriptos en condiciones de concursar junto a la lista de Jurados a intervenir, se publicara en la sede de la Administración del Centro Provincial de las Artes Teatro Argentino a partir del día viernes 24 de octubre de 2014.*

*A partir de la exhibición del listado provisoria de inscriptos al concurso, junto a la lista de Jurados a intervenir, correrá el plazo de tres (3) días corridos para realizar las observaciones, impugnaciones y/o recusaciones a que hubiere lugar. Deberán fundarse exclusivamente en razones de orden legal,*

reglamentario o ético. Se consignarán afirmaciones concretas y objetivas, acompañándose de la prueba en que se funden las mismas, no admitiéndose prueba testimonial. La impugnación y/o recusación, deberá interponerse por escrito y dirigirse al Secretario del Complejo Provincial de las Artes Escénicas, debiendo constar en ella las circunstancias personales del impugnante y/o recusante y su domicilio real. La firma deberá ser certificada por Escribano Público, o por el Receptor.

De la impugnación y/o recusación deducida, se podrá dar traslado al impugnado y/o recusado para que en el plazo de 48 horas produzca descargo y acompañe toda prueba de la que intenta valerse.

Cumplimentado ello, el Secretario del Complejo Provincial de las Artes Escénicas resolverá las impugnaciones y/o recusaciones, elaborando la lista de aspirantes definitiva y la lista de Jurados definitiva, mediante disposición fundada. Dicha disposición será irrecurrible. Las impugnaciones no se agregarán a los legajos remitidos.

Los candidatos deberán presentarse al Concurso con el Documento Nacional de Identidad o cualquier otro documento acreditativo personal, que podrá ser requerido en cualquier momento por los miembros del Jurado.

#### **5.- Prueba de oposición y antecedentes.**

Las pruebas de oposición y antecedentes constituirán la evaluación práctica de la aptitud, necesaria para la obtención del cargo y constarán de 3 (tres) etapas, a saber:

- I).- a) - Ejecución de una Obra impuesta por el Jurado.
- b) - Ejecución de una Obra a elección del participante.
- II).- a)- Ejecución de Pasajes Orquestales a propuesta del Jurado.
- b)- Lectura a primera vista.
- III).- Final con Orquesta para la cobertura de los cargos.

#### **6.- Calendario y desarrollo de las pruebas**

I. La sustanciación de las pruebas de oposición darán comienzo el día martes 04 de noviembre de 2014 a las 09.00 (nueve) horas para la Sección Vientos y el día miércoles 04 de febrero de 2015 a las 09.00 (nueve) horas para la Sección Cuerdas. El cronograma sucesivo de evaluación podrá ser consultado en la sede de Administración del Centro Provincial de las Artes Teatro Argentino de Avenida 53 entre calles 9 y 10 de la ciudad de La Plata, o por casilla de correo electrónica a [ta.inspeccionorquesta@gmail.com](mailto:ta.inspeccionorquesta@gmail.com) Esta dirección de correo electrónico está protegida contra spambots. Usted necesita tener Javascript activado para poder verla (Inspección de orquesta).

II. La sede de celebración del concurso es el Centro Provincial de las artes Teatro Argentino sito en Avenida 53 entre calles 9 y 10, La Plata.

III. Los aspirantes que no comparezcan a la prueba técnica de oposición quedarán automáticamente excluidos del proceso de selección.

IV. Ante la posibilidad de encontrar imponderables que afecten directamente la implementación del Concurso, las fechas de inicio de las instancias podrán ser susceptibles a prórroga dictada por el Secretario del Complejo Provincial de las Artes Escénicas y comunicadas oportunamente.

#### **7.- El Jurado**

I) El jurado estará integrado por:

- a. El Director de la Orquesta Estable del Teatro Argentino, quien oficiará de Presidente del Jurado.
- b. El Concertino de la Orquesta Estable.
- c. 1 (un) Músico invitado por cada Instrumento a concursar, elegidos por la Dirección de la Orquesta Estable del Teatro Argentino.
- d. El Solista Principal de la Fila a Concursar. En caso de impedimento o vacancia, un Solista Principal Invitado del instrumento en cuestión, elegido por la Orquesta Estable del Teatro Argentino.
- e. 1 (un) Solista Principal en ejercicio en la Orquesta Estable, de la familia del instrumento concursado, a elección de la Dirección de la Orquesta Estable del Teatro Argentino.

II) Asistirán al jurado:

- a. El Director de Estudios del Teatro Argentino.
- b. El Director de Personal del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires o quien este designe.
- c. Un Veedor General, sin derecho a voto, elegido por votación secreta entre los miembros de la Orquesta Estable.
- d. Un representante por cada organización gremial, con participación y actuación en el Teatro Argentino, debiendo las mismas comunicar por escrito la designación de su representante.

En ningún caso, la ausencia total o parcial, temporal o definitiva, de veedores suspenderá o invalidará la actuación del jurado o el desarrollo de las pruebas.

En caso de ausencia de algunos de los miembros del jurado, la realización o continuación de la prueba quedará sujeta al acuerdo del resto del jurado. Si se encontrare ausente el Presidente se suspenderá inmediatamente el acto.

El Jurado no podrá constituirse ni actuar sin la asistencia de al menos tres (3) de sus miembros.

En el caso de existir lazos de parentesco o de manifestarse conflicto de intereses comprobables entre un concursante y miembros del jurado, estos deberán excusarse o podrán ser recusados, sin actuación en todas las etapas del concurso en las que participe el concursante y sus competidores directos.

Para poder ser Jurado o Veedor General, el profesor deberá tener una antigüedad no menor a los tres (3) años en la Planta Permanente de la Orquesta Estable del Teatro Argentino.

## **8.- Evaluación**

Cada miembro del Jurado contará con una planilla modelo, donde se asignará puntaje parcial a cada concursante por cada aspecto evaluado, en una escala de uno (1) a diez (10).

La calificación final se determinará promediando las notas finales obtenidas en cada etapa (I, II y III- según corresponda), debiendo arribarse a la nota final mínima de 7 (siete) puntos para acceder a la lista de méritos.

1. Etapa I (Fase a-b) se desarrollará con biombo mediante el Concursante y el Jurado, tendrá carácter eliminatorio y el concursante deberá obtener como mínimo para poder acceder a la siguiente etapa una calificación de siete (7)

puntos.

2. Etapa II (Fase a-b) la misma será superada con una nota final mínima de 7 (siete) puntos.

3. Etapa III (Final con Orquesta) la misma será superada con una nota final mínima de 7 (siete) puntos, promediándose con el resultado de las Etapas I y II obteniéndose la NOTA FINAL del Concurso (que no deberá ser menor a 7 [siete] puntos).

El fallo del Jurado será inapelable y se publicará en la sede del Centro Provincial de las Artes Teatro Argentino, sito en Avenida 53 entre calles 9 y 10 de la Ciudad de La Plata.

El orden de mérito refrendado por el jurado será exhibido en el Hall de acceso del Centro Provincial de las Artes Teatro Argentino de Avenida 53 entre calles 9 y 10 de la ciudad de La Plata.

#### **9.- Lista de Mérito.**

La lista de merito tendrá vigencia hasta el día miércoles 31 de diciembre de 2015, pudiendo ser prorrogada por acto administrativo fundado.

Podrán acceder a la misma los concursantes que hayan pasado a la ETAPA FINAL del concurso y cuya Calificación Final sea mayor a siete (7) puntos.

La misma será apta para cubrir eventuales vacantes en la plantas, permanente o transitoria del organismo que se produzcan en el lapso antedicho, o bien para contratación de refuerzos, sin necesidad de un nuevo llamado a concurso.

Más información: <http://www.ic.gba.gov.ar/>

Planilla de inscripción:

[http://www.ic.gba.gov.ar/download/planilla\\_inscripcion\\_concurso.doc](http://www.ic.gba.gov.ar/download/planilla_inscripcion_concurso.doc)

### **11.12.3. Anexo N° 14: Anexo I Reglamento de concurso público y abierto para cubrir cargos de planta permanente en la Orquesta Estable del Teatro Argentino del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires (año 2015).**

Anexo 1. Reglamento de concurso público y abierto para cubrir cargos de planta permanente en la Orquesta Estable del Teatro Argentino del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires (Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, 2015).

*El Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires, convoca a concurso Artístico Público y Abierto de Oposición de Méritos y Antecedentes para cubrir cargos de Planta Permanente en el Agrupamiento I.- Artístico, Categorías: 19 Clase II, 18 Clase III, 17 Clase IV, 16 Clase V, 15 Clase VI y 14 Clase VII Ley N° 12268 (1998), Orquesta Estable del Teatro Argentino, dependiente del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires a los efectos de cubrir las vacantes existentes y a producirse durante el período de vigencia del Orden de mérito que se establezca para las distintas categorías a concursar.*

*El llamado se efectuará por aviso en medios informativos masivos durante tres (3) días como mínimo. Las bases serán de acceso público y podrán ser consultadas en el Centro Provincial de las Artes Teatro Argentino y en el portal de Internet del Instituto Cultural. El Instituto Cultural adoptara las medidas pertinentes para asegurar la más amplia difusión del llamado a concurso en*

otras dependencias e institutos de jerarquía relacionados.

El Proceso de selección se realizará en el Centro Provincial de las Artes Teatro Argentino, sito en Avenida 53 entre calles 9 y 10 de la ciudad de La Plata.

#### **1.- Cargos a concursar**

**Categoría 19, Clase II**, correspondiente al Agrupamiento I-Artístico de la Ley 12268, en el siguiente instrumento:

- *Concertino Adjunto*

**Categoría 18, Clase III**, correspondientes al Agrupamiento I-Artístico de la Ley 12268, en los siguientes instrumentos:

- *Solista Principal Violoncelo*
- *Solista Principal Contrabajo*
- *Solista Principal Fagot*

**Categoría 17, Clase IV**, correspondientes al Agrupamiento I-Artístico de la Ley 12268, en los siguientes instrumentos:

- *Solista Adjunto Violoncello*
- *Solista Adjunto Clarinete*
- *Solista Adjunto Timbal*
- *Solista Principal Doble Instrumento Flauta / Flauta Píccolo*
- *Solista Principal Doble Instrumento Clarinete / Clarinete Bajo*
- *Solista Principal Doble Instrumento Fagot / Contrafagot*
- *Solista Principal Doble Instrumento Trombón / Trombón Bajo*
- *Solista Principal Doble Instrumento Placas y Accesorios*

**Categoría 16, Clase V**, correspondientes al Agrupamiento I-Artístico de la Ley 12268, en los siguientes instrumentos:

- *Suplente Solista Violines Primeros y Violines Segundos*
- *Suplente Solista Violas*
- *Suplente Solista Violonchelos*
- *Suplente Solista Contrabajo*
- *Suplente Solista Cornos*
- *Suplente Solista Doble Instrumento Flauta / Flauta Píccolo*
- *Suplente Solista Doble Instrumento Oboe / Corno Inglés*
- *Suplente Solista Doble Instrumento Clarinete / Clarinete Bajo*
- *Suplente Solista Trombón / Trombón Contrabajo*
- *Suplente Solista Doble Instrumento Placas y Accesorios*

**Categoría 15, Clase VI**, correspondientes al Agrupamiento I-Artístico de la Ley 12268, en los siguientes instrumentos:

- *Parte Real Violines Primeros y Violines Segundos*
- *Parte Real Violas*
- *Parte Real Contrabajo*
- *Parte Real Oboe*
- *Parte Real Clarinete*
- *Parte Real Corno*

#### **Categoría 14 Clase VII**

- *Masa Orquesta Violines Primeros y Violines Segundos*
- *Masa Orquesta Violas*

- Masa Orquesta Violoncelos
- Masa Orquesta Contrabajos

## **2.- Objetivos del concurso**

*Cubrir los cargos de Planta Permanente, que se encuentren vacantes al momento de la realización del presente concurso y establecer para cada categoría concursada un orden de méritos a los efectos de ocupar aquellas vacantes que se produzcan durante el período de vigencia del Orden de Mérito resultante, correspondientes al Agrupamiento I.- Artístico, Categorías: 19 Clase II, 18 Clase III, 17 Clase IV, 16 Clase V, 15 (Clase VI), y 14 (Clase VII) Ley Nº 12268 de Violines Primeros, Violines Segundos, Violas, Violonchelos, Contrabajos, Flautas, Oboes, Clarinetes, Fagotes, Cornos, Trombones, Timbales y Percusión de la Orquesta Estable del Teatro Argentino, dependiente del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 20 inciso a) de la Ley 12268.*

*La propuesta de designación quedará sujeta al cumplimiento de los requisitos para ingresar a la Administración Pública, establecidos por la Ley 10.430 y sus modificatorias y normas reglamentarias, y a la Ley 12268 y sus modificatorias.*

*Las designaciones de los aspirantes seleccionados quedarán condicionadas a la firma por parte del Gobernador de la Provincia de Buenos Aires del respectivo Decreto, en su carácter de Jefe de la Administración Pública, sin derecho a reclamo alguno por parte de los postulantes en caso de no concretarse los nombramientos propiciados a instancias del presente concurso.*

*El personal designado regirá su actividad conforme las pautas establecidas en la Ley 12268, sus modificaciones y complementarias.*

*El concurso podrá ser declarado desierto parcial o totalmente.*

## **3.- Requisitos de los candidatos**

*Los aspirantes a los cargos que se concursan deberán reunir los requisitos exigidos por la legislación vigente al momento de la inscripción y mantenerse durante todo el proceso de selección y designación, a saber:*

- I. Ser argentino nativo, por opción o naturalizado, con la excepción y consideraciones del artículo 2 inciso a) primera parte de la Ley 10.430 – T.O. Decreto 1869/96- y sus modificatorias.*
- II. Tener al momento de la designación a la Planta Permanente dieciocho (18) años de edad como mínimo y cincuenta (50) años de edad como máximo, con los alcances de lo dispuesto en el artículo 2 inciso b) de la Ley 10.430 – T.O. Decreto 1869/96- y sus modificatorias.*
- III. No padecer enfermedades ni limitaciones físicas o psíquicas incompatibles con el normal desempeño de las funciones correspondientes.*
- IV. No haber sido separado mediante expediente disciplinario del servicio de cualquiera de las Administraciones públicas, ni hallarse inhabilitado para el desempeño de las funciones públicas por sentencia judicial firme.*
- V. Reunir los requisitos establecidos para ingresar a la Administración Pública de conformidad con lo establecido en las leyes 12268 y 10.430 –T.O. Decreto 1869/96 y sus modificatorias.*
- VI. No hallarse en situación de incompatibilidad conforme la normativa provincial en la materia, debiendo completar el formulario de Declaración Jurada de Incompatibilidades para el ingreso al cargo a concursar.*

#### **4.- Solicitudes de inscripción**

- I. *Quienes deseen participar del concurso, deberán presentar en el Centro Provincial de las Artes "Teatro Argentino" sito en la Avenida 53 entre calles 9 y 10 de la ciudad de La Plata o enviar por correo a través de una carta certificada, los siguientes documentos:*
  - Solicitud de inscripción de acuerdo al Anexo 2.
  - Currículum Vitae, en donde hará constar nombres y apellidos, DNI, edad, domicilio, teléfono de contacto y dirección de correo electrónico, así como estudios realizados, experiencia profesional y cumplimiento de los requisitos exigidos, debiendo acreditar lo expuesto documentalmente.
  - Fotocopia de DNI.
- II. *El plazo de presentación de solicitudes comenzará a las 16.00 horas del día miércoles 1º de abril y finalizará a las 19.00 horas del día sábado 11 de abril (de martes a sábado de 15.00 a 19.00)*
- III. *En caso de inscripción por correo postal, se consideraran exclusivamente aquellas inscripciones recepcionadas con anterioridad a la fecha y hora de cierre de la inscripción.*
- IV. *La lista provisoria de inscriptos en condiciones de concursar junto a la lista de Jurados a intervenir, se dará a conocer en la sede de la Administración del Centro Provincial de las Artes Teatro Argentino a partir del día martes 14 de abril.*
- V. *A partir de la exhibición del listado provisoria de inscriptos al concurso, junto a la lista de Jurados a intervenir, correrá el plazo de dos (2) días corridos para realizar las observaciones, impugnaciones y/o recusaciones a que hubiere lugar. Deberán fundarse exclusivamente en razones de orden legal, reglamentario o ético. Se consignarán afirmaciones concretas y objetivas, acompañándose de la prueba en que se funden las mismas, no admitiéndose prueba testimonial. La impugnación y/o recusación, deberá interponerse por escrito y dirigirse al Secretario del Complejo Provincial de las Artes Escénicas, debiendo constar en ella las circunstancias personales del impugnante y/o recusante y su domicilio real. La firma deberá ser certificada por Escribano Público, o por el Receptor.*
- VI. *De la impugnación y/o recusación deducida, se podrá dar traslado al impugnado y/o recusado para que en el plazo de 48 horas produzca descargo y acompañe toda prueba de la que intenta valerse.*
- VII. *Cumplimentado ello, el Secretario del Complejo Provincial de las Artes Escénicas resolverá las impugnaciones y/o recusaciones, elaborando la lista de aspirantes definitiva y la lista de Jurados definitiva, mediante disposición fundada. Dicha disposición será irrecurrible. Las impugnaciones no se agregarán a los legajos remitidos.*
- VIII. *Los candidatos deberán presentarse al Concurso con el Documento Nacional de Identidad o cualquier otro documento acreditativo personal, que podrá ser requerido en cualquier momento por los miembros del Jurado.*

#### **5.- Prueba de oposición y antecedentes.**

*Las pruebas de oposición y antecedentes constituirán la evaluación práctica de la aptitud, necesaria para la obtención del cargo y constarán de 2 (dos) o 3 (tres) etapas, según corresponda, a saber:*

- I) a) *Ejecución de la(s) Obra(s) impuesta(s) por el Jurado.*  
b) *Ejecución de una Obra a elección del participante.*

II). *Ejecución de Pasajes Orquestales a propuesta del Jurado.*

III). *Final con Orquesta para la cobertura de los cargos Categoría 19 (Clase II), Categoría 18 (Clase III), Categoría 17 (Clase IV).*

*En las etapas II y III, el Jurado tendrá facultades para determinar la cantidad de solos a evaluar.*

#### **6.- Calendario y desarrollo de las pruebas**

- I. *La sustanciación de las pruebas de oposición darán comienzo el día martes 21 de abril a las 09.00 (nueve) horas. El cronograma sucesivo de evaluación podrá ser consultado por casilla de correo electrónica a [ta.inspeccionorquesta@gmail.com](mailto:ta.inspeccionorquesta@gmail.com) (inspección de orquesta).*
- II. *La sede de celebración del concurso es el Centro Provincial de las artes Teatro Argentino sito en Avenida 53 entre calles 9 y 10, La Plata.*
- III. *Los aspirantes que no comparezcan a la prueba técnica de oposición quedarán automáticamente excluidos del proceso de selección.*
- IV. *Ante la posibilidad de encontrar imponderables que afecten directamente la implementación del Concurso, las fechas de inicio de las instancias podrán ser susceptibles de prórroga, dictada mediante Resolución del Secretario del Complejo Provincial de las Artes Escénicas.*

#### **7.- El Jurado**

- I. *El jurado estará integrado por:*
  - a. *El Director de la Orquesta Estable del Teatro Argentino, quien oficiará de Presidente del Jurado. En caso de ausencia o impedimento el Concertino de la Orquesta Estable oficiará como suplente.*
  - b. *El Concertino de la Orquesta Estable. En caso de ausencia, impedimento o para el caso que deba suplantar al Presidente del Jurado, oficiará como suplente el Director de Estudios del Teatro Argentino.*
  - c. *1 (un) Director Musical invitado elegido entre la Dirección Musical y la Orquesta Estable del Teatro Argentino.*
  - d. *El Solista Principal de la Fila a Concurrir. En caso de impedimento o vacancia, un Solista Principal, elegido por la Orquesta Estable del Teatro Argentino.*
  - e. *1 (un) Solista Principal en ejercicio en la Orquesta Estable, de la familia del instrumento concursado, a elección de Dirección Musical y de la Orquesta Estable del Teatro Argentino.*
- II. *Asistirán al jurado, sin derecho a voto:*
  - a. *Un Veedor General, elegido por votación secreta entre los miembros de la Orquesta Estable.*
  - b. *Un representante por cada organización gremial, con participación y actuación en el Teatro Argentino, debiendo las mismas comunicar por escrito la designación de su representante.*

*En ningún caso, la ausencia total o parcial, temporal o definitiva, de veedores suspenderá o invalidará la actuación del jurado o el desarrollo de las pruebas.*

*El Jurado no podrá constituirse ni actuar sin la asistencia de al menos tres (3) de sus miembros. Si se encontrare ausente el Presidente se suspenderá inmediatamente el acto.*

*En el caso de existir lazos de parentesco o de manifestarse conflicto de intereses comprobables entre un concursante y miembros del jurado, estos deberán excusarse o podrán ser recusados, sin actuación en todas las etapas del concurso en las que participe el concursante y sus competidores directos.*

#### **8.- Evaluación**

*Cada miembro del Jurado contará con una planilla modelo, donde se asignará puntaje parcial a cada concursante por cada aspecto evaluado, en una escala de uno (1) a diez (10).*

*La calificación final se determinará promediando las notas finales obtenidas en cada etapa (I, II y III- según corresponda), debiendo arribarse a la nota final mínima de 7 (siete) puntos para acceder a la lista de méritos.*

- 1. (Fase a-b) tendrá carácter eliminatorio y el concursante deberá obtener como mínimo para poder acceder a la siguiente etapa una calificación de siete (7) puntos.*
- 2. Etapa II. La misma será superada con una nota final mínima de siete (7) puntos.*
- 3. Etapa III (Final con Orquesta) la misma será superada con una nota final mínima de siete (7) puntos, promediándose con el resultado de las Etapas I y II obteniéndose la NOTA FINAL del Concurso que no deberá ser menor a siete (7) puntos.*

***El fallo del Jurado será inapelable, el Orden de Mérito surgido de este fallo será consignado en el Acta correspondiente de Concurso y podrá ser consultada en la Dirección de Estudios del Teatro Argentino de La Plata.***

#### **9.- Lista de Mérito.**

*La lista de mérito tendrá vigencia hasta el día miércoles 31 de diciembre de 2016, pudiendo ser prorrogada por acto administrativo fundado. Podrán acceder a la misma los concursantes que hayan pasado a la ETAPA FINAL del concurso y cuya Calificación Final sea mayor a siete (7) puntos.*

*La misma será apta para cubrir eventuales vacantes en las plantas, permanente o transitoria, del organismo que se produzcan en el lapso antedicho, o bien para contratación de refuerzos, sin necesidad de un nuevo llamado a concurso.*

#### **11.12.4. Anexo N° 15: Gacetilla de llamado a concurso de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata.**

*Gacetilla de llamado a concurso de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata. Concursos para cubrir vacantes en la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata (2014).*

*El Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires convoca a los interesados a participar de concursos públicos y abiertos de oposición de méritos y antecedentes para cubrir las siguientes vacantes en la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata: un cargo de Concertino, un cargo de Solista Principal de Clarinete, un cargo de Solista Adjunto de Arpa, un cargo de Parte*

*Real Violín Segundo, un cargo de Parte Real Trompeta y un cargo de Parte Real Violoncelo.*

*Las pruebas de oposición se llevarán a cabo a partir del miércoles 12 de febrero de 2014, según un cronograma que se dará oportunamente a conocer, e incluirán la ejecución de una obra impuesta, la interpretación de una pieza a elección del participante, la ejecución de pasajes orquestales propuestos por el jurado, lectura a primera vista y final con orquesta para el caso de los cargos de Concertino, Solista Principal de Clarinete y Solista Adjunto de Arpa.*

*La inscripción deberá realizarse personalmente o por correo, a través de carta certificada, presentando el formulario de inscripción, currículum vitae y fotocopia del DNI, desde el martes 3 de diciembre próximo, a las 16, hasta el viernes 20 de diciembre venidero, a las 19 (las inscripciones por correo no deben tener una fecha de envío posterior al mencionado día de cierre).*

*Los formularios de inscripción, el reglamento de concurso y otros datos pueden obtenerse a través del Sitio Web [www.teatroargentino.gba.gov.ar](http://www.teatroargentino.gba.gov.ar)*

*Para mayor información comunicarse con la Dirección de Estudios del Teatro Argentino, Tel. (0221) 429-1750.*

#### **11.12.5. Anexo N° 16: Formulario de inscripción a concurso Orquesta Estable de La Plata.**

Anexo II

FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN PARA CUBRIR LAS VACANTES EN LA ORQUESTA ESTABLE DEL CENTRO PROVINCIAL DE LAS ARTES "TEATRO ARGENTINO" (Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata, 2014)<sup>82</sup>

*Convocatoria a Concurso Público y Abierto de Oposición de Méritos y Antecedentes, para cubrir: 3 (tres) cargos de Parte Real, Categoría 15, clase VI; 1 (un) cargo Categoría 17, Clase IV; 1 (un) cargo Categoría 18, Clase III y 1 (un) cargo Categoría 20, Clase I correspondientes al agrupamiento I-Artístico de la Ley 12268*

COMPLETE CON LETRA IMPRENTA, MAYÚSCULA Y CLARA, los datos solicitados

APELLIDO / S: \_\_\_\_\_

NOMBRE / S: \_\_\_\_\_

DOCUMENTO: D.N.I./L.E./L.C.: \_\_\_\_\_ (Tache lo que no corresponda)

LUGAR DE NACIMIENTO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

NACIONALIDAD: \_\_\_\_\_

LUGAR DE RESIDENCIA ACTUAL: \_\_\_\_\_

DOMICILIO ACTUAL: \_\_\_\_\_

TELÉFONO: \_\_\_\_\_ CELULAR: \_\_\_\_\_

INSTRUMENTO / CARGO A ASPIRAR: \_\_\_\_\_

OBRA A ELECCIÓN: \_\_\_\_\_

<sup>82</sup> El Formulario fue recibido por parte de la administración de la Orquesta.

*La suscripción de la presente inscripción implica la aceptación y compromiso de Cumplimiento de las bases del Concurso, sus condiciones y disposiciones de la Resolución.*

*FIRMA*

*ACLARACIÓN*

*FECHA*

*RECIBIDO POR:*

*FECHA:*

*TEATRO ARGENTINO*

*Av. 53 entre 9 y 10, La Plata, Provincia de Buenos Aires | (0221) 429-1700*

### **11.13. Anexo de documentos de la Administración del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que rigen para la OFBA**

#### **11.3.1 Anexo N° 17: Gacetilla. Concurso público y abierto para cubrir vacantes en la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires.**

*Concursos público y abierto para cubrir vacantes en la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires (Dirección General de Recursos Humanos del Teatro Colón, 2012).*

*Entre muchas de las vacantes hay dos cargos de Flauta: uno de Parte Real y otro de Suplente de Solista. Período de inscripción: del miércoles 21 al viernes 23 de noviembre de 2012 en la sede del Ente Autárquico Teatro Colón, Bs. As.*

*Concurso OFBA 2012*

*De conformidad con lo dispuesto por el art. 43 de la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires y la Ley 2.855, el ENTE AUTÁRQUICO TEATRO COLÓN, convoca a Concurso Público y Abierto para cubrir vacantes en la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires.*

*Cargos de Flauta:*

*Flauta OFBA – Parte Real*

*Flauta OFBA – Suplente de Solista*

*Período de inscripción: del miércoles 21 al viernes 23 de noviembre de 2012, en el horario de 10 a 17 horas en la sede del Ente Autárquico Teatro Colón, sita en la calle Cerrito 618, primer subsuelo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.*

*La inscripción vence indefectiblemente el día viernes 23 de noviembre de 2012 a las 17 hs.*

*Los interesados podrán consultar el llamado y el reglamento del concurso, junto con los anexos que lo conforman, en los archivos PDF (que se encuentran disponibles en el sitio del Teatro Colón) o personalmente en la sede del Teatro durante los días lunes a viernes en el horario de atención de 11 a 15 horas o mediante correo electrónico a la dirección: [dgrrhh@teatrocolon.org.ar](mailto:dgrrhh@teatrocolon.org.ar)*

*Teatro Colón. Cerrito 628, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, República Argentina | +5411 4378 7100*

*[www.teatrocolon.org.ar](http://www.teatrocolon.org.ar) | [info@teatrocolon.org.ar](mailto:info@teatrocolon.org.ar)*

*[www.facebook.com/TeatroColonOficial](http://www.facebook.com/TeatroColonOficial) | [www.twitter.com/teatrocolon](http://www.twitter.com/teatrocolon)*

*[www.youtube.com/teatrocolontv](http://www.youtube.com/teatrocolontv)*

*Fecha: 21 al 23 de Noviembre de 2012*

*Horario: 10:00*

*Lugar: CABA*

*Contacto: [dgrhh@teatrocolon.org.ar](mailto:dgrhh@teatrocolon.org.ar)*

*<http://www.teatrocolon.org.ar>*

### 11.3.2 Anexo N° 18: Formulario de Inscripción OFBA.



#### ANEXO I FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN

*Instrumento:* .....

*Cargo al que se presenta:* .....

*Apellido y Nombres:* .....

*Tipo y Número de documento* .....

*Fecha de Nacimiento:* .....

*Domicilio real:* .....

*Ciudad y provincia:* .....

*Teléfono fijo:* .....

*Teléfono móvil:* .....

*Dirección de Correo Electrónico:* .....

*Ocupación actual:* .....

*Fecha:* .....

*Firma:* .....

### 11.3.3 Anexo N° 19: Planilla de Licencias OFBA.

	GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES FORMULARIO UNICO DE LICENCIAS			DIA	MES	AÑO
DATOS DEL AGENTE						
APELLIDO Y NOMBRES						
F.C/ D.N.I.						
REPARTICION DE REVISTA						
MOTIVO SOLICITUD						
PERSONALES						
DIAS SOLICITADOS						
DESDE	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Firma del solicitante	
HASTA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
AUTORIZADO POR						
FECHA Y HORA				Firma y Aclaracion		
OTORGADO POR						
FECHA Y HORA				Firma y Aclaracion		
REFERENCIAS						
<input type="checkbox"/> Art. 18 - Descanso Anual remunerado			<input type="checkbox"/> Art. 30 bis - Licencia deportiva			
<input type="checkbox"/> Art. 22 - Maternidad			<input type="checkbox"/> Art. 30 ter - Lic. Esp. para Controles de Prevencion			
<input type="checkbox"/> Art. 22 bis - fallecimiento de Hijo			<input type="checkbox"/> CCT Art. 67 a) Donacion de Organos, Tejidos, etc. Transplante			
<input type="checkbox"/> Art. 23 - Adopcion			<input type="checkbox"/> CCT Art. 67 b) Tecnicas de reproduccion asistida			
<input type="checkbox"/> Art. 24 - Alimentacion y cuidado de Hijo			<input type="checkbox"/> CCT Art. 67 c) Tramites particulares			
<input type="checkbox"/> Art. 24 bis - Adaptacion escolar			<input type="checkbox"/> CCT Art. 67 d) Mudanza			
<input type="checkbox"/> Art. 25 - Lic. Por examen			<input type="checkbox"/> COM D. Comision de Trabajo por el dia			
<input type="checkbox"/> Art. 26 - Licencia por Nac. De Hijo			<input type="checkbox"/> Entradas Demoradas		RP: Razones Personales	
<input type="checkbox"/> Art. 27 - Matrimonio					C: Comision	
<input type="checkbox"/> Art. 28 - Fallecimiento			<input type="checkbox"/> SA - Salidas anticipadas		RP: Razones Personales	
<input type="checkbox"/> Art. 29 - Licencia por cargos electivos					C: Comision	
<input type="checkbox"/> Art. 30 - Licencia por Donacion de Sangre			<input type="checkbox"/> Licencia sin Haberes			
OTRAS: ESPECIFICAR EN MOTIVO						
<input type="checkbox"/> Novedad pasada al sistema						