



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



Maestría en Administración del Sector Cultural y Creativo

Proyecto de Trabajo Final de Maestría

Análisis de los RRHH de los teatros departamentales del interior del Uruguay. Estudio exploratorio – Desafíos y posibilidades

Autor: Bruno Antúnez Da Graça Boero

Tutor: Andrea Fantoni

2019

Agradecimientos

En estas breves líneas quisiera expresar un profundo agradecimiento a todos aquellos quienes colaboraron en distintos aspectos con la elaboración de este trabajo.

A mi directora, Mg. Andrea Fantoni, pilar fundamental en la concreción de esta investigación; gracias por su generosidad al transmitir sus conocimientos, compartir bibliografía y facilitarme los contactos con personas clave para esta investigación.

Un especial agradecimiento al Mg. Julián Suquilvide, por el seguimiento, la predisposición para por compartir los saberes prácticos de su larga trayectoria profesional y su amabilidad para con el trabajo colaborativo.

A Alejandro Coto por su gran aporte en la comprensión lectora de este trabajo, sus concisas devoluciones y dinamismo.

Agradezco también la colaboración de la Maestría en Administración de Organizaciones Culturales y Creativas y particularmente al Dr. Héctor Shargorodsky y a las coordinadoras Mg. Carolina Gruffat y Mg. Karina Beatriz Scherer por su acompañamiento en la carrera, siempre dispuestas a colaborar.

A todos y cada uno de los profesionales que conformó el juicio de pares y a aquellos responsables de los teatros entrevistados, por su tiempo y su aporte esencial al estudio práctico sin el cual no hubiera sido posible realizar este trabajo.

Finalmente, un sincero agradecimiento a mi padre Carlos, por la paciencia y estímulo incondicional durante todo el proceso de escritura, que ha representado un aprendizaje de gran riqueza para mí. Y a mi familia y amigos por la comprensión brindada en todo momento, lo cual me permitió concretar este proyecto.

Resumen

El proyecto consiste en el desarrollo de una investigación empírica, sobre una problemática de política pública, en relación a los recursos humanos de los teatros públicos departamentales del interior del Uruguay. El período de estudio comprende los años 2018-2019 y hace especial énfasis en la formación y selección de las personas que los dirigen y/o gestionan. Luego de generar un diagnóstico, como corolario se presenta una propuesta de mejoras que pretende contribuir a la formación del personal en cargos directivos y en segundo plano al personal del teatro. Se sostiene que la capacitación y formación en estos dos niveles generará un impacto directo en la gestión del personal y el funcionamiento de estos centros culturales. A su vez determinará un efecto positivo en la vida cultural en la que se encuentran inmersas estas instituciones. Debido a las características geográficas y culturales del país, el proyecto aportará a la diversidad y al desarrollo e intercambio del sector de las artes escénicas en todo el territorio nacional.

Sumario

Agradecimientos	1
Resumen	2
Capítulo 1 Introducción	8
Capítulo 2. Planteamiento del tema	11
2.1. Formulación del problema	11
2.2. Objetivos	11
2.2.1. Objetivo general.....	11
2.2.2. Objetivos específicos	11
2.3. Hipótesis	12
Marco teórico. Capítulo 3. Indicadores del sector económico y políticas públicas	13
Síntesis del capítulo	13
3.1. Análisis económico del sector cultural y creativo del Uruguay	13
3.1.1. El rol del Estado en la cultura.	
Esquemas de financiamiento de las artes escénicas	13
3.1.2. Cuenta Satélite de Cultura, Uruguay	15
3.1.3. Demanda y oferta.....	18
3.2. Dimensión de las políticas públicas	19
3.2.1. Políticas culturales como puente	20
3.2.2. El papel social de las artes escénicas	23
Capítulo 4. Administración de las artes escénicas.	
Habilidades y conocimientos para la gestión de teatros	26
Síntesis del capítulo	26
4.1. Administración de las artes escénicas	27

4.1.1. Personalidad de las organizaciones	27
4.1.2. La gobernanza de los teatros.....	28
4.2. Habilidades y conocimientos para la gestión de teatros	30
4.2.1. Habilidades con las que debe contar un directivo de teatro para su gestión.....	30
4.2.1.1. ¿Qué hace un administrador de organizaciones culturales?	30
4.2.1.2. Tres proyectos en uno. Encuadre genérico para la gestión de una organización teatral	33
4.2.1.3. Formación de espectadores	38
4.2.1.4. Marketing y comunicación. Gestión de la identidad institucional....	42
4.2.1.5. La planificación estratégica como modelo de gestión	45
4.2.1.6. Financiamiento de las artes escénicas	48
4.2.2. El trabajo con los recursos humanos desde una mirada escénica.....	50
4.2.2.1. Trabajo en equipo	54
4.2.2.2. Evaluación de equipos	58
4.2.2.3. Búsqueda del consenso, negociación y gestión de conflictos.....	61
Capítulo 5. Análisis y desarrollo Metodología	63
5.1. Tipo de estudio/diseño	63
5.2. Fuentes de datos, herramientas de recolección, herramientas de procesamiento de los datos	63
5.3. Universo, muestra y unidad de análisis/variables/ ejes temáticos relevantes, indicadores	64
5.4. Metodología para la recopilación de información	64
5.4.1. Estructura general	64
5.4.2. Tipo de estudio del material recopilado.....	64
5.4.3. Selección de los teatros a estudiar	65

Capítulo 6. Hallazgos.....	67
6.1. Síntesis del capítulo	67
6.2. Hallazgos: universo <i>directivos</i>	69
6.2.1. Foco en la formación del personal.....	79
6.2.2. Foco en la formación de terceros.....	89
6.3. Hallazgos: universo <i>funcionarios</i>	92
Capítulo 7. conclusiones y propuesta de mejoras	106
7.1. Conclusiones	106
7.2. Propuesta de mejoras y recomendaciones para investigaciones futuras	110
Referencias bibliográficas.....	113
Anexos	116
Anexo 1. Antecedentes - Iniciativas emulables en el contexto uruguayo.....	116
Anexo 2. Cuestionarios.....	118
Anexo 3. Transcripción de entrevistas.....	122
Anexo 4. Cuadro comparativo. Entrevistas a directivos.....	161

Índice de cuadros

Cuadro 1. Cuenta de producción y generación del ingreso. Interior del país. Año 2012. Producción de mercado. En miles de pesos corrientes.....	16
Cuadro 2. Cuenta de producción y generación del ingreso. Total del país Año 2012. En miles de pesos corrientes	17
Cuadro 3. Cuenta de producción y generación del ingreso. Total del país. Año 2012. Estructura geográfica	17

Índice de gráficos

Gráfico 1. Rangos de edades y género de las personas que dirigen los teatros.....	70
Gráfico 2. Personal fijo de los teatros y su relación con el cargo, en porcentajes.....	80
Gráfico 3. Rangos de edades de los trabajadores que respondieron el formulario.....	94
Gráfico 4. Trabajadores que concursaron por el cargo.....	94
Gráfico 5. Opinión sobre necesidad de concursar para ocupar el cargo.....	94
Gráfico 6. ¿Cuenta con formación previa para la tarea que desarrolla? (en %).....	95
Gráfico 7. ¿Recibió formación a través de cursos o similares dentro de la institución? (en %).....	97
Gráfico 8. ¿Cree que es necesario recibir formación a través de cursos o similares dentro de la institución? (en %)	97
Gráfico 9. ¿Cree que es útil contar con formación para trabajar en un teatro? (en %)	98
Gráfico 10. Grado de importancia le adjudica a la formación-capacitación para trabajar en un teatro (en %)	98
Gráfico 11. ¿Cree necesario realizar capacitaciones periódicamente para la tarea que desempeña? (en %).....	99
Gráfico 12. ¿Cuenta con capacitación en seguridad para prevenir riesgos en su tarea? (en %)	100
Gráfico 13. ¿Cree que es necesario contar con capacitación en seguridad para prevenir riesgos en su tarea? (en %).....	101
Gráfico 14. ¿La institución lo ha instruido o capacitado en primeros auxilios? (en %)....	101
Gráfico 15. ¿Ha sido formado para realizar una evacuación del edificio en caso de incendio? (en %).....	101
Gráfico 16. Postulantes y no postulantes para ingresar a su cargo, según edad (en %)	102
Gráfico 17. Formación o ausencia de formación al ingresar al cargo, según edad (en %)	103

Gráfico 17. Grado de importancia que le adjudica a concursar por el puesto, por edad (en %)	104
Gráfico 18. Percepción de incentivos brindados por la institución para formarse en la tarea que desempeña, por edad (en %)	105

Índice de figuras

Figura 1. Uruguay, regionalización cultural de la Dirección Nacional de Cultura (2011)..	65
--	----

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio de este trabajo son los recursos humanos, con especial énfasis en la selección y capacitación de las personas que han dirigido y/o gestionado los teatros públicos municipales en el interior del Uruguay durante el período 2018-2019.

El motivo de esta elección se relaciona directamente con la gran cantidad de teatros que se encuentran en el interior del territorio nacional y la oportunidad que ello brinda para el estudio de los cargos directivos que llevan adelante la gestión de estas instituciones culturales.

La delimitación del tema se enfoca en los procesos de selección, formación y capacitación de los recursos humanos. Se presupone que, a partir de un análisis y posterior propuesta de mejora en relación con la formación de quienes tienen cargos directivos-administrativos, se generará una sinergia sustantiva que aportará directamente al desarrollo de la cultura en los ámbitos departamentales y contribuirá al flujo e intercambio de actividades artístico-culturales en todo el país.

Uruguay cuenta con una breve historia de doscientos años. Su población, de casi tres millones y medio de habitantes, se distribuye aproximadamente en mitades entre la capital (la mitad mayor) y demás departamentos del interior del territorio nacional.

A fines de los primeros cien años de vida como país independiente se desarrolló una fuerte *política cultural*; en esos años se construyeron e iniciaron sus actividades la mayoría de los teatros del interior del Uruguay. Estas acciones permitieron dejar en pie un gran número de espacios culturales que, al día de hoy, suman por lo menos dos teatros activos por departamento. Por lo tanto, Uruguay cuenta con al menos un teatro municipal por capital departamental, todos ellos de tipología exhibitoria.

Una rápida mirada permite observar que, en el interior hay aproximadamente un teatro cada cuarenta y cinco mil personas y que las capitales departamentales están a una distancia aproximada de cien kilómetros entre sí. Esto muestra que existe un público potencial para esos espacios culturales y a su vez, es de gran relevancia para el problema

investigado. El hecho de que las distancias sean relativamente cortas es además un facilitador para el intercambio y circulación de bienes y servicios culturales entre teatros de las diferentes capitales.

Para la recopilación de datos se trabajó a partir de una muestra intencional basada en la regionalización de la Dirección Nacional de Cultura en el año 2011, que divide al país en siete regiones culturales. Una es la capital y seis en el interior del país.

El trabajo se enfocó en las seis regiones del interior del país, y de esas regiones se tomaron los siguientes departamentos y teatros:

- Región Canelones: Teatro Politeama.
- Región Suroeste: departamento de San José, Teatro Macció.
- Región Litoral: departamento de Salto, Teatro Larrañaga. Departamento de Paysandú, Teatro Florencio Sánchez.
- Región Norte: departamento de Rivera, Teatro Municipal.
- Región Centro: departamento de Durazno, Teatro Español.
- Región Este: departamento de Rocha, Teatro 25 de Mayo,. Departamento de Maldonado, ciudad de San Carlos, Teatro Sociedad Unión de San Carlos.

Esta selección se basó en la tipología de las ciudades que albergan a estas instituciones. Se realizó el corte en función de la diversidad cultural con que cuenta cada una de esas ciudades y por lo tanto, la realidad de estos teatros. También se tuvo en cuenta como criterio el incluir ciudades de menor y mayor población. De esta forma, se obtuvo una muestra parcialmente representativa de los teatros municipales del interior.

El estudio busca constatar el supuesto de que parte del personal de los teatros cuenta con poca o nula formación, ya sea que se desempeñe en niveles directivos-administrativos o en niveles técnicos. Además de visualizar las dificultades y particularidades que presenta la gestión de teatros y/o equipamientos culturales, se buscó identificar si esta falta de formación específica llevaba a que, muchas veces, se ejecutaran acciones de forma intuitiva. Es sabido que esa forma de actuar acarrea un sinnúmero de problemas al correcto

funcionamiento de este tipo de instituciones. Ejemplos de esto son la falta de estrategias para la circulación de obras y/o espectáculos, las dificultades para trabajar en la formación de público, el manejo de estrategias inadecuadas para desarrollar una búsqueda efectiva de recursos económicos y financieros, entre otros.

Además, se entiende que este estudio es un aporte a la investigación sobre los recursos humanos de los teatros del interior del Uruguay. En relación con la temática de recursos humanos en teatros del Uruguay, el único estudio que se pudo identificar fue la tesis de Maestría en Recursos Humanos de Alejandra Bustamante y Verónica Grisel, de la Universidad ORT de Montevideo, Uruguay en el año 2015, en la que estudian los recursos humanos del Auditorio Nacional del SODRE de Montevideo.

El trabajo de investigación está organizado según cuatro ejes: planteamiento del problema (cap. 2); marco teórico, dividido en: indicadores del sector económico y político del Uruguay (cap. 3) y administración de las artes escénicas - habilidades y conocimientos para la gestión de teatros (cap. 4); análisis y desarrollo (cap. 5).

El planteamiento del problema ofrece un panorama general de la temática y los objetivos que persigue la investigación. Los indicadores del sector económico y político introduce al lector en el universo de las artes escénicas del Uruguay para el período de investigación. La administración de las artes escénicas se presenta a través de ejes temáticos que funcionan como un abanico de habilidades y conocimientos con los que debe contar un directivo para gestionar una institución cultural y sus recursos humanos de forma eficiente. Este cúmulo de habilidades fue el sustento para el diseño del cuestionario para los cargos directivos y de la encuesta para los funcionarios de los teatros. El análisis y las conclusiones dan un panorama general de la situación, basado en la recopilación y estudio de la información generada por la investigación, que se expone en los capítulos correspondientes. Como corolario y en función del diagnóstico realizado, se presenta un plan de mejoras que tiende a optimizar los recursos humanos con el propósito de contribuir a la gestión de los teatros en el interior del Uruguay. Finalmente, se incluyen recomendaciones para futuros caminos de profundización de la investigación.

CAPÍTULO 2.

PLANTEAMIENTO DEL TEMA

2.1. Formulación del problema

- Cuáles son las características de formación y capacitación de los directivos-administrativos y empleados de los teatros municipales del interior del Uruguay en los años 2018-2019.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo general

- Indagar el grado de formación y capacitación de los recursos humanos, con foco en los cargos directivos vinculados al proceso de gestión durante el período 2018-2019.

2.2.2. Objetivos específicos

- Constatar la formación y los procesos de selección de los directivos que administran los teatros municipales del interior del Uruguay que fueron seleccionados para esta investigación.
- Investigar los procesos de selección y formación de los funcionarios de los teatros municipales del interior del Uruguay que fueron seleccionados para esta investigación.
- A partir del marco teórico disponible y de los resultados del estudio, realizar una propuesta de mejora de la formación y capacitación de los cargos directivos.

2.3. Hipótesis

- Los recursos humanos que dirigen los teatros del interior del Uruguay en los años 2018 y 2019 cuentan con escasa o nula formación específica en gestión.

Palabras clave: gestión de las artes escénicas, teatro público, teatro de exhibición, diagnóstico organizacional, formación y capacitación de los recursos humanos.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 3

INDICADORES DEL SECTOR ECONÓMICO Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Síntesis del capítulo

Bajo la visión de esta investigación se entiende que, para una comprensión completa del funcionamiento administrativo de los teatros, y de la forma de selección y formación con la que cuentan los directivos y los otros recursos humanos de estas instituciones, es necesario mencionar el rol que cumple el Estado en el financiamiento cultural y las políticas culturales que alimentan este ecosistema; así como las herramientas puestas a disposición para medir el apoyo y consumo cultural —cuenta satélite— y las particularidades de la demanda y la oferta con la que opera el sector.

3.1. Análisis económico del sector cultural y creativo del Uruguay

3.1.1. *El rol del Estado en la cultura.*

Esquemas de financiamiento de las artes escénicas

El mundo de las artes, y en particular el de las artes escénicas, cuenta con un conjunto de especificidades y dificultades para su solvencia financiera. Para abordar esta problemática los Estados en diferentes partes del mundo han buscado desarrollar sus propias metodologías. Los esquemas de financiamiento a nivel estatal están basados en:

[...] distintas combinaciones, detrás de las cuales por supuesto hay diferentes políticas culturales implícitas, distintos modelos de apoyo a la cultura: el modelo francés, muy intervencionista, donde el Estado participa de la financiación; el modelo anglosajón que se basa en el estímulo a la inversión privada, y un papel secundario del Estado (Elia y Schargorodsky, 2004, p. 154).

Si bien en Uruguay se cuenta con la estructura del modelo francés, en su accionar es un sistema mixto de ingresos. Según los datos recopilados por el Observatorio Cultural - Posgrado en Administración de Artes del Espectáculo de la Universidad de Buenos Aires, en el 2004, los ingresos captados por la cultura en Uruguay son

[...] 92% de servicios y cuotas, un 4% del Estado y un 4% de patrocinios y donaciones. Si comparamos con otros países, por ejemplo, en Estados Unidos el 42% de los ingresos proviene de servicios y cuotas, un 7% del Estado y la mitad de patrocinios y donaciones. Si tomamos Francia, la mitad de los ingresos provienen de servicios y cuotas, un 41% del Estado y un 4% de patrocinios y donaciones. Son esquemas de financiamientos bien diferentes entre sí. (Elia y Schargorodsky, 2004, p. 157)

Si bien al día de hoy esta realidad ha cambiado, es necesario observar que los servicios y cuotas fueron el sostén de la actividad.

En Uruguay, el papel de la administración pública es clave para el desarrollo del sistema escénico. El apoyo del Estado a los teatros públicos es diverso. Se realiza mediante un proceso múltiple de relaciones y entrecruzamientos en materia financiera, económica y de recursos. Por ejemplo: subvención directa al teatro por asignación presupuestaria, subvención al *espectador* mediante programas de formación de espectadores, abonos y otros. Simultáneamente, hay otras formas de apoyo del Estado a estas instituciones a través de la desgravación fiscal. Algunos teatros no tributan IVA ni el impuesto a la renta (IRAE); a su vez, algunas instituciones exoneran los tributos de importación y otras no pagan aportes patronales.

El apoyo mediante subvenciones se complementa con las escuelas de formación de artistas y técnicos y la protección del patrimonio.

Desde esta óptica se entiende que el Estado, además de financiar los teatros, debe proporcionar las herramientas necesarias para que estas instituciones desarrollen sus propias estrategias de búsqueda de financiamiento. Claro está que cada teatro tiene una realidad diferente, por lo que contribuir a la formación de los directivos que lideran estas

instituciones constituye, en cierta medida, una política responsable de trabajo con el dinero público.

3.1.2. Cuenta Satélite de Cultura, Uruguay

La Cuenta Satélite es la herramienta que permite medir el desarrollo del sector cultural en Uruguay. Si bien es un instrumento que cuenta con información limitada, es la resultante de un complejo trabajo de condensación de un significativo cúmulo de información que debe ser procesada para que pueda realizarse un estudio comparativo de los servicios y el consumo cultural en el país.

Los hitos en el que fueron procesados estos datos se remontan a los años 2009 y 2012; por lo tanto, se compara la industria cultural, escénica en nuestro caso, en estos dos períodos de tiempo.

Dentro del campo cuantitativo podemos compartir que, si bien no hay cambios sustanciales entre los diferentes períodos, se marca

[...] un crecimiento tanto en la cantidad de producciones de espectáculos en general como en la de los asistentes, con un pasaje de 1.162.468 asistencias a espectáculos en 2009 a 1.405.269 en 2012, lo que implica un crecimiento del 20%. Con respecto al financiamiento de las salas teatrales y espectáculos musicales en vivo tampoco se ven cambios significativos en cuanto a las fuentes, manteniéndose en primer lugar la taquilla en las producciones privadas y en menor proporción la venta de publicidad, el arrendamiento a terceros y las subvenciones. Al igual que en 2009, en el caso de las salas o los grupos que funcionan en el ámbito del sector público, la principal fuente de financiamiento se deriva de los presupuestos públicos. (Dirección Nacional de Cultura, Ministerio de Educación y Cultura – DNC-MEC, 2013, p. 71)

Con esta investigación de la Cuenta Satélite se puede contrastar lo mencionado por la Universidad de Buenos Aires con la información recopilada en 2004. Vale aclarar que si

bien no son estrictamente comparables porque esta última menciona a todo el sector cultural y la sección que estudiamos de la Cuenta Satélite se focaliza en las artes escénicas, estos datos son útiles para observar cómo la inversión pública ha cambiado sustancialmente en el sector desde que cambió el criterio que lleva adelante la administración del Estado. En el año 2005 el Estado uruguayo comenzó una gestión de apoyo a la cultura a través de subvenciones, fondos y otros, que se ve plasmada hasta el día de hoy.

A modo ilustrativo, se exponen tres cuadros extraídos de la Cuenta Satélite 2012, para visualizar la cantidad de producción e ingresos que se generó en el interior del país y una comparación entre la capital y todo el interior, en el sector de las artes escénicas.

Símbolos y siglas para la lectura de los cuadros siguientes:

CI	Consumo intermedio
EEB	Excedente de explotación bruto
RA	Remuneraciones asalariadas
VA	Valor agregado
VAB	Valor agregado bruto
VBP	Valor bruto de producción
YMB	Ingreso mixto bruto

Cuadro 1. Cuenta de producción y generación del ingreso. Interior del país. Año 2012. Producción de mercado. En miles de pesos corrientes

	PRODUCCIÓN	SALAS TEATRALES	TOTAL
VBP	29.210	28.899	58.109
CI	6.311	19.819	26.130
VA	22.899	9.081	31.980
RA		4.417	4.417
YMB	22.899		22.899
EEB		4.664	4.664

Fuente: DNC-MEC (2013, cuadro 39)

**Cuadro 2. Cuenta de producción y generación del ingreso. Total del país
Año 2012. En miles de pesos corrientes**

	MONTEVIDEO	INTERIOR	NACIONAL	TOTAL
VBP	991.649	149.543	253.885	1.395.077
CI	437.736	34.575	25.354	497.666
VAB	553.913	99.014	208.418	861.345
RA	303.377	71.451	208.418	583.246
YMB	175.983	22.899		198.882
EEB	74.553	4.664		79.217

Fuente: DNC-MEC (2013, cuadro 44)

**Cuadro 3. Cuenta de producción y generación del ingreso. Total del país.
Año 2012. Estructura geográfica**

	MONTEVIDEO	INTERIOR	NACIONAL	TOTAL
VBP	71%	11%	18%	100%
CI	88%	7%	5%	100%
VAB	64%	11%	24%	100%
RA	52%	12%	36%	100%
YMB	88%	12%	0%	100%
EEB	94%	6%	0%	100%

Fuente: DNC-MEC (2013, cuadro 45).

El cuadro 3 muestra que “más del 70% de la producción y 64% del VAB del sector se originan en Montevideo, mostrando un crecimiento de la capital con respecto a 2009. En dicho año Montevideo representaba 63% del VBP y 56% del VAB” (DNC-MEC, 2013, p. 81). Dicho crecimiento también se explica por la inclusión de los megarecortales que se dieron en ese momento.

La comparación de los dos períodos mencionados en la Cuenta Satélite permite observar que:

[...] el valor bruto de producción en el sector artes escénicas tuvo un crecimiento de 58% con respecto a 2009, medido en moneda corriente [...]. En términos físicos, existió un crecimiento de la oferta, con un incremento de 10% en la cantidad de funciones. Asimismo, la asistencia a espectáculos de artes escénicas se incrementó en 21%. (DNC-MEC, 2013, p. 91).

3.1.3. Demanda y oferta

Al igual que para la financiación, en el sector cultural, la demanda y la oferta cuentan con particularidades no presentes en otros sectores.

Varios autores sostienen que este consumo comprende una *irracionalidad* del comportamiento de la demanda y del proceso de generación de hábitos de consumo.

Los estudios que se han realizado sobre la demanda cultural demuestran que el consumo cultural es adictivo. Quien más libros tiene es quien más libros compra. Eso en principio sería lo contrario a lo normal: la función de demanda de un bien normal es que *yo valoro cada vez menos aquello de lo que más tengo*. Es lo que se llama en economía *utilidad marginal decreciente*, o sea, la adición de utilidad por producto adicional es cada vez menor. Pues bien, en cultura no es así. Ya Alfred Marshall, en sus *Principios de economía* de 1890, cuando explicaba la ley de Gossen, decía que una de las excepciones a la ley es justamente el producto cultural. Entender esta lógica del consumo en el ámbito de la cultura, entender las lógicas económicas de su demanda, es fundamental, porque en buena medida el problema de trabajar en gestión de la cultura es generar públicos para esa cultura. Junto con esto, la disciplina ofrece un análisis sobre la lógica del valor, la lógica del precio y las elasticidades de precio y renta de cada mercado. (Elia y Schargorodsky, 2004, p. 27)

Con estas observaciones se puede sostener que hay lógicas distintas en el sector cultural respecto de otros sectores, que hacen posible la producción y la oferta y, por tanto, su

supervivencia en un complejo entramado de financiamiento que es atravesado por la *enfermedad de los costos* de Baumol y Bowen.¹

Debido a lo expuesto es importante destacar que el mundo escénico necesita trabajar de forma complementaria entre los diferentes actores que lo integran. El propio sector escénico no constituye la principal competencia, sino los sustitutos complementarios como lo son el cine, la TV, entre otros. Cuantas más veces se vivencie la experiencia *en vivo*, más se revaloriza y se busca consumirla.

3.2. Dimensión de las políticas públicas

Puede decirse que las políticas públicas son los proyectos y/o actividades que un Estado diseña y gestiona a través de un gobierno y de una administración pública con el fin de satisfacer las necesidades de una sociedad.

En el caso de los teatros municipales, entidades públicas atravesadas por las políticas culturales que proponen los gobiernos departamentales, estas políticas son el eje y norte que tienen los directivos de los teatros para llevar adelante su gestión según el objetivo político que persigue el gobierno de turno.

¹ Específicamente hablando de las artes escénicas, Baumol y Bowen (1968) desarrollaron la teoría de la *enfermedad de los costos*, concepto que forma parte de la realidad de este sector hasta el día de hoy. Su estudio sostiene que: “se necesita la misma cantidad de músicos para tocar un cuarteto de cuerdas de Beethoven hoy en día, al igual que se necesitaba en el siglo XIX. La productividad de la música clásica no ha aumentado. Por otro lado, el salario real de los músicos (como en todas las demás profesiones) ha aumentado considerablemente desde el siglo XIX”.

3.2.1. Políticas culturales como puente

En las políticas culturales se actúa sobre la forma de vida de la población que opera sobre el horizonte simbólico de la comunidad. Se contribuye a la construcción del tejido social desde una perspectiva de los derechos a hacer, a crear, a expresarse, entre otros.

Ricardo Santillán Güemes define las políticas culturales como un conjunto de intervenciones, acciones y estrategias que distintas instituciones gubernamentales, no gubernamentales, privadas, comunitarias, etc. ponen en marcha con el propósito de satisfacer las necesidades y aspiraciones culturales, simbólicas y expresivas, de la sociedad en sus distintos niveles y modalidades. (Olmos, 2007, p. 1)

Debido a que estas políticas van encauzadas a todo el entramado social en un contexto específico, al momento de diseñarlas es necesario tener en cuenta la diversidad cultural que se da en un mismo territorio, la multiplicidad de instituciones que interactúan y, por tanto, la complejidad que esto le confiere.

Como concepto inicial, se entiende que la cultura es un derecho de toda la sociedad. Este derecho excede el beneficio del consumo cultural artístico. También es el derecho a la libre expresión, a la producción y muestra de las pautas identitarias de las minorías sin imposición de un modelo hegemónico.

De ahí la importancia de contemplar la participación de toda la ciudadanía en los asuntos referidos a la cultura, teniendo en cuenta que estos forman parte no solo del catálogo de derechos, sino de lo que los propios grupos consideran bienes valiosos.

La implementación de políticas públicas es uno de los medios para lograr un verdadero ejercicio del derecho a la cultura. Estas son una garantía para promover la innovación, la creación de nuevas experiencias culturales, proteger y preservar el patrimonio en sus diversos niveles. El Estado debe elaborar políticas culturales que sean congruentes con los derechos reconocidos en el sistema jurídico internacional y nacional que protegen el derecho a la cultura.

Olmos (2008) señala que:

[...] es la comunidad en su totalidad la destinataria de nuestras políticas. Y por eso resulta imprescindible apuntar a todo el espectro, aunque no todos los programas abarquen a todos los destinatarios. Las diferentes culturas que se juegan en el territorio exigen tratamientos diferenciados.

Si bien no dejamos de tener en cuenta la lógica del sector artístico —muy involucrado en nuestro campo de acción—, el sentido último y primero de una política es la gente y no los artistas. (p. 1)

Esta puntualización es un claro ejemplo de la misión de un teatro público, cuyo propósito de existencia es servir a la comunidad que lo rodea. Por ende, éste debe desarrollar varias estrategias para trabajar e interactuar con la población en la que está inserto, esto es, servir de catalizador social.

Al centrar la investigación en los teatros municipales del interior del territorio nacional, se entiende que

[...] es preciso descentralizar en lo geográfico y administrativo, asegurando que las instituciones responsables conozcan mejor las preferencias, opciones y necesidades de la sociedad en materia de cultura.

Hoy se acepta que la descentralización y la democracia cultural son una sola y misma realidad. Ello comprende la concertación permanente con el público en su conjunto, con el objetivo de adoptar soluciones que se adecuen a sus necesidades y prioridades para el desarrollo de un nuevo modo de vida.

Es evidente que el desarrollo cultural requiere de este valor de la proximidad y sobre todo de establecer unas conexiones con amplios sectores de los agentes culturales para una mayor articulación en los proyectos territoriales.

Se requiere terminar con la instituida bendición del centro, de la metrópoli, para que las propuestas culturales sean reconocidas. (Olmos, 2008, p. 208)

Esto significa contribuir a potenciar las dinámicas locales, lo cual arroja un cúmulo de beneficios que operan en torno a la creación y circulación de propuestas artístico-

culturales, y colaboran con la valorización de la cultura, la generación de sentido de pertenencia y la creación de más demanda y más oferta. El trabajo en cercanía permite abordar los elementos de la cotidianeidad en los cuales se gestan y desarrollan las acciones y, por lo tanto, la cultura. Este es un elemento fundamental para trabajar en función de las necesidades de cada comunidad en su territorio. Además debe considerarse que al día de hoy, una sociedad se compone de una amplia gama de expresiones heterogénea y multicultural, al que las instituciones culturales deben reconocer y aceptar, en una primera instancia, a través de este contacto e intercambio, para enriquecer su proyecto de gestión como organización. Ello implica un resultado directo: no imponer una cultura sobre la otra, sino permitir que todas puedan manifestarse.

Como menciona Byung-Chul Han (2018), en su libro *Hiperculturalidad*,

[...] en el debate sobre el multiculturalismo, la hibridez es elevada como una fuerza que conecta cultura. Produce nuevas formas (mezcladas): “Híbrido es todo aquello que tiene lugar gracias a una mezcla de tradiciones o de cadenas significantes que enlazan discursos y tecnologías diferentes, y que emerge a través de técnicas de *collage*, de *sampling*, de *bricolaje*”. (p. 34)

Los teatros en el interior son espacios que ya existen, por lo tanto, trabajar en este sentido es aprovechar al máximo las plataformas con las que se cuenta para utilizarlas como nodos para aportar al desarrollo de las culturas locales. Asimismo, esto debe ser apoyado con legislaciones que favorezcan la mejora de estas instituciones, fomenten la actividad local a través de la fijación de porcentajes de espectáculos locales, etcétera.

Esto último es una política en sí, potenciar la creación por encima de la oferta, ya que indudablemente genera, a mediano y largo plazo, oferta, demanda y formación de público.

De modo sintético se puede concluir que para llevar adelante estas políticas hay que darles continuidad, llegar a la mayoría posible de la población y trabajar en cercanía; por lo tanto, es necesario contar con espacios que cooperen con esta lógica. Cuantas más instituciones culturales preparadas haya en el territorio, habrá más posibilidades de acción y de encuentro con la comunidad.

Para una parte de la dirigencia política, algunas actividades culturales pueden ser consideradas como un gasto superfluo. Atendiendo a esto, la formación de quienes dirigen estos espacios es un factor fundamental para que éstos se gestionen adecuadamente y en consecuencia generen impacto en la sociedad que los rodea. Una inadecuada gestión de la estructura cultural puede ofrecer la excusa perfecta para su cierre en un período de escasez económica.

3.2.2. El papel social de las artes escénicas

Las artes escénicas son un motor creador del capital simbólico de una comunidad.

La producción simbólica es una forma de libertad, de construcción social que respeta la libertad de expresión artística. Por lo tanto, juega un papel esencial para la promoción del derecho a la libertad de expresión en la sociedad.

En otras palabras, todos debemos gozar del *derecho a participar de la vida cultural como una libertad*.

“El goce de libertades, tal como la de participar de la vida cultural, exige del Estado no solo la no interferencia, sino también obligaciones [...]”, incluso aquellas “necesarias para facilitar y promover el goce del derecho por parte de individuos o grupos que no tenían condiciones de hacerlo” (*Bens culturais e direitos humanos*, Prado Soares y Cureau, org., SESC Sao Paulo, 2015) (Pereira Severo, 2017, julio 13).

Desde el punto de vista de los teatros públicos y las políticas culturales, es necesario plantearse qué se pretende alcanzar como institución pública, cuáles son los objetivos y en qué grado debe responderse a cada política. Este factor determinará su espacio en el medio, su programación y la gama de actividades a realizar en función de una respuesta a la sociedad en la que está inserto. Si el objetivo es trabajar dentro de los lineamientos de un teatro público y los mandamientos de cumplir con las necesidades de su comunidad, el

Estado debe proveer los instrumentos necesarios para su logro y así legitimar su función en la sociedad.

A su vez es necesario reconocer que:

Las políticas contemporáneas de apoyo al sector han intentado ir más allá del simple apoyo a la producción y exhibición escénica, pues el espectáculo en vivo como actividad artística es un factor de cohesión e identidad social, de educación cívica crítica, de construcción del capital cultural y de expresión social. Para ellos, dichas políticas han actuado sobre la formación artística, la investigación y el acervo del legado escénico, el fomento de los nuevos lenguajes estéticos, el desarrollo de audiencias, la promoción de iniciativas de inserción social, el dinamismo del mundo amateur, la producción profesional o la exhibición comercial, entre otras. Si bien dichas funciones se pueden realizar desde los teatros públicos, las políticas más exitosas se fundamentan en un equilibrio entre el apoyo a las iniciativas no lucrativas, lucrativas y públicas. (Bonet y Schargorodsky, 2016, p. 40).

El apoyo del Estado para el desarrollo de los teatros se debe pensar en clave de descentralización.

Una política cultural para la construcción de la diversidad democrática debe desterrar la idea de que la cultura es algo que se derrama del centro a la periferia, y las periferias no pueden ser meras visitantes del acontecimiento cultural. Es preciso avanzar más en este terreno, incorporando el derecho de las comunidades barriales y periféricas a participar en el diseño de sus propios productos culturales. Como hacer para que nuestras políticas culturales vayan más allá de lo testimonial, aleatorio u ocasional. (Pereira Severo, 2017, julio 13).

Desde la perspectiva que compete a este trabajo, se entiende que los teatros son espacios que cooperan en generar mayores niveles de comprensión y cercanía con estímulos como la sensibilidad y la imaginación, factores claves para la construcción de una sociedad más justa.

Einstein manifestaba: “La imaginación es más importante que el conocimiento. El conocimiento es limitado. En cambio, la imaginación abarca todo” (Fraile, 2018, octubre 5).

Estas instituciones trabajan de forma directa e indirecta con la creatividad, y esta es una herramienta fundamental para la resolución de cualquier tipo de conflicto.

Richard Florida, teórico contemporáneo de la creatividad, sostiene que los viejos paradigmas de cómo se mueve el mundo económico están ampliamente relacionados al uso de la creatividad más que a la acumulación de conocimiento y la formación tradicional dentro del sistema educativo. En una entrevista realizada por la revista *Hit-Barcelona*, Florida comenta que “la clase creativa es el sector central del crecimiento económico y lo será aún más en el futuro”.

En este sentido, se mira cada vez más al arte y la cultura como elementos sustanciales para contribuir a la creación de conocimiento, la transformación del entorno personal y social y el aporte a la construcción de ciudadanía.

CAPÍTULO 4.
ADMINISTRACIÓN DE LAS ARTES ESCÉNICAS.
HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE TEATROS

Síntesis del capítulo

Los contenidos abordados en este capítulo 4 proporcionan el encuadre para la confección del cuestionario de entrevista con los directores y la encuesta a los trabajadores de los teatros.

El capítulo se compone de *dos ejes*. El *primero* es de carácter introductorio, sobre la administración de las artes escénicas, y se aborda en dos ítems: 4.1.1 Personalidad de las organizaciones y 4.1.2 La gobernanza de los teatros; ambos contextualizan el formato de estas organizaciones.

El *segundo eje*, sobre habilidades y conocimientos para la gestión de teatros, y centro de esta investigación, se desarrolla en dos temáticas. La *primera temática* es el encuadre general de las habilidades con las que debe contar un directivo de teatro para su gestión: 4.2.1.1 ¿Qué hace un administrador de organizaciones culturales?, a esto le sigue una descripción de cinco áreas del conocimiento que deberían tener en cuenta los cargos directivos para analizar y gestionar estas instituciones: 4.2.1.2 Tres proyectos en uno. Encuadre genérico para la gestión de una organización teatral; 4.2.1.3 Formación de espectadores; 4.2.1.4 Marketing y comunicación. Gestión de la identidad institucional; 4.2.1.5 La planificación estratégica como modelo de gestión; 4.2.1.6 Financiamiento de las artes escénicas.

La *segunda temática*, si bien refiere a las habilidades y conocimientos con los que debe contar un directivo, se desarrolla en un capítulo específico, dado que es en relación al trabajo con los recursos humanos desde una mirada escénica: 4.2.2.1 Trabajo en equipo; 4.2.2.2 Evaluación de equipos; 4.2.2.3. Búsqueda del consenso, negociación y gestión de conflictos.

4.1. Administración de las artes escénicas

4.1.1. Personalidad de las organizaciones

Al introducirse en una institución, en este caso el teatro, se deben analizar inicialmente dos componentes: por un lado, su estructura organizativa y, por otro, su cultura organizacional; ambas van a ser determinantes de la estructura y su funcionamiento.

La estructura organizativa (organigrama) responde al sistema de autoridades. Schlemenson (1989) lo define como “el sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama y de la definición de funciones y responsabilidades” (p. 39). En otras palabras, se puede decir que los roles están regidos por las conductas de una persona en relación con una dinámica grupal determinada, acompañadas de un conjunto de tareas y responsabilidades.

Por otro lado, la cultura organizacional juega un papel determinante en los procesos organizativos. Para Edgar Schein (1982), la cultura organizacional “es un modelo de presunciones básicas inventadas o descubiertas por una organización para resolver sus problemas diarios, que son transmitidos a los miembros de la organización de una generación a otra”. A su vez, Etkin y Schwarstein (1989) la definen como “un marco de referencia compartido del cual los miembros forman parte y ayudan a construirlo. Son sistemas de creencias y valores aceptados por el grupo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar”.

A la vez que la cultura organizacional posee características propias, toda organización reproduce la cultura en la que está inserta.

Edgar Schein (1982) afirma que la cultura organizacional es:

- La forma de hacer las cosas que distingue a la organización.
- El sistema de presunciones básicas construidas colectivamente por sus miembros que se transmiten a otras generaciones, muchas veces inconscientemente.

- Se manifiesta en forma visible en comportamientos, creencias, objetivos, estilos de comunicación y conducción.

Por su lado, Bonet y Schargorodsky (2016) mencionan que:

[...] no debe olvidarse que una cosa es el organigrama formal, la representación gráfica de la organización interna, con su distribución de dependencias y funciones entre los departamentos y el personal de un teatro, y otra es la realidad de los flujos de comunicación y las relaciones de poder que se dan en una organización viva. En este sentido, la cultura organizativa con sus normas explícitas e implícitas es tan importante como la capacidad de liderazgo de la dirección. (p. 71)

A su vez, siempre se debe tener en cuenta que esta articulación entre formas de estructuración y funcionamiento esté atravesada por la visión, la misión, los valores, las metas y los objetivos de la institución.

4.1.2. La gobernanza de los teatros

En la gestión de los teatros se deben considerar varios aspectos ineludibles para el logro de los objetivos planteados y la adecuada gestión de los recursos; ejemplos de esto son la titularidad y el modelo de gobernanza de la institución.

En este caso, el foco está dentro del sistema escénico de producción pública, conformado por los llamados teatros municipales. Como parte del ámbito público, estos teatros tienen como objetivo principal “producir, exhibir, difundir y promover la cultura a través de las artes escénicas, a nivel profesional, como una forma de servicio público” (Schraier, 2011, p. 25).

En Uruguay existen distintos modelos de gobernanza con titularidad pública; están los de carácter municipal con dependencia directa de los departamentos de Cultura de las

intendencias departamentales, el Auditorio Nacional del Sodre, que es el único de carácter nacional, algunos de carácter mixto público-privado y otros solo privados.

Como forma de seguir delimitando el objeto de análisis, éste se focaliza en el estudio de aquellos teatros de titularidad y gestión pública de tipología exhibitoria con dependencia directa de los departamentos de Cultura de las intendencias departamentales de Canelones, San José, Salto, Paysandú, Rivera, Durazno, Rocha y Maldonado – San Carlos, que es el único que cuenta con titularidad privada, pero gestión pública.

Como bien mencionan Bonet y Schargorodsky (2016):

El modelo de gobernanza de una institución viene prefigurado por el conjunto de valores y procedimientos que delimitan el ejercicio de la autoridad y el reparto de responsabilidades. La institucionalidad formaliza orgánicamente el modelo de gobernanza, es decir, explicita la jerarquía de poder. La forma jurídica de una organización condiciona el modelo institucional y en buena medida, pero no únicamente, también las relaciones y formas de ejercicio del poder, la representatividad, y los sistemas de control y participación a escala interna y externa, es decir su gobernanza. (p. 46)

Por lo tanto, claro está que el modelo de gobernanza con el que cuenta una institución es un factor determinante para el tipo de gestión que el directivo puede llevar adelante. Así también, los criterios de designación de la dirección de un teatro y la definición de su perfil dependen del modelo de gobernanza bajo el cual funciona la institución.

4.2. Habilidades y conocimientos para la gestión de teatros

4.2.1. Habilidades con las que debe contar un directivo de un teatro para su gestión

4.2.1.1. ¿Qué hace un administrador de organizaciones culturales?

Los cargos directivos-administradores de las organizaciones culturales son el centro de esta investigación. Se entiende necesario, por tanto, mencionar al menos de manera sintética los parámetros en los que debe operar este recurso.

Si bien no existe un perfil único para gestionar estas instituciones, se puede mencionar un conjunto de observaciones que permitirán seleccionar al director más adecuado a las necesidades de cada institución.

Los perfiles de directivos más comúnmente utilizados para administrar organizaciones culturales públicas abarcan desde profesionales gestores en el área de la cultura hasta artistas con inclinación hacia la gestión, pasando por “el político a cargo —por lo general, el responsable del área de cultura—” (Bonet y Schargorodsky, 2016, p. 50).

Conjuntamente con el perfil, el administrador debería poseer ciertos aspectos inherentes al cargo de director: contar con una “mirada integral, con buena capacidad estratégica y de liderazgo, dominio de las herramientas de gestión, y sensibilidad y conocimientos artísticos” (Bonet y Schargorodsky, 2016, p. 66).

Para administrar estas instituciones es necesario tener claros los factores que contextualizan el teatro. Empezando por el contexto geográfico en el que se está inmerso, pasando por el marco institucional, su tamaño y la finalidad de la institución; como así también responder y adaptarse a la misión y a los recursos con los que se cuenta.

La misión es uno de los pilares que todo director-administrador de una institución construye como norte para su gestión y para los trabajadores que la conforman, y lo realiza en función de cómo esté compuesto el teatro. Para llevar a cabo esta imprescindible tarea

“es importante valorar la historia y trayectoria de la propia organización, los objetivos y valores definidos por los titulares del proyecto, el entorno social, económico y las ventajas competitivas del teatro (Kotler y Scheff, 2004)” (Bonet y Schargorodsky, 2016, p. 58).

En resumen, se puede decir que uno de los objetivos más importantes que tiene por delante un administrador de organizaciones es, en una primera instancia, poder traducir la misión en objetivos y estrategias específicos que guíen a la organización para cumplir con lo consensuado entre los diferentes actores y directivos que conforman esa institución.

De manera concisa, Bonet y Schargorodsky (2016) comparten que el objetivo general de la dirección de un teatro es

[...] cumplir con la misión de la institución mediante la producción y/o exhibición de una programación adecuada a los recursos y al contexto en el que está situada. Para lograrlo debe conducir un conjunto de funciones gerenciales, tanto a nivel estratégico como operativo, tarea que requiere de una gran capacidad de liderazgo. Cada una de ellas demanda la realización de procesos de planificación, organización coordinación y control para poder alcanzar los objetivos previstos o deseados [...]. Además, el puesto conlleva asumir valores éticos, sociales y artísticos coherentes con la misión del equipamiento. (p. 68)

En este caso específico de la gestión de los teatros públicos del interior del Uruguay, la misión está asociada directamente a los objetivos de la política gubernamental de la que depende. Por lo tanto, la dirección general desarrolla y articula su planificación estratégica en función de las demandas políticas y operativas de la institución.

En el momento de fijar las estrategias, la dirección debe ser consciente de la disparidad de lógicas y objetivos que persigue cada uno de los agentes con capacidad de influencia en su teatro. La primera lógica con la que debe lidiar es la política, en particular si depende directa o indirectamente de la administración pública. Los políticos buscan repercusión en los medios y en la opinión pública, con lo que su apoyo al teatro está condicionado a la obtención de dichos objetivos (sin menoscabo de su compromiso y convencimiento en favor del papel social de las artes escénicas). Cuanta más amplia sea la audiencia

conseguida, mayor consenso social consiga la gestión y más reputación y prestigio obtenga el teatro, mayor valor político tendrá para estos su vinculación con el mismo. (Bonet y Schargorodsky, 2016, pp. 54-55)

En conjunto con lo ya mencionado, vale destacar que los resultados deben ser eficaces, sin descuidar la eficiencia de los procesos inmersos en la cultura organizacional de la institución. De igual manera se deben contemplar los intereses y la lógica del personal que la integra, y los políticos que forman parte de las políticas culturales que determinan de forma directa o indirecta la misión de la institución.

La gestión de los directivos se medirá a través del *tecnomanagement*. Por lo tanto, la misión y el cumplimiento de sus objetivos se encuentran mixturados entre ganancias y productividad, en contraposición al aporte social y la producción de bienes inmateriales e intangibles.

Si bien están planteados a través de metas diferentes pero complementarias, ambos objetivos están escritos y estructurados de forma tal que puedan ser medibles. Esto marca claramente que estas instituciones están atravesadas por el *tecnomanagement*, ya que se trata de alcanzar objetivos y rentabilidad siguiendo los parámetros de las ciencias exactas, que no siempre son trasladables al ámbito de las ciencias sociales y de las relaciones humanas. Por estas razones queda en claro que hay determinados factores que son muy difíciles de medir, por ejemplo, la identificación de los trabajadores con la empresa o la motivación del personal, porque no existe para ello una unidad de medición definida y universalmente aceptada.

Con esto no se pretende inferir que los números mienten, ni que hay que dejar de hacer mediciones, sino que la equivocada premisa de que “lo que no se puede medir, no se puede controlar” lleva a auténticos absurdos en materia de gestión humana y de los objetivos propuestos por las instituciones culturales. Esta mirada simplista para llevar adelante la compleja tarea de gestión de personal está inmersa en la amplia mayoría de las

instituciones; es una mirada reduccionista que les permite avanzar hacia resultados medibles.

4.2.1.2. Tres proyectos en uno.

Encuadre genérico para la gestión de una organización teatral

En los siguientes *items* se enumeran los puntos indispensables que un cargo directivo debe tener en cuenta para gestionar un teatro. Desde esta perspectiva, la dirección general de una institución artístico-escénica debe tener una visión integral de la gestión. De forma genérica se han mencionado algunos factores que deben atenderse ineludiblemente, tanto de carácter interno como externos a la propia institución. De ellos se destacan:

- Tener en cuenta la finalidad de las políticas culturales que atraviesan a la institución;
- Las limitaciones del entorno;
- El dinamismo cultural;
- La tradición del teatro;
- La gestión de los recursos humanos.

Para una comprensión integral de las dimensiones que implica gestionar un teatro, se ve necesario desagregar este complejo sistema en subsistemas, según lo que proponen Bonet y Schargorodsky (2016):

La primera y principal obligación estratégica de la dirección de una organización cultural consiste en transformar el mandato recibido —expresado en la misión, reflejado en la visión y sustentado en los valores— en un proyecto integral de gestión. Desde nuestra perspectiva, dicha estrategia se conforma y desarrolla en el caso de un equipamiento escénico en torno a través de tres proyectos interdependientes:

- Proyecto artístico
- Proyecto de producción
- Proyecto de desarrollo territorial o comunitario. (p. 76)

La gestión de estos tres proyectos debe tener en cuenta el cúmulo de factores ya mencionados; de lo contrario, el éxito de cada uno de ellos y/o de la gestión integral no podrá ser alcanzado, pues el planteamiento de objetivos no coincidirá con la realidad de la institución.

4.2.1.2.1. El proyecto artístico

Este subsistema es, en cierta forma, el que le da el carácter al teatro. En él se ve reflejada la identidad de la institución, basada en la línea de programación que presenta en conjunto con las demás actividades que desarrolla. Para esto es necesario que su proyecto artístico sea coherente, en función del contexto en el que está inmerso.

El concepto “artístico” introduce una dimensión singular a los equipamientos culturales. Esto es así porque los proyectos que contienen esta característica —la de ser artístico— comprende, además de una dimensión material, una dimensión simbólica que es el sostén fundamental de sus valores centrales. (Bonet y Schargorodsky (2016, p. 79).

Por lo tanto, es necesario tener en cuenta que la programación debe responder a un cúmulo de decisiones estratégicas que conforman el proyecto artístico. Y esto debe estar asociado a factores que respondan a las pautas culturales y a la vida social en las que está inserta la institución.

La actividad teatral de cada ciudad o comunidad, al igual que muchos otros aspectos de la vida social, suele tener características propias: la existencia o no de hábito de asistir al teatro, la forma en que se asignan el tiempo libre y los recursos económicos, así como los gustos desarrollados en la familia o en la escuela, o como consecuencia de una oferta escénica de largo recorrido en el tiempo. El llamado tiempo de ocio (en contraposición al tiempo de neg-ocio) está en relación con la realidad de cada territorio y condiciona el proyecto de cada teatro. (Bonet y Schargorodsky, 2016, p. 82)

Este estudio analiza teatros de ciudades de tamaño relativamente pequeño, donde el teatro es el único referente escénico profesional. Debido a esta característica es indispensable que la institución desarrolle un discurso acorde a través de su programación, adoptando el rol de nodo de las diferentes actividades escénicas significativas que suceden en la comunidad y sus alrededores. “La clave consiste en crear una relación dialéctica, mutuamente enriquecedora, entre el proyecto artístico del teatro y los hábitos y tradiciones de las distintas comunidades que conforman el lugar” (Bonet y Schargorodsky, 2016, p. 83).

Una vez que se vislumbra el objetivo del proyecto artístico de la institución es necesario adoptar determinados criterios para su programación. Estos deben responder a la misión y los valores propuestos por la dirección y, a su vez, deben tener en cuenta los factores que determinan el contexto en el que se está inmerso, los hábitos del público y la realidad social de la audiencia, para así poder distinguir cuál programación se adapta a esas necesidades, cuál debe ser la duración de la temporada, la frecuencia de las representaciones, los horarios, la calidad de la oferta y la incidencia directa que esto tiene en el financiamiento de la institución en relación con los costos, en contraposición a los ingresos. En algunos teatros de pequeño porte se suelen desarrollar opciones que permiten lograr un equilibrio entre lo popular y la oferta variada, como lo es la creación de ciclos o la participación de festivales que cooperan con la oferta de programación que el teatro se propone. De forma genérica se puede mencionar que cada teatro realizará su programación en función de la definición de sus mandatos como institución, tanto a nivel político como social y, a su vez, deberá tener en cuenta los recursos de los que se dispone, las pautas sociales y el territorio en el que está inserto.

Como reflexión sobre la programación, en función de los teatros que están en estudio, se puede tomar lo que menciona Antonio Álamo para programar el Teatro Lope de Vega de Madrid: “Creo que el teatro público debe, y entonces yo debo, procurar fortalecer el tejido teatral global de la comunidad, favorecer la creatividad de la ciudad y de las compañías y de los públicos locales al permitirles comunicarse con un panorama bien abierto” (en Bonet y Schargorodsky, 20216, p. 90).

4.2.1.2.2. El proyecto de producción

Para la descripción de este subsistema se hace foco en los teatros de exhibición, como lo son los analizados en este trabajo. La producción en este tipo de teatros responde sobre todo a la exhibición de espectáculos de terceros o eventualmente a coproducciones. Por lo tanto, deja por fuera otros tipos de teatro, por ejemplo, aquellos que trabajan con producción propia con sus talleres de realización.

Se puede resumir que su proyecto de producción está directamente enfocado en traducir la visión, misión y sus objetivos a través de los valores en acciones operativas. Para su correcto funcionamiento, estas acciones se deben realizar teniendo en cuenta tres factores determinantes: recursos, tiempo y los estándares marcados por su dirección para el público receptor. Su objetivo es cumplir con la programación, así como también con las distintas actividades que desarrolla el teatro.

4.2.1.2.3. El proyecto de desarrollo territorial

Este proyecto debe tener una gran capacidad de interacción e intercambio de forma multidireccional, tanto con la sociedad que lo rodea como con la institución. Si bien los proyectos de producción y artístico dialogan permanentemente entre sí y con el exterior, el proyecto de desarrollo territorial es el punto de interacción entre los tres y el exterior. Esto se debe a que, en acuerdo con Bonet y Schargorodsky (2016):

[...] un centro cultural tiene una dimensión simbólica que interactúa con las comunidades que lo rodean y tiene por objetivo hacerlas avanzar. Por ello, una estrategia integral debe asumir que junto al proyecto artístico y de producción se requiere una estrategia de integración con todas las comunidades -estéticas, sociales o geográficas- que vaya mucho más allá de la comunicación. (p. 78)

En otras palabras, el proyecto de desarrollo interactúa con el territorio social, el artístico y el simbólico.

Las instituciones culturales deben mantener un diálogo constante con la sociedad que tienen a su alrededor; en buena medida, su existencia es la consecuencia de ese intercambio.

Se debe trabajar en función de los diferentes territorios que ocupan: el territorio físico, el virtual, el artístico y el comunitario. Esta interrelación genera una doble consecuencia; por un lado, contextualiza y condiciona, y al mismo tiempo posibilita el crecimiento de la institución.

Sumado a esto, se debe tener en cuenta que la historia, las tradiciones y la experiencia artística del teatro y su comunidad generan nuevos territorios de interacción.

Para su estructuración y mayor comprensión, Bonet y Schargorodsky (2016) comentan que “se pueden identificar, como mínimo, cuatro grandes estrategias de desarrollo territorial: a) la implicación de las comunidades, b) la creación de nuevos públicos, c) la cooperación con organizaciones similares, y d) el desarrollo del sector escénico local (nacional e internacional)” (p. 104).

Respecto a los puntos *a* y *b* se trabaja en función de la búsqueda de caminos para la incorporación de públicos que cuenten con algún tipo de dificultad relacionada a barreras económicas, físicas o sociales. Para lograr este objetivo es indispensable trabajar en múltiples direcciones y en sinergia con otros catalizadores sociales, como lo son las políticas públicas tanto educativas como sociales, el tercer sector y la sociedad civil.

Para abordar el punto *c*, se toma el enfoque de Bonet y Schargorodsky (2016), que afirman que:

[...] en el mundo de hoy, fuertemente competitivo e interconectado, intentar llevar adelante correctamente la gestión de un teatro de forma aislada no es siquiera posible. Por esta razón, es interesante examinar algunas de las principales formas que toma la cooperación entre éstos y las organizaciones públicas y privadas de otros sectores sociales y productivos. Dicha cooperación puede desarrollarse a tres niveles: a) con entidades sociales, educativas y culturales del entorno más próximo (entidades barriales, sindicatos, asociaciones profesionales, escuelas, universidades, museos, bibliotecas, centros culturales, etc.); b) con el medio profesional (otros teatros, festivales, asociación de profesionales,

escuelas de arte dramático, coreográfico, musical y de los oficios escénicos, medios de comunicación, etc.) y c) a escala internacional (redes de teatros, festivales, entidades de cooperación internacional o mercados de derechos y espectáculos). (p. 109)

El punto *d*, el desarrollo del sector escénico, es uno de los pilares de estos equipamientos. Este debe ser abordado desde una visión inclusiva en relación a que un teatro es parte del sector escénico y al mismo tiempo debe ser un catalizador para el desarrollo del sector. Su interacción con el medio trasciende la producción y exhibición de obras escénicas; debe además arrojar un cúmulo de posibilidades al medio. Algunos ejemplos para incentivar el crecimiento del sector son: trabajar en pos del desarrollo de artistas emergentes, cooperar en la formación de profesionales artistas y técnicos. Para esto se pueden tomar diversos caminos, como mantener una constante interacción a través de capacitación y formación con las escuelas artísticas que trabajan con las artes escénicas y las escuelas de formación de oficios relacionados al teatro; para el caso del territorio uruguayo se puede mencionar a la Escuela Multidisciplinaria de Arte Dramático (EMAD), con sede en Montevideo.

Es importante explicitar que este estudio visualiza a los teatros como un proyecto transformador que tiene el deber de incidir y darle mayor valor al medio escénico en el que están inmersos. Por estas razones se toman a estos tres proyectos como parte esencial de la construcción de un modelo integral de gestión de teatros que así contribuyan a trabajar con el arte como herramienta de cambio y transformación social.

4.2.1.3. Formación de espectadores

Como se mencionó, los teatros públicos tienen como finalidad servir y trabajar con la sociedad en la que están insertos. La formación de espectadores tiene entre sus objetivos la incorporación de nuevos públicos, teniendo en cuenta que hoy en día las sociedades se encuentran mediatizadas, dominadas por un ritmo vertiginoso que ayuda a la no contemplación. La idea de formar espectadores críticos y activos es un problema que aqueja a muchas instituciones, públicas y privadas, a pensadores y a docentes.

El teatro es un espacio que aúna las disciplinas escénicas, es una herramienta de transformación personal y social. Es un portal hacia lo simbólico e imaginario, que permite proyectarse como individuo e imaginar una vida más allá de lo cotidiano. Ese imaginario complementa entender o al menos reflexionar sobre otras vidas, otros lugares, otras sensaciones, otras emociones que vivir. El arte es esa herramienta que sensibiliza y colabora con religar los vínculos sociales descuidados.

Desde un punto de vista técnico, cuando se menciona al *público* se habla de diversas tipologías de espectadores. Para enmarcarlos, es necesario agruparlos según perfiles de manera de poder comunicarse con ellos de forma efectiva.

En el Uruguay se han realizado muchos esfuerzos para lograr que nuevos espectadores vivencien la experiencia que representa un espectáculo en vivo y sus características únicas en cuanto a complejidad artística y/o técnica, que permiten el contacto y goce estético de una obra.

Un ejemplo de esto es el proyecto *Un pueblo al Solís* iniciado en 2010. Consiste en el traslado de público procedente de todo el país a presenciar espectáculos en el Teatro Solís de la ciudad de Montevideo. El objetivo buscado se expresa en que “su fin es promover el acceso a bienes y servicios culturales nacionales que se encuentran centralizados en la capital, especialmente la actividad que sucede en su principal escenario” (DNC-MEC, 2016).

Por otro lado, están las políticas de formación de público que desarrolla el Auditorio Nacional del Sodre “Dra. Adela Reta”. Durante el año, genera

[...] diversas acciones vinculadas a políticas de formación de públicos y de democratización del acceso, tales como visitas guiadas al edificio y su producción, ensayos generales abiertos, entre otras propuestas. También llevan a cabo programas especiales que se realizan en conjunto con el Consejo de Educación Inicial y Primaria (CEIP), el Consejo de Educación Secundaria (CES), la Dirección de Educación y la Dirección de Cooperación Internacional del MEC. (CES, 2019)

Desde esta perspectiva, las acciones mencionadas deben ser complementadas con actividades que realicen los teatros locales de los departamentos, para que de esta forma la actividad de ir al teatro pase a ser, para cada espectador, una relación de cercanía, de encuentro con su comunidad y con su territorio.

En relación con esto, Durán y Jaroslavsky (2012) plantean que, generalmente, en las salas más pequeñas, para menos espectadores,

[...] se vuelve más evidente el cuerpo de los estudiantes y de alguna manera, los sacan del anonimato que les propone los grandes teatros, ayudándolos a tomar conciencia de su lugar en el espacio, por ende de su lugar en la sociedad.

Otro aspecto decisivo tiene que ver con darles la palabra a los estudiantes al final de las funciones y ponerlos en contacto con los realizadores de los espectáculos. Este factor es determinante a la hora de pensar la aparición de nuevos públicos. (p. 17)

Además de esto, coopera en desarrollar una forma de entrenamiento en la responsabilidad que deben tener como espectadores frente a las manifestaciones artísticas. Por estos y por otros factores, se reafirma la necesidad de trabajar de forma conjunta entre las diferentes instituciones teatrales para realmente realizar un programa sólido e integral para la formación de espectadores en todo el territorio nacional.

En la época de la modernidad líquida,² de flujos informativos vertiginosos, de acuerdo a Durán y Jaroslavsky (2012)

[...] debemos promover un encuentro del joven con el arte, para que el arte lo rescate a la vida. Este grupo de trabajo, escuela y Estado, puede ayudar a formar espectadores activos, sensibles, críticos, para darle alas a su pensamiento joven. (p. 21)

2 Término desarrollado por Zygmunt Bauman. Modernidad líquida, sociedad líquida o amor líquido definen el actual momento de la historia, en el que las realidades sólidas de nuestros abuelos, como el trabajo y el matrimonio para toda la vida, se han desvanecido.

Autores como Elliot W. Eisner, profesor de Educación y Arte de la Universidad de Stanford, han dado un paso cualitativo mayor al plantear que el proceso de alfabetización no sólo se realiza a través de las disciplinas escolares tradicionales (lenguas y matemáticas), sino que hay otras formas de conocimiento que se adquieren a través de las artes. Ese es el sustento de su libro *Educación la visión artística* (1995).

Una de las funciones importantes de las escuelas es el desarrollo de múltiples formas de alfabetización, o sea, el desarrollo de la capacidad del alumno de extraer significado de las artes, las ciencias, la matemática, y por cierto, de cualquiera de las formas sociales con las cuales puede construirse ese significado. (p. 25)

Según Eisner, el arte, que sienta sus bases en la experimentación de sentidos, emociones y movimientos, no es solo una fuente de alfabetización, sino que también permite el desarrollo de la imaginación, lo único que hará posible que un sujeto durante su desarrollo pueda experimentar y *evocar* infinitas combinaciones.

La imaginación es un factor esencial en este proceso, porque no podemos conocer a través del lenguaje lo que no somos capaces de imaginar. La imagen —visual, táctil, auditiva— cumple un rol crucial en la construcción de significado a través del texto. Quienes no saben imaginar, no saben leer. (Durán y Jaroslavsky, 2012, pp. 74 y 75)

Por su parte, Álvaro Marchesi (2009), secretario general de la OEI, manifiesta que:

[...] las nuevas exigencias sociales y una visión renovada sobre la función de la educación escolar han puesto de manifiesto la importancia de lograr que los alumnos adquieran las competencias necesarias que les permitan aprender a aprender, aprender a convivir y aprender a ser. En este contexto, resurge con fuerza el papel de la educación artística para la formación integral de las personas y la construcción de la ciudadanía. El desarrollo de la capacidad creativa, la autoestima, la disposición para aprender, la capacidad de trabajar en equipo o el pensamiento abstracto encuentran en la educación artística una estrategia potente para lograrlo. (p. 7)

4.2.1.4. *Marketing y comunicación. Gestión de la identidad institucional*

Los teatros públicos, espacios con vocación ciudadana ya sea en su oferta programática como en la definición de su misión y visión, también deben tomar en cuenta los factores relacionados con la captación de público y la venta efectiva y eficiente de los productos que ofrecen a la comunidad para su solvencia financiera y aprobación social.

Si bien el marketing es una herramienta que abarca una vasta cantidad de flancos que permite interactuar de forma completa hacia dentro y fuera de la institución, gran parte de este se centra en la gestión comunicacional. Por lo tanto, se puede manifestar que toda organización artística completa su círculo con el consumo de sus propuestas por parte de diferentes públicos. Por esto, se entiende que la gestión comunicacional incluye el desarrollo de la identidad institucional, la traducción de la gestión artística en conceptos comunicables a través de los diferentes medios de comunicación y promoción.

La gestión estratégica de la identidad institucional es un factor indispensable para toda organización. Si bien en este segmento solo se hace una breve mención a este concepto, es necesario explicitarlo: en pocas palabras se puede decir que esta gestión incluye el diseño del sistema de comunicación visual y su posicionamiento público, así como el monitoreo de la imagen de la organización con los diferentes públicos clave.

El desafío que enfrenta toda organización es lograr una forma completa de comunicación, adaptada a la realidad de las diferentes plataformas y formatos que ofrece la tecnología. Para llevar adelante esta acción es necesario encontrar la forma de comunicar un mensaje atractivo y que, a su vez, sea dirigido al usuario que le interesa.

Para esto, la gestión comunicacional necesita de profesionales que cuenten con herramientas y conocimientos de las diferentes plataformas que existen para comunicar el mensaje, así como también de las diferentes técnicas de comunicación que cada una de esas plataformas necesita. Por tanto, se deben analizar los diferentes medios de comunicación disponibles para realizar un diseño acorde a las características de cada medio y a los públicos potenciales.

Es necesario que las organizaciones teatrales crezcan, se formalicen y fortalezcan el área de la comunicación y el marketing, para contar con una comunicación acorde a sus necesidades y puedan hacer frente al cúmulo de información que reciben los usuarios en la vía pública, a través de internet, TV, redes sociales, etcétera.

Si el organismo no cuenta con una gerencia o departamento de comunicación y/o marketing claramente identificable en un organigrama, como es el caso de los teatros estudiados, al menos se debe formar al personal que desarrolla esta actividad para que cuente con los conocimientos básicos para realizar la tarea; de lo contrario, cada una de las acciones que se tomen en este sentido pueden operar en detrimento de la visualización que quiere generar el teatro, además de no lograr direccionar la campaña al público correspondiente y, por lo tanto, no cumplir con los cometidos político y financiero.

Una de las alternativas que ponen en práctica algunas organizaciones culturales es gestionar la comunicación con el apoyo de profesionales externos (agencias de gestión de medios, agencias publicitarias, diseñadores gráficos y web, *community managers*, etcétera).

Los diferentes esfuerzos comunicacionales deben estar integrados a los momentos más relevantes de la actividad de la organización, por ejemplo, la etapa de lanzamiento de la programación, los estrenos y las temporadas de alta frecuencia de consumo potencial como lo son las vacaciones para el caso de los espectáculos para niños, entre otros.

Debido a los factores mencionados es evidente que la gestión comunicacional debe estar en relación directa con la gestión artística-programática. Ambas implican un desafío tanto de creatividad como de gestión.

El marketing trasciende la comunicación, también está relacionado con una estrategia de precios acorde a lo que se está ofreciendo y con el conocimiento del territorio en donde opera la institución. Esta acción también es una estrategia de marketing, además de ser uno de los factores determinantes de la posibilidad de venta del producto.

Aunque la transacción de compra de una entrada parezca una acción simple, se debe considerar que la fijación del precio contiene un cúmulo de variables. Es necesario estudiar

la fijación de precios con base en el desarrollo del espectáculo e incluyendo la percepción y predisposición con la que cuentan los posibles compradores del producto que se está ofreciendo.

También hay que considerar otros factores del marketing asociados a la fijación de precios que son directamente proporcionales al tipo de espectáculo que se está exhibiendo, por ejemplo, contraponer la maximización de concurrencia y la maximización del precio. Siempre debe tenerse en cuenta la limitación del número de butacas (ventas) con que se cuenta y que la maximización de concurrencia no opere en perjuicio del ingreso económico.

Otros factores a tener en cuenta al momento de fijar precios: comportamiento de la competencia, ubicación de la butaca (visibilidad dentro del teatro), compra anticipada, día de la semana, hora de la función, disciplina artística, elenco, género, entre otros.

Los precios de las entradas deben contribuir con cubrir los *costos de producción*, el objetivo de llenar la sala y lograr una maximización de las ganancias una vez superado el punto de equilibrio. Debe tenerse en cuenta que, si bien el precio puede llegar a ser una de las barreras al momento de realizar una transacción para adquirir un servicio o producto, puede no ser la principal de estas. Las organizaciones no deben confundir la capacidad de pago del usuario, con la disponibilidad de pago de este.

Asimismo, es necesario comprender la dinámica en la que hoy operan muchas de las organizaciones que ofrecen un producto *similar*, y mucho más cuando se trata de las artes. Los *competidores* y los *colegas* de una organización artística deberían operar en forma colectiva, ya que cada una de las decisiones que se tomen en función de la relación y comunicación con su territorio afecta a las organizaciones colegas, que a su vez son competidoras en captar la atención y el interés del resto de los públicos clave. En consecuencia, la capacidad de generar acciones en común que tengan los diferentes colegas organizacionales que operan sobre un mismo contexto geográfico o de cercanía, les permitirá ser más efectivos en aquellos esfuerzos donde el beneficio general interactúe con los beneficios particulares.

4.2.1.5. *La planificación estratégica como modelo de gestión*

La planificación es un factor esencial para el correcto desempeño de cualquier organización. Por consiguiente, es indispensable al menos mencionar distintos factores que se deben tomar en cuenta para que el modelo de gestión incorpore la planificación estratégica como estructura referencial organizativa.

Si bien los teatros entran en lo que pueden denominarse organizaciones sin fines de lucro con una finalidad de servicio a la comunidad a través de las artes escénicas, deben lograr un abanico de objetivos que pueden ser extrapolables a las metodologías aplicadas por las organizaciones con fines de lucro. Por lo tanto, se propone estudiar las herramientas de gestión que ha desarrollado ese sector para ser utilizadas en el sector de las artes.

Asimismo, es necesario comprender que el análisis estratégico excede los aspectos empresariales de las organizaciones artísticas. El plan estratégico de una organización artística es la formulación de un estudio integral que contemple los aspectos comerciales y artísticos para lograr los objetivos propuestos por la organización.

Con la misión de cumplir con los objetivos a largo plazo, fomentar la comunicación y sinergia de intereses entre los diferentes involucrados de una institución artística, se toma el estudio de Michael M. Kaiser (2010) para desarrollar una planeación estratégica en las artes.

Kaiser propone una metodología con tres fases distintas:

1. *Prioridades*

Adoptar el marco estratégico que guiará el proceso de planeación y poner por escrito la Declaración de Principios que será el motor del plan en su totalidad.

2. *Analizar*

Recopilar la información y realizar los análisis internos y externos que revelen los puntos estratégicos claves que se tendrán que afrontar en el plan.

3. *Formular una estrategia*

Desarrollar las estrategias artísticas, administrativas y financieras que tengan la mayor probabilidad de lograr el cumplimiento de los principios del proyecto. (p. 6)

Kaiser (2010) menciona que:

[...] contar con un marco específico ayudará a enfocar las discusiones e incrementar la eficiencia. Definir los principios, analizar el ambiente externo y los recursos disponibles, diseñar un plan de implementación y dar seguimiento a un plan financiero adecuado, facilita la abrumadora labor de la planeación estratégica al dividir el proceso en componentes manejables. (p. 9)

1. Declaración de principios: los principios guían el proceso completo de planeación y deben influir en todas las decisiones programáticas y administrativas. Para lograr una declaración coherente es necesario que sea “clara, completa y concisa [...]. Los principios deben expresar las aspiraciones de la organización. Al contestar la siguiente pregunta: ‘¿Qué sería alcanzar el éxito para la organización?’, los principios optimizan la efectividad del personal, los donantes y los voluntarios” (Kaiser, 2010, p. 14).

Algunos parámetros que podemos tener en cuenta para su construcción son:

- ¿Cuál es el producto o servicio que se ofrece?
- ¿Qué nivel de calidad se va a entregar a los usuarios?
- ¿A qué audiencia están dirigidos cada uno de esos productos y/o servicios?
- ¿Cuál es alcance geográfico de la organización?
- ¿Qué tan fuerte es el compromiso de la institución con la educación?

2. El análisis debe hacerse particionado en dos segmentos; por un lado el análisis del sector —análisis del entorno— y por otro, el análisis interno. De esta forma se puede lograr un análisis completo que contemple estas dos miradas complementarias.

El análisis externo está vinculado a entender el ámbito en el que se opera y cómo funciona la industria; esta acción ayuda a revisar la estructura del entorno en el que está inserta una

organización. Es más que un catálogo de información descriptiva sobre el entorno de la industria correspondiente, pues provee información crítica que guía el análisis interno.

Kaiser divide el análisis del entorno en dos partes; por un lado, lo que corresponde a la exploración de la *industria* en la que se está inserto, en este caso, la industria de las artes escénicas. La segunda parte se direcciona hacia el análisis de aquellas *organizaciones rivales*, que compiten directamente en el mercado de este tipo de organizaciones. Esta competencia puede estar vinculada a los espectadores, a los artistas, a donativos y/o fondos, entre otros. “Permite a la organización aprender del comportamiento de otras instituciones artísticas similares, y aporta puntos de referencia que se pueden utilizar para medir el propio rendimiento” (Kaiser, 2010, p. 18).

Una vez lograda la comprensión de la estructura de la industria y de las maneras en que las organizaciones rivales la enfrentan, es posible evaluar el modo en que la propia organización “encaja” en la industria. Este análisis interno es una parte integral del proceso de desarrollo estratégico. Indica lo que se está haciendo bien y lo que no se está haciendo bien. (Kaiser, 2010, p. 11)

“Estos datos se pueden utilizar para comparar el rendimiento financiero, la asignación de recursos, los niveles de personal, las fuentes de financiamiento, el tamaño de los fondos propios y otros activos de largo plazo” (Kaiser, 2010, p. 36). El cruzamiento de los datos obtenidos luego de un análisis interno, con los requisitos para el éxito revelados en el estudio de la industria, permitirá identificar las áreas de interés estratégico.

3. Una vez alcanzados los pasos anteriores es momento de **elaborar la estrategia** para luego poder implementarla y virar la organización hacia una nueva dirección.

Las estrategias de una organización son simplemente la descripción de la manera en que espera cumplir con sus principios, dados los requisitos de la industria y sus fortalezas y debilidades. Los planes realmente exitosos son aquellos en que cada estrategia proviene, coherentemente, de una sola dirección estratégica. (Kaiser, 2010, p. 11)

El paso siguiente a esta elaboración es generar un plan de implementación. Este plan debe estar compartimentado en acciones a corto plazo para que sean incorporadas en la

operativa de la organización, siempre teniendo en cuenta las acciones específicas a realizar, quién las ejecutará, los tiempos de ejecución y los recursos necesarios.

Al respecto, Kaiser (2010) reflexiona que:

[...] las organizaciones artísticas tienen que competir no solamente por un público en un esfuerzo por desarrollar sus ingresos propios; también tienen que acrecentar la asistencia para complacer a los potenciales patronos. Las organizaciones que logran atraer grandes cantidades de asistentes alcanzarán los niveles de ingresos propios y de donaciones que les permitirán financiar su futuro desarrollo. Aquellas que fallan en la construcción de una visibilidad suficiente no tendrán éxito en ninguno de los casos y ponen en peligro su desarrollo a largo plazo. Este análisis indica que la brecha entre “los que tienen” y “los que no tienen” continuará ampliándose en el futuro. (p. 27).

4.2.1.6. *Financiamiento de las artes escénicas*

En este apartado se analizan las formas de financiar una organización cultural, más allá de la inyección de capital.

Se entiende al *financiamiento cultural* como un proceso múltiple que abarca el aporte público, privado y mixto; tanto a nivel financiero, económico, como de recursos para promover y colaborar con el desarrollo de proyectos y organizaciones culturales en el marco de su misión y políticas.

A su vez, es necesario detectar cómo se distribuyen los costos que generan los proyectos, las alternativas de financiamiento con las que se cuenta a nivel público y a nivel privado y la diversificación del financiamiento a través de la alternativa de la capacitación como una herramienta fundamental para todo organismo. Al igual que en gran parte de los proyectos —y sobre todo en aquellos de pequeño porte, como los culturales—, es necesario tener en cuenta factores como la diversificación de las fuentes de recursos y financiamiento, el desarrollo de una política de precios flexible y alineada con nuestra misión, la multiplicación de las formas y canales de venta de nuestros productos/servicios, entre

otros; todos ellos en consonancia para que cooperen al momento de buscar un proyecto sólido a nivel financiero.

Como primera aproximación a una matriz financiera se puede sostener que el desafío es mantener el equilibrio entre inversión, necesidad de retorno, medición, transparencia y sostenibilidad en el tiempo del proyecto artístico y administrativo.

Específicamente, en relación con la inyección de capital y otras formas de financiamiento, se identifican dos alternativas: financiamiento público y financiamiento privado.

Las alternativas de *financiamiento público* comprenden: subsidios y subvenciones de organismos estatales, incentivos vía desgravaciones, exenciones, incentivos al consumo y un conjunto de acciones que permiten la solvencia de estas organizaciones como ya fue mencionado en el punto 3.1.1.

Las alternativas de *financiamiento privado* comprenden: ingresos por los espectadores, donaciones, *esponsorización* o patrocinio, coproducciones, canjes, ayudas técnicas, soportes, entre otros.

Las empresas se vinculan con los proyectos artístico-culturales por varias razones. Por lo tanto, es necesario visualizar cuáles son las motivaciones de mayor importancia para poder cumplir con las expectativas empresariales. En esta relación se distinguen dos tipos de motivaciones bien diferentes: motivos altruistas y/o intereses específicos de la empresa.

Si el acercamiento es de carácter *comercial*, la relación se encaminará en función de la responsabilidad social empresarial (RSE) de la empresa, de acceso a un determinado público que ya está segmentado por el evento artístico o los *stakeholders* en común.

Este acercamiento tiene motivos tangibles como mejorar las ventas, contar con incentivos fiscales u otro tipo de beneficios; y motivos intangibles, vinculados con el fortalecimiento de la imagen de la empresa, la realización de una acción de RSE, que sus consumidores se sientan identificados con esa propuesta artística, mayor fidelidad de marca o mejor posicionamiento de la organización ante sus públicos, entre otros.

Asimismo, hay que tener en cuenta que las empresas utilizan el patrocinio como un complemento a la publicidad que ya realizan en otros medios para promocionar sus productos; por lo tanto, no es una acción que reemplaza a las otras formas de promoción.

Al día de hoy la industria de las artes escénicas se inclina, y la realidad del mercado lo impone, por generar un equilibrio financiero entre los apoyos públicos y los aportes privados, ambos en todas las versiones posibles en que el organismo, el Estado y las propias empresas permitan.

Este análisis está enfocado en el alto valor que representa la capacitación como herramienta para la mejora del funcionamiento de la organización en su conjunto. Por esta razón se entiende indispensable el apoyo a través de la formación de las personas que integran la organización. Este camino es un factor clave que permite desarrollar herramientas para la mejora del desempeño de los recursos humanos, facilita la búsqueda de soluciones para el desarrollo de la institución y agrega valor a la hora de aplicar soluciones en nuevas oportunidades.

4.2.2. El trabajo con los recursos humanos desde una mirada escénica

Este *item*, con sus subdivisiones, comprende la segunda temática mencionada en la síntesis del capítulo 4: los recursos humanos.

Las organizaciones culturales deben integrarse al contexto en el que están inmersas, y actuar en función de sus objetivos, de la conformación de su estructura y de la carencia generalizada de formas contractuales adaptadas a las necesidades de la actividad escénica.

Por lo tanto, para gestionar una organización teatral es imprescindible tener en cuenta el factor humano en su contexto laboral y apuntar a que el trabajador sea considerado como un creativo y catalizador del cambio.

Como bien mencionan Bonet y Schargorodsky (2016):

La complejidad de la gestión de recursos en un teatro depende de su estructura, volumen y tipología de la actividad, tamaño, forma de producción y modelos de gestión vigentes, condicionados por la evolución histórica y su ambición política. Cada teatro requerirá entonces de una estrategia propia en función de dicha realidad, de sus opciones estratégicas artísticas, de producción o exhibición, y de la voluntad de desarrollo territorial que se plantee. Es evidente que los recursos requeridos para un teatro pequeño de exhibición serán mucho más limitados que para un gran teatro de producción, en particular si se especializa en el género lírico. (p. 118)

Por su lado, Karin Bredin (2006) define la gestión de los recursos humanos como todo aquello que se incluye en “la estructura, procesos y actividades que se dirigen hacia el manejo de la relación entre los individuos y su contexto organizacional” (p. 51).

Con base en este cúmulo de visiones se puede sostener que los recursos humanos son el principal capital de una organización, ya que el conocimiento radica básicamente en las personas que la integran.

Ser capaces de gestionar adecuadamente el potencial del equipo humano que conforma la organización, fortaleciendo y promoviendo entornos de trabajo que potencien la creatividad, la innovación y en definitiva aprovechar al máximo, en beneficio de la organización, el conocimiento de las personas que trabajan en la misma, es un reto de vital importancia para el desarrollo y logros de los objetivos de la organización. (Catalán Romero y González Rueda, 2014, cap. 7.2)

A su vez es necesario que los recursos humanos sean conscientes de que “estrategias como la participación ciudadana y el valor de la cultura como elemento de cohesión social son parte integrante de su labor como profesionales” (Catalán Romero y González Rueda, 2014, cap. 7.2).

En esta investigación se ha visualizado que, en la gran mayoría de los teatros estudiados, la gestión de estos recursos se realiza bajo el enfoque behaviorista o conductual de Elthon

Mayo.³ Y si bien en los modelos de contratación se pueden distinguir diferentes grupos de profesionales como: personal escenotécnico, personal administrativo, personal de servicios y personal artístico, todos ellos se encuentran bajo la órbita del empleo público, con las dificultades y beneficios que esto conlleva. Salvo algunas excepciones, en su mayoría fueron contratados por llamados internos de las Intendencias Departamentales.

Asimismo, bajo esta mirada, se considera indispensable que todo director de una institución teatral conozca a fondo la complejidad que presenta el montaje de una obra y los distintos recursos humanos que se ven involucrados en su concreción. Para lograr una definición sintética y completa se adoptan las palabras de Gustavo Schraier (2008), quien menciona que:

La producción teatral es un proceso complejo y colectivo donde confluyen ciertas prácticas artísticas, técnicas, administrativas y de gestión llevadas a cabo por un conjunto de individuos de manera organizada, que requieren de diversos recursos para lograr la materialización de un proyecto en un espectáculo. (p. 17)

De esta definición se desprenden varios factores a tomar en cuenta para desarrollar una producción escénica. De modo genérico puede mencionarse el gran nivel de dependencia del trabajo en conjunto de personas que manejan diferentes saberes y diferentes formas de llevar adelante la tarea que les corresponde, como así también el tiempo finito para su concreción. De esto se desprende la importancia de hacer hincapié en la responsabilidad de trabajar con los recursos humanos, teniendo en cuenta que esta es una actividad bajo estrés;

3 Enfoque behaviorista o conductual. Elthon Mayo analizó el problema de una fábrica que siguiendo las pautas de la corriente racionalista no llegaba a la producción prevista. Llegó a la conclusión de que la persona es un ser racional pero también emocional, y creó la teoría de las relaciones humanas, que promueve la creación de condiciones ambientales que impliquen al personal (economato, menor fiscalización, etc.). Este enfoque implicó un cambio del mando fiscalizador al mando paternalista (Catalán Romero y González Rueda, 2014, cap. 7.2).

se debe desarrollar una cultura del cuidado y políticas de seguridad para evitar incidentes y accidentes en las diferentes tareas que llevan adelante los trabajadores de un teatro.

Si bien en toda organización es imprescindible tomar en cuenta múltiples factores para el correcto desarrollo del trabajo con los recursos humanos, en una institución artística escénica entran en juego algunos diferenciales a los cuales hay que prestarles especial atención. Dentro de este lineamiento cabe destacar el trabajo en escenario, en donde hay una pluralidad de riesgos, por ejemplo, de corriente eléctrica, trabajo en altura, manejo de estructuras de grandes dimensiones, entre otros. Todo esto se exagera cuando consideramos el factor tiempo, ya sea para la creación de la obra, su montaje, ensayos o las funciones propiamente dichas. Por las razones mencionadas se cree indispensable incluir constantemente una capacitación específica en temas de seguridad personal, laboral y colectiva.

Es necesario que cada institución desarrolle una política organizacional orientada a la cultura del cuidado de su personal, en coordinación con la responsabilidad social y las leyes de seguridad laboral.

Claro está que este conjunto de políticas debe acompañar a las exigencias constitutivas de las artes escénicas y requiere de un profundo trabajo de planificación que busca un alto compromiso y responsabilidad para desembocar en un desempeño exigente. Por lo tanto, otro factor a considerar en toda organización laboral es el *estrés*; término de origen inglés cuya traducción es *tensión*.

Para mitigar estos estados desagradables y perjudiciales para el trabajador, las instituciones deben llevar adelante un conjunto de técnicas y acciones que orienten a que sus trabajadores realicen las actividades de la mejor forma posible. Entre ellas se pueden mencionar:

- Asignar, razonable y adecuadamente las tareas a cada puesto o función.
- Capacitar al personal para cada puesto específico de la organización.
- Trabajar diferentes lineamientos en pos de la comunicación interpersonal, organizacional y de trabajo en equipo.

- Realizar mantenimiento de los equipos y materiales con los que se trabajan cotidianamente.
- Reconocer a los trabajadores por su labor.

4.2.2.1. *Trabajo en equipo*

En esta sección se analiza la selección, motivación e interacción entre los integrantes del grupo que conforma una institución. Se entiende esta interacción como un proceso complejo de comunicación y de aprendizaje, con mecanismos de adjudicación y asunción de roles, en otras palabras, un *trabajo en equipo*.

Héctor Fainstein (1997) menciona que un equipo es “un conjunto de personas para alcanzar un resultado mediante la realización de una tarea” (cap. III).

Por su lado, Schlemenson (1989) menciona que ya la propia “organización configura un grupo humano complejo —que actúa dentro de un contexto temporoespacial concreto— artificialmente y deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas” (p. 31).

Por lo tanto, se puede decir que la generación de un equipo para llevar adelante las tareas de una organización teatral es inherente a la institución. Para administrar un teatro se conforman equipos de personas con habilidades específicas que cumplan con una tarea determinada para llegar a resultados definidos a través de procesos.

Asimismo, es necesario tener en cuenta que cada institución

[...] tiene una cultura organizativa que le es propia y ha sido construida de forma dinámica a lo largo del tiempo. La cultura así definida es el resultado de un entramado de valores, tradiciones y relaciones dinámicas, que evoluciona con el tiempo como resultado de las interacciones entre el conjunto del personal y de multitud de influencias externas [...]. La cultura organizativa condiciona la labor de los distintos niveles de responsabilidad, pues determina en buena parte las jerarquías y liderazgos naturales, las maneras informales de comunicación, el grado de iniciativa individual y la aversión al riesgo, la legitimidad moral

de las decisiones impuestas, los estilos de lenguaje utilizados y el clima de las relaciones, entre muchos otros aspectos. (Bonet y Schargorodsky, 2016, p. 126)

Por lo tanto, al momento de liderar un equipo y/o conformarlo, se deben tener en cuenta un cúmulo de factores que están en juego, y que algunos de ellos son propios de la organización y de la tradición de la institución. En el caso de los teatros públicos, la cultura organizativa es un factor crucial a tener en cuenta, debido a que las personas que conforman el equipo de trabajo muchas veces están ocupando sus cargos por un amplio abanico de razones que no necesariamente son la motivación de formar parte de ese teatro, como quedó en evidencia en alguno de los casos estudiados.

En lo que concierne a reclutamiento y selección de personal, Idalberto Chiavenato (2009) describe el proceso de reclutamiento como el “conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización” (p. 117). En cuanto al proceso de selección de personal, el mismo autor se refiere a este como “una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. [...] utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar” (p. 162). Chiavenato también hace hincapié en el hecho de que ambas etapas mencionadas de reclutamiento y selección son de vital importancia en las empresas, porque “la competitividad de la organización depende de las competencias de las personas, que representan el capital humano de la empresa” (p. 136).

Además “es necesario transmitir a este personal lo que implica trabajar para un teatro, ser consciente de la misión institucional, sus valores y objetivos”. Como lo es en el caso de este estudio, teatros pequeños, “para conseguir una gestión eficiente se intenta compatibilizar en la selección la mejor competencia profesional con la polivalencia” (Bonet y Schargorodsky (2016, p. 132). Sumado a esto, en Uruguay los centros de formación especializados son escasos, por lo que mayoritariamente los profesionales se forman en el campo laboral; por ende, “es preferible seleccionar el personal en función de

sus aptitudes potenciales, pues irá formándose en el propio teatro o en empresas de servicios especializadas” (p. 133).

Por lo tanto “la selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas” (Chiavenato, 2009, p. 137).

Asimismo, para gestionar eficientemente se debería tener en cuenta lo mencionado por Bowen, Ledford y Nathan (1991): “[...] el gerenciamiento depende fuertemente de personas comprometidas y automotivadas para lograr la efectividad en el sistema” (pp. 37-38). Y que, para encontrar a este tipo de recursos, es indispensable contar con “sistemas de selección sofisticados que permitan contratar a las personas cuyas capacidades y personalidad encajen con el tipo de organización, y no sólo con el puesto” (pp. 37-38). Para lograr este tipo de selección, estos autores plantean que hay dos coincidencias que tienen que estar presentes: “1) que el conocimiento, las habilidades y el talento de la persona coincidan con las demandas de las tareas o los requerimientos críticos del puesto a cubrir y “2) que la personalidad en conjunto del individuo (por ejemplo, necesidades, intereses, y valores) esté en concordancia con el clima o cultura de la organización” (pp. 37-38).

Para la gestión de estos recursos seleccionados, es necesario contar con políticas de incentivo que permitan mantenerlos motivados. De esta forma se logra un constante compromiso con la organización. Como ya se ha mencionado,

“el principal recurso de una institución cultural es su personal, por ello, mantenerlo siempre motivado de manera tal que se sienta verdaderamente partícipe de los proyectos que se llevan a cabo es imprescindible para lograr mejores resultados artísticos, pero no exclusivamente. La calidad y el cumplimiento en tiempo y forma de todos los procesos que comprende el funcionamiento de un equipamiento cultural, en particular en el ámbito del espectáculo en vivo, están en relación directa con el grado de implicación del personal. En la gran mayoría de los casos, los artistas y técnicos dan lo mejor de sí mismos cada vez que se exhibe la producción en la que han participado, lo cual tiene un impacto directo en la valoración del público”. (Schargorodsky, 2016, p. 122)

Es necesario entender que la motivación del personal no pasa únicamente por la remuneración económica; de hecho, muchas veces el personal necesita de otro tipo de incentivos que se prefieren por encima del dinerario. Chiavenato (2009) menciona que:

(...) no basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no suficiente. Es necesario incentivar continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro. Hoy en día, la mayor parte de las organizaciones (adoptan) programas de remuneración flexible y variable, capaces de motivar, incentivar y mezclarse con el carácter y energía de las personas. (p. 316)

Para la realidad de los teatros del interior del territorio nacional, muchos de estos incentivos “pueden concretarse a través de licencias extraordinarias, ofertas de formación, viajes de perfeccionamiento, horarios convenientes, reconocimientos públicos o la posibilidad de participar en proyectos extraordinarios” (Schargorodsky, 2016, p. 135).

Para el encare de esta investigación se toma en cuenta la pirámide de Maslow,⁴ así como también la teoría de los *factores de higiene* y *factores de motivación* de Frederick Herzberg.⁵

4 Se entiende por *motivación* una activación de energía, un proceso personal que depende de la persona, pero también del medio ambiente en el que dicha persona se encuentra. A mediados del siglo XX, Abraham Maslow definió que la motivación parte de un estado de tensión de la persona por la satisfacción de sus necesidades. Una vez que esas necesidades se ven satisfechas, la motivación desaparece. Maslow jerarquizó esas necesidades en cinco niveles que se conocen como la *pirámide de Maslow*, que determina que una vez satisfechas las necesidades del primer nivel se pierde la motivación en beneficio de las necesidades de segundo nivel y así sucesivamente.

5 Frederick Herzberg desarrolló la *teoría de los dos factores*, que se basa en la existencia de *factores de higiene* y *factores de motivación*, diferenciando así los que generan satisfacción o descontento en el trabajo (factores de higiene), de los que generan motivación o desmotivación en el trabajo (factores de motivación).

En esta línea de pensamiento, con respecto a los recursos humanos y los múltiples factores que condicionan su comportamiento, es necesario diferenciar algunos elementos que son esenciales para la conducción de equipos. Dentro de ellos es importante distinguir la diferencia entre un grupo y un equipo. El trabajo en grupo corresponde al trabajo que se manifiesta de forma *individual* dentro del personal, mientras que un equipo responde en su conjunto y trabaja mediante una misma “visión” de lo que hacen juntos.

A su vez, para la construcción de equipos es necesario distinguir la función específica de cada uno. Por lo tanto, además de los conocimientos con los que se cuenta, es importante tener en cuenta las características personales y la actitud de la persona para asignarlo a cumplir alguna tarea determinada. La función es asignada a la persona por la organización, en relación con su *expertise*.

En cambio, el rol no es predeterminado por la organización, sino por las personas que la integran. Este se construye en función de la personalidad, carácter y actitud de la persona, por lo tanto, es adjudicado por los miembros del grupo —depositantes— y ha de ser asumido —o no— por el depositario.

El trabajo en equipo y su construcción es una tarea constante que debe ser liderada de forma particular según las necesidades de cada organización. De esta interacción se desprende el sentido de pertenencia de quienes la integran, así como los diferentes grados de satisfacción con los que se llevan adelante las tareas; se permite aprender, crecer, y desarrollarse. Al mismo tiempo hay que contemplar que estas interacciones son dinámicas. El equipo debe trabajar en una mejora continua y en su reconstrucción cotidiana.

4.2.2.2. *Evaluación de equipos*

En esta construcción continua es necesario llevar adelante tareas de monitoreo y evaluación pasando por el diagnóstico, delegación y control para mejorar el rendimiento, los resultados, el crecimiento y, por lo tanto, el grado de satisfacción con el que los participantes se están desarrollando.

La evaluación es imprescindible para la mejora continua del equipo. El llevar a cabo esta tarea permite reformular formas de trabajar, aprender de las experiencias exitosas para repetir las, etcétera.

Además, esta tarea cuenta con múltiples enfoques que cooperan con el resultado del servicio o producto a entregar a los usuarios.

La evaluación permite visualizar en varias capas el trabajo que se está llevando adelante. Por un lado, se puede vislumbrar las acciones de carácter interno y por otro, aquellas de carácter externo, por ejemplo, la percepción de los usuarios para quienes se trabaja. A su vez, se pueden desarrollar métodos cuantitativos y cualitativos, que arrojarán cada uno un tipo diferente de información, según lo que busque contrastar.

Para lograr un trabajo exitoso con los trabajadores es necesario, dentro de otras cosas, el factor “confianza”, por lo tanto, se debe contar con un proceso de delegación con los trabajadores; para esto es necesario incluir los siguientes aspectos (Catalán Romero y González Rueda, 2014):

- Explicación de la estrategia general de la organización y la determinación de los objetivos a conseguir
- Los medios que se ponen a servicio de la persona delegada, dejándole autonomía en su utilización
- Plazo de la delegación
- La formación necesaria para poder hacer frente al trabajo delegado
- Plan de información de los resultados de la delegación
- Criterios de evaluación de la delegación

Para la medición y control del desempeño, Chiavenato (2009) sostiene que la evaluación

[...] consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro. (p. 245)

Claro está que, según el enfoque que se utilice en la evaluación, esta va a estar directamente relacionada con quién es el evaluador, las distintas metodologías que emplee, qué se evaluará y el momento en que se llevará a cabo.

Al respecto, Blake, Mouton y Allen plantean dos dimensiones espaciales para evaluar a los equipos de trabajo:

- Un eje centrado en la producción o desempeño, es decir en el resultado de la tarea-objetivo.
- Otro eje centrado en el interés por la gente, buen clima en las relaciones vinculares. (Fainstein, 1997)

Por su lado, Chiavenato (2009) aborda la pregunta de quién debe evaluar el desempeño, y distingue ocho *entidades*: 1) el propio trabajador; 2) el gerente; 3) ambos; 4) el equipo de trabajo; 5) todos los elementos que tienen alguna interacción con el trabajador; 6) lo que denomina *evaluación hacia arriba*, que sirve para evaluar al gerente en lugar de al trabajador; 7) la comisión de evaluación del desempeño; y 8) el órgano de Recursos Humanos (pp. 249-251).

Por su lado, Bonet y Schargorodsky (2016) explicitan que, en la especificidad de la gestión de teatros y en referencia a la motivación,

[...] con independencia de la titularidad del teatro, uno de los aspectos cualitativos más importantes a evaluar es el nivel de motivación del personal. Si bien conocer su estado al inicio de una gestión es fundamental, también resulta conveniente chequear cómo evoluciona la motivación de manera más o menos periódica. (p. 131)

Esta exposición de varios autores sobre la misma temática se centra en que se debe, en una primera instancia, trabajar con los equipos de manera interna para luego externalizar y avanzar en los objetivos de la organización, independientemente de su personal.

En definitiva, la evaluación es útil y necesaria para una organización, ya que mejora las relaciones y el conocimiento mutuo entre la persona que lidera y las personas de la organización al facilitar el diálogo entre ellas, mejora la objetividad y adecuación de la gestión de los recursos humanos, facilitando la adaptación de las personas en la organización y las incita a mejorar su desarrollo. (Catalán Romero y González Rueda, 2014)

Es por esto que la evaluación de desempeño debe apuntar a mejorar el futuro y no a criticar el pasado; los modelos de control y evaluación deben estar al servicio de la misión de la organización.

4.2.2.3. Búsqueda del consenso, negociación y gestión de conflictos

A los conflictos se los puede denominar un *mal necesario*. Son el producto de la interacción y la disparidad de realidades que conforman los grupos humanos. Se catalogan así, ya que muchas veces de ellos se extraen conclusiones muy positivas para llevar adelante el correcto funcionamiento del equipo y la tarea. Es necesario identificar cuándo los conflictos se deben a problemas interpersonales, cuándo son causados por distracciones, tensiones, o por mal clima de trabajo, entre otras razones. De todas formas, si bien son el producto de comportamientos y situaciones incómodas o negativas, si son

detectados y abordados a tiempo pueden arrojar mejoras en el grupo de trabajo; de lo contrario, serán un problema con cada vez mayor dimensión.

Se recomienda abordar los conflictos según la clasificación que se les haya asignado, ya que el manejo será diferente según el tipo de conflicto, en cuanto a cómo enfrentarlo y con qué urgencia. Para gestionar los recursos humanos de una institución teatral se debe aprender a trabajar con personal con muy distinta formación, conocimientos, expectativas y motivaciones.

Schlemenson (1989) opina que “los fines, las políticas, la estructura de roles, el sistema de autoridad, las tareas, la tecnología y el contexto constituyen condiciones limitantes de la conducta de los miembros de la organización” (p. 31). Por ello, es necesario revisar la cultura organizacional y el contexto psicofísico en el que está inmerso el trabajador, antes de cuestionar si el problema es la propia persona.

Por este cúmulo de razones, los directivos responsables de las organizaciones culturales no sólo necesitan contar con conocimientos artísticos y herramientas de gerenciamiento; también deben disponer de una gran capacidad de adaptación y condiciones de liderazgo.

CAPÍTULO 5.

ANÁLISIS Y DESARROLLO METODOLOGÍA

5.1. Tipo de estudio/diseño

Se realizará una investigación de carácter exploratorio con diseño mixto, cualitativo mediante la realización de entrevistas y cuantitativo a través de encuestas. Debido al abordaje con los directores de los teatros —foco del trabajo—, bajo la metodología cualitativa, y con los funcionarios mediante el método cuantitativo, puede afirmarse que es un método mixto con preponderancia cualitativa.

La utilización de las entrevistas es uno de los métodos de recolección de datos más elegidos por los investigadores en análisis cualitativos; pues estas permiten una conexión íntima, flexible, abierta y profunda con el o los entrevistados para el intercambio de información.

5.2. Fuentes de datos, herramientas de recolección, herramientas de procesamiento de los datos

Se construirán dos instrumentos de acuerdo a los objetivos específicos:

Objetivo específico 1. Realizar un estudio cualitativo a partir de entrevistas para constatar la formación de los directivos que administran los teatros seleccionados para este proyecto. Se diseñará una serie de pautas a seguir durante la entrevista focalizada con directivos, para orientar su discurso hacia el tema.

Objetivo específico 2. Realizar una encuesta con los funcionarios de los teatros seleccionados, con énfasis en la formación respecto al área en que trabajan y cómo se realizó su selección para trabajar en la institución.

Se diseñará un cuestionario estructurado con preguntas cerradas para conocer estos aspectos (ver **Anexo 2:** Entrevista semiestructurada para cargos directivos y Encuesta direccionada para trabajadores de la institución).

5.3. Universo, muestra y unidad de análisis/variables/ ejes temáticos relevantes, indicadores

Para el relevamiento del objetivo 1 se obtendrá información del universo de directivos de los centros seleccionados.

Para el relevamiento del objetivo 2 se obtendrá información de un conjunto de funcionarios.

Las variables se definirán en función de los objetivos específicos de investigación.

5.4. Metodología para la recopilación de información

5.4.1. Estructura general

Para la recopilación de datos se desarrollarán dos tipos de formatos para dos sectores del personal que se pretende abordar.

Estos serán:

- Entrevistas semiestructuradas con los cargos directivos de los teatros.
- Encuesta direccionada con los trabajadores.

5.4.2. Tipo de estudio del material recopilado

Una vez recopilada la información se realizará un análisis que permitirá visualizar y contrastar los datos entre los diferentes teatros. A su vez, se hará un estudio comparativo

de lo expresado por los cargos directivos y por los trabajadores que participan en la encuesta, para estudiar el nivel de congruencia entre los diferentes niveles de los recursos humanos de la institución.

5.4.3. Selección de los teatros a estudiar

Corte por zonas, departamentos y teatros.

Para la recopilación de datos se trabajará a partir de una muestra intencional que se basa en la regionalización cultural llevada a cabo por la Dirección Nacional de Cultura de Uruguay en el año 2011.

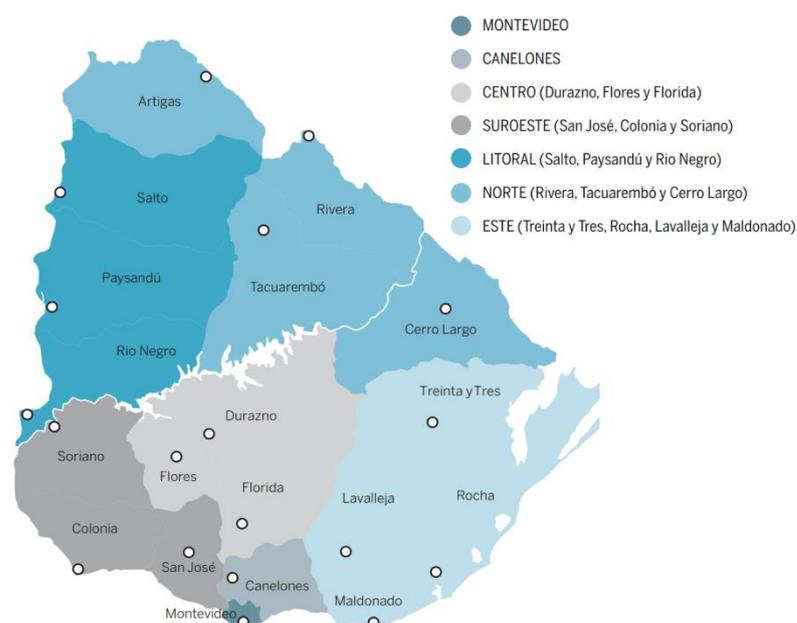


Figura 1. Uruguay, regionalización cultural de la Dirección Nacional de Cultura (2011)

Se trabajará sobre la base de las seis regiones del interior del Uruguay y se tomarán de ellas los siguientes departamentos y teatros:

- Región Canelones: Teatro Politeama.
- Región Suroeste: departamento de San José, Teatro Macció.

- Región Litoral: departamento de Salto, Teatro Larrañaga. Departamento de Paysandú, Teatro Florencio Sánchez.
- Región Norte: departamento de Rivera, Teatro Municipal.
- Región Centro: departamento de Durazno, Teatro Español.
- Región Este: departamento de Rocha, Teatro 25 de Mayo. Departamento de Maldonado, ciudad de San Carlos, Teatro Sociedad Unión de San Carlos.

CAPÍTULO 6

HALLAZGOS

6.1. Síntesis del capítulo

El relevamiento realizado a través de la muestra intencional, basada en la regionalización cultural del Ministerio de Educación y Cultura, permitió contar con una serie de datos representativos de la realidad de los teatros municipales del interior del Uruguay para el período 2018-2019.

Estos hallazgos y conclusiones son el resultado del cruce entre el marco teórico y las respuestas obtenidas durante las entrevistas y encuestas realizadas al personal de estos teatros.

Los resultados mostraron que el desarrollo de un método de diseño mixto para los dos sectores del personal que se pretende abordar —cualitativo a través de entrevistas para los cargos directivos y cuantitativo a través de encuestas, para los trabajadores— permitió generar un estudio comparativo. Esto posibilita contrastar la información brindada por el personal en su conjunto, pero con preponderancia en lo cualitativo, desde el enfoque de los cargos directivos, ya que este último es el objeto de este análisis.

De forma genérica se puede afirmar que esta recopilación de datos muestra parte de la realidad a la que se enfrentan estas instituciones, como así también las variables con las que los directivos deben llevar adelante su gestión.

Estas variables son, entre otras:

- El organigrama con el que está conformado el teatro;
- El método de selección de los cargos directivos y del personal;
- El nivel de formación académica y/o de experiencia laboral de quienes llevan adelante la gestión en el campo artístico-escénico;
- La capacidad de autonomía de los gestores;
- El sentido de pertenencia de sus trabajadores.

En este campo de disparidades hay una variable que se repite en todas las instituciones y con la cual todos los cargos directivos manifestaron coincidencia: la necesidad de formación específica, y lo indispensable que es esa formación para poder llevar adelante la gestión de una institución teatral. A su vez, se evidencian diferentes realidades; algunos se inclinan por formarse, ya que son los directivos de los teatros; otros quieren formar a sus gerentes o gestores para poder delegar la dirección del teatro y dedicarse más a la Dirección de Cultura; y otros manifiestan la necesidad de que sus funcionarios se formen para ser más competentes a la hora de llevar adelante la tarea asignada. Claro está que esta necesidad está directamente vinculada a cómo fue la selección del cargo que lleva adelante la institución, como así también a la conformación del organigrama del teatro.

El director de Cultura de la Intendencia de Rivera, comenta:

En este momento me pasa que la persona que tengo como encargada no tiene las capacidades como para llevar adelante la gestión de un teatro y la Administración lamentablemente no ha colocado a alguien. Lo que me gustaría, en lo personal, es poder encargarme de la Dirección de Cultura y tener un encargado del teatro que sepa de cuestiones escénicas y de la gestión en sí.

Por su parte, el director de Cultura de Salto reflexiona en torno a la formación de forma genérica y manifiesta:

Creo que los planes de formación deben ser transversales, no solo en los cargos de dirección sino también en los cargos gerenciales en todos los términos, ya sea de gerencia de personal, de atención de sala, de técnica e incluso aprovechar más la sinergia que se puede crear con otras instituciones, en el sentido de eventuales pasantías para atención de sala, con la Licenciatura de Turismo y con la Escuela de Administración de Salto también. ¿Por qué no analizar la posibilidad de algunas cuestiones más técnicas con la Universidad del Trabajo y la Facultad de Comunicación; mediante un rango de pasantía o beca se pueden ocupar esos cargos que hoy no están específicamente en la sala?

El director del teatro Politeama de la ciudad de Canelones reflexiona en torno a la gestión histórica de las personas que ocupaban los cargos directivos de los teatros del interior:

Los que estaban al frente de la gestión de estos espacios eran políticos informados, en el mejor de los casos, cuando no eran administrativos que de alguna manera fueron cayendo y quedaron al frente de estas instituciones cuando no tenían ni la más pálida idea de lo que era gestionar un espacio público o, en este caso, gestionar un espacio de artes escénicas. Entonces, creo que ahí también justifica, o damos respuesta a lo que ha sido un poco esa larga siesta que en general han vivido los teatros del interior, que en su gran mayoría han estado abandonados. Incluso, en su momento, este teatro también. Tampoco había proyectos para desarrollar; por lo tanto, el interés que generaban en las autoridades era: “para qué voy a invertir plata en esto, si de esto no obtengo rédito”.

Lo que este director explicita está directamente relacionado con lo expuesto en la justificación de esta investigación, ya que se sostiene que la poca formación o conocimiento sobre la materia, en los cargos directivos, genera en varios niveles un impacto negativo para la institución. Y esto se refleja tanto en la sociedad local, *beneficiaria* de esa institución, como en los políticos que apoyan a esos teatros. Cuando las instituciones no logran cumplir con las expectativas generadas, se pierde el interés político y/o social de formar parte o de contribuir a la vida de estas instituciones.

6.2. Hallazgos: universo *directivos*

El estudio cualitativo realizado sobre el objetivo específico “1”, permitió abordar el universo de los cargos directivos.

Se procesaron las entrevistas y se elaboró un cuadro comparativo (Anexo 4) entre las distintas instituciones. Se evidencia que hay cierta información no comparable entre un teatro y otro, debido a que esta responde únicamente a la realidad del contexto en el que se está inserto. De esta forma se realizó un tratamiento orgánico de los datos recopilados.

Dentro de la información detectada nos encontramos con datos de segundo plano para este estudio, pero que también son muy útiles para entender cómo están configurados los teatros municipales del interior del Uruguay. Por ejemplo, podemos observar los rangos de edades y el género de las personas que los dirigen.

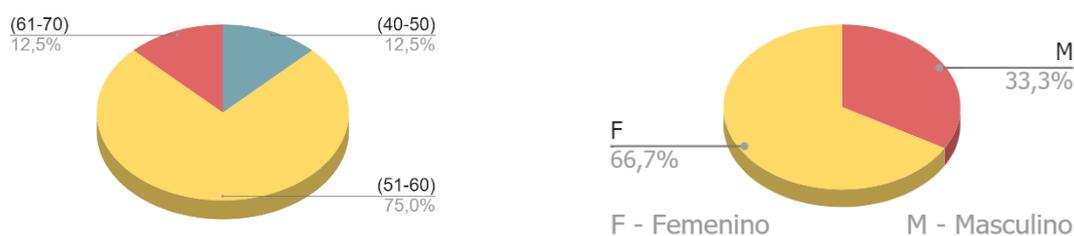


Gráfico 1. Rangos de edades y género de las personas que dirigen los teatros

Entre los hallazgos directamente vinculados a este estudio, en una primera instancia se constató que la persona que lleva adelante la institución no recibe una denominación de cargo que sea necesariamente común a los diferentes teatros.

Estos cargos son llevados adelante desde tres formatos diferentes:

- Director del teatro
- Director departamental de Cultura
- Gerente del teatro

De ocho casos se encontró que tres de quienes llevan adelante la gestión son los directores del teatro; en otros tres, los gestores o gerentes del teatro, y en los dos restantes eran los directores de Cultura del departamento.

Estas tres nomenclaturas son mucho más que una denominación, ya que el grado de autonomía de gestión y el modelo de gobernanza con el que cada uno opera es variable.

Esta primera observación muestra que la estructura organizativa de estas instituciones ya viene preconfigurada con una variable inicial que corresponde a que el sistema de autoridad y el grado de injerencia sobre la institución, así como las políticas a las que esta debe responder no sean comparables, ya que responden a cargos superiores disímiles.

Por lo tanto, se podría mencionar que si bien estas instituciones tienen como misión promover a la cultura a través de las artes escénicas como una forma de servicio público (Schraier, 2011, p. 25), los objetivos planteados y la gestión de los recursos varían de forma considerable entre una institución y la otra debido al modelo de gobernanza con la que cuentan.

Como bien mencionan Bonet y Schargorodsky (2016), el modelo de gobernanza “delimita el ejercicio de la autoridad y el reparto de responsabilidades. [...] también las relaciones y formas de ejercicio del poder, la representatividad, y los sistemas de control y participación a escala interna y externa”.

En la construcción de la institución, ya sea en relación con el organigrama, la cultura organizacional o la personalidad artística, también se puede observar que hay disparidades de niveles de autonomía y en cuanto a cómo componer la programación del teatro.

El director de Cultura de la Intendencia de Rivera menciona que “la programación y las estrategias las llevo adelante yo”. Como director de Cultura, con un cúmulo de acciones a nivel de todo el departamento, gestionando y programando los museos y las salas, además del Teatro Municipal; claro está que esto responde, en este caso, a intereses que no necesariamente se deben a la creación de una personalidad artística del teatro, sino a una necesidad política programática. Por lo tanto, no necesariamente hay una búsqueda de programación en función de las inquietudes artísticas de la comunidad.

Si bien estos teatros trabajan para *toda una población*, en las entrevistas no se vio reflejada la programación como un factor de construcción de la institución, sino más bien como un receptor de propuestas. Esto hace que estos teatros no puedan especializarse en disciplinas artísticas, propuestas específicas y/o géneros.

Debido al abordaje tratado en este trabajo, se entiende que la construcción de la personalidad de una institución debe abarcar un cúmulo de factores que son inherentes a la gestión de la dirección o gerencia que está a cargo. En este estudio, la programación es un factor que aporta singularidad y calidad, además de complementar su función meramente exhibitoria.

En torno a esto, Francesc Casadesús (citado por Bonet y Schargorodsky, 2016, p. 101) defiende la idea de que, “aun siendo teatros de exhibición, [...] es bueno avanzar hacia modelos de teatros con personalidad artística, en sentido de no ser un mero receptor sino partícipes de exhibiciones originales, coproducciones, o inventando festivales”.

A continuación, se explicita el conjunto de preguntas que se utilizaron para la entrevista, con sus respectivas respuestas.

Pregunta A.1, parte 1. “¿Cuenta con formación específica en materia de gestión cultural y/o de artes escénicas?”

En torno al tema central de esta investigación —la formación con foco en los cargos directivos—, encontramos con que solo el 50% de los directivos contaban con formación en algunas de las ramas de la gestión cultural o artes escénicas antes de comenzar a dirigir la institución cultural a cargo.

Pregunta A.1, parte 2. “En caso de que sí: ¿Cuál y dónde? ¿Le resultó útil esta formación? ¿Por qué?”

Dentro de esta categoría se desagregó por curso que brinda el mercado uruguayo y lo realizado por las personas que tienen formación previa:

- Posgrado en Gestión Cultural, Universidad de la República - Udelar / 1 persona
- Licenciatura en Gestión Cultural, Universidad, Centro Latinoamericano de Economía Humana - UCLaeh / 0 persona
- Tecnicatura en Gestión Cultural, Universidad, Centro Latinoamericano de Economía Humana - UCLaeh / 1 persona
- Emprende-Cultura, Organización del trabajo Agrícola y Artesanal - ORT / 1 persona
- Seminarios de Gestión Cultural, Organización de Estados Iberoamericanos - OEI / 1 persona
- Otros

Para esta pregunta inicial, y de cierta forma central para este estudio, se tomó a la formación en contexto genérico. Esto refiere a que, para poder extraer una muestra más abarcativa en torno al tema, se contabilizó como *persona formada* a aquella que tomó cursos y seminarios de corta duración. Si el análisis se centra en que la formación debe ser de carácter terciario o específica en la materia, solo hay un caso que cumple esa pauta.

En este contexto, se da un caso extraordinario en la gerencia del teatro de Paysandú, no solo por su formación, sino por la forma en que desempeña su rol.

Se define como gestora, debido a un acuerdo entre la Intendencia de Paysandú y la Intendencia de Montevideo. En ese acuerdo, se define que personal del teatro Solís va a asesorar al teatro de Paysandú.

El intendente quiere realizar una reapertura del teatro con una nueva gestión que nunca existió en la institución.

No es un cargo que se dio por concurso, yo sigo siendo funcionaria del Teatro Solís, pero trabajando en el teatro de Paysandú por dos años a través de este acuerdo con posibilidades de extenderse en caso de que las dos partes lo crean conveniente.

Quien sigue pagando mi sueldo es la Intendencia de Montevideo.

Es un caso especial, y es la forma en que se pudo resolver un problema a partir de esta modalidad.

Formación: Sí, es especialista en Gestión Cultural de la Universidad de la República a partir del posgrado que se realizó en la Facultad de Ciencias Sociales Udelar.

Esta pregunta se puede extraer y contrastar con la hipótesis de investigación: “Los recursos humanos que dirigen los teatros del interior del Uruguay en los años 2018 y 2019 cuentan con escasa o nula formación específica en gestión”.

El contraste demuestra que la hipótesis se cumple, ya que la formación de estos cargos es nula para la mitad de los entrevistados; de la otra mitad, la mayoría cuenta con escasa formación.

Pregunta A.2 - “¿Cree que el cargo directivo de un teatro debe tener formación académica en relación con la gestión de servicios artístico-culturales?”

La respuesta unánime fue “sí”. La gerenta del Teatro Español de Durazno comentó:

Sí, por supuesto. Yo hago todos los eventos de la Intendencia en cuanto a música y artes escénicas pero la gestión de un teatro es diferente, uno tiene que tener formación para llevar adelante estas instituciones.

Por su lado, la directora del Teatro Sociedad Unión de San Carlos argumentó:

La cultura es una profesión. En todos los ámbitos de la cultura, además de los teatros, tendría que haber gente con formación, por supuesto.

A su vez, la directora del Teatro 25 de Mayo de Rocha manifestó que está de acuerdo con la formación, pero:

Yo soy de los que consideran que se sobrevalora la formación académica. En Uruguay hay mucha tendencia a generar tecnicaturas de varios años en formaciones que sabemos que si son intensivas de 10 u 11 meses tú tienes la teoría, y lo demás es rodar, gestionar, trabajar y aprender a tener un equilibrio con el público. Sobre todo, con la gente que necesita el teatro, que necesita el espacio en el que vos trabajas. Yo creo que en realidad hay mucho de experiencia en la gestión que no pasa por la teoría. Veo mucha gente que tiene mucha teoría, pero cuando hay que bajarla a tierra cuesta mucho más. En mi caso, lo que ha ayudado es que me he dedicado al teatro y a la expresión artística, lo que ha ayudado a tener la visión de los artistas que vienen a usar el teatro. El respeto por ellos, la valoración del trabajo que realizan; no solamente se necesita una formación académica, sino cierta sensibilidad con las artes.

Pregunta A.3 - “¿Cómo fue la selección de su cargo? ¿Llamado abierto, concurso, otros?”

Las respuestas se clasificaron en las siguientes categorías:

- Concurso
- Llamado

- Asignación directa
- Cargo político

El resultado que se obtuvo fue que solo un director de teatro participó en un concurso para la selección de su cargo; los directores de Cultura de Salto y Rivera y la gerente del teatro de Durazno tienen cargos políticos. El resto de los directivos tuvieron asignación directa para ocupar el cargo.

Todos comentaron que la decisión de que ellos ocuparan ese cargo en contraposición con su formación fue variada según el caso, y la respuesta estuvo dividida en mitades iguales.

“¿Usted cree que hubo una incidencia en la selección con respecto a la formación que usted tiene?”

Las respuestas estuvieron divididas en mitades iguales: el 50% respondió que sí y el otro 50% que no.

Pregunta A.4 - “¿Cuentan con algún plan de intercambio con otras instituciones similares para poner en común dificultades de la institución?”

Aunque se intentó direccionar la pregunta, esta fue interpretada de formas diferentes. Se buscó preguntar acerca de la existencia o no de una interacción entre los teatros que rodean a la institución entrevistada, ya sean del mismo departamento o de otro cercano. Algunas respuestas fueron dadas en función de un concepto más genérico del término *intercambio*.

En este camino se encontró que algunos manifestaron que estaban trabajando en ello, a través de diferentes vías de gestión institucional o política a través de los cargos más cercanos, pero la gran mayoría no lograron implementar iniciativas de este tipo. Tampoco se vislumbró que existieran políticas públicas que trabajaran directamente en este sentido. Expresado en porcentajes, se puede comentar que sólo un 25% cuenta con algún plan de intercambio con otra institución similar.

El director del Teatro de Canelones manifestó que:

Esto está relacionado con dos niveles: uno es la relación que nosotros tenemos con salas de otros departamentos articulando con las diferentes dificultades que se nos plantean para generar movidas artísticas o complementándonos a veces con algún material; pero en general lo que concierne con otras Intendencias lo maneja el Congreso de Intendentes y el Consejo de Directores de Cultura, y ahí se plantean diferentes problemáticas de los que asisten. Pero ahí, en realidad, quedan inclinados más hacia el accionar político y los teatros quedamos un poco más aislados porque no estamos en contacto directo con los otros directores de Cultura o mismo nuestro director de Cultura.

Encuentro un divorcio entre la realidad cultural y los teatros para trabajar con otros directores [...].

Hay una cosa que me asombra y es que la mayoría de la programación que llevan adelante los teatros del interior es coordinada por el intendente o por su coordinador más cercano, por lo tanto, no tengo la figura del gestor de esos espacios.

En esta entrevista se refleja que los directivos de los teatros no funcionan sincronizadamente, y los canales preestablecidos a nivel político no tocan la órbita de estas instituciones, en función de la existencia de otras urgencias políticas.

Desde esta perspectiva se sostiene que es necesario establecer redes. Las instituciones culturales deben funcionar de manera coordinada con otro tipo de instituciones pero, para lograr mayores y mejores resultados al momento de gestionar, es fundamental que lo hagan con las de tipo cultural.

En referencia a esta óptica, tal cual lo plantea Kaiser (2010), es necesario estar en un estrecho conocimiento de cómo opera la industria en la que se está inserto —en este caso, los teatros de exhibición del interior del Uruguay—. A su vez, conocer aún más a aquellas organizaciones que el autor denomina como *rivales*, que aquí podemos llamar *pares*, debido a que no tienen una competencia por los espectadores, los artistas, donativos, fondos, entre otros, sino que, por el contrario, el trabajo en red coopera con la sinergia interinstitucional y esto posibilita la construcción de espacios de cercanía con referentes culturales, fondos y organismos.

La cooperación entre estos centros culturales, en cierto nivel, construye el empoderamiento y la organización para trabajar por un bien colectivo por encima del bien individual, y esto permite realizar solicitudes y reclamos hacia todo el sector.

Esta sinergia en el sector público posibilitaría obtener el conocimiento que proporciona el trabajo en equipo con otras organizaciones, desencadenar iniciativas en común para trabajar en la descentralización de las propuestas artísticas y los recursos públicos, hoy concentrados en la capital del país.

Esta investigación concibe el trabajo en red como un pilar fundamental para estas instituciones. Tal como se sostiene a lo largo de este estudio, al día de hoy es casi impensable trabajar en una institución de estas características por fuera de una red.

El trabajo de campo mostró intentos de búsqueda de oportunidades por parte de los directivos, atendiendo a la realidad geográfica de la institución. La gestora del teatro de Paysandú manifestó sobre el plan de intercambio y la relación con otras instituciones:

No contamos con un plan de intercambio con otros teatros ni con otras intendencias. Hay un leve intento que quiero llevar adelante a través del Corredor de los Pájaros Pintados, que aún a las dos orillas. Si bien no se ha concretado nada, salvo con el Teatro Colón que vino a dar una charla, estamos trabajando para que suceda algo.

En contraposición, la directora del Teatro 25 de Mayo de Rocha comenta:

Dentro del departamento tenemos una red de espacios culturales, nos juntamos unas dos o tres veces al año, nos ponemos de acuerdo y se trabaja en las necesidades de la gestión de todos los espacios. Intercambiamos ideas, proyectos, agrupaciones y, en nuestro caso, desde el teatro nos encargamos a trabajar en la estimulación de la rotación de productos culturales de calidad, de distintas localidades dentro y fuera del departamento.

Tenemos relación con el teatro de Maldonado y el de Treinta y Tres; armamos circuitos que nos facilitan la circulación de artistas que vienen de Montevideo o del exterior, y que de esa manera se nos abaratan los costos. Generamos propuestas entre tres o cuatro localidades además también lo hacemos con las otras dos salas dentro del departamento.

En este caso, la directora del teatro menciona que, desde su gestión, y atendiendo a las directrices políticas de la Dirección de Cultura de su departamento, hay una búsqueda de trabajo interinstitucional y en equipo a través de una serie de reuniones que entienden que ponen en común sus necesidades y dificultades.

Desde la perspectiva de esta investigación se busca un intercambio y una reflexión continua que excedan la cantidad de encuentros anuales mencionados por la directora, para de esa forma lograr un intercambio más fluido y en cercanía con sus pares.

Por otro lado, el trabajo en conjunto con teatros de otros departamentos para el armado de circuitos que permitan la circulación de artistas es una acción destacable y una forma de dar solución a una problemática que, abordada de manera individual por el teatro sería inviable.

En este camino de trabajo en red y asociativo para la búsqueda de resultados más potentes, Bonet y Schargorodosky (2016) señalan que:

La experiencia recogida indica que la forma de alianza que más contribuye a estructurar el sector es a participar en redes asociativas.

Juan Calzada, miembro de la red española de teatros, auditorios, circuitos y festivales de titularidad pública, afirma: “Me siento perfectamente representado por la red estatal de teatros públicos. Este tipo de foros te permite conseguir economía de escala y obtener experiencias de la realidad nacional e internacional. Muchos teatros no disponen de tiempo para mandar a alguien a todos los sitios. Con esto quiero decir que te abren posibilidades, aunque muchas veces lograrlo dependerá de tu inquietud. [...] La red aporta cohesión, formación, espacio de encuentro análisis del sector, pero existe una asignatura pendiente, la exhibición. ¿Por qué? Pues el problema es que los directivos de los teatros somos todos *prima donnas*. (p. 112)

Pregunta A.5 - “¿Cree que el Estado o la Intendencia deben contar con planes de formación para que los directivos puedan desempeñar mejor su rol?”

En este caso puntual, un solo entrevistado responde negativamente, pero lo hace en referencia a quién debe llevar adelante esta formación. La gerenta del teatro de Paysandú comenta que no le parece que esté en la órbita del Estado o de la Intendencia, sino que:

[...] está en la órbita de la Universidad. Acá hay un curso de Introducción a la Gestión Cultural, pero me parece que una capacitación en gestión de teatros lo tiene que hacer una institución.

Por lo tanto, sí está de acuerdo con que se lleven adelante planes de formación, al igual que los demás directivos, pero desde una óptica diferente. En este sentido, el Estado está directamente vinculado con esta formación específica, ya que el único posgrado de gestión cultural que se dicta en el Uruguay es el de la Universidad de la República, que es un ente público autónomo.

6.2.1. Foco en la formación del personal

En esta sección de la entrevista se hizo foco en las posibilidades que brinda el teatro para que sus trabajadores se formen.

Se recabó información comenzando por (1) estructura del organigrama; (2) capacidad de autonomía en contrataciones de personal; (3) cómo es la selección del personal y qué se priorizó; (4) cuál es la formación de aquellos trabajadores que están desde antes del inicio de su gestión; (5) si cuentan con planes para la formación continua; y, para finalizar, (6) si la institución da incentivos para que sus trabajadores se formen.

El estudio del marco organizacional de las instituciones arrojó resultados bien diferentes según las realidades de cada teatro y la conformación de su organigrama, la selección del personal y el apoyo del teatro a la formación de sus trabajadores.

Pregunta B.1 - “¿Cómo está conformada la estructura del organigrama del teatro?”

Se constató que todos los teatros tienen personal. En algunos casos el personal pertenece a la Dirección de Cultura y es convocado en función de la demanda del teatro. En otros casos se cuenta con personal fijo que pertenece al teatro; entre estos, algunos tienen un cargo específico y otros no.

El análisis de estos datos permitió identificar tres realidades:

- Tiene personal fijo con cargo específico (5 de 8 casos)
- Tiene personal fijo sin cargo específico (2 de 8 casos)
- No tiene personal fijo (1 de 8 casos)

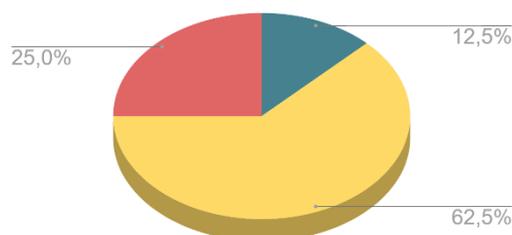


Gráfico 2. Personal fijo de los teatros y su relación con el cargo, en porcentajes

Solamente el Teatro Unión de San Carlos no cuenta con personal fijo.

Se cruzaron datos para poder relacionar estas tres variables con: a) cómo está formada la directiva que lleva adelante esta gestión (director de Cultura, director del teatro o gestor del teatro); b) la distancia existente entre ese teatro y el centro cultural del país, Montevideo; c) la distancia a otras instituciones similares; d) el tiempo de gestión de la nueva directiva; y e) la conformación de la institución en relación con su modelo de gobernanza.

En este cruce de datos se encontró que el Teatro Unión de San Carlos, si bien es municipal, tiene la forma jurídica de un comodato. En la entrevista, su directora comentó:

Este teatro estuvo cerrado durante mucho tiempo. Este espacio era privado, de una sociedad civil. El teatro se vino abajo, como pasó con muchos teatros del país, que no los

pudieron mantener y estuvo muchos años cerrado hasta que en el año 1994 o 1995 la Intendencia decidió invertir para reformarlo. Hubo idas y vueltas, proyectos y contraproyectos, hasta que en el 2015 el teatro se reinaugura con una inversión importante de la Intendencia y se firma un comodato para el teatro (el edificio tiene otras instalaciones). Comodato como parte de una comisión mixta integrada por la Intendencia, el Municipio de San Carlos y dos representantes de la Sociedad Civil Unión.

Con respecto al personal menciona que es

[...] gente que la tenemos puntualmente los días de la función, una hora antes de que empiece cada función. Si se necesita más, porque es algo complicado, le extendemos el horario, pero ese es el sistema de trabajo; se les paga cada vez que vienen [...]. El personal técnico es de la empresa que se contrata ya que no contamos con equipos.

En 2019 Uruguay recibió una donación procedente de China con equipamiento técnico de sonido e iluminación para ser utilizado en teatros que no tuviesen equipos. Por designación del Estado, este material está siendo gestionado por el Teatro Solís de Montevideo, y éste ayuda a instalar el material donado en función de las necesidades y posibilidades de cada teatro del interior seleccionado para recibir parte de esta donación.

En este contexto y situación se formuló a los entrevistados la pregunta: “Ahora que les ingresa material técnico, ¿se va a realizar un llamado?”.

La directora del Teatro Sociedad Unión de San Carlos respondió:

En este momento estamos en una disyuntiva, porque la Administración sólo va hasta mayo del 2020. En este momento no se pueden hacer llamados abiertos, porque en el año electoral no se puede tomar personal. Entonces, se decidió capacitar a las personas que trabajan como personal técnico de nuestra sala a través del Solís. Estos técnicos que vienen con la empresa van a hacer algún curso en algún instituto de sonido y luces, y ahí van a estar hasta que se tome personal. Esto es porque están en una etapa de transición que no

sabemos qué va a pasar y necesitamos que esto se instale y se ponga a andar hasta julio del año que viene.

[...] Se va a capacitar a estas personas de la empresa; son personas jóvenes, y la empresa los va a tuturar. Se va a hacer un contrato por el período de los seis siguientes meses.

La gerenta del teatro de Paysandú cuenta brevemente la relación con su personal desde que comenzó su gestión:

El personal técnico y de asistencia de sala son funcionarios de la Intendencia que vienen puntualmente al teatro cuando hay trabajo. Esto se debe a que el teatro estaba cerrado, sólo se abría en las dos horas en que había un espectáculo.

Esto cambia hace dos años; desde que estoy se abrió una oficina en el teatro, entonces eso cambia un poco la cabeza, pero no hemos podido lograr que este teatro cuente con personal técnico; este personal lo comparto con la Dirección de Cultura. Con la Dirección tenemos una reunión semanal y tengo que llevar cuál es mi programación, y ellos definen a quiénes mandan al teatro y quiénes cumplen con las otras necesidades que tiene la Dirección de Cultura. Esto es típico de las Intendencias del interior, ya que son pocos los recursos y hay que sacarles provecho.

[...] Con el personal de atención al público es lo mismo: hay un *pool* de personas que quieren hacer horas extras y realizan la tarea; acá estamos tratando de darles capacitación.

Por su lado, el Teatro Municipal de Rivera, si bien cuenta con personal del teatro, tiene una situación diferente. El director de Cultura de la Intendencia de Rivera comenta que:

Esta es una gran carencia que tenemos nosotros. Nos pasa que nos van tirando al teatro personas que tuvieron problemas en otros lugares; por lo tanto, los trabajadores son funcionarios que han tenido problemas en otro lugar y que los mandan al teatro. Estos funcionarios no están capacitados y no están comprometidos.

Actualmente contamos con 5 funcionarios.

El rol es control general, es una tarea administrativa y de control.

El teatro no tiene equipamiento, por lo tanto, cuando se alquila el teatro cada uno debe traer a los técnicos.

En este último caso, el directivo de la institución afirma que, si bien cuenta con personal fijo, la relación que el trabajador tiene con su actividad podría decirse que es de descarte, se relaciona con la tarea de forma *individual*, que corresponde más bien a un trabajo en grupo que de equipo. La forma de operar en este teatro no coincide con lo manifestado en el *item* “Trabajo en equipo”, donde se menciona que el personal en su conjunto trabaja mediante “una misma visión de lo que hacen juntos, por lo tanto, saben para qué están juntos”.

Pregunta B.2 - “¿Cuentan con capacidad de autonomía para contrataciones de personal?”

Con esta pregunta se busca identificar cuáles son las herramientas que estos directivos poseen para llevar adelante la gestión de estos teatros. Se entiende que la conformación de los equipos es un factor fundamental para gestionar este tipo de instituciones; en muchos de los casos hay que ocupar puestos que tienen una relación de vocación con la acción a realizar, y además requieren de una sensibilidad técnica y artística para comprender el rol e importancia que implica la tarea designada.

Solo se encontró en dos de los ocho teatros una cierta capacidad de autonomía de los directivos para la conformación de equipos. El resto no cuentan con esa posibilidad.

Uno de los casos que cuentan con esta capacidad de autonomía para la contratación de personal es el Teatro Politeama de Canelones. Es uno de los que tienen el equipo más contundente y está conformado por los siguientes roles:

- 1 administrativa (programación, difusión y contacto con externos)
- 6 administrativos
- 1 coordinador técnico
- 4 técnicos de sonido
- 3 técnicos de iluminación
- 2 técnicos de maquinaria

Este teatro tiene una programación voluminosa para lo que es la realidad de la mayoría de los teatros del interior del Uruguay. Uno de los factores a los que se deben esta

particularidad es la corta distancia que le separan de la capital cultural, Montevideo: cuarenta y cinco kilómetros.

También cuenta con capacidad de autonomía para la contratación de personal el Teatro Español de Durazno. En este caso, su gerenta María Isabel Ramos comenta que:

Esto se debe al cargo que realizo en la Intendencia; la decisión del intendente de ponerme a cargo de esto es que puedo trabajar con autonomía a partir del presupuesto que tengo asignado.

La configuración del equipo de este teatro es la siguiente:

- 1 funcionaria de carrera de la Intendencia de Cultura
- 1 funcionaria administrativa de Cultura
- 1 jefe de mantenimiento e infraestructura
- 2 funcionarios que hacen albañilería, eléctrica e infraestructura
- 1 técnico de sonido
- 1 técnico en escenario y luces
- Hay capacidad de contar con funcionarios que trabajen con atención al público.

En estos dos casos se ve reflejada la capacidad de maniobra con la que pueden operar en este tema en base a una decisión política, ya sea a través del Director de Cultura departamental o directamente del Intendente.

Para los otros casos la conformación de los equipos fue la siguiente:

Teatro Macció de San José

- 10 personas administrativas
- 4 peones
- 1 técnico en sonido
- 1 técnico en iluminación

Teatro Larrañaga de Salto

- 1 encargado de personal
- 4 personas con función colaborativa sin ningún perfil específico

Teatro Florencio Sánchez de Paysandú

- 1 encargada de atención al público
- 1 administrativa
- 1 funcionario de área educativa
- 1 auxiliar de servicio para limpieza del teatro
- 1 auxiliar de servicio - MIDES
- 2 técnicos que rotan entre la Dirección de Cultura y el resto de las actividades departamentales.

Teatro Sociedad Unión de San Carlos

- 1 funcionario *todo terreno*; se lo llama cuando se lo necesita
- 3 funcionarios que trabajan en atención al público y con los artistas; se los llama cuando hay función
- No tiene técnicos porque no cuenta con equipamiento

Teatro 25 de Mayo de Rocha

- 2 administrativas
- 1 persona para mantenimiento, limpieza y portería
- 1 persona que hace portería y el telón
- 1 técnico de luces
- 1 técnico de audio

Teatro Municipal de Rivera

- 5 funcionarios; su rol es de control general

El director de Cultura de este último comenta que “estos funcionarios no están capacitados y no están comprometidos”.

Si bien este teatro cuenta con personal fijo, la falta de especificidad en la tarea y la falta de compromiso puede desembocar en un gran número de problemas, tanto a la hora de gestionar el espacio como de relacionamiento con el público.

En este caso está claro que, aunque la directiva quiera implantar cualquier tipo de plan estratégico y trabajo en formación de equipo, su evaluación es casi imposible de llevar a cabo. Directamente no se puede evaluar según lo planteado por Blake, Mouton y Allen (citado en Fainstein, 1997), bajo las dos dimensiones espaciales de evaluación para equipos de trabajo:

- Un eje centrado en la producción o desempeño, es decir, en el resultado de la tarea-objetivo.
- Otro eje centrado en el interés por la gente mediante un buen clima en las relaciones vinculares.

Por su lado, Gonzalo Centeno (citado por Bonet y Schargorodsky, 2016, p. 123) comenta la dificultad de trabajar en políticas de recursos humanos ya que:

La mayor parte de los teatros municipales en España tiene solo una persona que hace de programador, director, acogedor de compañía y publicista. El bajo nivel de actividad explica ese reducido número de personal.

Pregunta B.3 - “¿Cómo es la selección del personal que integra la plantilla de los trabajadores?”

En seis de ocho casos se repitió la respuesta de que la selección del personal se realiza a través de un llamado interno entre los funcionarios de la Intendencia departamental.

Solo en el caso de Canelones hay una combinación entre llamado interno, que era la forma en la que anteriormente ingresaba personal a la sala, y el concurso abierto a puestos. Esto último se ha dado sobre todo para la cobertura de los puestos técnicos, que es donde más fácilmente se puede demostrar que en la plantilla de la Intendencia no se encuentran aquellos con formación y saberes específicos para realizar esas tareas.

El director del Teatro de Canelones comenta que:

[...] en los que son cargos para la atención al público se modificaron los llamados, ya que en la Intendencia no existe, dentro del plantel, funcionarios idóneos como para realizar un llamado; entonces se recurrió a un llamado que tenía ribetes de guía turístico.

En Rivera se da el único caso en que los puestos son ocupados por personal designado en forma directa, y ello se debe a lo que comentó su director de Cultura: “Se considera al teatro como un depósito para aquel personal que había tenido conflicto en otras áreas de la Intendencia”.

Fue muy difícil extraer información sobre las preguntas secundarias que acompañaban a la pregunta central, pues la incorporación de personal es un tema delicado para estas instituciones, por la realidad en la que están inmersas. Estas preguntas fueron:

- ¿Qué priorizan? ¿Formación, experiencia laboral u otros?
- Independientemente de qué priorizan: ¿qué formación requieren para la ocupación de los diferentes puestos?

Pregunta B.4 - “De aquellos trabajadores que estaban antes de su ingreso como directivo/a, ¿sabe cuál es su formación?”

En todos los casos respondieron que sí saben la formación de todos sus trabajadores debido a que los grupos de trabajo son muy pequeños. En el caso de Durazno, la incorporación de personal se realizó con esta dirección y en el de Rivera, como se comentó, el personal que integra la plantilla realiza tareas sin un rol específico.

Pregunta B.5 - “¿Cuentan con planes para la formación continua de los trabajadores? En caso de que sí, ¿cuáles y cómo? ¿Ya han realizado alguno?”

Se evidenció que salvo dos de ellos, los teatros cuentan con planes de formación para sus trabajadores. Sin embargo, la amplia mayoría de ellos no han podido implementarlos debido a diferentes inconvenientes de carácter institucional relacionados a la dependencia de funcionamiento respecto de la Intendencia, a cuya estructura pertenecen, aunque esta no se adapta a su realidad. Solo el teatro de Paysandú pudo llevar adelante sus planes de formación a través de un intercambio con el Teatro Solís; de cierta forma, esta es la misma operativa que está utilizando esta institución para con su gerenta.

Pregunta B.6 - “¿La institución da incentivos para que sus trabajadores se formen por fuera de ella?”

Todos los teatros incentivan a sus trabajadores para que se formen, salvo el de Rivera, debido a la realidad ya descrita. El resto lo hace como fue mencionado en el *item* “Trabajo en equipo”, mediante el permiso para modificar los días y horarios habituales de tareas, especialmente cuando se trata de funcionarios que se están capacitando en centros de estudio lejanos a su lugar de trabajo. Ejemplos de estos son los teatros de Paysandú y San José. En una minoría de casos el apoyo se realiza mediante el pago de viáticos.

6.2.2. Foco en la formación de terceros

Pregunta C.1 - “¿Desarrollan políticas de formación de nuevos públicos? En caso de que sí, ¿cuáles y cómo las implementan?”

En su amplia mayoría entienden a la formación de público como un camino necesario para la institución. Seis de los ocho teatros trabajan en esta línea, cada uno con sus particularidades. Los otros dos no trabajan en la formación de espectadores.

De los que trabajan en la formación de espectadores, todos lo hacen con niños y jóvenes, y un 25% de ellos además realizan trabajos en conjunto con otras instituciones para acercar y/o formar público en general.

La gerenta del teatro de Paysandú comenta:

Sí. Hay dos programas. Uno se llama “Del pago al palco”. Se trabaja con Centros MEC; ellos aportan la locomoción, nosotros la programación; siempre son espectáculos de elencos estatales, pero también a través de otros privados. Los Centros MEC eligen la locación, nosotros les pasamos información de lo que van a ver para que en la localidad se la pasen a los destinatarios y ellos sepan a lo que vienen.

El otro es con el Plan Ibirapitá, que se coordina con la persona referente local. Con esto estuvieron viniendo grupos que se anotaban a través del Plan con la *tablet* y se hizo una cacería de fotos con las computadoras. Estas se imprimieron y se expusieron en el hall del teatro en formato gran magnitud.

Ahora empezamos otro proyecto que es apéndice del Solís. La idea es traer la experiencia de gestión del Solís y adaptarla a la realidad de una ciudad más chica. Este proyecto se llama “Jóvenes críticos”; en Montevideo se hace con el INJU y acá en Paysandú lo hice con los bachilleratos artísticos. Se comenzó hace tres meses con este proyecto. La idea es que vengan al teatro a ver tres espectáculos. Vino gente de “Jóvenes críticos” a hacer una capacitación en el Liceo 1 y luego vienen los chicos a ver las funciones. La herramienta que se utilizó fue la entrevista, para que ellos luego entrevisten a los artistas.

El director del Teatro Politeama de Canelones comenta:

En principio hemos hecho la categorización y hemos comenzado a trabajar con los niños como forma de acercarlos al espacio. Es un proyecto que comenzó hace tres años y nos hemos enfocado en niños de escuelas rurales y dentro del casco urbano. Se presentan espectáculos de extensión para acercar niños al teatro; estos se conforman de una visita guiada y el propio espectáculo.

En cuanto a los espectadores, fundamentalmente hemos trabajado con estos, pero con el enfoque al acercamiento, más que a la formación de público.

Desde la perspectiva de este análisis, a través de lo que mencionan Durán y Jaroslavsky (2012), se entiende indispensable trabajar en la formación de público, ya que se ve al arte como una herramienta de transformación personal y social, con finalidad de servir y trabajar con la sociedad en la que están insertos. Por lo tanto, estas actividades deben ser realizadas por los teatros locales de los departamentos, para que de esta forma ir al teatro pase a ser una relación de cercanía, de encuentro con su comunidad y con su territorio y así apropiarse de la experiencia.

Pregunta C.2 - “¿Cuentan con planes de trabajo con las escuelas de formación artística locales? En caso de que sí, ¿cuáles y cómo?”

De los ocho teatros, solo uno no trabaja con escuelas de formación artística.

El director de Cultura de Salto menciona que en el teatro que él dirige trabajan con

[...] distintos colectivos de artes escénicas, principalmente con la danza, con los cuales se han establecido algunos acuerdos, por ejemplo, en realizar facilitaciones del uso de la sala o reducción de costos a través de diferentes intervenciones artísticas a coordinar con la Dirección de Cultura, como una forma de facilitar el acceso a las diferentes zonas del departamento, pero que también sea una contrapartida social para que puedan hacer sus presentaciones en el teatro, principalmente Codanza, que es una de las organizaciones con la que más trabajamos.

Por su lado, la gerenta del Teatro de Paysandú comenta:

Todas las escuelas de danza hacen sus muestras en el teatro, pero la modalidad es a través de un alquiler común de sala. Con los institutos de danza se trajeron *Master Class* gratuitas y vinieron de todos los institutos. Para esas *Master Class* conseguimos socios; el pago del caché lo hizo la Comisión Administradora del Río Uruguay, y el traslado a Paysandú, el consulado argentino en Paysandú.

Desde esta perspectiva se entiende que el trabajo en sinergia con todas las instituciones coopera en el desarrollo de la formación de espectadores, como así también se opera en función de contribuir con la oferta y la demanda (ver sección desarrollada en el capítulo 3 sobre economía de la cultura).

El mundo escénico necesita que sus diferentes actores trabajen de forma complementaria para desarrollar una oferta que también es el desarrollo de la demanda, debido al comportamiento de hábitos de consumo de forma irracional que presenta la actividad cultural-artística (Elia y Schargorodsky, 2004, p. 27).

De cierta forma, conocer el comportamiento del sector y trabajar en función de sus debilidades y fortalezas, implica la utilización de la planificación estratégica para aportar a una real contribución del sector por fuera de la institución en la que se opera.

Pregunta C.3 - “¿Tienen artistas o proyectos en residencia para el crecimiento de estos artistas o proyectos? En caso de que sí. ¿Cómo lo implementan?”

De los ocho teatros, solo dos de ellos trabajan con artistas en residencia, y lo hacen mayoritariamente con la disciplina de teatro.

En entrevista, la directora del Teatro Sociedad Unión de San Carlos, comenta:

Sí, tenemos dos proyectos. Este año la Sociedad Unión propuso poner un elenco estable de teatro. Entonces hay un docente que trabaja con un elenco que son los socios de la Unión. Después se trabaja con un elenco de “Uruguay actúa” un martes cada quince días. Se les brinda el espacio para ensayos y funciones, además se les facilita el traslado, la difusión, las tarjetas de invitación, afiches, logística en general.

Respecto a esta temática, Bonet y Schargorodsky (2016) mencionan que:

Para aquellos teatros que no pueden asumir por sí solos funciones de producción, recibir una compañía en residencia es una excelente solución. Se trata de invitar a una compañía externa para que realice o termine su producción en el teatro. A cambio de facilitar el espacio y las infraestructuras de la sala, la compañía ha podido ahorrarse costos de alquiler y de infraestructura, estrena la obra en la misma y desarrolla algún tipo de actividad e interacción con la comunidad local (presentaciones, seminarios, cursos, etc.). Es una forma de coproducción con escasa implicación ejecutiva por parte del teatro que acoge. En cambio, desde una perspectiva artística de imagen e implicación social, ambas partes ganan con el intercambio. (p. 100)

Si bien unos pocos teatros trabajan con coproducción o en residencia con artistas o agrupaciones externas, algunos de estos teatros sí albergan a los coros municipales, la banda municipal, elencos de teatros municipales o una combinación de estas opciones.

6.3. Hallazgos: universo *funcionarios*

El estudio cuantitativo fue realizado sobre el objetivo específico “2”, y permitió abordar el universo *funcionarios de los teatros*.

La encuesta se realizó a través de un formulario cerrado de Google para extraer los datos de forma simple e impersonal, de modo que los trabajadores pudieran expresarse sin reservas frente al formulario.

Según la información extraída por las entrevistas a los directivos de los teatros, el personal de los ocho teatros con los que se trabajó suma cuarenta y nueve funcionarios. Si tenemos en cuenta que el directivo del Teatro Municipal de Rivera decidió que ninguno de sus funcionarios estaba en condiciones de responder, un total de cuarenta y cuatro funcionarios estaban disponibles para responder la encuesta. De estos, contestaron el formulario veintiuna personas, un 47,7% de los funcionarios disponibles.

Esto lleva a relativizar las conclusiones de esta sección. El universo de funcionarios de los teatros se encuentra en una segunda capa de esta investigación; por esta razón se buscó recabar información concreta en torno a la formación y lo que rodea a esta, por ejemplo, el incentivo que brinda la institución para que sus funcionarios se formen.

Además, para llevar a cabo esta sección de la investigación se toma en cuenta lo expresado por Bonet y Schargorodsky (2016), quienes mencionan que:

Como en cualquier tipo de organización, el diagnóstico de situación permite conocer la realidad para luego poder plantear distintas alternativas de intervención. Dicho diagnóstico, en el caso del personal, comprende cuatro grandes ámbitos de análisis: la cultura organizativa; los regímenes laborales; la cuestión salarial; el potencial y las motivaciones del personal. (p. 125)

Porcentajes de funcionarios que participaron de la encuesta:

- Departamento de Canelones, Teatro Politeama, 17,6% de respuestas.
- Departamento de San José, Teatro Macció, 18,5% de respuestas.
- Departamento de Salto, Teatro Larrañaga, 80% de respuestas.
- Departamento de Paysandú, Teatro Florencio Sánchez, 60% de respuestas.
- Departamento de Rivera, Teatro Municipal, no participa.
- Departamento de Durazno, Teatro Español, 33,3% de respuestas.
- Departamento de Rocha, Teatro 25 de Mayo, 33,3% de respuestas.
- Departamento de Maldonado, Teatro Sociedad Unión de San Carlos, 50% de respuestas.

Pregunta 1.

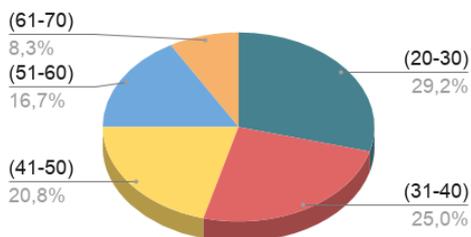


Gráfico 3. Rangos de edades de los trabajadores que respondieron el formulario

Pregunta 2. “¿Concursó por el puesto?”

Respuestas, en porcentajes



Gráfico 4. Trabajadores que concursaron por el cargo

Para extender la pregunta disparadora y conocer más sobre las opiniones personales, se les realizó la siguiente pregunta:

“¿Cree que esto sea necesario? Marque del 1 al 5, siendo el 1 lo menos necesario y el 5 lo más necesario”.

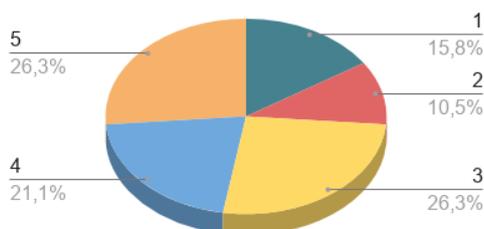


Gráfico 5. Opinión sobre necesidad de concursar para ocupar el cargo

Pregunta 3. “¿Qué cargo ocupa en el teatro?”

Los trabajadores que respondieron el cuestionario ocupaban los siguientes puestos:

- Encargada educativa
- Ayudante de sala
- Luminotécnico y maquinista
- Portería
- Encargado del teatro
- Administrativo
- Encargado
- Iluminador
- Tramoyista
- Administrativo
- Sonidista
- Iluminador
- Maquinista
- Técnico en sonido
- Funcionaria administrativa
- Electricista
- Peón

Pregunta 4. “¿Cuenta con formación para la tarea que desarrolla en el teatro, previa a trabajar en la institución?”

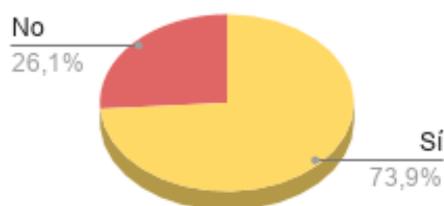


Gráfico 6. ¿Cuenta con formación previa para la tarea que desarrolla? (en %)

Los funcionarios formados lo expusieron de la siguiente forma:

- Soy docente. Trabajé como referente educativo en el Museo Histórico antes de venir al teatro.
- Atención al público.
- En iluminación.
- Maquinaria del teatro; aprendí del funcionario anterior y después 25 años de experiencia.
- Cursos de atención al público.
- Técnica en administración de personal, ITCP.
- Curso de operador informático, manejo de expedientes, técnico constructor, primeros auxilios.
- Particular.
- UTU, Zapada.
- Formación en iluminación, varios cursos de manejo de consolas y nuevas tecnologías, herramientas prácticas para la gestión técnica, en el CLAEH; cursos para manejo de iluminación y audiovisuales y varios cursos en el INAE.
- Soy carpintero egresado de la IEC en: Diseño de muebles y Vivienda y aberturas en madera. Seminario de *Rigging* en el Teatro Solís dictado por Pablo Moreno. Y me he formado mucho por internet, porque es una herramienta válida y porque prácticamente no hay formación específica en el país, de maquinaria escénica
- Técnico electricista
- Administración avanzada. Uso de Office
- Específica del cargo
- Iluminación
- Soy uno de los funcionarios más antiguos

Pregunta 5. “¿Ha recibido formación a través de cursos o similares dentro de la institución?”



Gráfico 7. ¿Recibió formación a través de cursos o similares dentro de la institución?
(en %)

“¿Cree que esto sea necesario? Marque del 1 al 5, siendo el 1 lo menos necesario y el 5 lo más necesario”

Respuestas expresadas en porcentajes, sobre el personal que respondió:

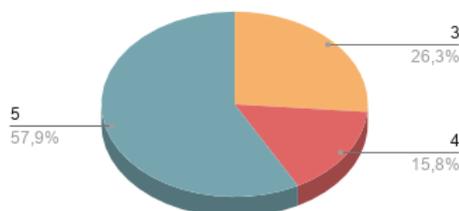


Gráfico 8. ¿Cree que es necesario recibir formación a través de cursos o similares dentro de la institución? (en %)

Pregunta 6. “¿La institución lo incentiva para formarse?”

“En caso de que responda sí. ¿Cómo?”

Las respuestas abarcaron desde la formación académica hasta la experiencia laboral, pasando por tutoriales en YouTube:

- Capacitación en Teatro Solís
- A través de cursos que ha traído e incorporación de equipos nuevos

- Curso a distancia en CLAEH
- Cursos a distancia
- Con pasantías
- Dándome los días libres necesarios para ir a estudiar y hacer las prácticas
- Intercambio con otras instituciones
- Dando capacitación al personal, por ejemplo

Pregunta 7. “¿Cree que es útil contar con formación para trabajar en un teatro?”

Respuestas expresadas en porcentajes, en torno a tres variables:

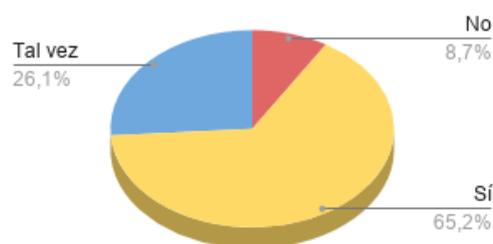


Gráfico 9. ¿Cree que es útil contar con formación para trabajar en un teatro? (en %)

Como metodología de adquisición de opiniones personales, nuevamente se empleó la valoración por puntos. En este caso, con la siguiente incógnita:

“¿Qué grado de importancia le adjudica a la formación-capacitación para trabajar en un teatro? Marque del 1 al 5, siendo el 1 lo menos importante y el 5 lo más importante”.

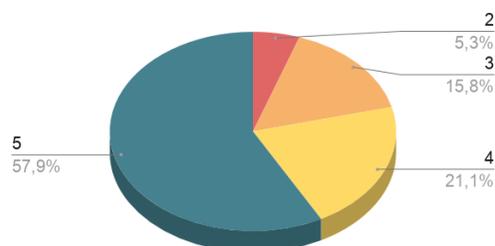


Gráfico 10. Grado de importancia le adjudica a la formación-capacitación para trabajar en un teatro (en %)

En este punto puede observarse que, si bien la amplia mayoría está de acuerdo con que es útil estar formado para trabajar en un teatro, la adjudicación de importancia a esto cuenta con una valoración repartida. También vale destacar que en la sección de quienes creen que es útil estar formado, hay un amplio porcentaje que estiman “tal vez”. Desde esta óptica se cree que esta respuesta se da en función de que una amplia mayoría de estos trabajadores se han formado trabajando.

Pregunta 8. “¿Cree necesario realizar capacitaciones periódicamente para la tarea que usted emplea?”

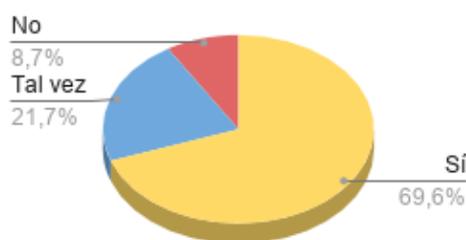


Gráfico 11. ¿Cree necesario realizar capacitaciones periódicamente para la tarea que desempeña? (en %)

“En caso de que responda sí: ¿Por qué?”

Respuestas:

- Porque siempre es poco lo que sabemos. Siempre hay que estar sumando información y crear también cultura digital. Esto sumado a la experiencia sería una buena opción para crecer.
- Por la evolución de los equipos y nuevas tecnologías.
- Porque hay que formarse constantemente.
- Es bueno estar actualizado y aprender cosas nuevas.
- Porque siempre hay que actualizarse.
- La tecnología se actualiza mes a mes y es necesario mantenerse actualizado para emplear técnicas más eficientes.

- Porque el uso de nuevas tecnologías y las herramientas que se necesitan para trabajar en la cultura van mutando todo el tiempo y es necesario replantearse y reelaborarse planes de trabajos para diferentes desafíos.
- Porque quiero ser mejor en mi desempeño, me falta por aprender. (Nunca recibí una capacitación formal de maquinaria).
- Porque la tecnología cambia rápidamente.
- Desempeñar mejor la tarea.
- Mantenerme actualizado de nuevas tecnologías o tendencias.
- La tecnología avanza y el nivel que tiene esta institución lo merece.

En la mayoría de los casos, las respuestas se enfocaron en las herramientas que estos trabajadores utilizan para desempeñar su tarea y la relación directa que estas tienen con la tecnología, la necesidad de actualizarse.

Solo para personal que trabaja en atención al público y escenario:

Pregunta 9. “¿Cuenta con capacitación en seguridad para prevenir riesgos en su tarea?”

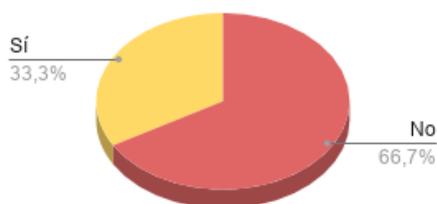


Gráfico 12. ¿Cuenta con capacitación en seguridad para prevenir riesgos en su tarea?
(en %)

“¿Cree que esto sea necesario? Marque del 1 al 5, siendo el 1 lo menos necesario y el 5 lo más necesario”

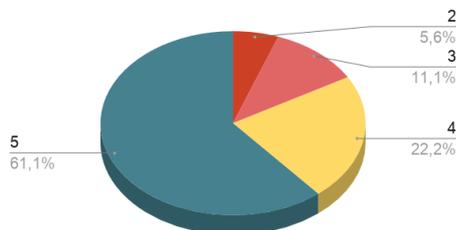


Gráfico 13. ¿Cree que es necesario contar con capacitación en seguridad para prevenir riesgos en su tarea? (en %)

Pregunta 10. “¿La institución lo ha instruido o capacitado en primeros auxilios?”



Gráfico 14. ¿La institución lo ha instruido o capacitado en primeros auxilios? (en %)

Pregunta 11. “¿Ha sido formado para realizar una evacuación del edificio en caso de incendio?”

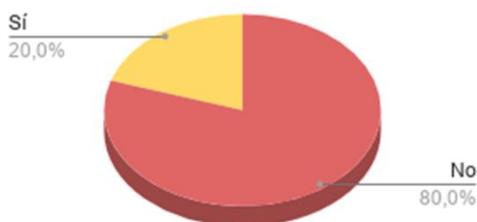


Gráfico 15. ¿Ha sido formado para realizar una evacuación del edificio en caso de incendio? (en %)

Estas tres preguntas también se encuentran direccionadas a la formación, pero con un vínculo directo a temas específicos más allá del rol que cumplen en la institución.

En busca de nuevas conclusiones se trabajó en el cruce de datos que fueron obtenidos a través de diferentes preguntas.

Uno de los factores que se tomó como punto de medida para con diferentes temáticas fue la edad, y a esta se la cruzó con otras variables.

En una primera instancia se cruzó la edad con la postulación o no postulación para entrar al puesto de trabajo. El resultado fue el siguiente:

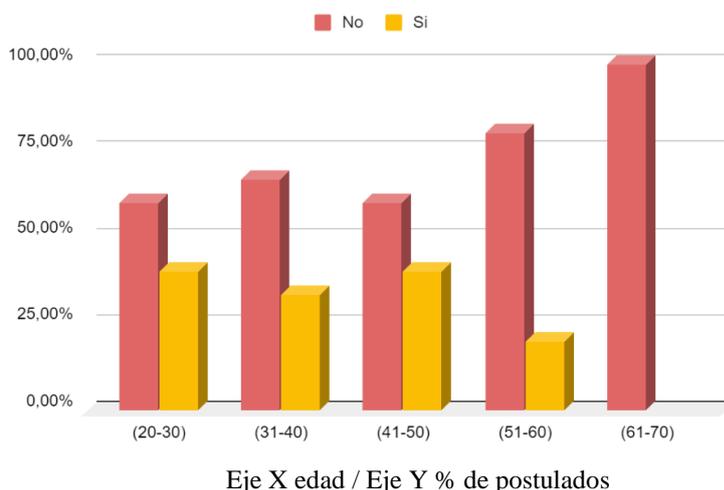


Gráfico 16. Postulantes y no postulantes para ingresar a su cargo, según edad (en %)

Este cruce refleja que los empleados que están hace más tiempo en la institución no postularon para el cargo, porque este era ocupado de forma directa. Mientras tanto, entre los funcionarios más jóvenes hay una tendencia creciente a postularse para ocupar esos cargos. En este punto se entiende que hay una relación directa con el modo en que históricamente el teatro ha ido ganando terreno como institución y fuente de trabajo digna para las nuevas generaciones.

En este camino se buscó la relación entre la edad y la formación o ausencia de esta, con el siguiente resultado:

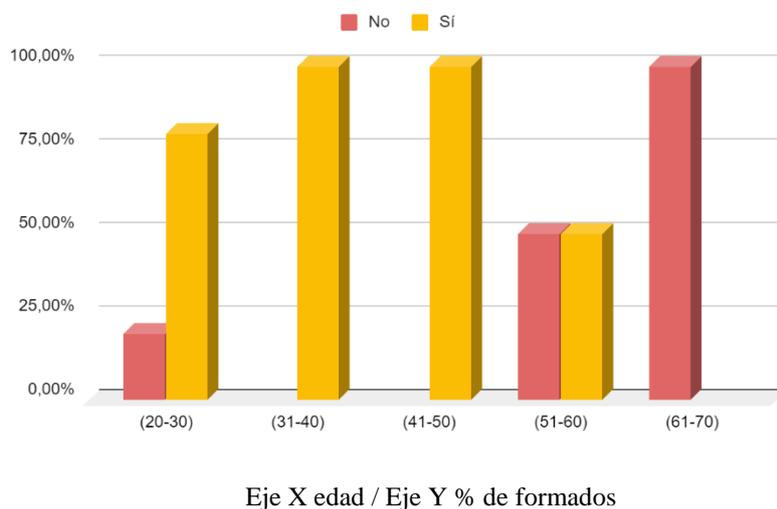


Gráfico 17. Formación o ausencia de formación al ingresar al cargo, según edad (en %)

Al igual que el cruce anterior, aquí se refleja que la tendencia a formarse decrece con la edad. De todas formas, en este caso hay un quiebre en la franja de veinte a treinta años que ilustra que un porcentaje no se ha formado. Esto puede ser por distintos factores, dentro de ellos, se cree que para algunos de los trabajadores de menor edad esta experiencia laboral es su primer trabajo y, por lo tanto, una especie de *prueba* laboral.

Para estudiar el grado de importancia que le adjudican los trabajadores a cursar por el puesto, se realizó el cruce de esta variable con la edad. El resultado fue el siguiente (en grado de importancia, del 1 (menor) al 5 (mayor)).

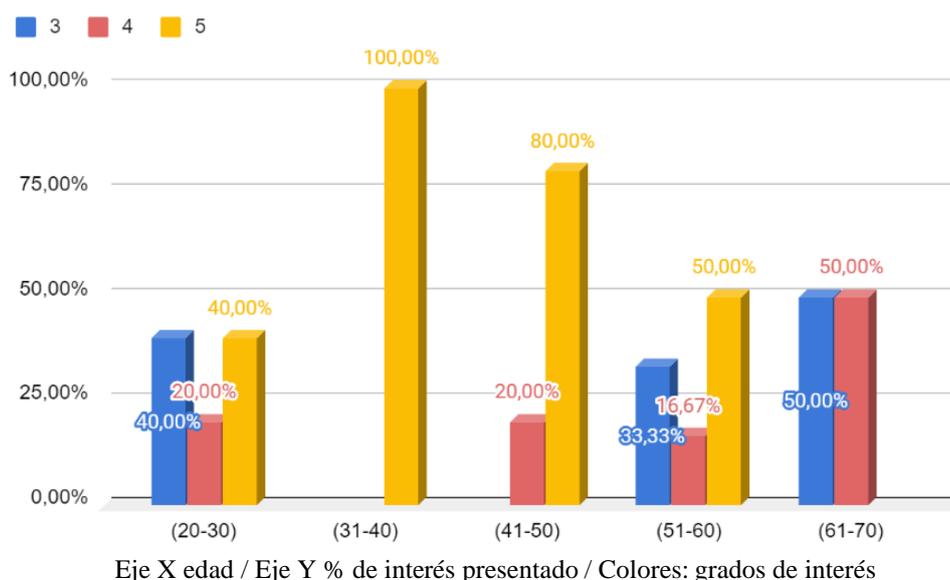


Gráfico 17. Grado de importancia que le adjudica a concursar por el puesto, por edad (en %)

Directamente se ve que en ninguna de las franjas etarias las personas consideran que la postulación al puesto no tenga importancia, pero sí se vislumbra que hay tres grados de adjudicación de importancia a esto, siendo los de mayor y menor edad los que creen que es *medianamente* importante cursar por el puesto; mientras que la franja de los treinta a los cuarenta años muestra en un cien por ciento que es necesario postularse para ocupar el puesto.

Desde esta perspectiva se entiende que hay una relación directa con los momentos de la vida en función de la búsqueda y la *competencia inminente* para ocupar un puesto de trabajo. En el caso de la franja de menor edad, se está en una etapa de *prueba* de trabajos con poca formación y en la franja de mayor edad se tiene una concepción diferente sobre lo que significa desempeñar la tarea en un teatro; mientras que en las franjas restantes, de los

treinta años en adelante, se muestra de forma decreciente la opinión sobre el grado de importancia de cursar por el puesto.

Como último cruce en relación con los trabajadores de estas instituciones, se buscó encontrar la relación de la edad con la percepción de incentivos que la institución les brinda para seguir o para comenzar a formarse en la tarea que desempeñan dentro de la institución. El resultado fue el siguiente:

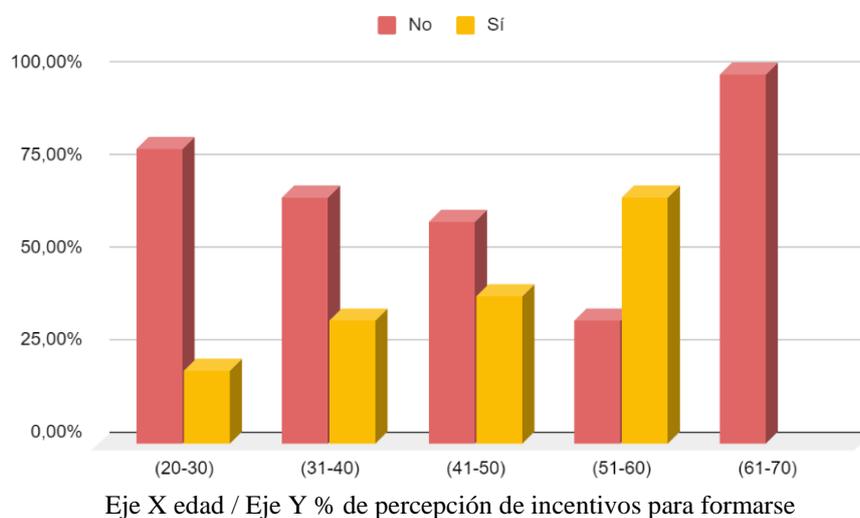


Gráfico 18. Percepción de incentivos brindados por la institución para formarse en la tarea que desempeñan, por edad (en %)

Para este cruce se observa que en las franjas de menor y mayor edad se entiende que la institución no los incentiva a formarse. Se cree que, en estas franjas, en cierta medida las personas no se encuentran motivadas a formarse y a hacer usufructo de las posibilidades que les brinda la institución en relación con los intereses que ellas presentan.

Entre los treinta y los sesenta años, si bien se les ofrece las mismas oportunidades de formación que al resto, las personas perciben de forma creciente las posibilidades que la institución les brinda para formarse.

CAPÍTULO 7.

CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORAS

7.1. Conclusiones

En la sección de análisis se expusieron puntos considerados relevantes con respecto a lo observado en las entrevistas con los directivos que llevan adelante la gestión de los teatros municipales seleccionados y en la encuesta realizada a los funcionarios. La información recabada en el trabajo de campo se contrastó con los conceptos enunciados y desarrollados en el marco teórico.

Al comienzo del trabajo se realizó la siguiente pregunta de investigación:

- Cuáles son las características de formación y capacitación de los directivos-administrativos y empleados de los teatros municipales del interior del Uruguay en los años 2018-2019.

A partir del análisis y de los hallazgos se puede concluir que el nivel de formación de los cargos directivos en el campo artístico-escénico es relativamente bajo, y que en muy pocos casos la selección del personal que ocupaba estos cargos se fundamentó en su capacitación técnica, sino que fue a través de cargos de confianza política. A su vez, esto motivó que estos teatros acarrearán una serie de problemas de gestión que se repiten en mayor o menor medida según el caso.

La poca formación o idoneidad en el caso de los cargos de directivos-administrativos muchas veces genera una secuencia de situaciones no deseadas, de las cuales se destacan:

- Falla en el cumplimiento de los objetivos planteados a nivel político;
- Falta de un encuadre institucional que determine una misión clara y oriente al personal en los diferentes niveles para lograr resultados de forma eficiente y efectiva;
- Carencia de sentido de pertenencia hacia el teatro por parte de los trabajadores y de la comunidad/el público;

- Ausencia de un proyecto artístico que permita generar buena reputación o consenso social, de manera de lograr un efecto político positivo en cuanto a cómo lo visualiza la comunidad;
- Escasas o nulas estrategias para el desarrollo territorial del teatro;
- Falta de conocimiento para el desarrollo o mejora del uso de los recursos, ya sean materiales y/o de servicios;
- Insuficiente desarrollo de vínculos con otros espacios culturales para producir sinergia entre instituciones;
- Carencias en el manejo de herramientas de marketing y comunicación para lograr una mejor visualización del teatro

En síntesis, puede decirse que todos estos ejemplos hablan de un potencial aún no explotado por las instituciones.

Según lo relevado a través los trabajadores de los teatros, podemos concluir que la falta de formación y capacitación específica puede desencadenar en que:

- Se exhiba una cantidad reducida de espectáculos debido al elevado costo para desarrollar giras en el interior por falta de técnicos calificados; por lo tanto, los artistas deben girar con toda su *crew* técnica;
- Incorrecta manipulación de los materiales existentes en el teatro, lo cual muchas veces lleva a un descenso de la vida útil de estos;
- Falta de una clara dirección hacia cómo organizar las tareas según las necesidades del teatro.

Esto genera un *círculo vicioso* que en cierta medida desencadena en desmotivación del personal y falta de sentido de pertenencia.

De forma genérica se puede mencionar que la recopilación de esos datos cruzados con el marco teórico arroja a simple vista la realidad a la que se enfrentan estas instituciones,

como así también las variables con las que deben gestionar los cargos directivos para llevar adelante el funcionamiento de estas organizaciones.

A su vez, es importante mencionar que cierta información no es comparable entre un teatro y otro, debido a la gran diferencia de contexto no sólo geográfico y/o social con el que debe gestionar cada directivo, sino con el tipo de relación de dependencia y autonomía con la que cuenta. A esto se suma la disponibilidad o no de herramientas que tiene a disposición para llevar adelante los desafíos que la institución y el entorno le presentan.

En este camino de investigación también podemos concluir que, con el paso del tiempo, las artes en general y la actividad escénica en particular han tenido que adaptarse a la realidad de los cambios tecnológicos, sociales y culturales para subsistir. A mediados del siglo XX las artes escénicas pasaron de ser una actividad mayoritariamente privada a contar con el apoyo financiero del Estado. Esto se dio a partir del desarrollo del *Estado de bienestar*. Este apoyo ha permitido, entre otros, la cohesión, la identidad, la educación y expresión de la social.

Con esto el Estado ha logrado darle espacio al valor simbólico que representa esta actividad para la sociedad en su conjunto. De esta forma posibilita que instituciones públicas cooperen con el desarrollo del sector desde una mirada social y no únicamente financiera.

A su vez, en Uruguay se ha contado con fondos, como lo es el Fondo para el Desarrollo de Infraestructuras Culturales en el Interior del País. Éste forma parte de las políticas culturales públicas desarrolladas por el Ministerio de Educación y Cultura. Fue creado por la Ley de Presupuesto Nacional N.º 17930, del 19 de diciembre de 2005, artículo 252, para la "Recuperación y construcción de infraestructura para el desarrollo de actividades artísticas culturales en el interior del país".

A través de un llamado público a proyectos, estos fondos tienen como objetivo primordial mejorar las condiciones de los centros y/o espacios culturales públicos y/o privados (salas, museos, bibliotecas, teatros, y otros) del interior del país, mediante la financiación a

proyectos de reformas, la adecuación y mejoramiento edilicio, así como el equipamiento de los centros referidos.

A su vez, el gobierno manifiesta que:

- En la gran mayoría de los departamentos la cultura ha ocupado espacios de relevancia que antes no tenía dentro del marco general de políticas departamentales. Esto se percibe por ejemplo en la novedosa creación, en algunos departamentos, de una figura más destacada a cargo de las políticas culturales; en la restauración de los teatros municipales (con la participación en muchos casos de fondos del MEC); y en una mayor visibilidad de la cultura dentro de los programas de gobierno.
- Si esto marca una tendencia, también existen enormes carencias en materia de recursos humanos especializados. Uno de los problemas recurrentes en las políticas culturales es la baja formación de quienes trabajan en las instituciones. Por ejemplo, bibliotecas sin personal capacitado, teatros sin iluminadores, direcciones o unidades sin gestores profesionales.
- La regionalización cultural del país como un instrumento de descentralización y de creación de sinergias regionales tiene una excelente receptividad en casi todos los departamentos, y en muchos casos ya se ha iniciado este camino con firmeza y decisión. (Arocena, 2011, pp. 383-384)

Al contrastar lo recién citado con la investigación realizada y la hipótesis que este trabajo sostiene:

- Los recursos humanos que dirigen los teatros del interior del Uruguay en los años 2018 y 2019 cuentan con escasa o nula formación específica en gestión.

Podemos concluir que hay un camino a recorrer en materia de formación de los recursos humanos que dirigen estas instituciones, y de esta forma cooperar con el desarrollo de la vida cultural-artística de los teatros del interior del país.

Desde esta perspectiva se entiende a la capacitación como un factor clave para el desarrollo de cualquier institución. El instruir y generar conocimiento permite desarrollar una batería de herramientas que mejora el desempeño de los recursos humanos, facilita la búsqueda de soluciones y de financiamiento, y agrega valor a la hora de aplicarlas en nuevas oportunidades.

A su vez, se entiende que la formación y el trabajo relacional coopera con la sinergia interinstitucional y esto posibilita la construcción de espacios de cercanía con referentes culturales, fondos y organismos.

La organización y el trabajo en equipo contribuyen, en cierto nivel, al empoderamiento y son una forma de organizarse para realizar solicitudes y reclamos del sector.

Como último se toma lo explicitado por Bonet y Schargorodsky (2016, p. 66), que aún la mirada que esta investigación pretende abordar en relación a algunos aspectos inherentes con los cuales los cargos directivos deben contar, estos son: “mirada integral, con buena capacidad estratégica y de liderazgo, dominio de las herramientas de gestión, y sensibilidad y conocimientos artísticos”.

Desde una mirada holística a esta investigación, se debe dejar explícito que es necesario establecer redes y funcionar de manera coordinada entre las diferentes instituciones culturales para lograr mejores resultados, optimizar los recursos materiales y humanos, así como obtener el conocimiento que proporciona el trabajo en equipo.

7.2. Propuesta de mejoras y recomendaciones para investigaciones futuras

Para el desarrollo de una propuesta de mejoras se toma como disparador el objetivo específico 3:

- A partir del marco teórico disponible y de los resultados del estudio, realizar una propuesta de mejora de la formación y capacitación de los cargos directivos.

A partir de los hallazgos y las conclusiones de esta investigación, se propone trabajar en acciones que cooperen en mejorar la situación observada.

En este camino se entiende que se debe desarrollar un programa de capacitación de los recursos humanos de los teatros del interior con especial énfasis en los cargos directivos. Se considera también necesario tener en cuenta las carencias y dificultades que presenta la gestión de teatros con estas particularidades.

A continuación, se mencionan algunos de los puntos que se creen indispensables para abordar esta capacitación:

- Desarrollo de habilidades para mapear el estado de situación de cada teatro.
- Confección de organigramas institucionales definiendo roles y responsabilidades.
- Determinar la cultura organizacional y sus normas.
- Trabajar en modelos de gestión de las artes escénicas y su financiamiento.
- Abordar la formación de espectadores.
- Desarrollar estrategias de marketing, comunicación y gestión de la identidad institucional.
- Fortalecer el trabajo en equipo, la selección de personal, el logro de un clima de trabajo adecuado y en la evaluación y el manejo del conflicto.

Como reflexión final en torno al análisis del trabajo realizado, se entiende que para futuras investigaciones sería necesario contar con una muestra mayor, para poder contrastar la realidad con la que articulan la gran mayoría de los teatros.

Si bien se hizo un muestreo intencional y representativo, se entiende que cuanto mayor pueda ser la muestra se obtendrán resultados más completos y, por lo tanto, conclusiones más contundentes.

Específicamente con respecto a los cargos directivos y la realidad en torno a la formación de estos, sería prudente reelaborar las preguntas para obtener respuestas más específicas. Esto sería posible al día de hoy, ya que con la información recabada se cuenta con un

amplio espectro de perfiles de personas que ocupan cargos directivos de los teatros del interior del Uruguay.

Este camino ya trazado permitirá mayor agudeza en futuras preguntas y, por tanto, respuestas más concretas en relación con la información que se pretende recabar.

Asimismo, se cree conveniente realizar dinámicas de trabajo de mesa con los directivos de estos teatros. De estas instancias seguramente surgirían nuevas visiones y se detectarían con mayor facilidad debilidades que se convertirían en oportunidades para trabajar sobre temáticas y problemáticas específicas que, de forma *aislada*, son más complejas de identificar. A su vez estos encuentros permitirían el *reconocimiento* de sus pares, y el trabajo relacional cooperaría con la sinergia entre teatros que *viven* situaciones similares. Esto posibilita la construcción de redes y el desarrollo de acciones coordinadas para afrontar en bloque las problemáticas que se presentan.

También sería necesario encontrar formas de generar mayor compromiso con la investigación en todos los trabajadores del teatro, incluidos los propios directivos. Esto es notorio en relación con la proporción de personas que respondieron la encuesta; si bien hubo casos en que se llegó a un 80% de trabajadores que respondieron, en otros no hubo respuesta por decisión del directivo, y en otros solo respondió el 17% del personal que trabajaba en el teatro.

De cara a una investigación futura, el camino trazado por esta investigación servirá de puntapié inicial para nuevos proyectos que permitan desarrollar una política pública de carácter nacional para la formación específica de los cargos directivos de los teatros del interior del Uruguay.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arocena, Felipe (coord.). (2011). Regionalización cultural del Uruguay. Montevideo: Universidad de la República, Dirección Nacional de Cultura, Programa Viví Cultura. Recuperado de https://otu.opp.gub.uy/sites/default/files/docsBiblioteca/Arocena_Regionalizacion_cultural_del_uruguay.pdf
- Baumol, William, y Bowen, William (1968). *Performing arts, the economic dilemma; a study of problems common to theater, opera, music and dance*. Cambridge, EUA: MIT Press.
- Bonet, Luis, y Schargorodsky, Héctor. (2016). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Barcelona: Quaderns Gescenic.
- Bowen, David, Ledford, Gerald, y Nathan, Barry (1991). Hiring for the organization, not the job, *The Executive*, 5(4): 35-51.
- Bredin, Karin. (2006). *Human Resources Management in Project-Based Organisations: Challenges and Changes*. Linköping: Linköpings Universitet, Faculty of Arts and Sciences Department of Management and Economics. Trad.: Lucía Mundstock.
- Catalán Romero, Salvador, y González Rueda, Antonio Javier (coords. y eds.) (2014). *Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural*. Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya. Disponible en <http://atalayagestioncultural.es/inicio>.
- CES (2019). “Propuesta 2019 Sodre-MEC”, *CES | Liceos*. Recuperado de: <https://www.ces.edu.uy/index.php/liceos/26905-propuesta-2019-sodre>
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del talento humano*. México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Dirección Nacional de Cultura, Ministerio de Educación y Cultura (DNC-MEC) (2013). *Cuenta Satélite en Cultura del Uruguay. Medición económica sobre los sectores artes escénicas, audiovisual, libros y publicaciones periódicas y música grabada correspondiente a 2012*. Montevideo: Dirección Nacional de Cultura del Ministerio de Educación y Cultura. Recuperado de:

https://cultura.mec.gub.uy/innovaportal/file/66114/1/cuenta_satelite_en_cultura_del_uruguay_para_2012.pdf.

Dirección Nacional de Cultura, Ministerio de Educación y Cultura (DNC-MEC) (2016).

“Un pueblo al Solís”, *DNC*. Recuperado de

<https://cultura.mec.gub.uy/innovaportal/v/2078/8/mec/un-pueblo-al-solis>

Durán, Ana, y Jaroslavsky, Sonia. (2012). *Cómo formar jóvenes espectadores en la era digital*. Buenos Aires: Leviatán.

Eisner, Elliot. (1995). *Educar la visión artística*. Barcelona: Paidós.

Elia, Carlos M. M., y Schargorodsky, Héctor (2004). *Economía de la cultura*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Etkin, Jorge, y Schwarstein, Leonardo (1989). *Identidad en las organizaciones. Invarianza y cambio*. Buenos Aires: Paidós.

Fainstein, Héctor (1997). *La gestión de equipos eficaces. Organizaciones del siglo XXI*. Buenos Aires: Macchi.

Fraile, Roberto (2018, octubre 5). “Einstein y la Academia Prusiana de las Ciencias”, *Citizen*. Recuperado de <http://thecitizen.es/cultura/einstein-y-la-academia-prusiana-de-las-ciencias>

Han, Byung-Chul (2018). *Hiperculturalidad*. Barcelona: Herder.

Kaiser, Michael M. (2010). *Planeación estratégica en las artes: Una guía práctica*. México: Centro Nacional de las Artes, CONACULTA.

Marchesi, Álvaro (2009). “Preámbulo”. En Jiménez, Lucina, Aguirre, Imanol, y Pimentel, Lucia G. (coords.). *Educación artística, cultura y ciudadanía*. Colección Metas Educativas 2021. Madrid: OEI-Fundación Santillana.

Olmos, Héctor (2007). *Políticas culturales para la inclusión democrática*. Tandil: s. e.

- Olmos, Héctor (2008). “22 claves estratégicas para diseño y gestión de políticas culturales”. En *Gestión cultural y desarrollo: claves del desarrollo*, cap. 13, pp. 201-210. Madrid: AECID.
- Pereira Severo, Luis (2017, julio 13). “De qué hablamos cuando hablamos de derechos culturales”, *Montevideo Portal*, Recuperado de:
http://columnistas.montevideo.com.uy/uc_302870_1.html.
- Schein, Edgar (1982). *Psicología de la organización*. México: Pearson Educación. Prentice Hall Hispanoamérica.
- Schlemenson, Aldo. (1989). *Análisis organizacional y empresa unipersonal en contextos turbulentos*. Buenos Aires: Paidós.
- Schraier, Gustavo Alberto. (2011). *Laboratorio de Producción Teatral 1. Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos*. Buenos Aires: edición de autor. Recuperado de: https://kupdf.net/download/laboratorio-de-produccion-teatral-1-gustavo-schraier_58d1b39adc0d60c308c3463a_pdf
- Unesco. (s. f.). “Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de industrias culturales y creativas”. Recuperado de
<http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/tools/policy-guide/como-usar-esta-guia/sobre-definiciones-que-se-entiende-por-industrias-culturales-y-creativas/>

ANEXOS

Anexo 1. Antecedentes - Iniciativas emulables en el contexto uruguayo

Se presentan a continuación algunos ejemplos de iniciativas que suceden en países vecinos y pueden ser emulables en el contexto uruguayo, con las modificaciones y mejoras pertinentes.

SPOTT // Sistema Público de Oficios y Técnicos Teatrales⁶

Promueve la capacitación y especialización de los recursos humanos de las ramas técnicas y oficios de los teatros públicos de todo el país; comprende actividades de formación para legitimar e incrementar el nivel profesional de los técnicos de las salas públicas y capacitarlos para incentivar y promover nuevos talentos en su rubro, fomentando la mejora y la sustentabilidad de los cuadros técnicos a nivel federal.

Escena pública⁷

Programa de formación disciplinar, interdisciplinar y transdisciplinar con etapas de capacitación, transferencia, producción y circulación de agentes y producciones artísticas a nivel federal.

⁶ <https://www.cultura.gob.ar/institucional/programas/spott/>

⁷ <https://www.argentina.gob.ar/cultura/escena-argentina>

Gestión cultural pública⁸

Programa de formación profesional destinado a agentes culturales que se desempeñan en organismos públicos de cultura en los ámbitos nacional, provincial, municipal y universitario.

Espacios teatrales

Equipamiento y Otros Requerimientos de Salas: apoya a salas y espacios teatrales estables contribuyendo a solventar costos de equipamiento y/u otros requerimientos.

Funcionamiento de Salas: para solventar los costos de alquileres, servicios, mantenimiento, etcétera, deberán realizar un plan que contemple como mínimo 8 meses de actividad al año.

Infraestructura de Salas: apoya a salas y espacios teatrales estables contribuyendo a solventar costos de infraestructura.

Infraestructura para Habilitación de Salas: contribuye a solventar costos de infraestructura destinados a la habilitación de los espacios.

⁸ <https://www.cultura.gob.ar/institucional/programas/formacion-en-gestion-cultural-publica/>

Anexo 2. Cuestionarios

Entrevista semiestructurada para cargos directivos

Cuestionario

Foco en la formación de los directores

Sección A

Edad:

A.1. ¿Cuenta con formación específica en materia de gestión cultural y/o de artes escénicas?

En caso de que sí. ¿Cuál y dónde? ¿Le resultó útil esta formación? ¿Por qué?

A.2. ¿Cree que el cargo directivo de un teatro debe tener formación académica en relación con la gestión de servicios artístico-culturales?

A.3. ¿Cómo fue la selección de su cargo? ¿Llamado abierto, concurso, otros?

¿Usted cree que hubo una incidencia en la selección con respecto a la formación que usted tiene?

Sí No

A.4. ¿Cuentan con algún plan de intercambio con otras instituciones similares para poner en común dificultades de la institución?

A.5. ¿Cree que el Estado o la Intendencia debe contar con planes de formación para que los directivos puedan desempeñar mejor su rol?

En caso de que sí. ¿Usted estaría dispuesto/a a formarse?

Foco en formación del personal

Sección B

B.1. ¿Cómo está conformada la estructura del organigrama del Teatro?

B.2. ¿Cuentan con capacidad de autonomía de contrataciones de personal?

B.3. ¿Cómo es la selección del personal que integra la plantilla de los trabajadores?

¿Qué priorizan? ¿Formación, experiencia laboral u otros?

Independientemente de qué priorizan:

¿Qué formación requieren para la ocupación de los diferentes puestos?

B.4. De aquellos trabajadores que estaban antes de su ingreso como directivo/a, ¿sabe cuál es su formación?

B.5. ¿Cuentan con planes para la formación continua de los trabajadores?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo?

¿Ya han realizado alguno?

B.6. ¿La institución da incentivos para que sus trabajadores se formen por fuera de ella?

Foco en la formación de terceros

Sección C

C.1. ¿Desarrollan políticas de formación de nuevos públicos?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo los implementan?

C.2. ¿Cuentan con planes de trabajo con las escuelas de formación artística locales?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo?

C.3. ¿Tienen artistas o proyectos en residencia para el crecimiento de estos artistas o proyectos?

En caso de que sí. ¿Cómo lo implementan?

Encuesta direccionada. Trabajadores de la institución

Teatro:

1. ¿Edad?

2. ¿Concursó por el puesto?

Sí No

¿Cree que esto sea necesario? Marque del 1 al 5, siendo el 1 lo menos necesario y el 5 lo más necesario.

1 2 3 4 5

3. ¿Qué cargo ocupa en el Teatro?

4. ¿Cuenta con formación para la tarea que desarrolla en el teatro, previa a trabajar en la institución?

Sí No

En caso de que sí. ¿Cuál?

5. ¿Ha recibido formación a través de cursos o similares dentro de la institución?

Sí No

¿Cree que esto sea necesario? Marque del 1 al 5, siendo el 1 lo menos necesario y el 5 lo más necesario.

1 2 3 4 5

6. ¿La institución lo incentiva para formarse?

Sí No

En caso de que sí. ¿Cómo?

7. ¿Cree que es útil contar con formación para trabajar en un teatro?

Sí No

¿Qué grado de importancia le adjudica a la formación-capacitación para trabajar en un teatro? Marque del 1 al 5, siendo el 1 lo menos importante y el 5 lo más importante.

1 2 3 4 5

8. ¿Cree necesario realizar capacitaciones periódicamente para la tarea que usted emplea?

Sí No

En caso de que sí. ¿Por qué?

Solo para personal que trabaja en atención al público y escenario:

9. ¿Cuenta con capacitación en seguridad para prevenir riesgos en su tarea?

Sí No

¿Cree que esto sea necesario? Marque del 1 al 5, siendo el 1 lo menos necesario y el 5 lo más necesario.

1 2 3 4 5

10. ¿La institución lo ha instruido o capacitado en primeros auxilios?

Sí No

11. ¿Ha sido formado para realizar una evacuación del edificio en caso de incendio?

Sí No

Anexo 3. Transcripción de entrevistas

Foco en la formación de los directivos

Región: Canelones, Teatro Politeama

Cuestionario

Nombre completo: Leonel Dárdano – Director del teatro

Edad: 65 años

A.1. ¿Cuenta con formación específica en materia de gestión cultural y/o de artes escénicas?

En caso de que sí. ¿Cuál y dónde? ¿Le resultó útil esta formación?

En caso de que sí o no. ¿Por qué?

El trabajo de gestión comienza con el Eslabón, cuando fundamos Teatro Eslabón, una infraestructura que de alguna manera nos sirva para crear y montar espectáculos. Todo comienza con la necesidad de hacer teatro, comenzar a hacer, comenzar a dirigir teatro, para ello necesito una sala, para ello necesito un espacio, como la sala era necesario mantenerla y desarrollarla, fuimos creando a partir de la práctica, eso fue en el año 1984. A partir de ahí fuimos adquiriendo la experiencia con otros grupos del interior, nos asociamos a la *Asociación de Teatros del Interior*, fuimos de alguna manera cotejando las experiencias de otros grupos y a partir de ahí cuando nos dimos cuenta que estábamos gestionando un espacio sin quererlo. Después de eso entro a trabajar en la dirección de cultura dentro de lo que es un relevamiento de los espacios de la casa de cultura dentro del departamento y trabajando en diferentes lugares del departamento fui asociando las diferentes carencias que tenía Canelones como capital y fundamentalmente me comencé a preguntar qué estaba pasando con el Politeama, en relación a de quién dependía, cómo se programaba, cómo se desarrollaba la gestión propiamente dicha y a partir de ahí comencé a armar un proyecto para en principios presentar a los *Fondos de Infraestructura*, en

principio con la necesidad de proporcionar al Politeama con un proyecto que estaba dividido en 3 etapas, ya que los fondos de infraestructura otorgaban 100.000 U\$D dólares y eso no nos daba para abarcar todo lo que precisamos. Lo primero que hicimos fue trabajar con el acondicionamiento térmico. A partir de ahí comenzamos a trabajar en un proyecto que en un principio abordara la gestión y el espacio como un polo de desarrollo desde 1921. Luego surge hacer una Tecnicatura de Gestión en el Claeh, entre eso y la práctica en el territorio que fue donde más aprendí; y lo otro también donde pude adquirir algunos conocimientos básicos, fue ahí donde pusimos a andar el proyecto Politeama en 2016.

A.2. ¿Cree que el cargo directivo de un teatro debe tener formación académica en relación a la gestión de servicios artístico-culturales?

Creo que sí, que es imposible llevar adelante un espacio de desarrollo cultural si no tenés esa formación. Creo que el gran error que hemos tenido en toda la historia, es que en el mejor de los casos los que estaban al frente de una gestión de estos espacios eran políticos informados en el mejor de los casos, cuando no eran administrativos que de alguna manera fueron cayendo y quedaron al frente de estas instituciones cuando no tenían ni la más pálida idea de lo que era gestionar un espacio público o en este caso gestionar un espacio de artes escénicas. Entonces creo que ahí también justifica, o damos respuesta a lo que ha sido un poco esa larga siesta que en general han vivido los teatros del interior que en su gran mayoría han estado abandonados e incluso en su momento este también y que tampoco había proyectos para desarrollar por lo tanto el interés que generaban en las autoridades era: “para qué voy a invertir plata en eso si no obtengo retribuciones”. Aún hoy se maneja: “hay pero no es un espacio que genere recursos económicos o se autosustente”. Es todo un tema, yo creo que al llevar adelante la gestión hay que trabajar mucho con la gestión en sí, con la población, con la formación de nuevos públicos y también con la educación de nuestras autoridades.

Como objetivo tenemos que dotar al Politeama de una identidad que va más allá del gobierno de turno dentro de lo que es la esfera departamental, para ello hay que trabajar mucho en lo que es esa identidad y también en la medida de lo posible generar los caminos

comunicacionales, también por la identidad, y lo económico para tener determinadas autonomías en algunas decisiones y a partir de ahí hemos tratado de dotarnos de algunas herramientas pensando que en el futuro pueden ser herramientas que nos salven de algunas decisiones no muy felices. Del presupuesto nunca se sabe que se aprueba o no frente al cambio de gobierno entonces es necesario que esas herramientas estén presentes, concretamente un grupo de amigos, gente que nos prestigia la actividad, la programación; los aliados sean los artistas porque a través de ellos nosotros podemos nutrirnos y brindarle al público más allá de las decisiones que se den por otros lugares.

Otros ingresos del teatro

El teatro está dentro del presupuesto Departamental.

En este caso presentaron el proyecto con la proyección del presupuesto de los 5 años.

Esto hace que puedan tener estipulados determinado monto que luego no está presente o que surjan imprevistos. En este año pudieron contar con el dinero presupuestado.

Por otro lado hay 2 elementos por un lado los ingresos extrapresupuestales que no hemos podido hacer que sea así, o sea que nosotros podamos disponer de esos dineros, o sea que si no podemos contar con lo presupuestal, recurrir al ingreso a través de las entradas, de todas formas no está estipulada todavía, estamos tratando de ver de cómo podemos hacer que esto se desarrolle.

En tercer lugar, convocamos una comisión de amigos con la intención de tener un termómetro con la sociedad y como apoyo también, en las etapas iniciales la misma asociación plantea que como el Politeama viene de un lugar donde todo se compró, se abordaron 2 temas, uno era lo comunicacional ya que ellos creían que la comunicación no llegaba a destino. Ellos desarrollaron un grupo para mover la información semanalmente, entre otros, siempre monitoreado por el Politeama.

Ahora la segunda etapa en la inserción de programas que todavía no se han podido desarrollar, como por ejemplo, programas de formación artística, programas que favorezcan fortalecer la institución, por ejemplo el programa “Eje ruta 11”, es un bus que pasa por Atlántida y el Santoral (San Jacinto, Santa Rosa...) y de ahí invitamos a

interesados que puedan venir a los espectáculos y /o conozcan la programación del Politeama, la idea de esto es ampliarlo y mejorarlo.

A.3. ¿Cómo fue la selección de su cargo? ¿Llamado abierto, concurso, otros?

A través de un proyecto propuesto por el director.

¿Usted cree que hubo una incidencia en la selección con respecto a la formación que usted tiene?

Sí No Otro

Responde en el siguiente texto.

A.4. ¿Cuentan con algún plan de intercambio con otras instituciones similares para poner en común dificultades de la institución?

Esto está relacionado con dos niveles, uno es la relación que nosotros tenemos con salas de otros departamentos articulando con las diferentes dificultades que se nos plantea para generar movidas artísticas o complementándonos a veces con algún material; pero en general lo que concierne con otras Intendencias lo maneja el Congreso de Intendentes y el Consejo de Directores de Cultura y ahí se plantean diferentes problemáticas de los que asisten. Pero ahí en realidad quedan inclinados más hacia el accionar político y los teatros quedamos un poco más aislados porque no estamos en contacto directo con los otros directores de Cultura o mismo nuestro director de Cultura.

Ahí encuentro un divorcio entre la realidad cultural y los teatros para trabajar con otros directores.

Hay una cosa que me asombra y es que la mayoría de la programación que llevan adelante los teatros del interior son coordinados por el Intendente o su coordinador más cercano, por lo tanto, no tengo la figura del gestor de esos espacios.

A.5. ¿Cree que el Estado o la Municipalidad debe contar con planes de formación para que los directivos puedan desempeñar mejor su rol?

En caso de que sí. ¿Ustedes estaría dispuesto/a a formarse?

Creo que la formación debe ser permanente y no solo en los directivos, sino también en los técnicos, también el propio teatro debe tener la capacidad de poder formar a sus trabajadores.

Si nosotros tuviéramos áreas que nos permitan el registro y rescatar la historia viviente que cuenta la institución o la información que surge por fuera del edificio.

Otros segmentos de audio no necesariamente se relacionan con las preguntas.

Foco en formación del personal

B.1. ¿Cómo está conformada la estructura de organigrama del teatro?

El equipo está dividido en 4 áreas, una administrativa, que fundamentalmente más allá de lo formal es la que tiene la parte de programación y difusión, la emisión de entradas, boletería, extensión y es el contacto con las propuestas que viene de afuera, son 20 en total, 6 en la administrativa. Luego está el área técnica que está el coordinador y esta área a su vez está dividida en 3 áreas, sonido 4, iluminación 3 y maquinaria 2.

Después el área que está conformado al relacionamiento con lo tercerizado que es la cafetería que vende las entradas, es el contacto con la red UTS y trabaja con la distribución de los ingresos y la otra área es la Comisión de Amigos que apoya con el área de finanzas.

B.2. ¿Cuentan con capacidad de autonomía de contrataciones de personal?

Se hace a través de llamados abiertos.

Hay parte del personal que ya está desde la administración anterior.

Se han hecho llamado técnicos y de atención al público.

B.3. ¿Cómo es la selección del personal que integra la plantilla de los trabajadores?

¿Qué priorizan? ¿Formación, experiencia laboral u otros?

Independientemente de qué priorizan: ¿Qué formación requieren para la ocupación de los diferentes puestos?

Fundamentalmente se manejó la formación técnica frente a los técnicos y en los que son de atención al público se modificaron los llamados ya que en la Intendencia no existe en lo

que es el plantel para realizar un llamado, entonces se recurrió a un llamado que tenía ribetes de guía turísticos.

En el caso de sonido e iluminación son mucho más específicos; luego de esto ver cómo es la capacidad de integrarse a un equipo.

B.4. ¿De aquellos trabajadores que estaban antes de su ingreso como Directivo/a, sabe cuál es su formación?

Algunos de ellos pasaron y fueron expertos carpinteros por ejemplo, que tenía el conocimiento específico de cómo estaba armado el teatro en sí, nuestro escenario. Este personal conocía la realidad de nuestro espacio, pero nos resultó muy difícil poder acercar las nuevas tecnologías o prácticas del día de hoy.

B.5. ¿Cuentan con planes para la formación continua de los trabajadores?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo? ¿Ya han realizado alguno?

La intención de formación es permanente pero no hemos podido lograrlo, por ejemplo, la Intendencia tiene planes de formación en idiomas y no hemos podido lograrlo.

Tenemos algunos intercambios informales con el Solís y el Sodre a nivel técnico.

B.6. ¿La institución da incentivos para que sus trabajadores se formen por fuera de la institución?

Hacemos todo lo imposible para que el trabajador se pueda formar.

Tratamos de armar los horarios de tal manera que el trabajador se pueda acomodar sus horarios de trabajo manera tal que pueda realizar otras actividades que contribuyan a su formación.

Están buscando la forma de poder cambiar la administración de los horarios de trabajo en función de la actividad que estén desarrollando. No quiero tener a un funcionario que tenga que cumplir ocho horas porque sí.

Sigue el audio en donde ejemplifica el porqué de cambiar la dinámica de cómo adaptar los horarios en función del trabajo. Se hace a través de las horas mensuales. En caso de que se exceda se le pagan extras en caso de que no llegue a las horas se ve que el foco de la

“problemática” está en otra área. Los horarios se planifican de una semana de a la otra, en este caso es los martes.

Foco en la formación de terceros

C.1. ¿Desarrollan políticas de formación de nuevos públicos?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo los implementan?

En principio hemos hecho la categorización y hemos comenzado a trabajar con los niños como forma de acercarlos al espacio, es un proyecto que comenzó hace tres años y nos hemos enfocado en aquellos niños de escuelas rurales y dentro del casco urbano se presentan espectáculos de extensión para acercar al niño al teatro, estos se conforman de una visita guiada y el espectáculo.

En cuanto a los espectadores fundamentalmente hemos trabajado con estos pero con el enfoque al acercamiento más que formación de público.

Audio con anécdota del relato que se le hace a los niños.

C.2. ¿Cuentan con planes de trabajo con las escuelas de formación artística locales?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo?

Es un deber grandísimo que tenemos.

Empezamos a trabajar fundamentalmente con la escuela de Danza del Sodre. Eso implica que el espacio está ocupado en determinados días, esto nos limita trabajar con otros proyectos como por ejemplo talleres de acercamiento al arte escénico y la danza contemporánea por razones de espacio y de tiempos. Si bien hemos hecho algunos talleres puntuales.

Hemos realizado talleres de dirección de teatro y algunos de danza, esto nos ha permitido el acercamiento de artistas que se encuentran aislados.

Si bien no hemos tenido muchos está la intención.

C.3. ¿Tienen artistas o proyectos en residencia para el crecimiento de estos artistas o proyectos?

En caso de que sí. ¿Cómo lo implementan?

Tenemos el deseo de tener, lo único que tenemos en residencia es la orquesta que es Municipal. En los momentos que tenemos a la orquesta no se puede hacer nada en el edificio, esto también nos modifica las actividades, son dos o tres días a la semana. La idea es que podamos armar un grupo de residencia regional que abarque a varios artistas.

Dar un espacio a la danza contemporánea más allá de lo que sucede de forma privada, esto hay que hacerlo con proyección en el tiempo para poder desarrollarlo.

Región: Durazno, Teatro Español

Cuestionario:

Foco en la formación de los Directivos

Nombre completo: María Isabel Ramos – Coordinadora

Edad: 52

Coordinadora General de la Intendencia

Es el tercer lugar en la Intendencia y coordina el teatro en la etapa de transición.

Hace 1 año que tienen el teatro. Si bien se hizo una presupuestación de lo edilicio, pero no se presupuestó la propuesta de puesta en marcha de gestión del teatro y por eso ella está llevando a adelante este rol.

A.1. ¿Cuenta con formación específica en materia de Gestión Cultural y/o de Artes Escénicas?

En caso de que sí. ¿Cuál y dónde? ¿Le resultó útil esta formación?

En caso de que sí o no. ¿Por qué?

No.

Ahora se está formando en el Curso de Gestión de teatros del Claeh en convenio con el Ministerio de Educación y Cultura.

Diálogo situacional de una visita que tuvieron con el curso al Auditorio del Sodre.

A.2. ¿Cree que el cargo directivo de un teatro debe tener formación académica en relación a la gestión de servicios artístico-culturales?

Sí, por supuesto.

Yo hago todos los eventos de la Intendencia en cuanto a música y artes escénicas pero la gestión de un teatro es diferente, uno tiene que tener formación para llevar adelante estas instituciones.

A.3. ¿Cómo fue la selección de su cargo? ¿Llamado abierto, concurso, otros?

El cargo es de confianza del Intendente.

Hace 10 años

¿Usted cree que hubo incidencia en la selección con respecto a la formación que usted tiene?

Sí No

Responde en otra sección de la entrevista.

A.4. ¿Cuentan con algún plan de intercambio con otras instituciones similares para poner en común dificultades de la institución?

Este año se realizaron acciones a demanda e hicimos foco en la formación de público con niños.

Corresponde a formación de público:

Por ejemplo hicimos una obra durante 3 meses que llevamos a todos los niños de las escuelas públicas. Se hizo un trabajo de forma lenta ya que el teatro estaba cerrado.

El teatro empezó de cero a partir de la reforma que salió USD 4.000.000 dólares. Pero los que estaban haciendo la reforma pensaron en la infraestructura, pero no en la llevada a cabo de la organización.

A.5. ¿Cree que el Estado o la Municipalidad debe contar con planes de formación para que los directivos puedan desempeñar mejor su rol?

En caso de que sí. ¿Ustedes estaría dispuesto/a a formarse?

Sí.

Hay que formarse.

Foco en formación del personal

B.1. ¿Cómo está conformada la estructura de organigrama del teatro?

1 funcionaria de carrera de la Intendencia de Cultura

1 funcionaria administrativa de Cultura

1 jefe mantenimiento e infraestructura

2 funcionarios que hacen albañilería, eléctrica e infraestructura

1 técnico de sonido

1 en escenario y luces

Hay capacidad de contar con funcionarios que trabajan con la atención al público.

B.2. ¿Cuentan con capacidad de autonomía de contrataciones de personal?

Sí.

Esto se debe al cargo que realizo en la Intendencia, la decisión del Intendente de ponerme a cargo de esto es que puedo trabajar con autonomía a partir del presupuesto que tengo asignado.

B.3. ¿Cómo es la selección del personal que integra la plantilla de los trabajadores?

¿Qué priorizan? ¿Formación, experiencia laboral u otros?

Independientemente de qué priorizan:

¿Qué formación requieren para la ocupación de los diferentes puestos?

Se hicieron llamados internos porque eran funcionarios de la Intendencia.

Se prioriza la formación y experiencia.

B.4. ¿De aquellos trabajadores que estaban antes de su ingreso como Directivo/a, sabe cuál es su formación?

No había

B.5. ¿Cuentan con planes para la formación continua de los trabajadores?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo? ¿Ya han realizado alguno?

Sí.

B.6. ¿La institución da incentivos para que sus trabajadores se formen por fuera de la institución?

Sí.

Incentivos con pasajes, acomodo de horarios y días.

Foco en la formación de terceros

C.1. ¿Desarrollan políticas de formación de nuevos públicos?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo los implementan?

Sí.

Es en lo que estamos. Estamos tendiendo una red en todo el teatro a través de los diferentes elencos que hay como la orquesta, el coro y otros.

C.2. ¿Cuentan con planes de trabajo con las escuelas de formación artística locales?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo?

Sí.

Lo hacemos a través de la sala de ensayo que tenemos en la casa de cultura.

Nosotros trabajamos en red con las otras infraestructuras que hay en Cultura.

C.3. ¿Tienen artistas o proyectos en residencia para el crecimiento de estos artistas o proyectos?

En caso de que sí. ¿Cómo lo implementan?

No, todavía no.

La idea de que yo esté haciendo este curso en conjunto con la otra persona. La idea es entregarle un proyecto a la nueva persona que asuma en las próximas elecciones.

Región: Paysandú, Teatro Florencio Sánchez

Cuestionario

Foco en la formación de los directivos

Nombre completo: Virginia María Dalto – Gestora del Teatro

Edad: 58

A.1. ¿Cuenta con formación específica en materia de gestión cultural y/o de artes escénicas?

En caso de que sí. ¿Cuál y dónde? ¿Le resultó útil esta formación? ¿Por qué?

Se define como gestora debido a un acuerdo entre la Intendencia de Paysandú y la Intendencia de Montevideo. En ese acuerdo se define que personal del teatro Solís va a asesorar al teatro de Paysandú.

El Intendente quiere realizar una reapertura del teatro con una nueva gestión que nunca existió en el Teatro.

No es un cargo que se dio por concurso, yo sigo siendo funcionaria del Teatro Solís, pero trabajando en el teatro de Paysandú por dos años a través de este acuerdo con posibilidades de extenderse en caso de que las dos partes lo crean conveniente.

Quien sigue pagando mi sueldo es la Intendencia de Montevideo.

Es un caso especial y es la forma en que se pudo resolver un problema a partir de esta modalidad.

Formación: Sí, es especialista en Gestión Cultural de la Universidad de la República a partir del Posgrado que se realizó en la Facultad de Ciencias Sociales UDELAR”.

A.2. ¿Cree que el cargo directivo de un teatro debe tener formación académica en relación con la gestión de servicios artístico-culturales?

Sí, creo que es muy necesario.

**A.3. ¿Cómo fue la selección de su cargo? ¿Llamado abierto, concurso, otros?
¿Usted cree que hubo una incidencia en la selección con respecto a la formación que usted tiene?**

Sí No

Contestado arriba.

A.4 - ¿Cuentan con algún plan de intercambio con otras instituciones similares para poner en común dificultades de la institución?

No con otros teatros ni con otras Intendencias.

Hay un leve intento que quiero llevar adelante a través del corredor de los “Pájaros pintados” que une las 2 orillas. Si bien no se ha concretado nada, salvo con el Teatro Colón que vino a dar una charla, estamos trabajando para que suceda algo.

A.5. ¿Cree que el Estado o la Intendencia debe contar con planes de formación para que los directivos puedan desempeñar mejor su rol?

En caso de que sí. ¿Usted estaría dispuesto/a a formarse?

No, me parece que está en la órbita de la Universidad.

Acá hay un curso de introducción a la Gestión Cultural, pero me parece que una capacitación de Gestión de Teatros lo tiene que hacer una Institución. Ya lo tiene el Claeh que comenzó hace poco y el INAE tendría que estar con cursos de capacitación de cómo gestionar un Teatro.

En la Universidad ahora estamos en marcha de que salga una Maestría en Gestión Cultural.

Foco en formación del personal

B.1. ¿Cómo está conformada la estructura de organigrama del Teatro?

1 Gestora.

1 persona encargada de atención al público.

1 administrativa que trabaja medio horario, tres horas.

1 persona en el área educativa, hace las visitas guiadas y todo lo que sea el relacionamiento institucional del teatro con instituciones educativas, etcétera.

1 auxiliar de servicio que limpia el teatro.

1 auxiliar de servicio que viene por el MIDES es discapacitado, es sordo que trabaja medio horario.

1 persona que está nombrada dentro del área técnica pero no está asistiendo.

El personal técnico y de asistencia de sala son funcionarios de la Intendencia que vienen puntualmente al teatro cuando hay trabajo. Esto se debe a que el teatro estaba cerrado, sólo se abría en las 2 horas que había un espectáculo.

Esto cambia hace 2 años desde que estoy yo se abrió una oficina en el teatro entonces eso cambia un poco la cabeza, pero no hemos podido lograr que este Teatro cuente con personal técnico, este personal yo lo comparto con la Dirección de Cultura. Con la Dirección tenemos una reunión semanal y tengo que llevar cuál es mi programación y ellos definen quienes mandan al teatro y quienes cumplen con las otras necesidades que tiene la Dirección de Cultura. Esto es típico de las Intendencias del interior ya que son pocos los recursos y hay que sacarle provecho.

Hay una resolución de un funcionario que tiene que ser fijo, pero en realidad se lo hizo porque se le quería subir el sueldo y se lo puso como referente del teatro. Tendría que estar trabajando acá pero está con la Dirección de Cultura.

Por lo tanto, no hay personal técnico del Teatro.

Con personal de atención al público es lo mismo, hay un pool de personas que quieren hacer horas extras y realizan la tarea, acá estamos tratando de darle capacitación.

B.2 - ¿Cuentan con capacidad de autonomía de contrataciones de personal?

No, este teatro se reabrió sin presupuesto hace 2 años.

B.3 - ¿Cómo es la selección del personal que integra la plantilla de los trabajadores?

¿Qué priorizan? ¿Formación, experiencia laboral u otros?

Independientemente de qué priorizan:

¿Qué formación requieren para la ocupación de los diferentes puestos?

Respuesta en otra sección de la entrevista.

B.4 - De aquellos trabajadores que estaban antes de su ingreso como directivo/a, ¿sabe cuál es su formación?

Sí, la encargada del área de educación es maestra y trabajó hace 5 años como guía en el museo histórico por lo tanto su perfil encaja bárbaro.

B.5 - ¿Cuentan con planes para la formación continua de los trabajadores?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo?

¿Ya han realizado alguno?

Sí, este año hicimos una capacitación con 2 funcionarios que vinieron del teatro Solís a trabajar con atención al público.

Se hizo el año pasado y este año.

También vinieron del Auditorio del Sodre, de Iluminación y Audio para dar una capacitación para los técnicos de la Dirección de Cultura, pero se hizo a través del teatro.

B.6. ¿La institución da incentivos para que sus trabajadores se formen por fuera de ella?

Sí.

Por ejemplo una funcionaria se quiso capacitar en visitas guiadas al Solís y se le pagó el pasaje y el viático.

Fue un técnico a ver cómo se armaba una Zarzuela en el Solís más una persona de atención al público.

Nos sirve que vengan acá ya que nos sirve más económicamente porque son menos costos.

Foco en la formación de terceros

C.1 ¿Desarrollan políticas de formación de nuevos públicos?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo los implementan?

Sí.

Hay 2 programas:

- Uno se llama “Del pago al palco”, se trabaja con Centros MEC, ellos aportan la locomoción, nosotros la programación que siempre son espectáculos de elencos estatales, pero también a través de otros privados.

Los Centros MEC eligen la locación, nosotros les pasamos información de lo que van a ver para que en la localidad se les pase la información y ellos sepan a lo que vienen.

- Otros es con el Plan Ibirapitá que se coordina con la persona referente local. Con esto estuvieron viniendo grupos que se anotaban a través del plan con la Tablet y se hizo una cacería de fotos con las computadoras. Estas se imprimieron y se expusieron en gigantes en el hall del teatro. Se hizo la entrega de 2 Tablet al teatro.

Ahora empezamos otro proyecto que es apéndice de la del Solís que la idea es traer la experiencia de gestión del Solís y adaptarla a la realidad de una ciudad más chica.

Esta se llama “Jóvenes críticos” en Montevideo se hace con el INJU y acá en Paysandú lo hice con los bachilleratos artísticos.

Se comenzó hace 3 meses con este proyecto.

La idea es que vengan al teatro a ver 3 espectáculos y vino gente de “Jóvenes críticos” a hacer una capacitación en el Liceo 1 y luego vienen los chicos a ver las funciones y la herramienta que se utilizó fue la entrevista.

C.2 - ¿Cuentan con planes de trabajo con las escuelas de formación artística locales?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo?

Todas las escuelas de danza hacen sus muestras en el teatro, la modalidad es a través de un alquiler común de sala.

Con los institutos de danza se trajeron *Master Class* gratuitos y vinieron de todos los institutos.

Para esa *Master Class* conseguimos socios, para el pago del caché lo hizo la Comisión Administradora del Río Uruguay y el traslado a Paysandú el Consulado argentino en Paysandú.

C.3. ¿Tienen artistas o proyectos en residencia para el crecimiento de estos artistas o proyectos?

En caso de que sí. ¿Cómo lo implementan?

No tiene.

Ahora hay un llamado desde la Dirección de Cultura pero en otra locación Municipal, no en el teatro.

Región: Rivera – Teatro Municipal.

Cuestionario:

Foco en la formación de los directivos

Nombre completo: Álex Álvez – Director de Cultura

Edad: 52

A.1. ¿Cuenta con formación específica en materia de gestión cultural y/o de artes escénicas?

En caso de que sí. ¿Cuál y dónde? ¿Le resultó útil esta formación

En caso de que sí o no. ¿Por qué?

Director de Cultura de Rivera y el teatro depende directamente del él.

De la Dirección dependen los museos, las salas y el Teatro Municipal es manejado directamente por la Dirección de Cultura.

Hay un encargado, pero no ejerce como gestor, hace una coordinación con los funcionarios prácticamente.

La programación y las estrategias las hace el Director de Cultura.

He realizado capacitaciones a lo largo de mi carrera, soy un funcionario de carrera, hace 32 años que trabajo en la Intendencia, de esos 32 años, 22 en la Dirección de Cultura. Uno va adquiriendo experiencia a través de los contactos.

No tiene una capacitación directa.

A.2. ¿Cree que el cargo directivo de un teatro debe tener formación académica en relación a la gestión de servicios artístico-culturales?

Considero que es necesario.

En este momento me pasa que la persona que tengo como encargada no tiene las capacidades como para llevar adelante la gestión de un teatro y la administración lamentablemente no ha colocado a alguien. Lo que me gustaría en lo personal, es poder encargarme de la Dirección de Cultura y tener un encargado del teatro que sepa de cuestiones escénicas y la gestión en sí.

A.3. ¿Cómo fue la selección de su cargo?

¿Llamado abierto, concurso, otros?

¿Usted cree que hubo una incidencia en la selección con respecto a la formación que usted tiene?

Sí No

En el caso hipotético de que se haga una contratación, habría que hacer un concurso para personas que tengan esa capacidad.

A.4. ¿Cuentan con algún plan de intercambio con otras instituciones similares para poner en común dificultades de la institución?

No.

En la región creo que somos el único teatro, en los otros departamentos hay salas más chicas.

Pero sí trabajamos en conjunto con Tacuarembó y Artigas para traer artistas

A.5. ¿Cree que el Estado o la Municipalidad debe contar con planes de formación para que los directivos puedan desempeñar mejor su rol?

En caso de que sí. ¿Ustedes estaría dispuesto/a a formarse?

Considero que sí en lo personal.

Capacitar al director y al personal

Foco en formación del personal

B.1. ¿Cómo está conformada la estructura de organigrama del teatro?

Esta es una gran carencia que tenemos nosotros.

Nos pasa que nos van tirando al teatro personas que tuvieron problemas en otros lugares, por lo tanto, los trabajadores son funcionarios que han tenido problemas en otros lugares y que los mandan al teatro. Estos funcionarios no están capacitados y no están comprometidos.

Actualmente contamos con 5 funcionarios.

El rol es control general, es una tarea administrativa y de control.

El teatro no tiene equipamiento, por lo tanto, cuando uno lo contrata debe traer a los técnicos.

B.2. ¿Cuentan con capacidad de autonomía de contrataciones de personal?

Es una cuestión política, no autonomía.

B.3. ¿Cómo es la selección del personal que integra la plantilla de los trabajadores?

¿Qué priorizan? ¿Formación, experiencia laboral u otros?

Independientemente de qué priorizan:

¿Qué formación requieren para la ocupación de los diferentes puestos?

Solo política.

B.4. ¿De aquellos trabajadores que estaban antes de su ingreso como Directivo/a, sabe cuál es su formación?

No

B.5. ¿Cuentan con planes para la formación continua de los trabajadores?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo?

¿Ya han realizado alguno?

No

B.6. ¿La institución da incentivos para que sus trabajadores se formen por fuera de la institución?

No

Foco en la formación de terceros

C.1. ¿Desarrollan políticas de formación de nuevos públicos?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo los implementan?

No hay un plan de acción solo se hace alguna cuestión puntual.

C.2. ¿Cuentan con planes de trabajo con las escuelas de formación artística locales?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo?

Es el único teatro de la frontera.

Las academias utilizan muchísimo el teatro, sobre todo a través de los cierres de curso.

Se trabaja de forma coordinada con cada una de las instituciones que participan.

C.3. ¿Tienen artistas o proyectos en residencia para el crecimiento de estos artistas o proyectos?

En caso de que sí. ¿Cómo lo implementan?

En el teatro está el Ballet folclórico y 1 elenco de teatro en el cual se coordinan los espacios de ensayo.

Región: Rocha, Teatro 25 de Mayo

Cuestionario:

Foco en la formación de los directivos

Nombre completo: Gabriela Pérez – Directora

Edad: 44

A.1. ¿Cuenta con formación específica en materia de Gestión Cultural y/o de Artes Escénicas?

En caso de que sí. ¿Cuál y dónde? ¿Le resultó útil esta formación?

En caso de que sí o no. ¿Por qué?

Sí, tengo experiencia y formación en Gestión Cultural. Además, me he dedicado al teatro durante toda mi vida, hace unos 35 años. Me he dedicado al teatro en dirección teatral, puesta en escena y también en actuación, pero después durante muchos años me dedicó a la gestión.

¿Dónde se formó?

Me formé en varios lugares, hice varios cursos de diferente duración, uno fue aquí en la Intendencia que se hizo sobre Gestión Cultural, pero yo previamente había hecho trabajo en gestión por la ORT en Emprendecultura. Ya había entrado a la Intendencia en ese momento, pero como yo previo a eso estoy formada como educadora sociocultural y educadora de tiempo libre porque estuve viviendo 10 años en España, también tenía mi formación y experiencia laboral fuera del país.

Por eso concursé aquí cuando llegué y entré en la Dirección de un centro cultural con la formación que yo tenía de educadora sociocultural y gestión de proyectos. Trabajaba en una empresa de proyectos socioambientales en España.

Con esa formación empecé aquí a trabajar y empezaron los cursos específicos en gestión cultural, de los cuales tomé varios, uno en el Claeh muy flojo, uno en la ORT que me generó oportunidades de tener varias herramientas nuevas que no había tenido en cuenta que existían y después hice otros cursos de formación incluyendo el de la Intendencia con foco en la gente que forma centros culturales.

A.2. ¿Cree que el cargo directivo de un teatro debe tener formación académica en relación a la gestión de servicios artístico-culturales?

Yo soy de los que consideran que se sobrevalora la formación académica.

En Uruguay a mucha tendencia a generar muchas tecnicaturas de varios años en formaciones que sabemos que si son intensivas de 10 u 11 meses tú tienes la teoría y lo demás es rodar, gestionar, trabajar y aprender a tener un equilibrio con el público. Sobre todo con la gente que necesita el teatro, que necesita el espacio en el que vos trabajas. Yo creo que en realidad hay mucho de experiencia en la gestión que no pasa por la teoría, veo mucha gente que tiene mucha teoría pero cuando hay que bajarla a tierra cuesta mucho más. En mi caso lo que ha ayudado es que me he dedicado al teatro y a la expresión artística, lo que ha ayudado a tener la visión de los artistas que vienen a usar el teatro. El respeto por ellos, la valoración del trabajo que realizan; no solamente se necesita una formación académica sino cierta sensibilidad con las artes.

A.3. ¿Cómo fue la selección de su cargo?

¿Llamado abierto, concurso, otros?

Empecé a trabajar en el MEC como educadora no formal.

Y empecé a concursar para ver a dónde llegaba mi currículum.

Comencé en el armado de proyectos y concursé por la dirección del centro cultural de Lascano. Primero currículum, después cartas de recomendación y luego el proyecto de programación de un año. Esto me llevó a una investigación porque yo no conocía el pueblo, ni de qué se trataba, qué hacían, posibilidades, costumbres y cuáles eran sus actividades culturales.

Luego de esa investigación hice el proyecto de gestión, la siguiente entrevista y quedé seleccionada para formar parte de la Intendencia.

¿Para entrar en el teatro?

Cuando terminó mi contrato más algunos inconvenientes que tuve con el alcalde de Lascano ya que él no estaba de acuerdo que ese puesto fuera ocupado por alguien que no fuera del pueblo en contraposición a los proyectos que ganamos, la cantidad de

participantes que tuvo el centro, entre otros hizo que terminara con una buena valoración de la Intendencia y el pueblo.

Como la Dirección de Cultura consideró que mi trabajo fue bueno, me trajeron al teatro 25 de Mayo por la experiencia que yo tenía y mi formación.

Esto hace un poco más de 3 años como directora.

¿Usted cree que hubo una incidencia en la selección con respecto a la formación que usted tiene?

Sí No

Respuesta dispersa en la entrevista.

A.4. ¿Cuentan con algún plan de intercambio con otras instituciones similares para poner en común dificultades de la institución?

Dentro del departamento tenemos una red de espacios culturales, nos juntamos unas 2 o 3 veces al año, nos ponemos de acuerdo y se trabaja en las necesidades de la gestión de todos los espacios. Intercambiamos ideas, proyectos, agrupaciones y en nuestro caso desde el teatro nos encargamos a trabajar en la estimulación de la rotación de productos culturales de calidad, de distintas localidades dentro y fuera del departamento.

Tenemos relación con el teatro de Maldonado, Treinta y Tres, armamos circuitos que nos permita facilitar la circulación de artistas que vienen de Montevideo o del exterior y se nos abaraten costos. Generamos propuestas entre 3 o 4 localidades además también lo hacemos con las otras 2 salas dentro del departamento.

A.5. ¿Cree que el Estado o la Municipalidad debe contar con planes de formación para que los directivos puedan desempeñar mejor su rol?

En caso de que sí. ¿Ustedes estaría dispuesto/a a formarse?

Sí creo que es necesaria, primero que siempre que estés haciendo alguna formación estás incorporando herramientas nuevas, te permite estar en contacto con nuevas formas, nuevas dinámicas de trabajo, entre otros. A nosotros nos ha servido desde que estoy en la Intendencia de Rocha. La formación ha sido muy útil en todos los cargos.

Considero que la formación constante es fundamental.

Foco en formación del personal

B.1. ¿Cómo está conformada la estructura de organigrama del teatro?

Dentro del teatro funciona la Dirección de Cultura.

Somos 7 personas, 2 administrativas que hacen la administración del teatro más la de todo el departamento.

La gestión cultural depende de la Dirección de Cultura en cambio la gestión del espacio depende de los diferentes municipios, nosotros realizamos trabajo de gestión cultural y administrativa que son 20 en total, centros y salas de Rocha.

1 persona de mantenimiento, limpieza y portería

1 personas que hace portería y el telón ya que es manual.

1 técnico de luces

1 técnico de audio

Estos últimos formados y especializados en sus áreas.

B.2. ¿Cuentan con capacidad de autonomía de contrataciones de personal?

No se cuenta con autonomía.

El personal ya estaba cuando yo llegué.

B.3. ¿Cómo es la selección del personal que integra la plantilla de los trabajadores?

¿Qué priorizan? ¿Formación, experiencia laboral u otros?

Independientemente de qué priorizan:

¿Qué formación requieren para la ocupación de los diferentes puestos?

No se seleccionó.

B.4. ¿De aquellos trabajadores que estaban antes de su ingreso como Directivo/a, sabe cuál es su formación?

Sí porque somos pocos.

A los técnicos se los ha contactado con teatros de mayor experiencia como el Sodre.

Lo que hacemos es generar intercambio con el Sodre y Solís. Hemos tenido mucha colaboración de estos teatros.

B.5. ¿Cuentan con planes para la formación continua de los trabajadores?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo?

¿Ya han realizado alguno?

Sí

B.6. ¿La institución da incentivos para que sus trabajadores se formen por fuera de la institución?

Sí.

Foco en la formación de terceros

C.1. ¿Desarrollan políticas de formación de nuevos públicos?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo los implementan?

Trabajamos con niños y jóvenes.

En un principio se armó un encuentro de teatro.

De niño y jóvenes para niños y jóvenes. Esto nos permite acercar a esos otros que no participan de localidades cercanas.

También traemos de compañías que vienen de afuera, trabajamos con Primaria para que nos faciliten las visitas al teatro para que ellos puedan vivenciar.

El festival nos ha permitido que vean que además de ser observador pueden participar.

Tratamos que vivan la experiencia teatral; además compartimos la información para que se puedan interesar.

También trabajamos con INAU, los traemos a ver obras de forma gratuita.

Esto arrojó que no solo vengan a ver, sino que sean partícipes de los elencos que tenemos.

C.2. ¿Cuentan con planes de trabajo con las escuelas de formación artística locales?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo?

Trabajan con el conservatorio de música

Los 2 elencos de teatro

C.3. ¿Tienen artistas o proyectos en residencia para el crecimiento de estos artistas o proyectos?

En caso de que sí. ¿Cómo lo implementan?

No tienen

Pero las agrupaciones de Rocha tienen 1 exoneración al año, no academias privadas, se les entrega la sala de forma gratuita para hacer su función y ellos puedan recaudar fondos para hacer diferentes acciones como grabar discos, comprar vestuario, entre otros.

Región: Salto – Teatro Larrañaga

Cuestionario:

Foco en la formación de los directivos

Nombre completo: Jorge Eduardo De Souza – Dir. Cultura

Edad: 42

A.1. ¿Cuenta con formación específica en materia de gestión cultural y/o de artes escénicas?

En caso de que sí. ¿Cuál y dónde? ¿Le resultó útil esta formación? ¿Por qué?

Actualmente estoy realizando un diplomado en Gestión de espacios públicos en el Claeh. Lo estoy haciendo yo más otros funcionarios, para que quede personal de carrera capacitado para llevar adelante el trabajo de gestión de la institución por encima de los cambios políticos.

La programación es desde la Dirección de Cultura o la Intendencia o arrendamientos externos.

A.2. ¿Cree que el cargo directivo de un teatro debe tener formación académica en relación con la gestión de servicios artístico-culturales?

Creo que la formación es fundamental.

Nos pasó que cuando comenzamos con los talleres de función de sala y nos encontramos con realidades de funcionarios que nos comentaban que hace más de 20 años que hacíamos atención de sala y no sabíamos que acá había actuado determinados artistas...

Creemos que la formación es necesaria para estar actualizado y además para consolidar el equipo humano que trabaja en el teatro y el funcionariado en general.

A.3. ¿Cómo fue la selección de su cargo? ¿Llamado abierto, concurso, otros? ¿Usted cree que hubo una incidencia en la selección con respecto a la formación que usted tiene?

Sí **No**

Creo que el teatro para tener un desarrollo de mediano y largo plazo de un proyecto consolidado debe ser un llamado abierto con un perfil de gestión a partir de un proyecto presentado que de alguna manera responda a la dirección que puede tener el espacio como tal.

El mejor esquema de funcionamiento debe ser un llamado abierto.

Como no tenemos una tipificación de tareas y cargos con estos perfiles, hay veces que hay que generar un espacio intermedio para contener la falta del espacio presupuestal.

Porque todo lo que genera la renta general del teatro a nivel económico va a hacienda, la Dirección de Cultura no tiene una incidencia directa en cómo reinvierte o utiliza esos fondos para programar funciones. Eso también plantea una necesidad puntual de un proyecto mucho más integral que incluya además el manejo financiero económico y las posibilidades de otro perfil de la sala.

A.4. ¿Cuentan con algún plan de intercambio con otras instituciones similares para poner en común dificultades de la institución?

Más allá de la instancia de formación del Claeh que nos permite poner las diferentes situaciones de la sala en una puesta común de un trabajo en red de las salas del país, no.

Cada vez que han venido algunos elencos, por ejemplo el Sodre, se les ha planteado por ejemplo a nivel técnico que nos hagan un informe o una valoración desde de su criterio técnico, los desafíos que tiene la sala para que esas necesidades sean incluidos dentro lo que es el funcionario que maneja la sala para *aggiornar* a nuestros técnicos .

A.5. ¿Cree que el Estado o la Intendencia debe contar con planes de formación para que los directivos puedan desempeñar mejor su rol?

En caso de que sí. ¿Usted estaría dispuesto/a a formarse?

Creo que los planes de formación deben ser transversales, no sólo en los cargos de dirección sino a los cargos gerenciales en todos los términos, ya sea de gerencia de personal, de atención de sala, de técnica e incluso aprovechar más la sinergia que se puede crear con otras instituciones en el sentido de eventuales pasantías para atención de sala con la licenciatura de turismo con la escuela de administración de Salto también. Por qué no analizar la perspectiva de algunas cuestiones más técnicas con la Universidad del Trabajo y la Universidad de Comunicación, en un rango de pasantía o becado pueden ocupar esos cargos que hoy no están específicamente en la sala.

Foco en formación del personal

B.1. ¿Cómo está conformada la estructura de organigrama del Teatro?

5 personas

Encargado de personal que hace alguna solicitud de la sala aunque todas las solicitudes pasan por la Dirección de Cultura para hacer una resolución.

Perfil Administrativo, pero de auxiliar de servicio el resto de las personas, hacen tareas complementarias, ya sea desde una especie de secretaría en función de la demanda y tareas colaborativas en sonido iluminación, etcétera, pero no tienen ningún perfil específico en relación a esas tareas.

Muchos son funcionarios de muchos años que han desarrollado el oficio, pero no tienen una formación específica y actualmente el 50% está en una situación de retiro por eso la oportunidad de incorporar un plan que integre nuevos perfiles más acorde al tipo de tarea que se requiere hacer.

Funcionarios de perfil de acompañamiento técnico, no son especializados.

La atención de sala se hace con gente de otras áreas que pasaron por un proceso de formación con respecto a historia del teatro, primero auxilios, entre otros.

B.2. ¿Cuentan con capacidad de autonomía de contrataciones de personal?

Parte del proyecto es manejar toda la parte del servicio financiero y servicios anexos que complementen la lógica de funcionamiento interno de la sala.

Pero como no está contemplado y todo pertenece a Hacienda, necesariamente se requiere otros acuerdos más institucionales que permitan otros rangos más de autonomía financiera y administrativa para la dirección del teatro o al equipo de gestión que eventualmente se encargue de la administración y programación del espacio.

B.3. ¿Cómo es la selección del personal que integra la plantilla de los trabajadores?

¿Qué priorizan? ¿Formación, experiencia laboral u otros?

Independientemente de qué priorizan:

¿Qué formación requieren para la ocupación de los diferentes puestos?

Respuestas en la pregunta anterior.

B.4. De aquellos trabajadores que estaban antes de su ingreso como directivo/a, ¿sabe cuál es su formación?

Sí.

B.5. ¿Cuentan con planes para la formación continua de los trabajadores?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo?

¿Ya han realizado alguno?

Actualmente que se está haciendo mejoras edilicias y la incorporación de material de Cooperación Internacional a través de China de los materiales de sonido e iluminación, se va a implementar o solicitar para hacer un llamado abierto de sonido e iluminación y aquellos funcionarios que aún se encuentran trabajando en el teatro, se va a hacer una

capacitación para auxiliar a las tareas al personal que eventualmente se contrate para la parte técnica.

B.6. ¿La institución da incentivos para que sus trabajadores se formen por fuera de ella?

Se ha implementado en 2 funcionarios que se están formando para que queden con esos conocimientos por fuera de cuál sea la administración de turno.

Foco en la formación de terceros

C.1. ¿Desarrollan políticas de formación de nuevos públicos?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo los implementan?

Sí, actualmente hay un programa que se llama “bienvenidos” que tiene que ver con un público objetivo de niños y adolescentes en la lógica de que tengan una experiencia enfocado en escuelas y clubes de niños de conocer la sala desde otra perspectiva y que eso nos permita generar una experiencia de formación de público desde otra perspectiva.

Antes no existía eso.

La formación de público es fundamental.

C.2. ¿Cuentan con planes de trabajo con las escuelas de formación artística locales?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo?

Hay distintos colectivos de artes escénicas, principalmente con la danza con los cuales se han establecido algunos acuerdos por ejemplo en realizar facilitaciones del uso de la sala o reducción de costos a través de diferentes intervenciones artísticas a coordinar con la Dirección de Cultura como una forma de facilitar el acceso a las diferentes zonas del departamento pero que también sea una contrapartida social para que puedan hacer sus presentaciones en el Teatro: Principalmente Codanza que es una de las organizaciones que más trabajamos.

C.3. ¿Tienen artistas o proyectos en residencia para el crecimiento de estos artistas o proyectos?

En caso de que sí. ¿Cómo lo implementan?

El teatro tiene una Orquesta que, si bien no es el espacio de ensayo, se realiza una Gala anual dentro de la programación fija del Teatro.

También hay Coro Departamental que hace sus Galas ahí y también tenemos talleres de formación en danza folklóricas rioplatense, españolas y en tango que también se hacen muestras anuales en este espacio.

Puntualmente me gustaría mencionarte el trabajo que se hace con *Siemens* que depende de la Universidad de la República, que es el estudio de las artes escénicas y musicales en la región, enfocadas en el teatro Larrañaga y el análisis del archivo de programas que hay. Los seminarios que se hacen de musicología han posibilitado la circulación de expertos que la sala para la evaluación patrimonial de las artes escénicas; también lo que es el telón de boca, su estado de conservación y la evaluación de cómo poder mejorarlo y refaccionarlo. También han ayudado en cómo demostrar aquella tradición artística que tiene la sala, la cual nos parece fundamental, algo así como el centro de documentación que tiene el Teatro Solís.

**Región: Departamento de Maldonado, ciudad de San Carlos,
Teatro Sociedad Unión de San Carlos**

Cuestionario:

Foco en la formación de los directivos

Nombre completo: Laura Piriz Sosa – Directora

Edad: 53

A.1. ¿Cuenta con formación específica en materia de Gestión Cultural y/o de Artes Escénicas?

En caso de que sí. ¿Cuál y dónde? ¿Le resultó útil esta formación?

Formación maestra en Educación Pública.

Hace 24 años trabaja en la Intendencia de Rocha y hace 24 que lo hace dentro del área de Cultura.

Cuando empezó a surgir la Gestión Cultural, cerca del 2000 me parece, la OEI vino he hizo un seminario de Gestión Cultural, yo participé y me gustó el tema y seguí yendo por mi cuenta, leyendo libros y buscando casos de España que era el lugar más adelantado en aquel momento en Gestión Cultural y así me fui formando y después cuando salía algún curso o seminario que hacía el CCE o el Ministerio de Cultura participaba, pero nunca pude acceder a una formación académica hasta que el CLAEH trae ese diploma que duró 6 meses y que terminaba con la producción de un proyecto; lo hice y terminé ese diploma. Siempre trabajando en la parte de Cultura.

Desde hace 1 año que está a cargo del Teatro.

A.2. ¿Cree que el cargo directivo de un teatro debe tener formación académica en relación a la gestión de servicios artístico-culturales?

Creo que la Cultura es una profesión y que en todos los ámbitos de la Cultura además de los teatros tendría que haber gente con formación por supuesto.

A.3. ¿Cómo fue la selección de su cargo?

¿Llamado abierto, concurso, otros?

Este teatro estuvo cerrado durante mucho tiempo, este espacio era privado de una sociedad civil. El teatro se vino abajo como pasó con muchos teatros del país, que no los pudieron mantener y estuvo muchos años cerrado hasta que en el año 94 o 95 la Intendencia decide invertir en el teatro para reformarlo. Hubieron idas y vueltas, proyectos contra proyectos hasta que en el 2015 el teatro se reinaugura con una inversión importante de la Intendencia y se firma un Comodato para el Teatro (el edificio tiene otras instalaciones). Comodato como parte de una comisión mixta que la integra la Intendencia, el Municipio de San Carlos y 2 representantes de la Sociedad Civil Unión.

En el 2015 se abre sin gestión, uno venía y alquilaba la sala.

En el 2016 en San Carlos hay una turbonada que hace unos destrozos y de uno de los que hace es en el techo del teatro. El teatro se vuelve a cerrar pero un año después en mayo del 2018 la Alcaldesa le propone si no le interesaba gestionar el Teatro porque no había posibilidades de hacer un llamado abierto.

No había ni interés ni disponibilidad de rubro. Como yo soy funcionaria y trabajaba en el área de la Cultura me integré hace 1 años.

¿El curso de Gestión del Claeh lo hizo antes o durante esta gestión?

Lo hice antes.

¿Usted cree que hubo una incidencia en la selección con respecto a la formación que usted tiene?

Sí **No**

Porque en realidad en el Municipio no hay nadie que tenga formación en Gestión Cultural y en la Intendencia tampoco porque si bien el curso lo hicieron algunos compañeros creo que los que llegaron a entregar el proyecto fueron 3 o 4, 3 que trabajaban en la parte de Cultura y yo era una de ellas.

¿Cómo son los ingresos del teatro?

El Municipio se hace cargo del pago de la amplificación que hasta ahora no lo teníamos hasta recibir la donación de los equipos chinos.

La Dirección de Cultura pone por todo concepto \$ 40.000 que tienen que si o si destinarse a pago de caché de los artistas que se contratan.

Los sueldos los paga la Intendencia.

A.4. ¿Cuentan con algún plan de intercambio con otras instituciones similares para poner en común dificultades de la institución?

No.

Han surgido redes a iniciativas personales, pero no con la Intendencia, lo he propuesto pero hasta ahora no.

A.5. ¿Cree que el Estado o la Municipalidad debe contar con planes de formación para que los directivos puedan desempeñar mejor su rol?

En caso de que sí. ¿Ustedes estaría dispuesto/a a formarse?

Yo creo que sí.

Sí, la Intendencia no tiene capacidad de hacer un llamado para captar a la gente para esos cargos debe formar a la gente que está interesada.

Foco en formación del personal

B.1. ¿Cómo está conformada la estructura de organigrama del teatro?

En el teatro hay 1 funcionario que cumple de todo terreno, abre habilita los ensayos que tenemos programados.

La Dirección (yo) armo la programación, me encargo de hacer el contacto con los artistas, con la agencia de cobranza con la parte de comunicaciones de la Intendencia. Y después nosotros tenemos solamente 3 funcionarios, que hoy queda un poco en el tintero los recursos que tiene el teatro aparte de los \$ 40.000 pesos que nos dan y los contratamos con lo que se recauda en el teatro.

Nosotros recaudamos por concepto de venta de entradas y de alquiler del teatro se vuelca en una cuenta que administra esta Comisión Mixta. De esta plata pagamos 3 funcionarios acomodadores de sala, 1 de ellos está con los artistas. Esta gente la tenemos puntualmente los días de la función, 1 hora antes de que empiece cada función; si se necesita más porque es algo complicado le extendemos el horario, pero ese es el sistema de trabajo, se le paga cada vez que vienen...

El personal técnico es de la empresa que se contrata.

Esto estaba incluido en el presupuesto.

¿Ahora que les ingresa material técnico se va a realizar un llamado?

Nosotros en este momento estamos en una disyuntiva porque la administración sólo va a hasta mayo del 2020. En este momento no se pueden hacer llamados abiertos porque en el año electoral no se puede tomar personal. Entonces se decidió capacitar a las personas que trabajan como personal de sala en el Solís y en Sodre. Ellos van a hacer algún curso en

algún instituto de sonido y luces y ahí van a estar hasta que se tome personal. Esto es porque están en una etapa de transición que no sabemos qué va a pasar y necesitamos que esto se instale y se ponga a andar hasta Julio del año que viene....

Se va a capacitar a estas personas de la empresa que son personas jóvenes y la empresa los va a tuturar. Por los 6 siguientes meses se va a hacer un contrato por este período.

B.2. ¿Cuentan con capacidad de autonomía de contrataciones de personal?

Al día de hoy no.

B.3. ¿Cómo es la selección del personal que integra la plantilla de los trabajadores?

¿Qué priorizan? ¿Formación, experiencia laboral u otros?

Independientemente de qué priorizan:

¿Qué formación requieren para la ocupación de los diferentes puestos?

No contesta por la realidad del Teatro.

B.4. ¿De aquellos trabajadores que estaban antes de su ingreso como Directivo/a, sabe cuál es su formación?

Sí.

B.5. ¿Cuentan con planes para la formación continua de los trabajadores?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo?

¿Ya han realizado alguno?

A futuro solo con el personal de audio e iluminación por la necesidad de la situación

B.6. ¿La institución da incentivos para que sus trabajadores se formen por fuera de la institución?

Se incentiva a través de la formación de los cargos de audio e iluminación.

Foco en la formación de terceros

C.1. ¿Desarrollan políticas de formación de nuevos públicos?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo los implementan?

En realidad, el desafío de abrir una sala que hacía años que estaba cerrada, lo primero que tienes que pensar es en formar público. Por lo tanto, se trazó una línea de trabajo en formar público; estamos en camino, pero sí se ve el crecimiento de público.

El año pasado había funciones que había 7 u 8 personas, eso este año no ha pasado.

C.2. ¿Cuentan con planes de trabajo con las escuelas de formación artística locales?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo?

Sí, trabajamos en red con los bachilleratos artísticos de 2 liceos. Les proporcionamos actividades y a los docentes un pase joven para que puedan venir a las actividades.

También hacemos actividades de extensión cultural durante todo el invierno en la medida de que el presupuesto lo permita.

Hacemos todos los jueves actividades que invitamos a los escolares a venir, con teatro, música. La idea es que vengan a ver y sepan cómo comportarse, cómo disfrutar. Los artistas les cuentan cómo trabajan, cómo ensayan, los instrumentos, las luces, etcétera. También hacemos trabajos con la UTU en base a cosas que les pueda interesar.

C.3. ¿Tienen artistas o proyectos en residencia para el crecimiento de estos artistas o proyectos?

En caso de que sí. ¿Cómo lo implementan?

Sí, tenemos 2 proyectos.

Este año la Sociedad Unión propuso poner un elenco estable de teatro. Entonces hay un docente que trabaja con un elenco que son los socios de la unión.

Después se trabaja con un elenco de “Uruguay actúa” un martes cada 15 días.

Se les brinda el espacio para ensayos y funciones, además se les facilita el traslado, la difusión, las tarjetas de invitación, afiches, logística en general.

Región: San José Teatro Macció

Cuestionario

Foco en la formación de los directivos

Nombre completo: Silvia Pérez - Gerenta (dependencia de la Dirección de Cultura)

Edad: 59

A.1. ¿Cuenta con formación específica en materia de gestión cultural y/o de artes escénicas?

En caso de que sí. ¿Cuál y dónde? ¿Le resultó útil esta formación? ¿Por qué?

No cuento con formación en Gestión Cultural soy funcionaria de carrera en la Intendencia, hace 40 años con carrera administrativa.

A.2. ¿Cree que el cargo directivo de un teatro debe tener formación académica en relación con la gestión de servicios artístico-culturales?

Pienso que sí y en este momento estoy participando de un curso de Gestión Cultural que está dando el Claeh, un poco para redondear mi carrera porque yo ya la hice, pero creo que para el teatro es importante.

A.3 -. ¿Cómo fue la selección de su cargo? ¿Llamado abierto, concurso, otros?

¿Usted cree que hubo una incidencia en la selección con respecto a la formación que usted tiene?

Sí **No**

Ingresé por concurso a la Intendencia, al teatro por asignación.

A.4. ¿Cuentan con algún plan de intercambio con otras instituciones similares para poner en común dificultades de la institución?

Estamos en contacto, pero realmente en este momento no se está dando ese intercambio, hemos trabajado con la red de intercambio y los Directores de Cultura.

A.5 - ¿Cree que el Estado o la Intendencia [AC1] debe contar con planes de formación para que los directivos puedan desempeñar mejor su rol?

En caso de que sí. ¿Usted estaría dispuesto/a formarse?

Yo creo que sí porque todo suma y cuanto más calificación y más información va a favorecer la gestión.

Foco en formación del personal

B.1. ¿Cómo está conformada la estructura de organigrama del Teatro?

10 personas administrativas.

6 técnicos (1 en sonido y 1 en iluminación el resto son peones)

B.2. ¿Cuentan con capacidad de autonomía de contrataciones de personal?

Solo puedo hacer un pedido específico cuando si me falta alguien, por ejemplo, un sonidista, pero no puedo contratar personal.

B.3. ¿Cómo es la selección del personal que integra la plantilla de los trabajadores?

¿Qué priorizan? ¿Formación, experiencia laboral u otros?

Independientemente de qué priorizan:

¿Qué formación requieren para la ocupación de los diferentes puestos?

Pregunta contestada en diferentes segmentos de la entrevista.

B.4. De aquellos trabajadores que estaban antes de su ingreso como directivo/a, ¿sabe cuál es su formación?

El técnico iluminador es electricista. El técnico de sonido es calificado, el resto son peones. Los administrativos son chicas que trabajan sobre todo con la dinámica de las ventas de entradas. Trabajan en red con TickAntel y en la noche son acomodadores cuando hay función.

B.5. ¿Cuentan con planes para la formación continua de los trabajadores?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo?

¿Ya han realizado alguno?

No, hasta el momento no.

B.6. ¿La institución da incentivos para que sus trabajadores se formen por fuera de ella?

Sí, se le da flexibilidad de horarios, se le apoya a través del pago de pasajes

Foco en la formación de terceros

C.1. ¿Desarrollan políticas de formación de nuevos públicos?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo los implementan?

Hasta ahora no.

C.2. ¿Cuentan con planes de trabajo con las escuelas de formación artística locales?

En caso de que sí. ¿Cuáles y cómo?

Sí, acá tenemos elencos estables como escuela de ballet clásico, el conservatorio de música, escuelas de danza folklore y tango, banda municipal y coro musical.

En el teatro ensayan los coros y artes escénicos primero, segundo y tercer año el resto ensayan en la casa de la cultura.

C.3. ¿Tienen artistas o proyectos en residencia para el crecimiento de estos artistas o proyectos?

En caso de que sí. ¿Cómo lo implementan?

No.

Anexo 4. Cuadro comparativo. Entrevistas a directivos

Información de cargo directivo

Teatro	Cargo de quien lo dirige	Comienzo de gestión	Edad	Género	P. 1	P. 2	P. 3	P. 4	P. 5
Canelones, Teatro Politeama	Director	2016	65	Hombre	Sí Desarrolla Fondo para el Teatro Politeama Tecnicatura en Gestión Cultural - Claeh	Sí	Proyecto propuesto por el actual director Sí tuvo incidencia la formación	No Solís asesoramiento técnico - Donación China Se hace el intercambio con los Dir. de Cultura, pero no abarca a los Teatros por la cantidad de temáticas	Sí La formación debe ser constante
San José, Teatro Macció	Gerenta - No tiene Director	2017	59	Mujer	No Funcionaria de carrera en la Intendencia En un curso de Gestión Cultural Claeh	Sí	Por concurso a la Intendencia Por asignación al teatro No tuvo incidencia la formación	No Se hace el intercambio con los Dir. de cultura. Ídem anterior	Sí Siempre suma

Salto, Teatro Larrañaga	Director de Cultura	2015	42	Hombre	No En un curso de Gestión Cultural Claeh	Sí	Función política En caso de una Dirección del Teatro debe ser un llamado abierto A través de un proyecto presentado. No tuvo incidencia la formación.	No	Sí De forma transversal a todos
Paysandú, Teatro Florencio Sánchez	Gestora del Teatro	2017	58	Mujer	Sí Posgrado en Gestión Cultural - UDELAR	Sí	Caso atípico fusión Solís Intendencia de Paysandú - Paga Intendencia de Montevideo en acuerdo con Intendencia Paysandú. Sí tuvo incidencia la formación.	No Leve intento a través del corredor “Pájaros pintados” que aúna las 2 orillas	No Debe ser en la órbita de la Universidad
San Carlos, Teatro Sociedad Unión	Directora	2018	53	Mujer	Sí Seminarios de Gestión Cultural OEI Curso Claeh 6 meses	Sí	Funcionaria de la Intendencia Sí tuvo incidencia la formación	No	Sí La Intendencia no tiene capacidad de hacer llamados para esos puestos. Debe capacitar a gente

Rocha, Teatro 25 de Mayo	Directora		44	Mujer	Sí ORT en Emprendecultura Otros	Sí Pero se sobrealora	Al teatro no Antes venía del Centro Cultural que fue un llamado Sí tuvo incidencia la formación	Sí Trabajan en red con otras instituciones del departamento y otros teatros cercanos	Sí De forma transversal a todos
Durazno, Teatro Español	Coordinadora General Intendencia	2018	52	Mujer	No Ahora se está formando en el Curso de Gestión de teatros del Claeh	Sí Sí bien hago todos los eventos de Intendencia, gestionar un teatro es diferente.	No Cargo de confianza No tuvo incidencia la formación	Sí En coordinación con otras instituciones culturales del departamento	Sí
Rivera, Teatro Municipal	Director de Cultura	2015	52	Hombre	No	Sí Cree necesario para si él poder encargarse de la Dir. de Cultura	No Cargo de confianza No tuvo incidencia la formación	No Pero hay veces que trabajan en conjunto con Tacuarembó y Artigas	Sí Capacitar al director y al personal

Información sobre el personal del teatro

Teatro	P. 1	P. 2	P. 3	P. 4	P. 5	P. 6
Canelones, Teatro Politeama	Tiene personal fijo con cargo específico 6 administrativos 1 coordinador técnico 4 audio 3 iluminación 2 maquinaria	Sí Llamados abiertos	Llamados abiertos en técnicos Atención al público modificación de los llamados de la Intendencia - Llamado interno	Sí	Sí Pero no se han podido implementar	Sí Acomodo de horarios y días
San José, Teatro Macció	Tiene personal fijo con cargo específico 1 audio 1 iluminación 4 peones 10 administrativos	No Solo pedidos específicos por una acción determinada	Llamado interno	Sí	No	Sí Acomodo de horarios y días Se pagan pasajes
Salto, Teatro Larrañaga	Tiene personal fijo pero sin cargo específico 1 encargado de personal 4 de perfil colaborativo sin ningún perfil específico	No	No hay por el momento Llamado interno	Sí	Sí A futuro a partir de la donación China	Sí Acomodo de horarios y días
Paysandú, Teatro Florencio Sánchez	Tiene personal fijo con cargo específico 1 encargada de atención al público 1 administrativa 1 área educativa 1 auxiliar de servicio, limpieza del teatro	No	No hay por el momento Llamado interno	Sí	Sí Intercambio con Solís y Sodre	Sí Acomodo de horarios y días Se pagan pasajes

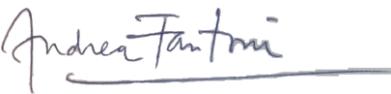
	1 auxiliar de servicio - MIDES 2 de personal técnico pero que rota entre la Dir. Cultura y todas las necesidades que se tengan					
San Carlos, Teatro Sociedad Unión	No tiene personal fijo 1 funcionario "todo terreno" 3 que trabajan con atención al público y artistas - Se los llama cuando hay función No tienen técnicos porque no tienen equipos	No	No hay por el momento Llamado interno	Sí	Sí Solo audio e iluminación por la situación	Sí El caso de audio e iluminación Horarios y días
Rocha, Teatro 25 de Mayo	Tiene personal fijo con cargo específico 2 administrativas 1 persona mantenimiento, limpieza y portería 1 persona que hace portería y el telón 1 técnico de luces 1 técnico de audio	No	No se seleccionó Llamado interno	Sí	Sí No se han podido implementar	Sí Horarios y días
Durazno, Teatro Español	Tiene personal fijo con cargo específico 1 funcionaria de carrera de la Intendencia en Cultura 1 funcionaria administrativa de Cultura 1 jefe mantenimiento e infraestructura 2 funcionarios que hacen albañilería, eléctrica e infraestructura 1 técnico de sonido	Sí Esto se debe al cargo que tiene en la Intendencia	Llamados internos Se prioriza la formación y experiencia	No había	Sí No se han podido implementar	Sí Acomodo de horarios y días Se pagan pasajes

Rivera, Teatro Municipal	Tiene personal fijo pero sin cargo específico 5 funcionarios El rol es control general Estos funcionarios no están capacitados y no están comprometidos.	No	Por asignación directa Solo política.	No	No	No
--------------------------------	--	----	--	----	----	----

Foco en la formación de terceros

Teatro	P. 1	P. 2	P. 3
Canelones, Teatro Politeama	Sí Trabajo con niños, escuelas rurales y casco urbano Sobre todo de acercamiento a las artes	No	No Tienen en residencia a la Orquesta de Canelones
San José, Teatro Macció	No	Sí Escuela de ballet clásico Conservatorio de música Escuelas de danza folklore Escuela de tango En el teatro ensayan artes escénicos primero, segundo y tercer años	No Residencia de Banda Municipal y Coro Musical
Salto, Teatro Larrañaga	Sí Trabajo con niños y jóvenes	Sí Se les facilita el uso de la sala y sus costos	No Orquesta y Coro realizan sus galas en el teatro Se hacen talleres de formación de danza folclórica, española y Tango
Paysandú, Teatro Florencio Sánchez	Sí 2 programas 1 con todo público Otro con Plan Ibirapitá	Sí A través de Master Class gratis	No

San Carlos, Teatro Sociedad Unión	Sí Sobre todo, acercamiento de público ya que estaba cerrado	Sí Trabajamos en red con los bachilleratos artísticos de 2 liceos	Sí 2 elencos de teatro
Rocha, Teatro 25 de Mayo	Sí Trabajamos con niños y jóvenes Primaria e INAU	Sí 2 elencos de teatro	No Las agrupaciones de Rocha tienen una exoneración al año - No academias privadas
Durazno, Teatro Español	Sí Trabajamos con niños y jóvenes	Sí A través de la sala de ensayo que tenemos en la Casa de Cultura	No
Rivera, Teatro Municipal	No hay un plan de acción solo se hace alguna cuestión puntual.	Sí Las academias utilizan muchísimo el teatro, sobre todo a través de los cierres de curso	Sí En el teatro está el Ballet Folclórico. 1 elenco de teatro que se coordinan espacios de ensayos.

Solicitud de constitución de Jurado para Defensa del TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA	Código de la Maestría
Nombre y apellido del alumno Bruno Antúnez Da Graca	Tipo y N° de documento de identidad C.I 3.728.118-8
Año de ingreso a la Maestría –Ciclo 2016	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida: 6/11/2020
Título del Trabajo Final Análisis de los RRHH de los teatros departamentales del interior del Uruguay. Estudio exploratorio – Desafíos y posibilidades	
Solicitud del Director de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Maestría que el Trabajo Final bajo mi dirección se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda constituir el correspondiente Jurado para su evaluación y calificación final. Firma del Director de Trabajo Final  Aclaración: Andrea Fantoni	
Datos de contacto del Director	
Correo electrónico aafantoni@gmail.com	Teléfonos +598 93 993 326
Se adjunta a este formulario: 1- Trabajo Final de Maestría impreso (indicar cantidad de copias presentadas) 2- CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)	
Fecha: 24/11/2020	Firma del alumno 