



Fotografía: Ana Mariela Rodríguez. Presentación pública de la conclusión de obras de restauración de la cúpula del Teatro Nacional de Costa Rica. Mayo 2011

Informe de Labores

Período 2010-2014

Dirección General
Teatro Nacional de Costa Rica

Adriana Collado-Chaves
Abril 2014

I. Tabla de contenidos

I. Tabla de contenidos	2
II. Presentación	4
III. Alcances de la gestión 2010-2014	4
III.1. Normalización administrativa	5
1. <i>Ingreso de los puestos del TNCR al Régimen del Servicio Civil</i>	6
2. <i>Regulación del Plus Salarial de Extrafunciones</i>	10
3. <i>Corrección del uso irregular de la figura “trabajo extraordinario” con contrataciones “outsourcing”</i>	14
4. <i>Corrección paulatina de las contrataciones con cargo a la subpartida de jornales</i>	19
5. <i>Normalización de la Fiscalía de Espectáculos Públicos.....</i>	24
III.2. Reorganización administrativa integral y gestación de una nueva estructura ocupacional.....	28
1. <i>Reorganización administrativa integral</i>	28
2. <i>Nueva estructura ocupacional</i>	30
III.3. Políticas de alquiler, subvenciones y diseño de programación.....	33
1. <i>Diseño de políticas e implementación de convocatorias abiertas.....</i>	33
2. <i>Alquileres, subvenciones y programas propios</i>	35
3. <i>Desafíos del diseño de programación</i>	41
4. <i>Galerías de Artes Visuales del TNCR.....</i>	44
III.4. Generación de mayores ingresos propios y gestión de patrocinios	45
1. <i>Ingresos propios para el financiamiento de operaciones y proyectos.....</i>	45
2. <i>Gestión de Patrocinios.....</i>	48
3. <i>Fundación Amigos Pro Mejoras del TNCR</i>	49
III.5. Conservación y desarrollo de infraestructura	51
1. <i>Restauración de la Cúpula.....</i>	51
2. <i>El Teatro Nacional del Siglo XXI y Proyecto de Adecuación Tecnológica del Escenario.....</i>	53
3. <i>Accesibilidad Universal.....</i>	61
4. <i>Restauraciones y mejoras en espacios de trabajo.....</i>	63
III.6. Equipamiento y desarrollos tecnológicos	67
1. <i>Equipo Audiovisual donado por el pueblo de Japón</i>	68
2. <i>Equipo especializado para el Departamento de Escenario</i>	69
3. <i>Tecnologías de Información</i>	70
IV. Consideraciones Puntuales.....	74
IV.1. Consejo Directivo	74
IV. 2. Auditoría Interna (staff)	74
IV. 3. Unidades a cargo de la Dirección General	75
1. <i>Relacionista Pública. Asistente de Dirección y del Consejo Directivo</i>	75
2. <i>Asesoría Legal (staff).....</i>	75
3. <i>Asesoría de Planificación (staff)</i>	77

IV. 4. Departamento Promoción Cultural	78
1. <i>Diseño creativo y diseño de programación</i>	78
2. <i>Producción.....</i>	78
3. <i>Producción audiovisual</i>	80
4. <i>Mercadeo</i>	80
5. <i>Comunicación</i>	81
6. <i>Diseño Gráfico</i>	81
IV.5. Departamento Conservación	82
IV.6. Departamento de Escenario.....	83
IV.7. Departamento Operaciones y Servicios.....	84
1. <i>Boletería y ventas/ Crédito y Cobro.....</i>	84
2. <i>Turismo</i>	84
3. <i>Eventos</i>	85
4. <i>Limpieza, Seguridad y Transporte</i>	85
IV.8. Departamento Administración.....	86
1. <i>Financiero-Contable</i>	86
2. <i>Proveeduría Institucional</i>	87
3. <i>Recursos Humanos</i>	87
4. <i>Archivo Institucional.....</i>	88
5. <i>Fiscalía de Espectáculos Públicos y Tecnologías de Información.....</i>	89
IV.9. Comisiones Institucionales.....	90

II. Presentación

Este documento tiene el objetivo de brindar a la administración entrante una visión panorámica sobre los principales retos, logros y áreas de trabajo de la gestión 2010-2014 en el Teatro Nacional de Costa Rica (TNCR).

Para la elaboración de este informe me he apropiado del contenido de varios documentos técnicos que han sido elaborados en equipo, en cuya redacción he tomado parte. Aún cuando brindo información abundante, está claro que resulta inviable presentar el mismo nivel de detalle en todas las áreas del quehacer institucional.

Existen documentos de naturaleza técnica, administrativa o normativa, con carácter retrospectivo o prospectivo, en los que he decidido no ahondar, como los proyectos de presupuesto, los informes anuales de ejecución presupuestaria, reportes estadísticos sobre visitación y asistencia a espectáculos, encuestas de opinión que recogen las expectativas del público, el análisis del comportamiento de la taquilla en los últimos años o el extenso "Estudio de Reorganización Administrativa Integral del Teatro Nacional de Costa Rica". Sin embargo, los menciono con alguna frecuencia.

Para conocer integralmente esta documentación, se puede consultar con los jefes de departamentos o responsables de los procesos correspondientes, o bien, se puede solicitar al Archivo de Gestión y Centro de Documentación Histórica del TNCR, en el caso de que sean series documentales que por su temporalidad hayan sido transferidas a esta área. Todos los documentos que estaban bajo la custodia de la Dirección General, o que fueron generados por ella, serán entregados al Archivo Institucional.

Divido el presente informe en dos grandes capítulos. En el primero expongo los "Alcances de la gestión 2010-2014". He sido extensa en varios ítems, porque me ha parecido prudente que las próximas autoridades tengan un documento guía que les brinde una contextualización apropiada sobre temas complejos, particularmente aquellos relacionados con la normalización de situaciones administrativas bastante inusuales, heredadas de muchos años atrás. En el segundo capítulo titulado "Consideraciones puntuales" hago anotaciones y comentarios por departamento, unidad o proceso, sobre aquellas acciones concretas a las que sugiero dar inmediato seguimiento.

III. Alcances de la gestión 2010-2014

El Teatro Nacional de Costa Rica cumplirá 117 años de historia en octubre del 2014. Aunque no es la institución cultural más antigua del país, sin duda es la más emblemática, quizás porque su construcción y permanencia sintetiza el más profundo deseo de los costarricenses de afirmar su desarrollo en la cultura y en la educación. Teniendo esto en cuenta, el nivel estratégico del TNCR tenía la misión de encontrar respuestas a la pregunta: ¿Qué tareas deben realizarse en este momento para que el Teatro Nacional de Costa Rica anime esta aspiración colectiva y en tanto casa de la cultura de los costarricenses tenga vigencia por muchos años más?

La visión estratégica del Consejo Directivo y la Dirección General del TNCR durante esta administración se centró en resolver pendientes históricos de carácter administrativo, legal y operativo, para que la institución dejara de desgastarse en conflictos internos y se focalizara en mejorar sus productos y servicios, innovando la forma de atraer y vincularse con sus distintos públicos y contrapartes.

De esta forma, la resolución de problemas antiguos (particularmente asociados a la gestión del recurso humano) y la implementación de una reingeniería organizacional, fueron el medio para alcanzar un fin, en este caso, constituían la plataforma necesaria que debía construirse para posibilitar la realización de una obra mayor, la que podríamos llamar *el Teatro Nacional de Costa Rica del Siglo XXI*.

Aunque tal es el título que lleva la propuesta infraestructural para que el TNCR se convierta en un complejo cultural más amplio, completo y diverso de lo que actualmente es, pensar en el Teatro Nacional del Siglo XXI no sólo supone imaginarse un importante conjunto arquitectónico donde convivan edificios icónicos del siglo XIX, XX y XXI, sino que también implica visualizar con claridad una organización de vanguardia que se parezca al proyecto que ella debe gestionar.

La maquinaria organizativa del TNCR tenía serias averías y era altamente disfuncional. Pese a que aún hay ciertas resistencias al cambio y la nueva estructura ocupacional apenas empieza a catalizar, considero que si no se hubiera hecho este laborioso trabajo a lo interno, no sería posible pensar en la sostenibilidad futura de una propuesta de modernización que aspira a que el Teatro Nacional de Costa Rica, no sólo en términos físicos y de equipamiento, sino también de programación, servicios y gestión, sea una institución contemporánea, plena de vida, donde la memoria conviva con el cambio y la tradición e innovación se den la mano.

En línea con lo anterior, considero que las áreas de trabajo más importantes y estratégicas asumidas en esta administración podrían dividirse en los siguientes ítems:

- Normalización administrativa
- Reorganización administrativa integral y gestación de una nueva estructura ocupacional
- Políticas de alquiler, subvenciones y diseño de programación
- Generación de mayores ingresos propios y gestión de patrocinios
- Conservación y adecuación de la infraestructura patrimonial
- Equipamiento y desarrollos tecnológicos

III.1. Normalización administrativa

Las anomalías y conflictos internos más sensibles con los que se encontró la presente administración a su ingreso, están en su mayoría asociados a problemas irresueltos que el TNCR venía arrastrando por décadas en materia de gestión del empleo en el sector

público. La principal causa de estas irregularidades se debió a que por casi 30 años y hasta el 2013, el Teatro Nacional de Costa Rica se mantuvo fuera del Régimen del Servicio Civil y su ámbito de regulación.

La Ley No. 6955, Ley para el Equilibrio Financiero del Sector Público, publicada en La Gaceta No. 45 del 2 de marzo de 1984, fue el instrumento jurídico que dispuso que el personal del Teatro Nacional de Costa Rica debía sujetarse al Régimen del Servicio Civil. Sin embargo, por razones diversas y a pesar de los mandatos de ley, a lo largo de varios años los puestos del TNCR continuaron excluidos del Régimen del Servicio Civil, entre tanto, el Consejo Directivo y la Dirección General del TNCR generaron sus propios modelos de gestión de empleo y administración del recurso humano.

Así, de forma casera se crearon y pagaron pluses salariales, se usaron los pluses salariales y pagos vía la Fundación de Amigos del TNCR para aumentar la base salarial de algunos funcionarios, se contrató personal fijo sin contar con plazas aprobadas por la instancia reguladora del Estado responsable de ello y el mismo patrono TNCR empleó a varios funcionarios para que ejecutaran dos empleos de diferente naturaleza (uno en la mañana y otro en la tarde-noche). En aquel tiempo, parece que nada de esto fue percibido como anormal.

En esta línea, las cinco gestiones prioritarias más complejas son:

1. Ingresar los puestos del TNCR al Régimen del Servicio Civil
2. Regular el plus salarial de "extrafunciones"
3. Corregir el uso irregular de la figura de "trabajo extraordinario" y reemplazarla por contrataciones externas vía "outsourcing".
4. Corregir paulatinamente las contrataciones con cargo a la subpartida de jornales
5. Normalizar las operaciones de la Fiscalía de Espectáculos Públicos

1. Ingreso de los puestos del TNCR al Régimen del Servicio Civil

A la fecha, el TNCR cuenta con 62 plazas por cargos fijos, aprobadas por la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP) del Ministerio de Hacienda. Adicionalmente, como parte de su composición ocupacional, cuenta con 15 contrataciones con cargo a la sub-partida de jornales, denominadas "jornales ocasionales", contrataciones no autorizadas por la STAP. A esta planilla de 77 personas se suma una fuerza laboral que corresponde a servicios contratados vía "outsourcing" o servicios temporales por contratación administrativa. La empresa "Vargas Mejía y Asociados" proporciona el servicio de seguridad (4 oficiales adicionales cuyos turnos complementan a los oficiales de planta), la empresa "SERMULES" brinda los servicios de limpieza (4 misceláneos que complementan el trabajo de los misceláneos de planta), la empresa "Serviarchivo" proporciona 1 asistente en archivística, la empresa "Conectividad Laboral" ofrece los servicios de 2 personas: un guía de turismo y un promotor cultural. La empresa "Grupo STT" provee a 1 gestor de servicio al cliente. Los servicios contratados por contratación administrativa son oscilantes, y responden a requerimientos institucionales puntuales. En este momento se cuenta con 7 personas que brindan sus

servicios por esta vía.

Así las cosas, la fuerza laboral del TNCR en la actualidad oscila en 96 personas. El equipo alcanza las 101 personas, si adicionalmente se suman los cinco miembros del Consejo Directivo del TNCR, integrado por Iván Rodríguez, Viceministro de Cultura y Presidente del Consejo Directivo; Alejandro Batalla, Vicepresidente; Manuel Picado, Secretario; Victor Hugo Acuña y Miguel Gutiérrez-Saxe, Vocales.

De noviembre del 2008 a setiembre del 2013, es decir, por lapso de casi cinco años, el Programa Festival de las Artes perteneció al Teatro Nacional de Costa Rica. Por esta razón, en noviembre del 2008, como parte del recurso humano del Festival de las Artes, fueron trasladadas al TNCR 7 plazas por cargos fijos, 6 de ellas asignadas al Régimen del Servicio Civil y una excluida (la que se utilizaba para nombrar al Director del Festival). Como resultado de una reorganización parcial del MCJ aprobada por MIDEPLAN en setiembre del 2013, el Festival de las Artes pasó a formar parte del Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC) del Ministerio de Cultura y Juventud. En esta coyuntura la AP autorizó el traslado de una plaza de Servicios Especiales a Cargos Fijos, para crear la plaza de Director del CPAC, puesto de libre nombramiento y remoción del ministro.

Junto al Ministro de Cultura y Juventud firmé en el 2013 un convenio de transición del festival desde el TNCR al MCJ. Resultado de ello, las 7 plazas que pertenecían al festival y estaban en el TNCR hoy día son del CPAC, aunque no será sino hasta el 2014 que el MCJ las incluirá dentro de su relación de puestos para el año 2015. Por esta razón, aún en el 2014 dentro de la meta de empleo del TNCR aparecen 8 plazas más, que corresponden a las 7 plazas originales del festival y la plaza creada en el 2013 para director del CPAC. Por eso, la meta de empleo del TNCR en el 2014 es de 69 cargos fijos.

Durante el período de pertenencia del festival al TNCR, hubo al menos cuatro plazas cuyos ocupantes se incorporaron de lleno a las operaciones administrativas de la institución: la de recursos humanos, secretaría, financiero y legal. Las otras tres plazas fueron ocupadas por personal que operaba directamente desde el festival: promotor cultural, ingeniero de sistemas y director del festival. Antes del 2012, este fue el único personal del TNCR que ocupaba puestos asignados al Régimen del Servicio Civil.

Para el mes de abril del 2014, todos los puestos que pertenecían al festival ya han sido transferidos al CPAC. Sólo uno de estos puestos, por disposición de la STAP y recomendación técnica de la Dirección General del Servicio Civil fue permutado (la plaza excluida usada por la jefatura del festival se intercambió con el CPAC por la plaza de recursos humanos).

De las 62 plazas aprobadas por la STAP por cargos fijos, hay 48 que son antiguas y que por muchos años se mantuvieron fuera del Régimen del Servicio Civil. Dos de estas plazas, por su naturaleza particular, aún se conservan excluidas (caso de la Auditoría y la Dirección General). Las otras 14 plazas por cargos fijos apenas fueron aprobadas por la STAP en el año 2013. La autorización de estas 14 plazas así como la situación de las 15 contrataciones con cargo a la sub-partida de jornales, se explicará en detalle más

adelante.

En esta sección se aborda el proceso de asignación al Régimen del Servicio Civil de 46 plazas por cargos fijos que durante 29 años se mantuvieron fuera de éste régimen, pese a los mandatos de ley que exigían al TNCR su incorporación.

Mientras las plazas del TNCR se encontraban fuera del Régimen, los estudios de reasignación de sus puestos por cargos fijos fueron atendidos por la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, hasta que en el 2007 la Directora Ejecutiva de la STAP, señora Mayra Calvo Cascante, comunicó a las autoridades del Teatro Nacional de Costa Rica que a partir de entonces dicha unidad técnica no ejecutaría ningún estudio más de reasignación de puestos, ello conforme a la interpretación de su departamento jurídico, dado que tales labores se encontraban dentro del ámbito de competencias de la Dirección General del Servicio Civil (DGSC). A partir de ese momento, el nivel profesional que tenían las plazas del TNCR quedó paralizado. Por ejemplo, una jefatura con un nivel de responsabilidad que en el Servicio Civil equivaldría a Profesional Jefe 1 del Servicio Civil, durante años fue remunerada como Profesional de Servicio Civil 1A.

El estancamiento de las reasignaciones de puestos y la sensación de inestabilidad entre los funcionarios, generó un clima organizacional que con el pasar del tiempo se fue haciendo más tenso y conflictivo.

Durante el 2013 se concretó la asignación de todos los puestos por cargos fijos del TNCR al Título IV y Título I del Régimen del Servicio Civil, ello tras un exhaustivo trabajo de descripción y análisis de las tareas de cada puesto existente por cargos fijos, de una gestión directamente atendida por la Dirección General del TNCR, en línea con la estructura organizacional aprobada por MIDEPLAN en septiembre del 2012 y como resultado de un trabajo conjunto con el Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos (GIRH) del Ministerio de Cultura y Juventud y la Dirección General del Servicio Civil.

Las primeras plazas del TNCR que fueron incorporadas al Régimen del Servicio Civil fueron las 13 que por su naturaleza debían asignarse al Título IV del Régimen Artístico, a saber: 11 asistentes de producción para el Departamento de Escenario, 1 artista creativo en diseño gráfico, 1 artista creativo en artes escénicas y 1 productor artístico como jefe del Departamento de Escenario. Estas asignaciones se pudieron adelantar incluso antes de que fuera aprobada la nueva estructura organizacional del TNCR, pues se tenía certeza de que el Departamento de Escenario no cambiaría su naturaleza ni misión. La resolución de 12 de estas plazas fue resuelta por la jefatura del Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura y Juventud, quien de acuerdo a las competencias que le confiere el Director General del Servicio Civil puede emitir dichas resoluciones. La de la jefatura, al igual que la del resto de jefaturas departamentales del TNCR, fue asignada por una oficina intermedia de la DGSC conocida como Oficina de Servicio Civil-Salud (se le conoce con este nombre por estar ubicada físicamente en el Ministerio de Salud, es una oficina superior al Departamento de Gestión

de Recursos Humanos del MCJ, a la que le corresponde asignar los puestos de jefes y personal de recursos humanos de los ministerios bajo su tutela).

Las asignaciones al Título IV acontecieron entre los meses de abril y agosto del 2012, sin embargo, no se concretó el nombramiento interino de sus ocupantes sino hasta setiembre del 2013, debido a que una vez asignadas las plazas al Régimen, tanto el TNCR como la DGSC coincidieron en que, para no afectar las operaciones del TNCR ni a sus funcionarios, la DGSC debía entrar a valorar la posibilidad de adoptar un "plus salarial" que por años se había venido pagando en el TNCR, conocido como "extrafunciones". La aprobación o reprobación de esta retribución salarial tendría un fuerte impacto en las condiciones laborales de los trabajadores. Esta situación se resolvió, con la emisión de una Resolución por parte de la Dirección General del TNCR (Resolución No.008-13-TN), verificada con una Directriz de la DGSC (DG-155-13). El proceso para regular este plus salarial se explicará más adelante.

La siguiente plaza en ser asignada al Régimen del Servicio Civil fue la de Asesoría Legal de la Dirección General, la cual fue asignada por GIRH del MCJ en diciembre del 2012, tras haber valorado el Formulario de Análisis Ocupacional remitido por el TNCR y la coherencia de este puesto con la nueva estructura organizacional. Dicha asignación también fue posible porque existía una antigua plaza vacante que pudo ser utilizada para este propósito, cuando a inicios de diciembre del 2012 la Directriz Presidencial 13-H quedó sin efecto. Esa era la única plaza que se encontraba vacante en el TNCR antes de la publicación de la Directriz 13-H en marzo del 2010, la cual mantuvo congeladas las plazas vacantes del gobierno y sus órganos por lapso de 20 meses.

En enero del 2013 se enviaron los Formularios de Análisis Ocupacional para la asignación de otros 28 puestos por cargos fijos, los cuales en su mayoría estaba ocupados interinamente por funcionarios de larga data. De esta tercera entrega las primeras resoluciones en ser emitidas fueron las de niveles de jefatura. Entre el 8 de julio y el 1 de agosto la Oficina de Servicio Civil-Salud (OSCS) asignó al Título I las plazas de Jefes para los departamentos de "Conservación", "Promoción Cultural", "Administración" y "Operaciones y Servicios".

A partir de toda la información remitida por el TNCR y de la elaboración de un detallado estudio, la Jefatura del GIRH emitió el 6 de agosto del 2013 una Resolución mediante la cual se asignaron 26 puestos del TNCR al Título I del Régimen del Servicio Civil. De este estudio quedaron por fuera 2 plazas, una de auxiliar de recursos humanos (puesto que por su naturaleza debía ser analizada directamente por la OSCS) y otra de Productor Audiovisual, porque el MCJ consideró que pertenecía al Título IV y no al I debía, por lo que debía dársele un tratamiento aparte al resto de plazas en estudio.

De esta forma, para setiembre del 2013 se habían tramitado los nombramientos interinos de todos aquellos funcionarios que contaban con los requisitos para ingresar al régimen, tanto los del Título IV como del Título I, que venía ocupando de forma interina los puestos hasta entonces excluidos. Esto significó la asignación de 43 puestos por cargos fijos y el nombramiento interino en setiembre de 36 personas. Días más tarde se

concretó el nombramiento interino de una secretaria cuyas titulaciones inicialmente no habían sido aceptadas por la DGSC y unos meses después se nombró al auxiliar de recursos humanos. De este grupo de asignaciones quedaron vacantes cinco plazas, tres de ellas eran ocupadas interinamente por servidores que no contaron con los requisitos para ingresar al régimen y otras dos ya estaban vacantes al momento de su asignación.

Desde todo punto de vista, sacar adelante esta gestión fue para mí difícil y desgastante. Ello supuso asumir riesgos personales y vivir un nivel de estrés muy nocivo. Para llevar la gestión a buen término, debí asumir prácticamente sola gran cantidad de labores de carácter operativo, técnico y gerencial. La complejidad de este proceso consistió en que la mayoría de los funcionarios de la institución que podían auxiliarme, eran ellos mismos administrados del proceso, o bien, compañeros muy cercanos a dichos funcionarios. Por experiencias previas, para mí estaba claro que cualquier filtración de información entre los funcionarios, era susceptible de ser mal interpretada y a la postre generaría la obstaculización de este importante esfuerzo. Dichosamente, semanas antes de que se emitieran las resoluciones de asignación de puestos al Título I, reclutamos a una profesional altamente eficaz como responsable de recursos humanos. La profesional que asumió esta labor no vivió un conflicto de intereses, pues ocupaba una de las plazas del festival que ya estaban incorporadas en el Régimen. Al final, con su apoyo y el de los asesores legales, se logró impulsar la tramitología de ingreso al Régimen del Servicio Civil. A medida que se fueron incorporando otros funcionarios al Régimen, resultó viable involucrarlos también a ellos activamente en el proceso.

La labor implicó el cese con responsabilidad patronal de tres funcionarios que no contaban con los requisitos que exigían sus puestos para ingresar al Régimen, todos ellos formaban parte de la Fiscalía de Espectáculos Públicos. También, como parte de este proceso, se procedió a indemnizar parcialmente a 5 funcionarios por diferencias positivas y a 13 funcionarios por diferencias negativas en el salario (rebajas que iban desde los ₡8.000 a más de ₡100.000 colones al mes).

A los funcionarios del TNCR que antes del ingreso al Régimen del Servicio Civil llevaban más de dos años en su puesto, que contaban con requisitos y hubiesen sido nombrados interinamente en puestos asignados al régimen, les correspondía la aplicación del artículo 11 del Estatuto al Régimen del Servicio Civil, según el cual, tras un período de prueba, los servidores pueden aspirar a convertirse en propietarios de las plazas que ocupan. Así, en diciembre del 2013, quedaron nombrados en propiedad los 12 funcionarios que ocupan plazas asignadas al Título IV. Actualmente se encuentra en trámite la aplicación de este derecho a los funcionarios de antigüedad nombrados interinamente en plazas asignadas al Título I.

2. Regulación del Plus Salarial de Extrafunciones

Desde la década de los años ochenta, apoyándose en el criterio de la Contraloría General de la República, el TNCR organizó un sistema de remuneración para el trabajo fuera de la jornada ordinaria, para aquellos servidores que además de cumplir con sus labores

diarias en el teatro, debían continuar realizando sus mismas labores al término de la jornada ordinaria, en días de descanso del personal y días feriados, con el fin de garantizar la adecuada realización y atención de los eventos que se presentasen en el Teatro Nacional de Costa Rica. Esta retribución salarial se denominó “extrafunciones”.

En la articulación del concepto y fundamento legal de las “extrafunciones” fue crucial el rol de la Contraloría General de la República (CGR), instancia que en aquel entonces, como parte de sus funciones, revisaba y aprobaba el presupuesto del TNCR. Fue en 1980, a propósito de la modificación externa No. 3 al presupuesto ordinario del TNCR, que la CGR aprobó por primera vez al Teatro Nacional de Costa Rica el pago de un rubro denominado “extrafunciones”.

Años más tarde la competencia de revisar y aprobar el presupuesto del TNCR dejó de ser responsabilidad de la CGR y pasó a manos de la STAP.

En febrero del 2003 el TNCR publicó el *“Reglamento para el pago de Extrafunciones del Teatro Nacional de Costa Rica”*, el cual había sido aprobado por parte del Consejo Directivo sin haber contado con criterio legal para su confección (el TNCR tuvo su primer abogado de planta hasta el año 2009). En julio del 2003 la STAP comunicó al TNCR que dicho reglamento se tornaba ineficaz debido a que no había sido sometido a su revisión para garantizar que cumpliera con lo estipulado en las Directrices Generales de Política Salarial, Empleo y Clasificación de Puestos. De esta forma, al no haber sido verificado por el ente rector de las directrices de política presupuestaria y salarial, dicho instrumento resultó inaplicable.

Antes del intento fallido del 2003, y en los años subsiguientes, el TNCR pagó el plus salarial “extrafunciones” sin ningún tipo de regulación formalmente eficaz. Esto posibilitó que se desvirtuara su concepto original y se utilizara su figura para redondear los salarios de algunos servidores y para remunerar un segundo trabajo a otros. Lo primero se conoció como “extrafunciones fijas”, que suponía un monto fijo sumado mes a mes al salario de algunos funcionarios sin necesidad de trabajo adicional; lo segundo representó el pago de “extrafunciones” a otros funcionarios a los que no les aplicaba el mismo supuesto. En este último caso se trataba de servidores del Teatro Nacional de Costa Rica que durante su jornada ordinaria realizaban labores misceláneas o de oficina (secretaría, recepción, auxiliares, limpieza, choferes) los que fueron reclutados no para hacer sus mismas labores al término de la jornada ordinaria, sino para asumir con vocación de continuidad labores de distinta naturaleza después de su jornada ordinaria. De esta forma, bajo la figura de “extrafunciones” se abrigó la remuneración de un segundo trabajo permanente a favor de algunos funcionarios del TNCR.

La administración anterior había dado los primeros pasos en la corrección de irregularidades asociadas al pago de este plus salarial, una de ellas fue la de acordar el cese del pago de las “extrafunciones fijas”.

En diciembre del 2010, la STAP advirtió a la actual administración del TNCR que a partir de enero del 2011 no podría pagar más el plus salarial de “extrafunciones”. Sin embargo,

en la primera sesión que el Consejo Directivo del TNCR celebró durante la presente administración (10 de junio del 2010), fueron tomados una serie de acuerdos firmes que definirían el rumbo a seguir en los años subsiguientes, con el fin de normalizar pendientes administrativos, entre ellos el de las "extrafunciones".

En enero del 2011 el TNCR contaba con una primera propuesta de regulación de las "extrafunciones" y durante los siguientes seis meses, se presentaron y defendieron documentos técnicos que respondían a cada una de las consultas de la STAP. Finalmente, con el aval de la STAP en setiembre del 2011 fue publicado en La Gaceta N°185 el *"Reglamento para el Pago de Extrafunciones del Teatro Nacional de Costa Rica"*, instrumento que estableció una norma precisa para el funcionamiento, autorización, pago y control de las "extrafunciones" en la institución.

Durante el desarrollo del trabajo con la STAP, pese a la comunicación que mantenía con ellos, su reacción temerosa ante los cambios llegó a extremos como la amenaza de hacer paros y desatender funciones. En un punto incluso, la administración recurrió a un productor técnico que en una eventualidad tendría que contratar personal para atender las funciones que los trabajadores se negaran a atender. Dichosamente a través del diálogo esta tensión no pasó a más. Aunque mantuve una capacidad de negociación alta, tanto para defender el punto de vista del TNCR y los intereses de los trabajadores ante la STAP, ciertamente también debí hacer ver a los funcionarios que la STAP no podía aprobar prácticas fuera del marco de legalidad, y que en definitiva algunos usos respecto a las "extrafunciones" habrían derivado en abusos, y debían normarse.

En el momento en que los primeros puestos del TNCR fueron asignados al Título IV del Régimen del Servicio Civil, la DGSC -a instancias del TNCR- entró a valorar la posibilidad de reconocer las "extrafunciones" como un plus salarial integrado y reconocido por este Régimen de Méritos. En el 2012 la DGSC inició con el estudio del expediente de la STAP y luego con la solicitud al TNCR de generar simulaciones financieras a partir de contrapropuestas hechas por la DGSC, así como aclarar, detallar y ampliar información sobre el modelo que el TNCR considerara más viable.

Tras varios meses de análisis, el señor Francisco Chang Vargas, Director del Área de Salarios e Incentivos de la Dirección General del Servicio Civil, emitió la Resolución N°DG-111-2013 publicada en *La Gaceta* N°159 de 21 de agosto de 2013, en la que se resolvió *"Establecer lineamientos de acatamiento obligatorio para el funcionamiento, autorización y control de la compensación salarial a funcionarios del Teatro Nacional de Costa Rica que participen en Extrafunciones ejecutadas en esa institución"*, reconociendo de esta forma el ente rector en materia de empleo público, la procedencia técnica y legal del reconocimiento de este componente salarial en el TNCR.

A la fecha, la Resolución DG-111-2013 (que se complementa con la Resolución DG-155-2013 del 1 de octubre del 2013) regula el pago de las "extrafunciones" a los funcionarios del TNCR que ocupan una plaza asignada al Régimen del Servicio Civil. El *Reglamento para el pago de las Extrafunciones del Teatro Nacional de Costa Rica* fue modificado y aplica únicamente para los servidores del TNCR contratados con cargo a la sub-partida

de jornales. Dicha modificación fue publicada en La Gaceta No. 179 del 18 de setiembre del 2013.

Al igual que el ingreso al Régimen, el proceso regulatorio de las “extrafunciones” ha sido sumamente complejo de administrar. La primera regulación estableció límites materiales al pago de este plus, por ejemplo, determinó que mensualmente la retribución por concepto de “extrafunciones” no podía superar el salario ordinario del funcionario que lo recibe (situación que en el pasado sí sucedía). Posteriormente, la DGSC determinó que el plus se podía pagar por horas o por un bloque de cuatro horas, sin embargo, en caso de ser por bloque estableció que solo podría pagarse como máximo uno al día.

Antes del ingreso al Régimen, se pagaba un monto equivalente a cuatro horas por cada espectáculo (la hora no se estableció a partir de los salarios bases sino de montos más altos fijados por desempeño de cargos). Incluso si los espectáculos duraban solo una hora, se pagaba el bloque completo. Si se debían atender dos o tres espectáculos un mismo día, se podían pagar la misma cantidad de bloques a favor del funcionario que los trabajara.

Finalmente, la DGSC concluyó que en observancia a las normas y con el fin de satisfacer el interés público, la modalidad de pago por hora era la más conveniente para el pago del plus “extrafunciones” ya que no sólo permitiría al TNCR retribuirlo a favor de los funcionarios que lo trabajaran sino que también permitiría al TNCR atender más de una función al día (caso de un domingo que hay concierto de la Orquesta Sinfónica por la mañana y algún otro evento por la tarde o noche). También en este caso, se defendió un modelo de pago en el que, el monto por hora no quedó fijado a partir de los salarios bases, sino a partir de una tabla de montos pre-establecida (como históricamente se había hecho) que guarda una coherencia de pago entre los distintos cargos. De no haber sido así, el modelo hubiese generado distorsiones enormes, beneficiando concretamente a un par de personas cuyas bases salariales son bastante altas, y afectando a la gran mayoría de funcionarios de los estratos salariales más bajos.

Aunque desde un punto de vista administrativo representaba un gran logro que el plus salarial “extrafunciones” perteneciera al Régimen del Servicio Civil y hubiese sido aprobado únicamente para una decena de funcionarios públicos, nuevamente la reacción de los servidores del TNCR fue adversa.

El lineamiento emitido por la DGSC para el pago por horas fue rechazado por los funcionarios del TNCR, quienes exigieron a la administración solicitar a la DGSC derogar la resolución que establecía el pago de las “extrafunción” por hora y no por bloque. Sin embargo, días después (a finales de noviembre del 2013) tras la celebración de reuniones de la Dirección General y la Asesoría Legal del TNCR con el Presidente de la ANEP, señor Albino Vargas, otros representantes de la ANEP y del Ministerio de Trabajo, así como miembros y agremiados de la seccional ANEP-TNCR, los funcionarios del TNCR asociados a la ANEP reconocieron en un escrito entregado a la Dirección General del TNCR que el pago de las “extrafunciones” por hora, no sólo era el que más conveniente a los intereses institucionales sino que era el más favorable a los intereses y derechos de

los trabajadores.

3. Corrección del uso irregular de la figura "trabajo extraordinario" con contrataciones "outsourcing"

Como se ha mencionado a propósito de la regulación del plus salarial de "extrafunciones", durante una época esta retribución fue confundida, desvirtuada y utilizada para otros fines. Uno de ellos fue el de remunerar, con cargo al plus salarial de "extrafunciones" un segundo trabajo a favor de varios funcionarios auxiliares y de oficina. De esta forma se pretendió resolver dos problemas: por una parte mejorar los ingresos de los funcionarios con bajos perfiles laborales y bajos salarios, y por otra, contar con acomodadores que salieran más económicos a la Administración que otros contratados externamente. Es así que una secretaria, un auxiliar de recursos humanos, personal de limpieza y choferes, por la noche y según convocatoria, cambiaban sus funciones del día y se convertían en acomodadores de sala de los espectáculos del Teatro Nacional de Costa Rica, mejorando su ingreso económico.

Con la aprobación en el año 2005 de la Ley N° 8422 "*Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública*", inició el colapso de la práctica institucional de pago indiscriminado del plus salarial "extrafunciones", a favor de cualquier funcionario que trabajara en los espectáculos nocturnos del Teatro Nacional de Costa Rica. Esto por cuanto el artículo 17 de dicha ley vino a prohibir el desempeño simultáneo de cargos públicos, de modo que lo allí estipulado afectó el actuar del TNCR respecto a la convocatoria con vocación de continuidad, de varios funcionarios que cambiaban la naturaleza de sus actividades entre la jornada ordinaria y su labor nocturna como acomodadores de sala y encargados de puerta en la misma institución.

Antes de la reforma publicada en La Gaceta N° 105 del martes 1 de junio del 2010, el artículo 17 de la Ley N° 8422 establecía:

"Artículo 17- Desempeño simultáneo de cargos públicos. Ninguna persona podrá desempeñar, simultáneamente, en los órganos y entidades de la Administración Pública, más de un cargo remunerado salarialmente. De esta disposición quedan a salvo los docentes de instituciones de educación superior, los músicos de la Orquesta Sinfónica Nacional y los de las bandas que pertenezcan a la Administración Pública, así como quienes presten los servicios que requiera la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias para atender emergencias nacionales así declaradas por el Poder Ejecutivo, el Tribunal Supremo de Elecciones, durante los seis meses anteriores a la fecha de las elecciones nacionales y hasta tres meses después de verificadas, así como otras instituciones públicas, en casos similares, previa autorización de la Contraloría General de la República.

Para que los funcionarios públicos realicen trabajos extraordinarios que no puedan calificarse como horas extras, se requerirá la aprobación previa de la Contraloría General

de la República. La falta de aprobación impedirá el pago o la remuneración." (El subrayado no es del original).

El Reglamento a la Ley N°8422, Decreto Ejecutivo N°32333-MP-J, en su artículo 1, inciso 40) definió el concepto de trabajo extraordinario al que migró el TNCR para poder pagar a varios funcionarios un segundo cargo remunerado:

"Trabajo extraordinario: Se considerará trabajo extraordinario, la atención temporal y fuera de la jornada ordinaria, de un requerimiento o coyuntura muy particular motivado en circunstancias especiales del servicio público, diversas a las que se presentan normalmente, por parte de un funcionario a favor de la misma entidad u órgano para el que regularmente presta sus servicios, recibiendo como contraprestación salarial una remuneración diversa y ajena a la que recibe ordinariamente. La realización del trabajo extraordinario, no implica asumir con una vocación de continuidad, permanencia o regularidad, otro cargo remunerado salarialmente ni una contratación de servicios profesionales". (El subrayado no es del original).

A partir del año 2006 con la publicación de la Ley N° 8422, el TNCR empieza a enviar solicitudes a la CGR para que autorice el pago de "trabajo extraordinario" a favor de una serie de funcionarios, adjuntando para ello listas con sus nombres. Desde la primera respuesta que remite la CGR al TNCR, ella exhorta al TNCR a revisar si la contratación de acomodadores y encargados de puerta durante la atención de funciones, correspondía efectivamente a la figura de "trabajo extraordinario", es decir, si los funcionarios a los que se les aprobaría dicha figura, tendrían vocación de continuidad, permanencia o regularidad en la atención de esas labores diversas a las ordinarias. La División de Asesoría y Gestión Jurídica de la CGR advirtió al TNCR que si se trataba de una situación o circunstancia excepcional, se justificaba el pago del "trabajo extraordinario", sino, que se imponía la necesidad de contratar nuevo personal para atender dichas labores. Advirtió que esa valoración debía acompañar cualquier otra solicitud que en relación a este tema el TNCR presentara a la CGR.

Desde el 2006 y hasta el 2009, año a año se enviaron listas a la CGR solicitando autorización para el pago de "trabajo extraordinario". En algunos casos en las listas enviadas se incluyeron personas que sí continuaban haciendo la misma labor en la noche que aquella que hacían durante el día, tales como boletería, seguridad, limpieza o transporte, a quienes les correspondía el pago de "extrafunciones" y no de "trabajo extraordinario".

Como en ningún momento antes del año 2010 el Teatro Nacional de Costa Rica ahondó realmente en las recomendaciones emanadas de los oficios enviados por la CGR procurando diferenciar el pago del "trabajo extraordinario" del pago de "extrafunciones", nunca antes se fundamentó la posibilidad que tenía la administración de aplicar el pago de las "extrafunciones" a todos aquellos funcionarios que por la noche, en atención de los espectáculos que tuvieran lugar en el Teatro Nacional de Costa Rica, conservaran identidad de labores.

En el 2007 y 2008, la CGR insistió en aclararle al TNCR la diferencia de conceptos entre el pago de las "extrafunciones" y pago de "trabajo extraordinario", así como su aplicación dentro del Teatro Nacional de Costa Rica. Advirtió que a ella se le debía solicitar únicamente permiso para aquellos funcionarios a quienes se les debía aprobar el "trabajo extraordinario", pero que no debía el TNCR confundirse, y solicitarle permiso para los funcionarios a los que procediera pagárseles bajo el concepto de "extrafunciones". Señaló que aunque en el pasado se hubiese referido abundantemente respecto al sustento jurídico que respaldaba el pago de las "extrafunciones" en el Teatro Nacional de Costa Rica, no era ya su competencia autorizar a quiénes se debía o no reconocer esa retribución. Instaba en cambio al Teatro Nacional de Costa Rica a realizar un estudio que permitiera normar el mecanismo de funcionamiento y pago de las "extrafunciones".

Otra de las razones que generó confusión a lo interno de la institución entre la diferencia y aplicación de las "extrafunciones" y del "trabajo extraordinario", es que una y otra se cargaban en la misma subpartida presupuestaria, la número 0.99 "Remuneraciones Diversas".

Así, en los años 2006, 2007, 2008 y 2009, el TNCR envió a la CGR la solicitud para poder pagar una contraprestación salarial diversa y ajena a aquellos funcionarios que cambiaban de labores entre el puesto que desempeñaba en su jornada ordinaria, y el puesto que ejecutaban en la atención de eventos del Teatro Nacional de Costa Rica fuera de jornada ordinaria. En todas las ocasiones el TNCR insistía en que para el caso sí aplicaba la figura y la CGR respondía que ese modelo de pago no podía tener vocación de continuidad ni permanencia. Nunca adjuntó el TNCR el estudio solicitado en el 2006 por la CGR.

Por tanto, después de corroborar durante cuatro años seguidos que en las solicitudes de autorización enviadas por el Teatro Nacional de Costa Rica se reflejaban los mismos nombres, finalmente en el año 2010, la Contraloría General de la República procedió a rechazarle al TNCR la posibilidad de continuar pagando vía "trabajo extraordinario" la realización de labores, que a todas luces, tenían vocación de continuidad y permanencia. En el oficio N°DJ-0419-2010, la CGR reprende al TNCR, puesto que por razones de conveniencia financiera, obvió asumir una solución legal de largo plazo para corregir la contancia en el pago de "trabajo extraordinario", así como la continuidad de un mismo funcionario en dos cargos con funciones distintas.

Con el rechazo de la solicitud para pago de "trabajo extraordinario" para la temporada 2010-2011, el Teatro Nacional de Costa Rica cayó en una situación crítica en términos de ambiente laboral. No se debe olvidar que los funcionarios a quienes no se les permitía continuar realizando cargos de trabajo durante los espectáculos (por encubrirse bajo la figura de "trabajo extraordinario" un segundo trabajo y una remuneración permanente diversa a la ordinaria), desempeñaban labores en diferentes oficinas de la administración. De modo que su malestar ante la imposibilidad de continuar recibiendo una remuneración adicional a su salario, generó un clima de total inestabilidad durante la jornada ordinaria. Fue en este contexto que el nuevo gobierno asumió funciones.

Es oportuno señalar el obvio "conflicto de intereses" que se suscitaba en el accionar del TNCR, debido a que aquellas personas a quienes no se les autorizaba continuar llevando a cabo durante las noches un segundo trabajo para el Teatro Nacional de Costa Rica, trabajaban durante el día en las oficinas, muchas de ellas con evidente cercanía a la Dirección General.

Como ya se ha señalado, en la sesión del 10 de junio del 2010 el Consejo Directivo tomó acuerdos cruciales para resolver el caso de las "extrafunciones" y también de "trabajo extraordinario". Entre otras cosas, en esa sesión se acordó: "Solicitar a la Administración iniciar a la brevedad las indagaciones para localizar potenciales oferentes en el mercado que operen bajo la modalidad de "outsourcing" o bien que tengan el interés de ir generando una oferta para brindar los servicios de apoyo especializado para la atención del público de los espectáculos artístico-culturales que realiza el Teatro Nacional. El "outsourcing" es un mecanismo que cada vez se ha ido posicionando más en el mercado y permite la subcontratación de funciones en proveedores de servicios, lo cual permite que muchas de las funciones comunes a las empresas o entidades se vayan externalizando y vayan siendo atendidas por empresas especializadas. En la actualidad las principales áreas que se atienden por "outsourcing" son justamente la administración de recurso humano, las áreas de atención al cliente y de servicios de información, por lo que se estima viable poder encontrar en el país oferentes interesados".

También se solicitó a la Dirección General establecer comunicación con la CGR para que de forma excepcional y con el fin de evitar una parálisis en la entrega de sus servicios, diese un permiso al TNCR para seguir funcionando unos meses más bajo el modelo de pago de "trabajo extraordinario" mientras la administración lograba gestionar la contratación de una empresa que le brindase el servicio de acomodadores. Este comunicado fue remitido el 11 de junio del 2010.

El 29 de junio la CGR respondió que rechazaba al TNCR la solicitud de autorización de pago de "trabajo extraordinario" pero en este caso, señalaba que el rechazo obedecía a que se había recién publicado una modificación al artículo 17 de la Ley N° 8422, razón por la cual, la potestad de aprobar el "trabajo extraordinario" pasaba de la CGR al jerarca de cada institución. Entonces el Consejo Directivo del TNCR podría aprobar el "trabajo extraordinario" por un tiempo más, mientras se implementaba la solución de largo plazo. En ese momento la CGR advirtió al TNCR que lo único que había cambiado en el artículo era el ente con la potestad de aprobar el "trabajo extraordinario", sin embargo, las condiciones para pagarlo se mantenían intactas, es decir, el TNCR no podía contratar a ningún funcionario de planta bajo esta figura para que de forma constante asumiera un segundo trabajo. De todo esto la Dirección General del TNCR mantuvo informado al personal.

La elaboración del pliego cartelario y análisis de mercado para la contratación de una empresa que ofreciera los servicios de acomodadores, fue una labor complicada por cuanto, el TNCR, además de corregir vicios legales de contrataciones permanentes bajo la figura de "trabajo extraordinario", asumió una posición "paternalista" respecto a las

personas que perderían un ingreso económico importante, por la realización de un segundo trabajo. Ninguna de esas personas era de nivel profesional sino de estratos salariales bajos, a ninguna le aplicaba la dedicación exclusiva y todas ellas durante el día proyectaban sus tragedias personales al resto de la institución. Tal era el caso de la secretaria de Dirección a quien, para que no perdiera su casa por falta de pago, yo misma acabé prestándole dinero que más tarde no pudo devolverme.

El ambiente laboral del TNCR estaba sumamente viciado y lleno de drama por las regulaciones que debían implementarse, tanto en las "extrafunciones" como en el "trabajo extraordinario". El "paternalismo" nos llevó a querer proteger a un grupo de trabajadores de bajos estratos salariales, por eso, en el estudio de mercado se buscó potenciales oferentes que tuvieran la disponibilidad de contratar eventualmente a estos funcionarios, para que al término de su jornada, pudieran trabajar para la empresa como acomodadores y así seguir conservando, de forma legal, un segundo ingreso. Durante ese período, varios funcionarios discutieron la posibilidad de conformar una Sociedad Anónima Laboral que brindase los servicios de acomodadores para el Teatro Nacional de Costa Rica, no obstante, esa iniciativa no llegó a prosperar.

En diciembre del 2011 se adjudicó a la empresa Conectividad Laboral A.G. Sociedad Anónima, la Licitación Abreviada No. 2011LA-000226-01100 "*Contratación de Servicios vía outsourcing para Suplir los Servicios de Personal Vario para el Teatro Nacional*". La empresa consideró la experiencia de los funcionarios del TNCR que durante años habían realizado labores como acomodadores, y cada uno por su propia voluntad pudo ofertarle servicios a la empresa, la cual acabó contratando a dicho personal. Adicionalmente, a esta empresa se le contrató personal para guía de turista, periodismo y mercadeo.

Durante tres meses la empresa ofreció el servicio de acomodadores sin mayores inconvenientes y remuneró a sus empleados incluso con montos superiores a los que pagaba el TNCR, no obstante, en el mes de abril del 2012 un grupo de trabajadores, todos empleados del TNCR, interpusieron una medida cautelar y demanda contra el Estado, el TNCR y la empresa Conectividad Laboral A.G. Sociedad Anónima. Reclamaban que el TNCR les pagara de nuevo su trabajo como acomodadores al término de la jornada laboral y que se les indemnizara por la afectación moral que habían sufrido. La medida cautelar no prosperó y la demanda interpuesta por los funcionarios fue fallada en marzo del 2014 a favor del Estado, del TNCR y Conectividad Laboral A.G. Sociedad Anónima, considerando el tribunal que, en todos sus extremos, el reclamo de los demandantes resultaba improcedente, por lo que los condenó al pago solidario de las costas.

Como bien dice el dicho: "el camino al infierno está lleno de buenas intenciones". Este es el caso. Es este otro de los capítulos realmente penosos que sobreviví durante mi gestión, con consecuencias emocionales extenuantes. Cuando me enteré de la demanda, la frustración fue grande porque yo había hecho un trabajo muy responsable de diálogo e información con los funcionarios afectados. A través de reuniones y memorandos, con paciencia les había explicado por qué debía la administración corregir legalmente ciertas prácticas irregulares.

La frustración fue mayor porque los funcionarios que interpusieron la demanda eran todos sumamente cercanos a la Dirección General, una era la encargada de limpieza y atención de visitantes de la oficina de dirección, otro había sido chofer personal de doña Graciela Moreno y era uno de los choferes que daban servicios a la dirección general; formaban parte del grupo también la recepcionista, el auxiliar de recursos humanos y además una persona que era de mi absoluta confianza: la secretaria de dirección, con quien hasta la fecha había mantenido una relación personal y laboral cálida, solidaria y respetuosa (ella también había fungido como secretaria de actas del Consejo Directivo).

La notificación de la demanda por parte del tribunal nunca llegó a mi escritorio. En mi calidad de representante legal del TNCR contaba con un plazo perentorio para responder a la medida cautelar y ejercer el derecho de defensa. Me enteré del caso por advertencia de la Procuraduría General de la República. Teniendo en cuenta esta situación y considerando que la recepcionista y la secretaria era quienes manejaban el archivo de dirección donde se encontraba toda la información del caso, me pareció que lo más prudente era evitar que ellas fueran "juez y parte" en el manejo de la información, razón por la cual, mientras respondía junto al abogado la demanda, físicamente me instalé en otro sitio.

Por el simple hecho de haberme distanciado físicamente de la oficina de dirección para poder responder la demanda, la secretaria y el chofer me denunciaron ante el Ministerio de Trabajo por "acoso laboral". Después de realizar una audiencia entre las partes, dicha instancia concluyó que el reclamo de los trabajadores no podía calificarse de "acoso laboral", y que con costos podía calificarse de desavenencia. No obstante, la secretaria denunció al MCJ y a la prensa que yo la acosaba laboralmente. Un medio digital hizo una cobertura noticiosa bastante parcial del caso. Por su parte, el MCJ llevó a cabo una investigación de varios meses, a la que comparecieron como testigos varios funcionarios del TNCR. Finalmente el MCJ desestimó por completo que hubiese habido acoso laboral.

Estimo que, sólo con el paso del tiempo y la normalización de situaciones atípicas, se evitará que el ambiente laboral del TNCR se enturbie con odiosos conflictos de intereses, como los que surgieron en este caso. Lamentablemente "el paternalismo" o interés institucional de ayudar a que varios funcionarios con bajos salarios salieran adelante de difíciles situaciones económicas, conservando un segundo ingreso, generó consecuencias deleznales. Asimismo lo reconocen los jueces del Tribunal Contencioso Administrativo de Hacienda que fallaron a favor del TNCR, quienes en el punto 6 de los "considerandos" de la sentencia, señalaron que se había incurrido en un "grosero conflicto de intereses y una situación indeseable desde cualquier punto de vista".

En este caso, los demandantes presentaron recurso de casación ante la Sala I de la Corte Suprema de Justicia.

4. Corrección paulatina de las contrataciones con cargo a la subpartida de jornales

La contratación laboral con cargo a la sub-partida presupuestaria de "jornales" se empezó a usar desde hace décadas en el TNCR para suplir las necesidades insatisfechas de personal por falta de plazas. Pareciera haberse instituido a partir de la atención a labores urgentes como el reforzamiento estructural del inmueble tras los daños del terremoto de 1991.

En los archivos del Teatro Nacional de Costa Rica existen registros documentales desde el año de 1992, en los que consta que en los dictámenes de presupuesto ordinario y en los oficios de comunicación de metas de empleo, emitidos en su momento por la CGR y por la STAP, se aprobaron al TNCR varias contrataciones laborales con cargo a la sub-partida de jornales, las que variaron de número a lo largo de los años.

El Decreto Ejecutivo denominado "Clasificador Presupuestario por Objeto del Gasto" (D.E. N°31459-C de 6 de octubre de 2003), que es de uso generalizado para el Sector Público desde el año 2003, define el concepto de "jornal" como: *"Remuneraciones al personal no profesional que la institución contrata para que efectúe trabajos primordialmente de carácter manual, cuya retribución se establece por hora, día o a destajo."*

Por otra parte, el Decreto Ejecutivo denominado "Procedimientos para la Aplicación y Seguimiento de las Directrices Generales de Política Salarial, Empleo y Clasificación de Puestos para las Entidades Públicas, Ministerios y Demás Órganos Según Corresponda, Cubiertos por el Ámbito de la Autoridad Presupuestaria" (D.E. N°35114-H 4 de marzo de 2009), establece la siguiente definición de jornales: *"Remuneración que se paga por la prestación de servicios, al personal ocasional o temporal, no profesional, técnico o administrativo, contratado para efectuar labores primordialmente de carácter manual; como labores agrícolas, de zanjeo u otras similares, estipulado por jornada de trabajo, sea por hora, día o a destajo"*.

En el Decreto Ejecutivo denominado "Directrices Generales en Materia Salarial, Empleo y Clasificación de Puestos para las Entidades Públicas, Ministerios y demás Órganos cubiertos por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el año 2012" (D.E. N°36489-H 8 marzo de 2011), establece en su Artículo 11 que *"—No se podrá contratar personal con carácter permanente por la sub-partida de jornales"*.

Previo a la emisión de estas directrices, igualmente se conceptualizaba el trabajo "jornal" como una remuneración por jornada de trabajo, con carácter temporal y para labores manuales no profesionales. Sin embargo, en el TNCR no se respetó el concepto de este tipo de contratación y con cargo a la sub-partida de jornales se contrató personal de forma permanente. Algunos de los servidores contratados bajo esta modalidad llevan más de una década de prestar servicios a la institución.

Internamente el TNCR fijó una distinción entre los "jornales fijos" y los "jornales ocasionales", correspondiendo los "jornales fijos" a contrataciones con cargo a la sub-partida de "jornales" que se encuentran avaladas por la STAP como parte de la meta de empleo aprobada para el TNCR, y los "jornales ocasionales" a contrataciones que por su propia cuenta realizó el Teatro Nacional de Costa Rica sin autorización de la STAP.

Las contrataciones laborales del TNCR conocidas como “jornales ocasionales” además de no estar aprobadas por la STAP, tampoco se ajustan a la naturaleza definida en el ordenamiento jurídico que rige la materia, pues incluso bajo esta figura se encuentra contratado en el TNCR personal de nivel profesional, técnico y administrativo.

Al inicio de esta administración el TNCR contaba con 34 personas contratadas con cargo a la sub-partida de “jornales”. Dentro de la meta de empleo para el TNCR, la STAP únicamente tenía aprobadas 5 plazas por “jornales fijos”, es decir, el TNCR sostenía 29 contrataciones laborales al margen de la legalidad y de la autorización de la STAP.

Aunque la política gubernamental para la creación de plazas por años ha sido restrictiva, en el pasado el TNCR planteó a la STAP la solicitud de creación de plazas por cargos fijos con el fin de “incorporar” a la organización a las personas que ocupaban puestos contratados bajo la figura de “jornal”. Así, en el año 2000 la señora Graciela Moreno Ulloa, solicitó a la STAP la creación de 15 plazas con cargo a la sub-partida sueldos para cargos fijos, con el fin de trasladar el personal pagado por las sub-partidas “jornales fijos” y “jornales ocasionales”. La STAP denegó la solicitud.

A partir del año 2007 la STAP empezó a advertir al TNCR respecto a la obligatoriedad de adecuar la contratación por “jornal” a la definición técnica que le aplica y proceder a corregir toda desviación en su uso.

Entre el año 2008 y 2009 el TNCR, como parte de una reorganización institucional que trató de implementar la anterior administración, solicitó a la STAP la creación de 34 plazas por cargos fijos con el objetivo de normalizar la situación de los 5 “jornales fijos” y los 29 “jornales ocasionales” con los que contaba entonces el TNCR. Los 5 jornales fijos se desempeñaban en labores de mantenimiento del Departamento de Conservación, el resto de “jornales ocasionales” realizaban labores de limpieza, seguridad, boletería, atención al cliente, mantenimiento, diseño gráfico, periodismo, auxiliar en informática, asistentes administrativos, de restauración y archivo.

En el 2010, al inicio de la presente administración, la Autoridad Presupuestaria no sólo rechazó la creación de esa cantidad de plazas para subsanar una irregularidad que el TNCR había cometido al margen de las advertencias hechas por la STAP, sino que también solicitó a las autoridades que se aplicara el régimen de responsabilidad por el inicio de este tipo de contrataciones. No obstante, la investigación para sancionar a quien en el pasado hubiese promovido este tipo de contratación, carecía de sentido por resultar extemporánea.

Ciertamente solicitar la creación de plazas por cargos fijos para nombrar en ellas a personas contratadas con cargo a la sub-partida de “jornales” no representaba una solución razonable al problema. El interés de los funcionarios contratados con cargo a la sub-partida de “jornales” era la de llegar a tener una plaza en propiedad. El interés de la institución era acatar las disposiciones de la STAP y eliminar la figura de “jornales”. Sin embargo, si se hubieran aprobado las 34 plazas por cargos fijos, ellas hubieran tenido

que ser asignadas al Régimen del Servicio Civil y en ellas se hubiesen tenido que hacer nombramientos por resolución de ternas. La mayoría de los “jornales ocasionales” no cuentan con requisitos ni exámenes del Servicio Civil, por lo que no podrían participar en dichos concursos. Además, se trata de servicios en los que la lista de elegibles es enorme (limpieza, seguridad, administración).

Por ello la presente administración cambió de enfoque y estrategia, con miras a ejecutar paulatinamente las múltiples recomendaciones de la STAP respecto al imperativo de que el TNCR acatase las disposiciones que regulan la materia de empleo público y corrigiese las desviaciones en la contratación de personal fijo con cargo a la sub-partida de “jornales”.

En primera instancia, a partir del año 2011 el TNCR adoptó la medida de suprimir los puestos de “jornal ocasional” ante despidos sin responsabilidad patronal o renunciaciones de funcionarios contratados bajo dicha figura, no procediendo a sustituir ese recurso humano con contrataciones de nuevo personal con cargo a la sub-partida de “jornales”. El recurso que se requirió para sustituir al saliente, se suplió con los servicios de empresas dedicadas a limpieza, seguridad, gestión de archivos y dotación de personal vía “outsourcing” (caso de periodista y guía de turismo).

En el 2012, como parte de la propuesta de *“Reorganización Integral del Teatro Nacional de Costa Rica”* remitida por el TNCR a MIDEPLAN y a la STAP, se solicitó la transformación de 5 plazas de “jornales fijo” a cargos fijos. Además el TNCR contaba con 15 plazas por servicios especiales aprobadas por la STAP en la meta de empleo, las que por años no habían sido utilizadas. Se propuso que esas 5 plazas fueran destinadas a suplir los servicios de mantenimiento que brindaban los 5 “jornales fijos” autorizados por la STAP. Por el tipo de clase y especialidad de esos puestos, en este caso sí existía la posibilidad de tramitar al menos nombramientos interinos para quienes vinieran ejerciendo dichas labores como “jornales fijos”.

También en el 2012 el Consejo Directivo del TNCR aprobó la medida de resolver el cese de los funcionarios contratados bajo dicha modalidad, que por su propia voluntad solicitasen a la administración su salida, asumiendo la institución el pago de su liquidación con el reconocimiento de todos los extremos laborales. A esta medida comunicada vía resolución de la Dirección General se acogieron varios servidores.

También en el 2012 la Dirección General comunicó una resolución al Departamento de Administración del TNCR, en la que giró instrucciones para el reconocimiento de los aumentos anuales a todo el personal contratado bajo la figura de “jornales fijos” y “jornales ocasionales”, cancelando las anualidades no pagadas durante los años previamente laborados, la cual quedaría sujeta a disponible presupuestario.

A las personas contratadas como “jornales ocasionales” se les pagan todos los componentes salariales, pero no se les reconoce compensaciones o pluses que únicamente aplican para personas que ocupan un puesto por cargos fijos aprobado por el Estado. Este es el caso de las anualidades.

Esa última resolución correspondía a una política aprobada por el Consejo Directivo, en la que el TNCR actuaba de buena fe con vista en la sentencia de Primera Instancia N°2098, de 30 de setiembre de 2010, vertida por el Juzgado de Trabajo del II Circuito Judicial de San José, en la que se declaró con lugar la demanda interpuesta por el señor Sigifredo Barrantes González contra el TNCR, quien estuviera contratado en esta institución bajo la figura de “jornal ocasional” y reclamara el pago de anualidades; sentencia que fuera ratificada por el Tribunal de Trabajo, Sección Primera del II Circuito Judicial de San José, mediante Voto N°52 de 29 de febrero de 2012 y por la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia, mediante Voto N°2012-00727 de 24 de agosto de 2012.

La administración procedió a calcular el monto numérico al que ascendería el pago de anualidades. Debido a que se trataba de un monto significativo que en el presupuesto ordinario no estaba en partidas ejecutables, la Dirección General del TNCR incluyó el rubro como parte de la solicitud enviada a la STAP solicitando el aumento del gasto máximo autorizado al TNCR para el año 2013. La Asesoría Legal de la STAP consideró que el TNCR no podía de buena fe aplicar a varias personas, un fallo legal que se había resuelto para una sola, aún cuando se tratara de casos en que concurrían las mismas circunstancias. De esta forma la STAP no aprobó el monto y la resolución resultó inaplicable. Esta situación fue comunicada por la Dirección General a todos los funcionarios contratados con cargo a la sub-partida de “jornales” los que por su cuenta se han organizado para entablar una demanda contra el TNCR, con el afán de que, al igual que sucedió en el caso del señor Barrantes González, a ellos se les puedan reconocer las anualidades.

De acuerdo al bloque de legalidad, ante la existencia de contrataciones laborales no aprobadas por la STAP y realizadas por cuenta propia con cargo al presupuesto del Teatro Nacional de Costa Rica, bajo la figura de “jornal ocasional”, la institución tiene la potestad de resolver el cese de los funcionarios contratados bajo dicha modalidad.

Aunque se ha avanzado mucho en la reducción de las contrataciones con cargo a la sub-partida de “jornales” las medidas adoptadas a la fecha por la presente administración no han sido radicales. Hay que tener en cuenta que el clima organizacional del TNCR era excesivamente tenso con la normalización de las “extrafunciones”, del “trabajo extraordinario” y las expectativas de ingreso de las plazas por cargos fijos al Régimen del Servicio Civil, todo lo cual acontecía de forma simultánea. Incurrir en el despido de los funcionarios contratados como “jornales ocasionales” hubiese tornado inmanejable la situación del TNCR, amén de que existen consideraciones de carácter legal que deben ser tomadas en cuenta antes de adoptar una medida de esta naturaleza. Sin embargo, las acciones ejecutadas de forma escalonada, para la reducción de las contrataciones de “jornales” han dado buenos resultados.

La cantidad de personal contratado bajo la figura de “jornal” se redujo en más de un 50% entre el año 2010 y el 2014. Hoy día se cuenta con 15 personas contratadas con cargo a la sub-partida de jornales, a saber: 3 oficiales de seguridad, 3 misceláneos, 2 boleteros, 3 asistentes de restauración, 2 personas en mantenimiento, 1 auxiliar

administrativo y 1 auxiliar en informática.

5. Normalización de la Fiscalía de Espectáculos Públicos

La Fiscalía de Espectáculos Públicos es un proceso que forma parte del Departamento de Administración del TNCR y es responsable por ejecutar labores de fiscalización de eventos organizados por terceros -públicos y privados- de la recaudación y cobro de impuestos sobre espectáculos públicos según lo dispuesto en el Reglamento para la Aplicación del Impuesto sobre Espectáculos Públicos, creado por leyes N° 3 de 14 de diciembre de 1918 y 37 de 23 de diciembre de 1943, y sus reformas 5.3.

Décadas atrás, cuando la administración decidió articular la Fiscalía de Espectáculos Públicos, reclutó de una forma espontánea al personal que atendería esta unidad. Así, ella tomó forma a partir de la experiencia práctica de personas que se dedicaron a gestionar la recaudación de dicho impuesto. Para abarcar el territorio en el que se debía ejecutar la recaudación, se establecieron contratos por comisión con inspectores externos, algunos de ellos funcionarios municipales dedicados al cobro de impuestos. Esta figura de contratos con comisionistas externos aún se mantiene.

Por muchos años la unidad de Fiscalía se mantuvo como una isla dentro de la institución, pues la mayoría de funcionarios, incluso las jefaturas administrativas, desconocían el detalle de los procedimientos que operaban para su funcionamiento.

Con el afán de fortalecer la fiscalía, la administración anterior firmó un convenio de Cooperación con la Dirección General de Tributación, para que dicha instancia colaborara con los funcionarios del teatro en el levantamiento de procedimientos. Al inicio de esta administración se dio seguimiento al convenio y como resultado de éste, la Dirección de Tributación elaboró un procedimiento de cobro administrativo.

Sin embargo, no fue sino hasta agosto del 2013 que tanto las autoridades del TNCR como las de la Dirección General de Tributación (DGT) del Ministerio de Hacienda, tuvimos mayor conciencia de la situación en que operaba la Fiscalía de Espectáculos Públicos del TNCR.

La Fiscalía de Espectáculos Públicos contaba con tres funcionarios de planta, los que ocupaban de forma interina puestos que estaban excluidos del Régimen del Servicio Civil. Pese a que los funcionarios sabían que “tarde o temprano” el TNCR debía asignar sus plazas por cargos fijos al Régimen del Servicio Civil, y aún cuando la presente administración había impulsado una política de becas para que los servidores interesados pudieran concluir sus estudios (y de esta forma contarán con requisitos al momento de ingreso al Régimen), los tres funcionarios de la Fiscalía contaban únicamente con titulaciones de primaria o secundaria.

Después de analizar las responsabilidades que supone una gestión tributaria del tamaño y responsabilidad de la Fiscalía del TNCR, los analistas de recursos humanos del MCJ

recomendaron que las tres plazas de la Fiscalía de Espectáculos Públicos fueran asignadas a niveles profesionales. Dado que ninguno de los tres funcionarios que ocupaban interinamente esas plazas tenían los requisitos, debieron ser cesados con responsabilidad patronal.

La mayor parte del ingreso que sostiene la actividad del Teatro Nacional de Costa Rica procede de la recaudación del impuesto a los Espectáculos Públicos. Además, este tributo provee de importantes recursos al Museo de Arte Costarricense, Compañía Nacional de Teatro y programas juveniles del Centro Nacional de la Música. Entonces, como resultado de gestiones del más alto nivel y en virtud de que la fiscalía no podría cerrar ni un solo día, a partir del miércoles 21 de agosto del 2013 (tan solo 7 días antes de la salida de los funcionarios de planta cesados) y por un período especial de normalización, la Dirección General de Tributación del Ministerio de Hacienda asumió la operación de la fiscalía.

La intervención de la Fiscalía de Espectáculos Públicos por parte del Ministerio de Hacienda no obedece únicamente a la coyuntura de asignación de los puestos ahí ubicados, sino que correspondía también a una preocupación latente del Consejo Directivo y de la Dirección General del TNCR por fortalecer y profesionalizar la actividad de la Fiscalía de Espectáculos Públicos, con el afán de que esta unidad funcionara bajo los estándares técnicos y legales que en la actualidad debe acatar cualquier auxiliar tributario.

Para la asignación de los puestos de la fiscalía del TNCR al Régimen del Servicio Civil, la GIRH del MCJ tomó en cuenta la información suministrada por la institución respecto a las funciones que por años se asociaron a esos puesto, y otras nuevas correspondientes al procedimiento de cobro administrativo creado por la Dirección de Tributación en el 2012 como parte del Convenio TNCR-DGT.

Como resultado de la intervención por parte del ente rector del cobro de impuestos en el Estado, quedó claro que la fiscalía del TNCR no estaba funcionando de acuerdo a los controles y procedimientos mínimos que debe atender cualquier oficina de recaudación fiscal. Así lo expresó el señor Carlos Vargas, Director General de Tributación Directa, mediante oficio DGT-791-2013 del 26 de agosto del 2013:

"Recientemente y ante la coyuntura excepcional que está atravesando la institución a su cargo y que tendrá impacto directo en la operación de la Fiscalía, se solicitó nuestra intervención y ayuda en este proceso..."

Anteriormente se había brindado el apoyo en la elaboración de los procesos de cobro administrativo del Teatro Nacional. Pero es hasta ahora que, viendo la operación desde adentro, logramos determinar la situación real de la Fiscalía de Espectáculos Públicos. Con tan sólo tres días hábiles de haberse instalado en la oficina contiguo a la Fiscalía, nuestro equipo de profesionales ya ha emitido un criterio que nos parece crucial comunicarle a la brevedad.

La Fiscalía de Espectáculos Públicos opera:

Con normas jurídicas ineficaces, incompletas y desactualizadas. Las normas jurídicas que no se ajustan al avance de las nuevas tecnologías de información (TICs) y que están fuera del estándar mínimo con el que debería operar hoy día un auxiliar de recaudación fiscal.

Hay tres aspectos centrales que nos hacen determinar que la operación está en un nivel crítico y de alto riesgo, que requerirá de un intenso trabajo de profesionales del más alto nivel, con conocimiento y experiencia en materia de recaudación fiscal, para poder armar un proceso de recaudación fiscal ordenado y consistente con la técnica y norma que rige la materia:

- *Al día 23 de agosto solo se cuenta con un procedimiento. "Manual de Procedimientos fiscalía de espectáculos públicos y diversiones del Teatro Nacional". Las actividades de la fiscalía no están suficientemente respaldadas por normas jurídicas que sean válidas y eficaces, lo que genera inseguridad en el desarrollo de las operaciones.*
 - *No existe evidencia de protocolos, principios y controles básicos que se apliquen en la recaudación de impuestos.*
 - *No existen propuestas que tiendan a mejorar, agilizar la gestión en los procesos de fiscalización, control y recaudación.*
 - *No existe aplicación del Sistema de Evaluación del Riesgo Institucional SEVRI, que permita tener identificados, analizados, controlados y administrados los riesgos que enfrenta la Oficina de Fiscalía.*
- *Por el nivel de recaudación (70% de los ingresos del Teatro Nacional) el grado de responsabilidad y la cantidad de trabajo que esta fiscalía debería desarrollar, los puestos con los que hoy día cuentan el Teatro Nacional para esta operación, no son ni serán suficientes para atender el volumen de trabajo a ejecutar.*
- *Los tres puestos asignados no tienen el nivel profesional mínimo requerido, sobre todo porque en este caso, a menor número de funcionarios más alto debería ser su perfil profesional. Como rectores en materia tributaria, le podemos asegurar que la actividad fiscal que tienen a cargo demanda una escrupulosidad legal y un rigor técnico que como mínimo debería ser asumido por un Profesional Jefe de Servicio Civil 3, con especialidad en Control y Gestión de Cobro, tres asistentes, dos Profesionales de Servicio Civil 3, un profesional de Servicio Civil 2, en la misma especialidad. De manera que exista una cadena para otra forma será imposible para nosotros ayudarles en el reclutamiento y selección de los profesionales idóneos que a futuro puedan asumir su operación.*

Con gusto le apoyaremos en este proceso de tránsito, pero resulta fundamental que las autoridades del Teatro Nacional así como las del Ministerio de Cultura y Juventud, asuman el compromiso rotundo de implementar los cambios que les iremos recomendando. El primero de ellos será la recalificación de las plazas en cuestión.

En virtud de nuestro diagnóstico inicial, creemos que muchas actividades propias de los perfiles profesionales que deberían asumir la labor fiscal como la de la Fiscalía de Espectáculos Públicos, no fueron incluidos ni tomados en cuenta para la asignación de las clases y especialidades actuales". (La cursiva no es del original).

Esta correspondencia fue del conocimiento del Ministro de Cultura y Juventud, del Viceministro de Cultura y de los miembros del Consejo Directivo del TNCR, quienes se comprometieron a dar todo el apoyo requerido para abrazar las recomendaciones que emanaran de la Dirección General de Tributación. En consecuencia, la Dirección General del TNCR junto al equipo destacado por la Dirección de Tributación a cargo de normalizar la operación de la Fiscalía de Espectáculos Públicos, procedió a confeccionar nuevos estudios de análisis ocupacional para cada puesto uno de las tres plazas vacantes recién asignadas, conforme al Manual Institucional de Puestos del Ministerio de Hacienda.

En diciembre del 2013 se logró reasignar uno de los puestos de Fiscalía, de Profesional de Servicio Civil 1A, especialidad Control y Gestión de Cobro, a Profesional de Servicio Civil 2 en la misma especialidad. En enero del 2014, en este puesto se nombró a uno de los profesionales de la Dirección General de Tributación que habían participado en el proceso interventor. En este mismo mes, la Dirección de Tributación extinguió el préstamo de personal para atender la fiscalía.

En marzo del 2013 tanto la GIRH del MCJ como la oficina de Servicio Civil Salud, determinó que no procedía reasignar el puesto de jefatura de la fiscalía, de Profesional 3 de Servicio Civil (S.C.) a Profesional Jefe 1 de S.C., pese a ello, el TNCR ha insistido en la necesidad del cambio de funciones, de acuerdo a las recomendaciones de la DGT. Este trámite aún se encuentra en valoración.

Debido al resultado que se presentó para el caso del puesto de jefe de Fiscalía, para el tercer puesto el TNCR decidió conservar la clasificación de Profesional de S.C. 1A, y proceder al cambio de funciones del puesto una vez nombrado un ocupante en la plaza. Ya se ha tramitado el nombramiento interino de un profesional a partir del 1 de mayo del 2014.

Los exfuncionarios de la fiscalía que fueron cesados, han presentado demandas contra el Teatro Nacional de Costa Rica ante en el Tribunal Contencioso Administrativo de Hacienda, así como Recursos de Amparo ante la Sala Constitucional. Ninguna de estas acciones ha prosperado a favor de ellos.

Las labores de normalización de la fiscalía apenas están en marcha y han tenido un impacto sobre los fiscales contratados. Por ejemplo, ninguno de los inspectores contratados tenía facturas y aunque cobraban impuestos, ellos mismos no necesariamente estaban reportando sus ingresos percibidos por inspección de eventos.

Un grupo de inspectores contratados ha interpuesto una demanda contra el TNCR ante el Tribunal Laboral de Menor cuantía del II Circuito Judicial de San José, en el que

involucran a la Caja Costarricense del Seguro Social, ya que aducen tener una relación de empleo con el Teatro Nacional de Costa Rica. Esta demanda es reciente y se conoce con el número de expediente 14-000363-0173.

El nuevo equipo de profesionales que integre la fiscalía, tiene por delante una basta tarea, cual es corregir prácticas no sustentadas en la técnica o la norma, generar procedimientos y controles, implementar convenios con bancos y tiqueteras, revisar el marco de legalidad con el que opera esta administración tributaria y proponer los ajustes que sean necesarios para ampliar el rango de cobro con métodos que sean sostenibles.

Entre otras acciones de mejora, desde noviembre del 2013 el TNCR solicitó a la STAP autorización para destinar recursos al diseño de una herramienta informática para los procesos administrativos, que deberá integrar mecanismos para el cobro en línea de este impuesto. En el nuevo sitio web del TNCR, que se lanzará en mayo del 2014, se habilitará una ventana con información para el contribuyente. La investigación académica también podrá contribuir a modernizar el funcionamiento de la fiscalía, en este sentido es importante señalar que el actual responsable de la fiscalía, quien también es profesor universitario, ha motivado a uno de sus estudiantes a hacer una tesis sobre el marco de legalidad que rige el cobro del impuesto a los Espectáculos Públicos. Asimismo, el Coordinador del Departamento Financiero del TNCR, señor David Morales, se encuentra cursando una maestría en Gestión y Finanzas Públicas del Centro Internacional de Política Económica de la Universidad Nacional y realizará su tesis en un tema relativo a la recaudación del impuesto a los espectáculos públicos.

III.2. Reorganización administrativa integral y gestación de una nueva estructura ocupacional

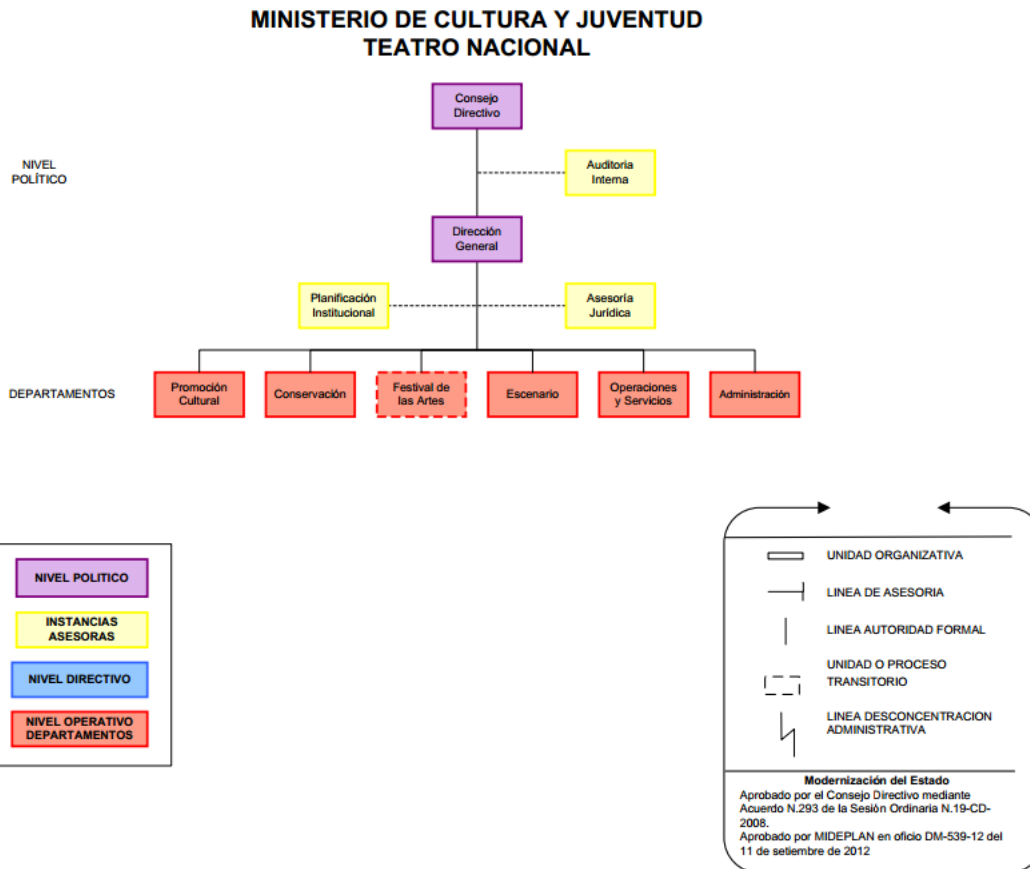
1. Reorganización administrativa integral

La estructura organizacional de la institución es resultado del *Estudio Técnico de Reorganización Administrativa Integral del Teatro Nacional de Costa Rica*, aprobado por el Ministerio de Planificación y Política Económica –MIDEPLAN- mediante oficio DM-539-12 del 11 de setiembre de 2012. En consonancia con los procedimientos establecidos por MIDEPLAN, la Reorganización Administrativa Integral del Teatro Nacional de Costa Rica fue aprobada por Decreto Ejecutivo No. 37914-C del 30 de agosto del 2013, firmado por la Presidenta de la República y el Ministro de Cultura y Juventud, publicado en La Gaceta No. 184 del 25 de setiembre del 2013.

Producto de lo antes señalado, se generó la siguiente estructura:

- Consejo Directivo
 - Auditoría Interna (staff)
- Dirección General
 - Asesoría Legal (staff)

- Planificación (staff)
- Departamento Promoción Cultural
- Departamento Conservación
- Departamento Escenario
- Departamento Operaciones y Servicios
- Departamento Administración



El documento presentado por el TNCR a MIDEPLAN y a la STAP (para la aprobación de la estructura ocupacional en él propuesta) es un documento técnico de más de 300 hojas, el cual fue elaborado por el Ingeniero Industrial, señor Rodrigo Llorent y por mi persona. Su contenido fue sometido a múltiples discusiones, valoraciones y validaciones en las que participó el resto del equipo del Teatro Nacional de Costa Rica. Una copia completa está disponible en el Archivo Institucional y otra en la Unidad Staff de Planificación Institucional. Recomendaría su lectura si se desea comprender en detalle la metodología y proceso de construcción de la nueva estructura, así como las diferencias entre lo que había y lo que se propuso (que hoy se está convirtiendo en una realidad).

El día que el Consejo Directivo del TNCR aprobó la reorganización integral, solicitó a la Dirección General coordinar los esfuerzos para que ese estudio fuera resumido en un

documento ejecutivo accesible a toda la organización. De esta forma, en diciembre del 2013 se publicó el folleto "*Estructura Organizacional del Teatro Nacional de Costa Rica*", el cual ya fue entregado a todos los funcionarios. Considero que este es un documento de lectura obligatoria para todo el que quiera entender qué es hoy día el Teatro Nacional de Costa Rica, pues en él se logró resumir muy bien la composición y lógica de funcionamiento de su actual estructura organizacional.

En el librito se detallan las funciones de cada departamento, unidad y proceso, se brinda una explicación sobre la composición presupuestaria de la institución, se adjunta un CD que contiene los diagramas de flujo, operaciones y recorrido para los tres macro-procesos descritos (1. Proyectos de Conservación y Desarrollo de Instalaciones, 2. Producción y Consumo de Eventos y 3. Producción y Consumo de Bienes y Servicios Asociados al Patrimonio). También se añadió una sección final en la que se reproduce el cuerpo normativo básico que rige el accionar de la institución (Ley, Reglamento, Decreto de Estructura Organizacional).

La organización basada en macro-procesos es, en términos de ingeniería organizacional, la estrategia para lograr una mayor eficiencia en la producción y garantizar que los servicios lleguen a los clientes con prontitud y calidad. Las innovaciones más importantes asociados a la nueva estructura, además del concepto de flujo de la producción, radican en el fortalecimiento del departamento de Promoción Cultural y del Departamento Administrativo, así como la creación del departamento de Operaciones y Servicios. El primero se amplió en cuanto a sus áreas y equipo de profesionales e incluye: diseño creativo, diseño gráfico, producción y programación artística, producción audiovisual, mercadeo y comunicación. El segundo adquirió mayor coherencia con las siguientes áreas: financiero-contable (procesos de finanzas, contabilidad y presupuesto), proveeduría institucional, recursos humanos, archivo, fiscalía de espectáculos públicos y tecnologías de información. El nuevo departamento de Operaciones y Servicios da un giro en cuanto al concepto de atención al cliente, logrando una cadena de distribución de los productos y servicios que es mucho más eficiente y de calidad. Además de las áreas operativas de seguridad, limpieza, transporte, boletería y atención de eventos y turismo, se crearon las áreas comerciales de "crédito y cobro" y "administración de boletería y ventas".

2. Nueva estructura ocupacional

Gracias a la seriedad con la que se planteó la reorganización administrativa integral y a que se perseveró en el envío de amplios y minuciosos estudios técnicos solicitados adicionalmente al TNCR por la STAP, se pudo demostrar técnicamente la necesidad y capacidad del TNCR para cubrir nuevos puestos de trabajo que asumieran la logística de producción planteada.

Como resultado de ello, se logró que la Autoridad Presupuestaria y su Secretaría Técnica, aprobaran en el 2013 el traslado de 14 plazas de servicios especiales a cargos fijos, con lo que se crearon las siguientes plazas que vienen a dar forma a la estructura ocupacional requerida por TNCR: cinco operarios para mantenimiento (fontanería,

pintura, soldadura, electricidad y mantenimiento), periodista, responsable de mercadeo, responsable de crédito y cobro, administrador de boletería y ventas, sonidista, ingeniero, asistente de recursos humanos y responsable de presupuesto. Hay una plaza más cuya situación es particular, pues se creó para ser “permutada” con el MCJ. La situación de esta última se explica más adelante.

Los formularios de análisis ocupacional de las cinco plazas de mantenimiento fueron entregados por el TNCR al MCJ una vez que se concluyó el trámite de los nombramientos para los puestos antiguamente excluidos. Estas nuevas plazas fueron asignadas por el MCJ al Régimen del Servicio Civil en diciembre del 2013 y los nombramientos interinos del personal que venía desempeñando esas funciones bajo la figura de “jornales fijos” entraron a regir en enero del 2014.

En marzo del 2014, tras la valoración de los respectivos formularios de análisis ocupacional remitidos por el TNCR, el MCJ resolvió asignar al Régimen del Servicio Civil las plazas de mercadeo, responsable de crédito y cobro, periodista y administrador de ventas y boletería. Las dos primeras plazas serán ocupadas por dos funcionarios nombrados a partir de la segunda quincena de abril del 2014, uno interino y otro por ascenso en propiedad. Para las segundas dos plazas ya se ha tramitado el nombramiento interino de dos profesionales a partir del 1 de mayo del 2014. Las personas nombradas interinamente se encuentran todas en los primeros puestos de la lista de elegibles del Servicio Civil, para sus respectivas clases y especialidades.

Como resultado de una gestión sumamente compleja, y por acuerdo de la Autoridad Presupuestaria (AP) y disposiciones técnicas de la DGSC, el TNCR permutó una plaza con el Ministerio de Cultura y Juventud, a saber, le entregó al MCJ, vacante y para asignación, la plaza de Profesional Jefe 1 que antaño ocupó el Director del Festival, a cambio el MCJ le entregó al TNCR la Plaza de Profesional de Servicio Civil 3, especialidad Recursos Humanos, la que actualmente ocupa la responsable de Recursos Humanos del TNCR.

En enero del 2014 se promovieron ascensos en propiedad para llenar las plazas de analista de proveeduría y contador, puestos vacantes que habían sido asignados en el mes de agosto del 2013 junto al grupo de antiguos puestos por cargos fijos que por años estuvieron excluidos del Régimen. En el mes de marzo del 2014 fueron nombrados en estos puestos dos funcionarios por ascenso en propiedad. Particularmente para el caso de la plaza del contador, se decidió dar un tiempo prudencial antes de tramitar una gestión de nombramiento, puesto aunque se trataba de una plaza vacante, ella estaba asociada a un litigio legal anterior, interpuesto ante el Tribunal Contencioso Administrativo de Hacienda por la persona que ocupó dicha plaza, cuando ésta aún no estaba asignada al Régimen. Esa persona fue despedida por el TNCR sin responsabilidad patronal, de acuerdo a la recomendación de un órgano director. El tribunal comunicó su fallo a favor de lo actuado por el TNCR, casualmente el mismo día que inició sus labores el nuevo contador.

Como parte de la reorganización administrativa integral, en el 2012 se planteó la posibilidad de solicitar el traslado de una plaza de servicios especiales a cargos fijos, para crear el puesto de Productor Audiovisual. Sin embargo, en el mismo 2012 una funcionaria se acogió a su pensión y dejó su plaza vacante. Debido a la urgencia y compromiso institucional de contar con una plaza para Productor Audiovisual, en ese momento se decidió que antigua plaza utilizada para costura, se destinaría a dicho propósito. En términos reales, el área de costura había perdido su funcionalidad desde hacía años atrás. Además, la persona que ocupaba el cargo de costurera, sufría de severos padecimientos físicos que le impedían realizar labores manuales. De acuerdo a las recomendaciones médicas, cuando la ocupante de ese puesto no estaba incapacitada, no se le podía encomendar más labor que mantenerse atenta a la entrada y salida de visitantes a las oficinas administrativas.

Se trataba de una plaza antigua que, al igual que el resto de plazas del TNCR, debía ser asignada al Régimen del Servicio Civil. La recomendación técnica del GIRH-MCJ fue la de incluirla con el estudio mediante el cual se asignarían 27 puestos del TNCR al Título I del Régimen del Servicio Civil. No obstante, también por recomendación técnica del GIRH-MCJ, finalmente este puesto se excluyó de ese estudio, pues se concluyó que era el único de entre los 27 puestos, que no correspondía ser asignado al Título I sino al Título IV. Los 26 puestos fueron asignados el 6 de agosto del 2013 mediante Resolución de Clasificación de Puestos No. MCJ/GIRH-043-2013.

Así las cosas, a partir del mes de agosto del 2013 se esperaba iniciar el proceso para asignar el puesto vacante para el cargo de Productor Audiovisual, no obstante, en agosto del 2013 quedó vacante otro puesto, hasta entonces ocupado por el señor Mariano González Salas. En vista de que este último puesto ya estaba asignado al Título IV, se consideró razonable someterlo a un cambio de especialidad. El puesto que ocupaba el señor González Salas correspondía a un Artista Creativo del Servicio Civil 2, especialidad en Artes Escénicas y el de Productor Audiovisual requería la misma clase, pero con la especialidad de Artes Audiovisuales.

La urgencia de contar con un Productor Audiovisual, está estrechamente vinculada a la puesta en funcionamiento de un oneroso equipo audiovisual donado en el 2011 por el pueblo de Japón al Teatro Nacional de Costa Rica (mismo año que el pueblo japonés sufrió la catástrofe del terremoto y tsunami). Por las razones expuestas, la asignación de una plaza para este cargo ha tomado más tiempo del esperado.

El proceso para cambiar la especialidad de un puesto ya asignado al Título IV del Régimen del Servicio Civil y destinarlo a Productor Audiovisual, se encuentra actualmente en trámite en el Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura y Juventud. Dado que en el Servicio Civil no existe lista de elegibles para la especialidad de Artes Audiovisuales, se realizaron una serie de entrevistas a potenciales candidatos y se seleccionó a uno que ya presentó su documentación para que la Comisión Artística del MCJ le asignara el grado que corresponde a los puestos cubiertos por el Título IV.

Tras analizar la información remitida por el TNCR, la plaza que inicialmente se destinaría a Productor Audiovisual, fue asignada por resolución del MCJ en noviembre del 2013 al Régimen del Servicio Civil para el puesto de Asistente de la Dirección y del Consejo Directivo, clase Profesional de Servicio Civil 2, especialidad Relaciones Públicas. Con el fin de reclutar una persona para el puesto, inicialmente se solicitó a la DGSC el envío de ternas, pero al no existir una respuesta oportuna por parte del Servicio Civil se procedió a promover un proceso de reclutamiento vía ascenso o traslado en propiedad. Debido a la escases de oferentes, se invitó también a profesionales que demostraran encontrarse en los primeros puestos de la lista de elegibles del Servicio Civil, para la respectiva clase y especialidad. A partir de la segunda quincena de abril del 2014 una profesional queda nombrada de forma interina en dicha plaza. Ella efectivamente se encuentre entre los primeros puestos de la lista de elegibles.

En agosto del 2013, el mismo mes que fueron asignados los antiguos puestos del TNCR al Título I, una auxiliar de oficina decidió acogerse a su pensión por invalidez. A solicitud del TNCR y de acuerdo a las necesidades documentadas en la estructura ocupacional, se envió la documentación al MCJ para solicitar que este puesto fuera reasignado a la Clase de Profesional de Servicio Civil 2, especialidad Planificación. Dicha reasignación fue aprobada en enero del 2014. En este caso, primero se procedió a promover un concurso por ascenso o traslado en propiedad. Aunque se realizaron varias entrevistas ninguno de los candidatos cumplía con el perfil de profesional que el TNCR requiere para un puesto tan estratégico (el planificador es asesor de la Dirección General). Posteriormente se amplió la búsqueda a profesionales que se encontraran en los primeros puestos de la lista de elegibles del Servicio Civil, para la respectiva clase y especialidad. Ya se ha gestionado el nombramiento interino de una profesional en este puesto, a partir del 1 de mayo del 2014.

La mayoría de los puestos nuevos aprobados por la AP ya han sido asignados al Régimen del Servicio Civil y ya se han gestionado los nombramientos de profesionales en dichas plazas. A finales de abril del 2014 sólo faltan cuatro puestos por ser asignados, a saber: el de sonidista, ingeniero, asistente de recursos humanos y responsable de presupuesto. Ya el TNCR presentó los formularios de análisis ocupacional al Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura y Juventud, el que se encuentra realizando el estudio para asignarlos.

En cuanto a estudios de cambio de funciones o cambios de especialidad a puestos vacantes, se encuentran únicamente pendientes el de cambio de funciones del jefe de Fiscalía y cambio de especialidad para el Productor Audiovisual.

III.3. Políticas de alquiler, subvenciones y diseño de programación

1. Diseño de políticas e implementación de convocatorias abiertas

Cuando la presente administración asumió labores, no existía un mecanismo formal y científico para calcular el costo operativo, por función, de cada espacio programático del

TNCR, de manera que las tarifas que se cobraran, así como su categorización, eran arbitrarias y carecían de respaldo técnico.

La programación se iba construyendo día a día, en respuesta a las solicitudes de alquiler o coproducción planteadas por contrapartes externas a través de cartas dirigidas a la Dirección General. Asimismo, los contenidos de programas propios como "Teatro al Mediodía" y "Música al Atardecer", se iban seleccionando mes a mes. En el caso de las temporadas de teatro de cámara en el Teatro Vargas Calvo, se programaba lo que la Dirección General propusiera o lo que ella escogiera de las propuestas que los artistas cercanos le presentaran.

Realmente no existía una metodología o proceso profesional de diseño de la programación. Lo que existía eran una agenda en papel que llevaba la secretaria de dirección (al tiempo secretaria de actas) a la que se iban incorporando paulatinamente los eventos aprobados por el Consejo Directivo. Esta información la comunicaba la secretaria al Coordinador de Escenario, para que él la incorporara en su agenda de producción.

Aunque no se contara con un procedimiento formal que vinculara a distintos departamentos como parte del proceso de planificación y diseño anual de la programación de eventos, existían programas con un enfoque extraordinario (caso de "Teatro al Mediodía" o "Música al Atardecer") aunque ellos no tenían una coherencia procedimental en la configuración de su oferta.

Como consecuencia de este doméstico protocolo de trabajo, en ocasiones se llevaron al Consejo Directivo del TNCR propuestas de coproducción en las que el TNCR se comprometía a aportar recursos presupuestarios, no obstante, una vez aprobadas las iniciativas por parte del Consejo Directivo, cuando los departamentos involucrados se enteraban del acuerdo, alertaban a la Dirección General sobre la inexistencia de recursos para hacer frente al compromiso acordado.

En vista de que no existía ningún formato estándar para la presentación de propuestas por parte de terceros a la Dirección General, en ocasiones los interesados en usar un espacio del TNCR simplemente enviaban una carta de un renglón: "Favor reservar fecha ____ para la presentación del famoso artista ____". Con la misma escases de información eran aprobados los acuerdos.

Como el TNCR no informaba a sus contrapartes acerca de las condiciones bajo las cuales el TNCR podía, por ejemplo, alquilar un espacio o co-producir un evento, y como las contrapartes no debían manifestar su conocimiento, conformidad o aceptación de las posibilidades ofertadas por el TNCR, las aprobaciones de eventos basadas en información escueta se prestaban para múltiples complicaciones al momento de la producción (cuándo se pone a la venta un evento, cuántos ensayos se pueden hacer, hasta qué horas puede extenderse un evento, cuándo se debe notificar un cambio de fecha, cuándo se debe instalar y retirar la decoración para un acto protocolario, etc.)

En el 2010 la Dirección General propuso al Consejo Directivo del TNCR el diseño de guías informativas para el usuario interesado en el alquiler de espacios o asociación de coproducción con el TNCR, así como el diseño de formularios básicos para presentación de solicitudes. Ambos documentos formaron parte de la propuesta para realizar una convocatoria abierta, mediante la cual el TNCR invitaría a artistas, gestores culturales, grupos artísticos, productores, empresarios e instituciones, tanto nacionales como extranjeros, a presentar propuestas durante el mes de octubre, en igualdad de condiciones, para los programas de "Música al Atardecer", "Teatro al Mediodía", Foyer y Sala Principal.

La única excepción a la regla, fue la que se aplicó a la Orquesta Sinfónica Nacional, pues aunque efectivamente el Centro Nacional de la Música envió la información dentro del plazo de la convocatoria, por ser históricamente el Teatro Nacional de Costa Rica la sede oficial de la Orquesta, se le dio prioridad a la programación de sus temporadas y conciertos especiales. Además se le fijó una tarifa especial, equivalente al 50% del costo de abrir el telón.

Para definir los costos de alquiler y las posibilidades reales de coproducción que tenía el TNCR con base en su presupuesto disponible, primero se procedió a hacer un estudio de los costos variables por concepto de "abrir el telón" de la Sala Principal, el Foyer y el Teatro Vargas Calvo.

Así se generó una política de programación que propiciaba una mejor planificación de los recursos técnicos, financieros y administrativos del TNCR, y permitía posteriormente implementar una mayor y mejor publicidad de la programación anual, así como de cada uno de los eventos.

2. Alquileres, subvenciones y programas propios

En la convocatoria del 2010, de acuerdo a lo permitido por la Ley del teatro, se definieron los conceptos básicos de las guías y bases de participación, a saber:

"Evento"

Se entenderá genéricamente por evento, todo acto que se programe en la Sala Principal del Teatro Nacional de Costa Rica, trátase de espectáculos artísticos y culturales, sesiones inaugurales de congresos, convenciones o conferencias internacionales de carácter gubernamental o privado, reuniones de alto nivel de diferentes instituciones del Estado y particulares, así como actos protocolarios y recepciones oficiales, entre otros.

Costo de abrir el telón de la Sala Principal del Teatro Nacional de Costa Rica

Monto que anualmente calcula el Teatro Nacional de Costa Rica a partir de los costos variables asociados directamente a la apertura del telón de la Sala Principal para una función de cualquier tipo, del cual se excluyen los costos fijos, o lo que en términos generales costaría toda la estructura institucional para mantener el Teatro Nacional de Costa Rica en buen estado, en funcionamiento y abierto al público. Este monto no representa lo que realmente costaría -o tendría que pagarse- por abrir el telón de la Sala

Principal del Teatro Nacional, en caso de que esta no fuera una institución estatal. El costo de abrir el telón determina el precio de los alquileres y los niveles de subsidio que el Teatro Nacional de Costa Rica puede ofrecer a sus contrapartes, según el tipo de evento.

Alquiler de la Sala Principal para espectáculos artísticos abiertos al público

Tarifa por la que se arrienda la Sala Principal del Teatro Nacional de Costa Rica a empresarios productores de espectáculos artísticos de calidad, a los que el público general puede tener acceso mediante la compra de un boleto.

Puesto que la misión del Teatro Nacional cobra sentido a través de su programación artística, resulta de interés institucional recibir propuestas de contrapartes para alquilar el teatro con el fin de presentar al público espectáculos artísticos de alta calidad, por lo que esta tarifa tiene un precio más accesible que aquella correspondiente a eventos privados.

Alquiler de la Sala Principal para eventos privados

Precio máximo por el que se arrienda la Sala Principal del Teatro Nacional de Costa Rica para la realización de eventos de empresas, instituciones u organizaciones, que se encuentren dentro del tipo de evento permitido por la Ley del Teatro Nacional. A estos eventos el público general no tiene acceso, ya que éste no se pone a la venta por tratarse de un evento especial, cuya asistencia es para el grupo de invitados que así determine la contraparte.

Costo de abrir el Foyer del Teatro Nacional de Costa Rica

Monto que anualmente calcula el Teatro Nacional de Costa Rica a partir de los costos variables asociados directamente a la apertura del Foyer para una función de cualquier tipo, del cual se excluyen los costos fijos... *(se sucede con información similar a la consignada para el caso de la Sala Principal)*

Alquiler del Foyer para eventos Abiertos al Público

Tarifa por el que se arrienda el Foyer del Teatro Nacional de Costa Rica a empresarios productores de espectáculos artísticos de calidad, a los que el público general puede tener acceso mediante la compra de un boleto.

Puesto que resulta de interés institucional contar con una programación artística de calidad en el Foyer, que esté al alcance del público, este se alquila con una tarifa subvencionada.

Teatro al Mediodía

"Teatro al Mediodía" ha sido un espacio abierto que ha ofrecido a la gente la posibilidad de asistir a una representación artística en el Teatro Nacional de Costa Rica a su alcance, tanto en términos económicos, como de horario y formato. Muchos de los visitantes de "Teatro al Mediodía" son costarricenses que nunca antes habían tenido la oportunidad de visitar el TNCR, y presenciar una función de teatro, un concierto de música, una coreografía o un espectáculo especial de cualquiera de las artes escénicas.

“Teatro al Mediodía” es un programa producido por el Teatro Nacional de Costa Rica del Ministerio de Cultura y Juventud y representa uno de los grandes aciertos e innovaciones de la programación del TNCR de los últimos años. Sin duda este espacio llegó para quedarse. Nació en febrero de 2009 y desde entonces hasta la fecha, el martes al mediodía en el Teatro Nacional de Costa Rica se ha convertido en una cita de cientos de personas, nuevas audiencias que demandan nuevas ofertas (...) Este programa ha estimulado a toda la familia artística del país, en todas sus formas: danza, teatro, música, espectáculos de artes integradas y también a sus creadores: dramaturgos, coreógrafos, compositores, actores, bailarines, músicos, directores, escenógrafos, diseñadores, etc., contribuyendo de esta manera al desarrollo de las artes escénicas del país.

De esta forma confluyen los funcionarios y trabajadores del casco central de San José, para enriquecer su hora de almuerzo viendo un espectáculo de alta calidad en el mejor escenario del país: el Teatro Nacional de Costa Rica.

Música al Atardecer

Este es un espacio abierto para el disfrute de la música de cámara del más alto nivel, ejecutada cada jueves por la tarde (...) en el distinguido e íntimo ambiente de su Foyer.

Muchos de los visitantes de “Música al Atardecer” son costarricenses asiduos a los repertorios e intérpretes que en este programa suelen presentarse. También se han acercado aquellas personas que dan vida al eslogan del programa: *“Evita las presas. Cambia la hora “pico” por una hora de música.”* De esta forma, el horario de las cinco de la tarde les ha permitido a los asistentes contrarrestar el estrés del final del día laboral con una dosis de buena música ejecutada por magníficos intérpretes. Esto, al mismo tiempo le da un matiz distinto a los jueves por la tarde, ya que pone a la disposición de los visitantes y transeúntes de San José, un ambiente armónico en medio de la muchedumbre y agitación suscitadas cotidianamente por la salida de la jornada de trabajo (...)

Este programa ha contribuido a la difusión del trabajo de muchos grupos e intérpretes de música de cámara, nacionales y extranjeros, contribuyendo así al desarrollo de las artes escénicas y su apreciación.

En un inicio, cuando la iniciativa se encontraba en su proceso de gestación, decenas de artistas donaron su trabajo para dar vida a este espacio. Una vez que se consolidó, se estipuló la división de la taquilla en un monto representativo de 50 por ciento para el artista y 50 por ciento para el Teatro Nacional. Por la vocación de este programa, los artistas que participan son aquellos que están convencidos que pueden aportar parte de su trabajo para afirmar la democracia cultural en Costa Rica.

Subvenciones de coproducción operativa para espectáculos artísticos abiertos al público general a realizarse en la Sala Principal

Este tipo de subvenciones se establecen a partir de una tarifa básica sin utilidad económica a favor del Teatro Nacional de Costa Rica, dirigidas a subvencionar proyectos de interés cultural para espectáculos artísticos abiertos al público general. El monto de la tarifa básica es idéntico al costo de abrir el telón. La exoneración de utilidades en el precio fijado, representa una ayuda económica estatal que el TNCR otorga a favor de una contraparte productora de actividad artística y cultural, sin fines de lucro, a la que se asocia en la realización de un proyecto artístico de su interés.

Por tanto, este modelo no representa ninguna ganancia económica para el Teatro Nacional de Costa Rica, ni por concepto de uso del espacio, ni vía ingresos por concepto de taquilla, dado que el monto que se pague, o el que se recaude por taquilla a favor del TNCR (en caso de que el coproductor opte por la exoneración) está estimado para cubrir únicamente el costo de abrir el telón y garantizar la sostenibilidad institucional. Sin embargo, el TNCR estima que existe una rentabilidad social al asociarse con proyectos artísticos de gran calidad que le den sentido a la razón de ser del Teatro Nacional de Costa Rica”.

-Nota: En el 2010 se ofrecieron alrededor de 6 modalidades de subvención de coproducción. En los años subsiguientes, al detectar falencias del modelo se hicieron los ajustes respectivos. Hoy sólo se ofrecen dos modalidades de subvención de coproducción operativa-

La primera convocatoria para la Sala Principal y el Foyer tuvo excelentes resultados de participación, más allá de lo esperado. La comunidad artística recibió con muy buenos ojos la apertura democrática promovida por el TNCR para recibir propuestas para sus distintos espacios, en igualdad de condiciones para todos los participantes. Agrupaciones y artistas que en el pasado, por alguna razón se habían sentido distanciados del TNCR, enviaron sus proyectos y fueron tomados en cuenta.

Por primera vez el TNCR anunció en enero del 2011 toda su programación de eventos. Ello generó una importante cobertura en los medios de prensa y posibilitó el diseño de una revista semestral, de distribución gratuita, en la que se publicita ampliamente la oferta del TNCR y la particularidad de cada evento.

La primera experiencia de convocatoria abierta del 2010 nos dejó importantes aprendizajes y lecciones de mejora, lo que fue incorporado en la convocatoria lanzada en el año 2011. A partir de las debilidades detectadas, la oferta se afinó. Se variaron algunas de las modalidades de subvención de coproducción a las que nadie había respondido o aquellas que habían probado ser poco eficientes en su aplicación.

En los años subsiguientes, paulatinamente se incorporaron nuevas categorías de arrendamiento, que respondían a demandas insatisfechas y necesidades concretas de regulación por parte del TNCR, tales como:

“Alquiler subsidiado para instituciones del Gobierno Central

Precio por el que se arrienda la Sala Principal del Teatro Nacional de Costa Rica para la realización de eventos de instituciones del gobierno, que se encuentren dentro del tipo de evento permitido por la Ley del Teatro Nacional. Estos eventos no se ponen a la venta, ya que la institución a cargo invita a funcionarios o público específico, según sea la naturaleza del evento.

Esta tarifa aplica únicamente para eventos con una duración máxima de dos horas, que se realicen entre las 9:00 horas y las 12:00 horas, los días miércoles o jueves, según disponibilidad del escenario y prioridad de la programación artística del Teatro Nacional de Costa Rica.

Dado que este tipo de eventos son de interés gubernamental, se aplica una tarifa excepcional, cuyo subsidio es del setenta y cuatro por ciento (74%) de exoneración sobre el costo actual de abrir el telón.

Alquiler del Foyer para Eventos Matutinos para Gobierno

Precio por el que se arrienda el Foyer del Teatro Nacional para la realización de eventos de instituciones del gobierno..." *(El resto es similar al contenido de la categoría anterior).*

Alquiler del Foyer para Eventos Privados

Precio máximo por el que se arrienda el Foyer del Teatro Nacional de Costa Rica para la realización de eventos de empresas, instituciones u organizaciones, que se encuentren dentro del tipo de evento permitido por la Ley del Teatro Nacional (conferencias, seminarios, charlas, simposios).

No se programan en el Foyer cocteles o eventos con consumo de alimentación en el sitio. Por aparte, el interesado podrá ofrecer servicios de alimentación en el primer vestíbulo del teatro".

Alquiler del Salón Privado del Café. Características del alquiler

"...el Teatro Nacional de Costa Rica ofrece una modalidad de alquiler para eventos privados en el café, para la realización de conferencias, simposios, debates, congresos, mesas redondas y eventos corporativos conforme a lo que permite la Ley del Teatro Nacional. Esta modalidad corresponde al alquiler para eventos privados, en actividades que se realicen en el espacio del Café del Teatro Nacional cualquier día por las noches, o durante un día sábado, domingo o feriados (después de las 19:00 horas con duración máxima hasta las 23:00). El evento se programará según disponibilidad de espacio del Teatro Nacional, dándole prioridad a la programación artística de la Sala Principal".

-Nota: Dentro de esta modalidad se pusieron a la disposición las siguientes opciones: 1. Uso únicamente del espacio del café, 2. Espacio del café y acceso al inmueble patrimonial, 3. Espacio del café y visita guiada por las instalaciones-.

En el 2012 el área de mercadeo llevó a cabo una encuesta por muestreo sobre nichos y preferencias del consumidor de servicios culturales ofrecidos por el Teatro Nacional de Costa Rica. A partir de los resultados que arrojó dicha encuesta, se implementaron

ajustes, cambios y mejoras en el diseño de la programación anual. De esta forma surgieron tres nuevos programas: "Teatro en el Teatro", "Gala de Teclas" y "Julio Creativo" (hoy "Junio Creativo"), bajo los siguientes conceptos:

"Gala de Teclas" es un espacio para contribuir con el desarrollo de pianistas profesionales en el país y promover el gusto del público por el piano. Durante varios años, el TNCR había brindado espacios y oportunidades tanto a nóveles pianistas como a maestros del piano, no obstante, la intención de "Gala de Teclas" fue la de generar un programa anual, que permitiera articular la oferta pianística del TNCR, para que ella se posicionara mejor entre el público y permitiera a los pianistas nacionales o residentes en Costa Rica, optar por una presentación en la Sala Principal del Teatro Nacional de Costa Rica, en igualdad de condiciones. Gala de Teclas en el 2014 acontece los martes cada quince días, de 5:00 pm a 6:00 pm.

"Junio Creativo" está dirigido a agrupaciones artísticas nacionales y autogestionarias, de danza, teatro y música, que deseen coproducir un espectáculo con el Teatro Nacional de Costa Rica. Los espectáculos seleccionados son presentados en el mes de junio (...) durante dos funciones, en la Sala Principal del teatro, según las condiciones de coproducción que puede ofrecer el TNCR y que se estipulan en la convocatoria. Esta modalidad aplica únicamente para agrupaciones artísticas y no para artistas individuales. A los artistas que deseen presentar una propuesta en solitario, se les recomienda aplicar para los espacios de "Teatro al Mediodía", "Gala de Teclas" y "Música al Atardecer".

"Teatro en el Teatro" es un programa que pretende presentar al público, al menos dos veces al año, una obra de teatro en la Sala Principal, en una temporada corta de un fin de semana, con tres o cuatro funciones. Por la naturaleza multifacética de la Sala Principal del Teatro Nacional de Costa Rica, resulta inviable presentar una obra de teatro durante una larga temporada, no obstante, el fin del programa es robustecer la oferta teatral del TNCR, complementando la oferta de teatro de cámara que se presenta en el Teatro Vargas Calvo. Por las características del programa, este es un espacio ideal para la reposición de obras y por tanto no se publica como parte de la convocatoria abierta, sino que se selecciona la oferta a partir de un trabajo curatorial. La Compañía Nacional de Teatro se ha convertido en una contraparte fundamental del programa.

Con el paso del tiempo la convocatoria anual para articular la programación del siguiente año ha ido mejorando en todos los sentidos. En el año 2013 la convocatoria fue "0 papel" y "100% en línea" lo que evitaba desplazamientos innecesarios a San José. Cada año participan más cantidad de agrupaciones y artistas con proyectos de gran calidad, lo que resulta sumamente favorable para el público, por la diversidad de programación que se ofrece y para los artistas porque cuentan con más espacios y oportunidades para mostrar su trabajo.

La programación del Teatro Vargas Calvo en la actualidad se diseña por curaduría, aún cuando las contrapartes a las que se invita deben leer y aceptar las políticas de coproducción que ofrece el TNCR para este espacio. La única vez que la programación del Teatro Vargas Calvo se diseñó a partir del resultado de una convocatoria fue en el

año 2011. En aquel momento las condiciones de coproducción que podía ofrecer el TNCR resultaban precarias y poco convenientes para los artistas y colectivos de artes escénicas. Las propuestas escogidas presentaron por tanto algunas carencias en su producción. En aquel momento se contaba con un presupuesto sumamente limitado, se debía tener presente el mandato gubernamental de procurar la auto-sostenibilidad de las operaciones y no se contaba con un patrocinador para este espacio. Para el año 2012 se logró confirmar la participación de un patrocinador (Banco Popular) lo que vino a dar un respiro a las modalidades de coproducción que puede ofrecer el TNCR en este espacio a sus contrapartes.

La subvención requerida por el Teatro Vargas Calvo es muy elevada, si se quiere que sea funcional para los artistas y accesible al público. Hoy día el TNCR aporta una subvención de aproximadamente ₡5.000.000,00 para cada puesta en escena. Al público se le subvenciona el costo del boleto en dos terceras partes (por cada ₡5000 que paga un asistente, el TNCR aporta ₡10.000,00), todo ello teniendo en cuenta que la recuperación de la taquilla es meramente simbólica.

La razón principal que determina los altos costos de subvención de esta sala, se explica por las características físicas del pequeño Teatro Vargas Calvo, cuya apertura data de diciembre de 1982. Para poder cumplir con requerimientos ergonómicos y de accesibilidad universal, la sala se redujo con el tiempo de 75 butacas a 51. Está claro que, entre menos cantidad de personas puedan asistir a una función, el costo de la producción se encarece.

En el pasado se presentaban únicamente dos obras al año en este teatro, hoy día se programan cuatro temporadas, de 32 funciones, siendo todas ellas estrenos.

3. Desafíos del diseño de programación

Entre el 2010 y el 2012 se articularon dos ofertas que habían nacido previo a la aplicación de estudios de opinión de hábitos y preferencias del público. Una de ellas era "Música en el Foyer" los sábados por la tarde, y "Cuentacuentos en el Teatro Vargas Calvo", en temporadas cortas de un fin de semana, al término de cada temporada teatral. No obstante, al hacer la evaluación de estas ofertas se concluyó que el público no respondía favorablemente a ellas.

Se determinó que los días sábado a las 2:00 pm el público estaba más ávido de otro tipo de oferta, como la visitas guiadas al teatro. Por otra parte, el Teatro Vargas Calvo se ha posicionado en el imaginario colectivo como un espacio de gran prestigio para el teatro de cámara, pero resultaba poco indicado para el público de los cuentacuenteros, particularmente integrado por niños y familias. Por esta razón, estas dos ofertas se eliminaron de la "parrilla" de programación.

También en el 2012 existió la inquietud de abrir un espacio en el Foyer para el fomento del gusto por la lírica, así como de abrir un programa para la promoción del Jazz.

Ninguna de estas dos ideas fue finalmente desarrollada, porque se decidió que antes de abrir un nuevo programa, era preciso estudiar el comportamiento de consumo del público respecto a la oferta existente en el mercado. Por ejemplo, hoy día existen en San José varios espacios alternativos que han acogido el Jazz como parte de su oferta central. Por otro lado, preocupaba prestar atención y conocer mejor el perfil del público para cada espacio programático ya existente, con el fin de dirigir los esfuerzos institucionales no tanto a la generación de nueva oferta, como a la generación de nuevos públicos.

La definición de políticas claras y responsables para el establecimiento de tarifas de alquiler o subvención de coproducción operativa, fijadas a partir de costos variables, ha generado los ingresos necesarios para subvencionar los espacios de "Teatro al Mediodía", "Música al Atardecer", "Gala de Teclas", "Junio Creativo", "Teatro en el Teatro" y las temporadas del Teatro Vargas Calvo. De esta forma, se ha propiciado la auto-sostenibilidad del modelo de programación, se ha procurado la redistribución de los ingresos de una forma socialmente justa y solidaria y se garantizado que el público tenga acceso a una oferta de buena calidad, a un bajo costo o de forma gratuita.

A partir del 2013 se formularon nuevos indicadores de gestión institucional, consistentes con la nueva estructura organizacional. En uno de estos indicadores se determinó que a partir de la temporada 2014 se destinaría el 10% del aforo de la Sala Principal, en los programas de "Teatro al Mediodía", "Gala de Teclas", "Junio Creativo" y "Teatro en el Teatro" a un programa para la inclusión de nuevos públicos, especialmente concentrado en el acercamiento al TNCR de poblaciones socioeconómicamente vulnerables. Esto quiere decir que en cada función de estos programas, 80 asientos los ocuparán grupos poblacionales espaciales en situaciones de riesgo social, quienes asistirán con un subsidio por parte del TNCR del 100% del costo de la entrada.

Las producciones propias del TNCR aún siguen siendo pocas y se reducen al Festival de Coreógrafos Graciela Moreno, Concurso de Dramaturgia Inédita y Jornada Coral Navideña. Pese a que en esta administración se aumentó significativamente el presupuesto destinado a estas tres producciones, los recursos aún siguen siendo limitados.

Del 2010 al 2011 se incrementó en un 50% la cantidad de presupuesto destinado al Festival de Coreógrafos Graciela Moreno (FCGM) Esto, aunado a un esfuerzo gigantesco en la gestión de patrocinios, permitió reposicionar en el gremio y proyectar mucho mejor al público la oferta de este festival.

En el 2011 se tomó la decisión de pasar la fecha del festival del mes de diciembre al mes de setiembre. Aunque el gremio de la danza resintió la decisión, también reconoció que el TNCR estaba ejecutando acciones concretas para fortalecer el sentido y misión del FCGM. Ese mismo año, como parte del festival, se llevó a cabo una consulta entre coreógrafos y bailarines, respecto a las innovaciones que consideraban debían incorporarse al diseño y concepto del FCGM. De allí surgió el diseño por categorías que actualmente articula la participación y oferta del festival.

Otro de los cambios incorporados al Festival de Coreógrafos fue el resultado de

recomendaciones de los jurados invitados. En el pasado había un jurado nacional y otro internacional. A ninguno de los dos se les reconocía siquiera un monto simbólico por su trabajo. El jurado nacional pasó a llamarse "comisión curatorial" y recibe honorarios por realizar la curaduría de las obras que llegan a la audición o que después de la audición requieren mejoras concretas. Al jurado internacional no se le pagan honorarios aunque sí una dieta, además de cubrir sus gastos de traslado internacional, transporte local, alimentación y alojamiento.

El siguiente paso que necesariamente deberá dar el TNCR, en cuanto al fortalecimiento y profesionalización de su trabajo de programación artística, será destinar a una persona como programador y promotor de nuevos públicos. El Consejo Directivo ha sido enfático en la importancia de este trabajo. Sin duda, la necesidad se viene perfilando desde años atrás y forma parte del enfoque de la nueva estructura organizacional. Lamentablemente, la plaza de promotor cultural para diseño de programación fue una de las pocas que no fue aprobada por la STAP como parte de la estructura ocupacional requerida por el TNCR. En el estudio remitido por el TNCR a la STAP así se definió la naturaleza de este perfil:

"(...) es el encargado de desarrollar procesos y estrategias técnico-operativas para diseñar la programación anual de eventos a presentarse en los diferentes espacios del Teatro Nacional (...) deberá confeccionar las bases de participación para cada espacio programático (...) procesar la información de todas las propuestas recibidas, en base a criterios técnicos sustentados proponer diseños de programación que serán sometidos a discusión entre el equipo de Coordinadores de Departamentos, quienes a partir de esta información generarán una propuesta programática para someterla al juicio del Consejo Directivo, órgano responsable por aprobar todo evento que se realice en el Teatro Nacional. El diseño de la programación no dependerá únicamente del resultado de los proyectos remitidos por interesados que participen en convocatorias, sino que, adicionalmente supondrá un trabajo proactivo por parte del responsable de programación del Teatro Nacional para proponer y seleccionar a través de procesos curatoriales, proyectos de gran calidad, nacionales o internacionales. Por esta razón, como parte inherente a sus funciones, deberá constantemente ir a ver los espectáculos escénicos que se presenten en la cartelera cultural nacional, y llevar un recuento de aquellos espectáculos y agrupaciones cuyo trabajo podrían interesarle al Teatro Nacional para formar parte de su siguiente período de programación. Para poder analizar la oferta de espectáculos internacionales que podrían presentarse en el Teatro Nacional de Costa Rica, como parte de la generación de más producciones propias sostenibles que generen ingresos para reinvertir en el ciclo de producciones subvencionadas, deberá evaluar detenidamente los datos generados por el área de Mercadeo respecto a las preferencias del público, y establecer una estrecha comunicación y retroalimentación con directores artísticos y programadores de teatros de otras partes del mundo, directores artísticos y programadores de festivales internacionales, visores internacionales y medios especializados en la divulgación y recuento de productos escénicos a nivel internacional, con el objetivo de analizar las propuestas que sean de la máxima calidad artística, que enriquezcan la programación del teatro y generen ingresos que puedan ser reinvertidos en el ciclo de producciones propias y permitan sostener las actividades con mayor

subvención. En algunas ocasiones deberá desplazarse fuera del país, como visor de productos escénicos. Deberá por tanto evaluar proyectos escénicos en vivo de cualquier género y estilo, clásicos, modernos o contemporáneos, para el Teatro Nacional, utilizando diversas técnicas y herramientas (...)"

Internamente ya el TNCR está mucho más robusto y ordenado. Por eso creo que es tiempo de avanzar hacia la atención de nuevos desafíos, como el de fortalecer el proceso de diseño de programación. Entre otras cosas, por ejemplo, sería necesario que el TNCR traiga más espectáculos internacionales de danza y teatro, para que el público costarricense no tenga que esperar dos años a que el Festival Internacional de las Artes programe espectáculos escénicos contemporáneos, de gran calidad. En este sentido, hay que tomar en cuenta que ninguna otra institución ni los productores privados de eventos artísticos traen este tipo de ofertas al país (salvo ballet o teatro negro).

Por esta razón, ya está gestionada la contratación "vía outsourcing" con la empresa Conectividad Laboral A.G. Sociedad Anónima, para que a partir del 1 de mayo del 2014, una persona con el perfil idóneo se dedique al diseño de programación y promoción de nuevos públicos.

4. Galerías de Artes Visuales del TNCR

Finalmente un recuento sobre la situación actual y posibilidades de las galerías de artes visuales del TNCR.

La promoción de la plástica no representa el giro principal de la misión del TNCR, aunque en el pasado sus galerías fueron muy importantes para los artistas plásticos. Desde mi perspectiva, esta importancia radicó en la escases de espacios ofrecidos por las instituciones dedicadas a la promoción de las artes visuales en el país.

Por falta de presupuesto para cubrir costos asociados al mantenimiento de una colección de artes plásticas y a la realización de exposiciones (montaje, acopio, seguros del INS, seguridad de sala, publicidad, brochures) pero principalmente por falta de espacio, las galerías con las que contaba el TNCR paulatinamente se fueron cerrando. En la actualidad sólo se conserva la Galería López Escarré ubicada en la cafetería del teatro. Para esta galería se lanza anualmente una convocatoria abierta con las bases de participación. Los proyectos recibidos se someten a valoración por parte de una comisión curatorial integrada por profesionales invitados por el TNCR, quienes tiene la labor de seleccionar las cinco exposiciones que se realizarán durante el año. El costo de esta operación es pequeño, considerando que se ha logrado encontrar un patrocinador (The Tico Times) que cubre el costo de los programas de cada exposición.

Existe una iniciativa para reabrir la Galería García Monge en el vestíbulo del Ministerio de Hacienda, cuyo edificio está siendo sometido a un remozamiento que le devolverá el valor arquitectónico al inmueble. Ya se ha avanzado en el diagnóstico de los requerimientos museográficos del espacio, y se ha elaborado un borrador de convenio de cooperación interinstitucional entre el TNCR y el Ministerio de Hacienda para posibilitar la

operación de la galería. Considerando que el Ministerio de Hacienda deberá aportar los recursos para el mantenimiento y operación de la galería, por respeto a su sucesor, el actual Ministro de Hacienda decidió que la viabilidad de esta iniciativa debe quedar en manos del siguiente jerarca.

III.4. Generación de mayores ingresos propios y gestión de patrocinios

1. Ingresos propios para el financiamiento de operaciones y proyectos

Esta administración inició labores mientras el país trataba de superar las consecuencias de la crisis económica mundial del 2008, con la implementación por parte del gobierno de políticas económicas de constricción del gasto.

En el 2010, la transferencia presupuestaria del gobierno al TNCR solo cubría aproximadamente el 50% de los salarios. El otro 50% del rubro de salarios, además de los costos de operación, mantenimiento, inversión en proyectos y financiamiento de las acciones estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo, las debía cubrir el TNCR con recursos propios. La única excepción fue la transferencia de gobierno para mantener viva la producción del Festival de las Artes.

Entre otras disposiciones giradas para implementar medidas de austeridad y financiamiento a partir de la generación de mayores ingresos propios por parte de las instituciones estatales, la Directriz Presidencial 13-H dispuso:

“Artículo 11.—Se insta a todas las instituciones públicas que tienen capacidad legal para financiar los servicios que prestan a través del cobro directo a quienes los reciben, para que establezcan precios y tarifas que cubran sus costos y reduzcan su dependencia del presupuesto nacional. La fijación de precios y tarifas deberá hacerse de tal forma que no se limite el acceso a dichos servicios por parte de los usuarios de menores ingresos. La Autoridad Presupuestaria presentará un informe detallado de las entidades y servicios que pueden financiarse de esta forma, en un plazo no mayor a tres meses a partir de la vigencia de esta directriz”.

Meses después la Presidencia comunicó a la institución que la STAP había reportado que el TNCR se encontraba dentro de la lista de unas 20 instituciones del Estado que podían auto-financiarse, cada vez más, con recursos propios.

Gracias a la gestión de las autoridades ministeriales, en el 2011 el presupuesto nacional cubrió toda la planilla del TNCR, no obstante, también en el 2011 el TNCR empezó a aplicar de una forma responsable y seria, las políticas tarifarias basadas en el cálculo de los costos variables para “abrir el telón”, con el fin de que estos ingresos pudieran financiar el ciclo de subvenciones.

Del 2011 al 2014 el TNCR no sólo logró generar ingresos propios suficientes para cubrir sus operaciones, mantenimiento y acciones estratégicas, sino que además, logró generar

excedentes y ahorros con los que financió las obras de mejora del inmueble y adquisiciones de nuevos equipos.

Ciertamente a esta administración, por herencia de la anterior, le tocó entre el 2010 y 2011, ejecutar proyectos de inversión financiados con recursos de la Cooperación Internacional, como el caso de la Restauración de la Cúpula o el de la donación de equipo audiovisual. Pero en medio de la crisis económica internacional, en el 2010 resultaba inconcebible para el TNCR apostar a que sus proyectos de conservación y adecuación tecnológica se convirtieran en una realidad a partir del financiamiento de la Cooperación Internacional. De hecho, la ejecución del proyecto cúpula fue posible porque los fondos alemanes y españoles fueron comprometidos ante el gobierno costarricense, antes de que el Reino de España o que el Gobierno Federal de Alemania tuvieran que adoptar severas medidas para sanear sus economías.

Gracias a una disciplinada planificación financiera y al desarrollo de nuevas estrategias para la generación de mayores ingresos, fue posible financiar con recursos propios todas las obras del proyecto de accesibilidad universal, la primera fase del Proyecto de Adecuación Tecnológica del Escenario y la adquisición de nuevo equipo de luces y sonido, entre otras inversiones de importante cuantía.

Asimismo, gracias a que se logró demostrar en términos financieros la sostenibilidad futura en la generación de ingresos propios, la STAP decidió autorizar el traslado de 14 plazas de servicios especiales a cargos fijos, o dicho de otra manera, gracias a esta rigor financiero, nos autorizaron 13 puestos nuevos, lo cual resulta excepcional considerando la política estricta que mantuvo la administración en cuanto a la meta de empleo del sector público.

Para que la STAP verificara en términos numéricos que la tendencia de ingresos resultaba sostenible en el mediano plazo, el TNCR debió presentarle un exhaustivo estudio en el año 2013. Uno de sus capítulos se titulaba: "*Proyecciones de financiamiento y cuadros de dispersión*". En él se expuso un análisis de las tendencias y proyecciones crecientes en cuanto a la generación de ingresos propios por parte del Teatro Nacional de Costa Rica. Según la técnica de suavizamiento exponencial simple se ponderaron datos históricos de los años 2010, 2011 y 2012 para proyectar a futuro una serie de tres años. Se concluyó que los eventos artísticos subvencionados como "Música al Atardecer" y "Teatro al Mediodía", así como los distintos niveles de coproducción y modalidades de alquiler, muestran una tendencia creciente. En este caso no se consideró el ingreso que podría generar la implementación de nuevos tipos de alquiler incorporados en el año 2012, por esta razón se estima que el dato podría elevarse positivamente. En el caso de los ingresos por turismo y por concesiones de tienda y cafetería, las proyecciones de recaudación tienden a ser constantes.

La perspectiva creciente podría aumentar aún más, si se logra un éxito en la comercialización de nuevos productos, como "souvenirs", venta de imagen o participación publicitaria, comercialización de fotografías y audiovisuales, actividades anuales para recaudación de fondos, alquiler de utilería, renta de equipos de escenario,

locación fílmica y nuevas modalidades de espectáculos generadores de ingreso.

Pese a que la proyección en ese estudio se efectuó con una tendencia moderada y reservada, la muestra arroja que en todos los casos el ingreso siempre es sostenible, por lo que partiendo de este punto la recaudación tenderá siempre a ser igual o mayor a lo proyectado.

Tras una larga gestión, finalmente se espera que salgan al mercado los primeros productos "souvenir" con reproducciones de imágenes del TNCR, durante el mes de mayo del 2014. La producción de estos materiales se da como parte de los acuerdos pactados con el concesionario actual de la tienda. Esta línea de ingreso podría llegar a ser importante y tendría que inyectarse a los rubros destinados a producción de actividades propias (Festival de Coreógrafos, Concurso de Dramaturgia y Jornada Coral).

Con la incorporación del nuevo puesto de Productor Audiovisual se estima que se pondrán vender servicios de filmación a artistas, productores y empresarios. La demanda por este servicio es grande y a la fecha los artistas lo contratan externamente a un costo más elevado del que podría ofrecer el TNCR, con una excelente calidad.

Uno de los pendientes que queda aún por resolver, es el de la generación de una política por concepto de venta y asociación de imagen, así como una política de alquiler de espacios como locación fotográfica y fílmica para publicidad. A lo largo de cuatro años el Consejo Directivo y la Dirección General hemos discutido ampliamente la necesidad de contar con un instrumento para regular esta demanda, que día a día crece.

Cada vez con mayor frecuencia, se recibe alguna solicitud para poder usar un espacio del TNCR como locación para el rodaje de algún comercial, o para la publicidad de algún evento. Durante este tiempo, la posición del TNCR ha sido que, a falta de un instrumento regulador, simplemente no se otorgan permisos para utilizar la imagen del TNCR en ningún tipo de producto publicitario (de hecho el TNCR solicitó a la panificadora BIMBO remover su imagen de toda su flotilla, acción que al 2014 BIMBO ya ha concretado).

Se tenía claro que, para poder redactar una política de estas características, no sólo se requería de los aportes técnicos del Asesor Legal, del responsable de Mercadeo y del encargado de Comunicación, sino también del Productor Audiovisual, quien podrá aportar muchísimo conocimiento y experiencia en la elaboración de este importante instrumento. La política que en esta línea se genere, además de tener muy presente las disposiciones de Ley del TNCR, deberá incluir regulaciones asociadas a la conservación del patrimonio, a los derechos de imagen y conexos, a otras normas que rigen el accionar de las instituciones públicas y garantizar que la visión y misión del TNCR no se ponga en riesgo por una asociación de imagen.

En los últimos años también ha aumentado la recaudación del impuesto a los espectáculos públicos, lo que no se puede asociar únicamente a la mejora en sus operaciones, sino además al crecimiento en la oferta y demanda nacional de espectáculos internacionales bastante costosos (caso del Circo del Sol o del concierto de Paul

McCartney en mayo de 2014).

2. Gestión de Patrocinios

Como resultado de los esfuerzos del Consejo Directivo, la Dirección General y del área de mercadeo del Departamento de Promoción Cultural, en los últimos años se han gestado importantes patrocinios, los cuales han sido claves para la consecución de objetivos institucionales. El más reciente de estos aportes corresponde a la aprobación de \$459.000,00 dólares por parte del Instituto Nacional de Seguros, para financiar parcialmente el costo de las obras del sistema contra incendios, que forma parte del Proyecto de Adecuación Tecnológica del Escenario.

Otros importantes patrocinios que se han logrado establecer son:

- Periódico La Nación S.A.: financia al 100% la publicación de la Revista Programación Semestral la cual se distribuye gratuitamente entre el público del TNCR, además del patrocinio a los anuncios en prensa del Festival de Coreógrafos. En el 2013 el aporte fue equivalente a ₡10.000.000,00.
- Club Nación: Publicidad de eventos específicos. En el 2013 su aporte fue equivalente a \$8000.
- El Financiero: publicidad (₡1.290.000,00 en el 2013)
- GAM Cultural: publicidad (\$1100,00 en 2013)
- IMC S.A.: Publicita las actividades del TNCR en sus pantallas ubicadas en distintos puntos de la ciudad y centros comerciales del casco capitalino. (\$5000 en el 2013)
- Banco Popular: financia la publicidad, programas de mano y banners de "Teatro al Mediodía", "Música al Atardecer" y temporadas del Teatro Vargas Calvo. (₡21.000.000,00 en el 2013)
- Hotel Balmoral y otros patrocinadores del Festival de Coreógrafos aportaron ₡22.550.000,00 y \$6519 en el 2013.
- En el 2014 el Gran Hotel Costa Rica financió la alimentación y préstamo de salones para la realización de talleres con el personal del TNCR, esto por un monto equivalente a ₡1.200.000,00 Actualmente se tramita la suscripción de un convenio de cooperación.
- El Tico Times financiará en el 2014 la impresión de los brochures de las exposiciones de la Galería López Escarré.

En el año 2013, el total de ingresos gestionados por concepto de patrocinios y ventas de inventarios antiguos como el libro "La Caja Mágica" o sombrillas con el logotipo del Festival de Coreógrafos asciende a ₡69.698.454.

Otra buena cantidad de ingresos fue generada por remate de bienes que el TNCR ya no usaba, como las lavadoras, máquinas de coser y planchas de la antigua área de costura.

Aparte de la producción de "souvenirs" con reproducciones de imágenes del TNCR, se ha considerado que una buena posibilidad de generación de ingresos para el financiamiento de los proyectos de conservación y adecuación tecnológica del escenario, sería con la reutilización de algunos materiales que no tienen valor patrimonial (aunque sí simbólico),

que se entregarían como recuerdo a quienes contribuyan con donativos. Tal sería el caso del antiguo piso del escenario que recientemente ha sido removido. Esta madera no es la original, pero sí tiene la huella de los últimos 60 años de actividad del escenario del TNCR.

Por ese antiguo piso pasaron premios Nobel de diferentes ramas, grandes escritores, jefes de Estado y sobre todo, cientos de artistas, algunos de ellos, como los músicos de la Orquesta Sinfónica pasaron gran parte de su vida artística sobre esas tablas. Estoy segura que una iniciativa como esta tendría una gran acogida. A la fecha no se ha ejecutado porque no se cuenta con los recursos para procesar el material. El corte de estas tablas debe ser realizado con sumo cuidado y equipo especial, porque la madera por dentro tiene algunos clavos, tornillos o grapas. Pero estoy segura que los pocos recursos que se destinen a su confección, se traducirían no solo en ingresos, sino en una acción mediante la cual la gente se sienta más cercana y participe de los procesos de renovación del escenario.

En noviembre del 2013 se concretó por primera vez la iniciativa de llevar a cabo una vez al año un evento de recaudación de fondos entre benefactores y amigos del TNCR. En este caso se realizó un Coctel de Gala en el Foyer. La participación no fue tan amplia como se esperaba, sin embargo 54 personas pagaron \$200,00 y la recaudación final fue de ₡7.533.673,00. La experiencia dejó muchísimos aprendizajes y creo que si ellos se incorporan al proceso de producción, en una ocasión futura se podría obtener resultados más favorables. Para el 2014 se ha reservado una fecha que permitiría levantar el piso del escenario, de esta forma podría asistir muchos más invitados y el costo de participación bajaría. Considero que la iniciativa no se debería descartar, pues hay muchas personas que sienten enorme gratitud y cariño hacia el TNCR y por esta vía están dispuestos a colaborar con sus mejoras.

3. Fundación Amigos Pro Mejoras del TNCR

No resulta posible concluir este capítulo sin dedicar unas palabras a la Fundación de Amigos Pro Mejoras del Teatro Nacional de Costa Rica. Durante mucho tiempo, esta fundación jugó un rol primordial en la canalización de fondos para financiar actividades y proyectos del TNCR. La relación en el pasado fue tan estrecha, que en algún punto se confundieron los límites entre la administración del TNCR y de la Fundación. Esto condujo a los miembros de las últimas juntas administrativas de la fundación, a adoptar algunas medidas correctivas.

La Fundación de Amigos del TNCR ha estado y está integrada por gente honorable, que quiere al Teatro Nacional y ha hecho su mejor esfuerzo por ayudar a que la institución salga adelante con sus proyectos.

Al inicio de la administración, presenté a la Junta Directiva de la Fundación un proyecto con varias líneas de trabajo, sin embargo, entre el 2010 y el 2012, la fundación vivió una serie de situaciones que debilitaron su modelo de gestión para la generación de ingresos.

La mayor fuente de ingresos para la fundación procedía de la administración, por concesión, de la cafetería del teatro. También participaba junto al TNCR de la coproducción del Ballet "El Cascanueces". Fuera de ello, funcionaba como receptora de los patrocinios que gestionara la Dirección General, pero no era proactiva en la implementación de una estrategia de "fundraising".

En el 2010 se revisó el modelo de gestión de "El Cascanueces" y se llegó a la conclusión de que no resultaba sostenible. La consecución de patrocinadores recaía en gran medida sobre la Dirección General del TNCR, quien para cubrir los costos de producción debía gestionar el patrocinio de montos que quintuplicaban el que destinaba en aquel momento al Festival de Coreógrafos. Por otra parte, la recuperación vía taquilla no resultaba tan favorable para el TNCR como se había pensado. En consecuencia, el equipo artístico que había sido contraparte de producción del TNCR en los últimos años, desarrolló un modelo de gestión que ha resultado sostenible, tanto para el teatro como para la producción.

Conscientes de que debían ser más proactivos en diseñar una estrategia propia de "fundraising" que no dependiera únicamente de las gestiones que realizara el TNCR para captar patrocinios, la fundación contrató a una persona para esta labor. Sin embargo, mese después desistió de dicha contratación.

El revés más significativo que sufrió la fundación en su modelo de generación de ingresos, fue la pérdida de la concesión de la cafetería del teatro, debido a un error técnico no subsanable al momento de presentar su oferta a concurso. Sólo participaron dos oferentes en el proceso de contratación administrativa. Un exmpleado de la fundación presentó la otra oferta y quedó adjudicado. Él es el hoy día concesionario de la cafetería y junto a él trabajan otros exempleados de la fundación.

Al perder esta importante fuente de ingreso, la fundación decidió continuar en el negocio de alimentos y bebidas, como mecanismo para la generación de ingresos para el TNCR. Fue así que participó en la concesión del restaurante del InBio y quedó adjudicada, no obstante, las proyecciones de asistencia ofrecidas por el InBio no coincidieron con la realidad de consumo. Finalmente acabaron cerrando esta operación. Posterior a ello surgió el interés de apoyar la iniciativa del TNCR para la producción de una cena o coctel de recaudación de fondos, pero esto no llegó a concretarse.

En el 2012 el Auditor del teatro advirtió a la administración, que si quería que la Fundación de Amigos Pro Mejoras del TNCR le continuara apoyando, debía tramitar la declaratoria de idoneidad (aún cuando la fundación no recibe transferencias de fondos del gobierno). El Asesor Legal del TNCR se reunió entonces con la abogada de la fundación, para exponer los pasos que debían seguirse para tramitar la declaratoria de idoneidad. Sin embargo, en octubre de ese año la presidenta de la fundación me comunicó de forma respetuosa, que la Junta se reuniría para hacer una valoración sobre los ajustes requeridos en su estructura de trabajo, y que por tanto, dejarían de recibir los depósitos del patrocinio del Banco Popular.

Durante esta administración, la Fundación colaboró aportando \$1.000.000,00 para el proyecto de restauración de la cúpula, y fungió como canal para tramitar el patrocinio que el Banco Popular brindaba a varios programas del TNCR. Hoy día el TNCR le factura al Banco Popular la venta de un servicio: la asociación de su imagen con la del teatro. A posteriori, el Banco Popular deposita al TNCR el pago por este concepto.

III.5. Conservación y desarrollo de infraestructura

En cuanto a la restauración, conservación y adecuación tecnológica de los espacios del Teatro Nacional de Costa Rica a las necesidades de un teatro y un sitio de reunión pública del siglo XXI, así como el desarrollo de mejoras infraestructurales para el complejo de edificios que conforman el TNCR, los proyectos más importantes emprendidos por esta administración son:

1. Restauración de la cúpula
2. El Teatro Nacional del Siglo XXI y la Adecuación Tecnológica del Escenario
3. Accesibilidad universal
4. Restauraciones y mejoras en espacios de trabajo

De todos estos proyectos, solamente el primero fue financiado con recursos de la cooperación internacional. El financiamiento del resto de acciones fue cubierto con fondos propios del Teatro Nacional de Costa Rica, cuyo uso fue autorizado oportunamente por el Ministerio de Hacienda para estos fines.

1. Restauración de la Cúpula

Desde la inauguración del Teatro Nacional de Costa Rica en 1897, la cúpula del teatro sufría de filtraciones de agua. Estas históricas goteras se generaron por problemas de construcción al ensamblar las piezas de la cúpula, la cual fue importada desde Bélgica. Estas filtraciones a lo largo de más de 100 años, fueron dañando la estructura de madera que soportaba las escamas de zinc.

Las erupciones del Volcán Irazú en el año 1963, contribuyeron a este proceso de deterioro de la cubierta imbricada, pues la arena era sumamente fina y contenía hierro. Por efecto del viento y la lluvia, los depósitos de arena quedaron filtrados dentro de las escamas (láminas de zinc), propiciando un proceso de oxidación más acelerado de lo normal. Otras situaciones de deterioro fueron producto de deformaciones en la construcción misma, abolladuras en algunos elementos decorativos que se desprendieron por efecto de terremotos y luego fueron reinstalados sin ser restaurados, uso de materiales inadecuados para tapar huecos (por ejemplo masilla con tela), los daños que produjeron las termitas en la cubierta de madera que soportaba la cubierta metálica, las excretas de las palomas y el efecto de la polución en el casco capitalino.

Durante años, a la cúpula y a la cubierta de techos se le aplicaron pinturas rojas similares al rojo original, pero en el año 1997, la entonces Directora General del Teatro Nacional, señora Graciela Moreno, decidió que el color se cambiaría a verde.

Con el pasar de los años las filtraciones de agua fueron cada vez más significativas, de forma tal que las autoridades institucionales decidieron cubrirla con un toldo. Aún así, el viento y la lluvia en múltiples ocasiones desplazaban el toldo. Pese a los baldes que se colocaron en la parrilla de la tramoya, las goteras más grandes caían directamente sobre el escenario del teatro, lo cual afectaba las condiciones físicas y de seguridad de ese espacio, además que afectaba la realización de eventos y espectáculos.

En el año 2008 el Departamento de Conservación del TNCR articuló la propuesta inicial para la Restauración de la Cúpula. Entre el año 2008 y 2009 las autoridades del TNCR y del MCJ se avocaron a conseguir recursos para el financiamiento de la obra. Esta gestión resultó exitosa, pues se logró que el Reino de España y el Gobierno Federal de Alemania, a través de sus embajadas en Costa Rica, aportaran el financiamiento principal de la obra.

En el 2009 se detalló el plan de trabajo, se elaboraron los requerimientos cartelarios y se inició el proceso de contratación administrativa. En el 2010 la obra quedó adjudicada a la oferta de R&S Consultores. Su fase de ejecución inició el 30 de agosto del 2010 y se extendió por lapso de ocho meses.

Este proyecto tuvo un costo total de ₡137.000.000,00. La donación de la Embajada de España fue de 80.000 Euros y se utilizó para pagar a la empresa R&S Consultores, adjudicada por un monto de ₡66.540.000,00. La donación de la Embajada de Alemania fue por un monto de 54.870 Euros y se utilizó para la construcción del andamiaje y obras preliminares para la restauración de la cúpula. El costo total del andamiaje y obras preliminares fue de ₡36.314.882,00. Al tipo de cambio el aporte de Alemania fue de ₡35.253.632,00. La diferencia de ₡1.061.250 la cubrió la Fundación de Amigos Pro Mejoras del Teatro Nacional. Holcim S.A. de Costa Rica aportó \$15.000,00 que se utilizaron de dos formas: ₡2.575.000,00 fueron depositados en efectivo en las cuentas del TNCR y ₡5.300.000,00 fueron destinados por ellos para pagar un ingeniero civil que supervisara la construcción del andamiaje. Los ₡26.270.000 restantes fueron aportados por el TNCR de su presupuesto ordinario, destinados a completar el pago a la empresa adjudicada (por diferencias y situaciones imprevisibles), además de adquirir materiales y otros servicios que fueron requeridos.

El proyecto de Restauración de la Cúpula del TNCR se ejecutó en tres fases. La primera correspondió a la compra de materiales, diseño, confección e instalación de las estructuras de andamios y espacios básicos que requerían los operarios y ayudantes para ejecutar sus actividades. La segunda fase estuvo relacionada a la restauración de todas las piezas metálicas fijas y desmontables que conforman la cúpula, como las 2.127 láminas de zinc puro que constituyen su principal ornamento. Cada una de estas láminas fue resanada a mano y las que no pudieron rescatarse por su severo grado de deterioro, fueron sustituidas por 750 láminas de zinc puro, fabricadas a la medida en una fábrica de

Alemania especializada en la confección de este tipo de piezas. También fueron desmontadas las 8 mansardas, fueron restauradas y re-ensambladas en una estructura de soporte diseñada para su conservación. Como parte del proceso de restauración, limpieza y remoción de pintura de los elementos metálicos, se logró detectar el color rojo original de la cúpula. El tono y composición de la pintura industrial fue seleccionada tras pruebas y análisis químicos de laboratorio.

La última fase consistió en la restauración de la estructura de madera, la aplicación de una capa asfáltica impermeabilizante sobre la madera y una cubierta fabricada con un material aislante del calor, esto previo a la recolocación de las láminas de zinc. Así, realmente es la capa impermeabilizante la que detiene las filtraciones de agua, mientras las escamas de la cubierta imbricada principalmente tienen una función estética.

La cúpula restaurada y luciendo su color rojo original, fue inaugurada en un acto público realizado el 2 de mayo del 2011. Para este evento se apagaron todas las luces de los alrededores de la Plaza de la Cultura y la fachada norte sirvió como un gran lienzo de proyección, que acompañó un espectáculo integrado de música y danza. Este evento se enmarcó como parte de la agenda de atención al Presidente de Alemania en su visita de Estado a nuestro país.

2. El Teatro Nacional del Siglo XXI y Proyecto de Adecuación Tecnológica del Escenario

Una vez solucionado el problema de filtraciones de agua que padecía la cúpula, había que prestar atención a las condiciones internas de la caja escénica. Esta preocupación había sido planteada desde inicios de la administración, de modo que en el año 2011, apenas se terminó la ejecución del proyecto de Restauración de la Cúpula, se inició la planificación del Proyecto que dio en llamarse: Adecuación Tecnológica del Escenario.

A su vez, este proyecto quedó integrado al planteamiento de un proyecto integral aún más ambicioso que pretende responder a la pregunta: ¿Qué decisiones se deben tomar hoy para que el Teatro Nacional de Costa Rica perdure 100 años más? Este proyecto con visión de largo plazo se tituló "El Teatro Nacional del Siglo XXI".

Como señala la introducción del proyecto, escrita por los miembros del Consejo Directivo:

"El punto de partida de este proyecto es que el Teatro Nacional de Costa Rica (TNCR) requiere una importante inversión en restauración, actualización tecnológica del escenario, recuperación de los camerinos y mantenimiento de la sala principal para garantizar la prestación de sus servicios en el largo plazo.

Este conjunto de trabajos implica, imperativamente, que los espacios del edificio del TNCR que en el presente son utilizados para oficinas y otros servicios auxiliares por parte

de su personal, deberán ser desalojados y reubicados en otro lugar, para prevenir riesgos en el edificio y las personas.

Como consecuencia de lo anterior y en vista de que el hacinado y saturado edificio anexo del TNCR no tiene capacidad para brindar esos espacios, se impone la necesidad de construir un nuevo edificio.

El nuevo edificio que se debe construir no solo tiene que albergar oficinas y servicios técnicos del TNCR sino también el Teatro Vargas Calvo y espacios adecuados para ensayos de los artistas.

Además, este edificio, sería una extensión y complemento del TNCR. Dado que se ubicaría en las cercanías de la Plaza de la Cultura, debe ser concebido como una obra con un valor arquitectónico en consonancia con su entorno inmediato, cuya función, además de asegurar un mejor funcionamiento administrativo y técnico del TNCR, sería fungir como nuevo polo de actividades culturales y recreativas en la capital, con galerías, salas de conferencias, cafés y restaurantes (...)"

Por tanto, el objetivo general del proyecto denominado "El Teatro Nacional en el Siglo XXI" es adecuar, asegurar y optimizar desde la perspectiva tecnológica, funcional y patrimonial, el complejo de espacios que componen el TNCR. Así, está conceptualmente organizado en cinco áreas programáticas que engloban los distintos sub-proyectos. Estas son: 1. Seguridad, 2. Adecuación Tecnológica, 3. Accesibilidad Universal, 4. Restauración, 5. Centro Cultural anexo.

El tema de Seguridad está comprendido a su vez por tres sub-proyectos: 1. Sistema contra incendios, compuesto por un subsistema preventivo (señalética, pintura ignífuga, detectores de humo y compartimentación del edificio) y un subsistema supresivo (aspersores y gabinetes, telón cortafuego, control de humos con exutorios), 2. Circuito cerrado de televisión en todo el edificio, 3. Reordenamiento del sistema electromecánico, que implica el ordenamiento del sistema eléctrico, de sonidos y datos; y el reordenamiento del sistema mecánico potable para todo el edificio.

La Adecuación Tecnológica incluye: 1. Refuerzo estructural de la caja escénica, 2. Mecánica Teatral (Cambio del piso del escenario, cambio de la tramoya e instalación de motores, diseño y construcción de una nueva concha acústica, otras acciones para mejorar la acústica de la caja escénica, readecuación del sistema de ventilación), 3. Integración y ejecución de los diseños eléctrico, estructural y del sistema contra incendios a los requerimientos específicos de la mecánica teatral (como parte de esta fase se proyectaría la instalación de paneles solares en la cubierta de techos).

El tema de Accesibilidad Universal corresponde a las obras que ya han sido ejecutadas durante esta administración y que se expondrán más adelante como un punto aparte.

El eje de Restauración abarca: 1. Confección y sustitución de cortinajes y alfombras, 2.

Acústica, yesería y pinturas de la sala principal y otros espacios. 3. Fabricación de sillas y tapicería de butacas, 4. Obra exterior, como películas aislantes de rayos ultravioleta, púas anti-palomas, limpieza de las fachadas, sistema de iluminación de la fachada principal, rediseño de fuente y cartelera, pilonas retráctiles, toldo de acceso, impermeabilización y refuerzo de la rampa exterior.

Sobre el eje de "Centro Cultural del Teatro Nacional de Costa Rica" apenas se ha esbozado la idea y algunos bocetos perspectivas que aún están en proceso de estudio. La construcción de este Centro Cultural del Teatro es necesaria para poder complementar, ampliar y mejorar la oferta de servicios y productos del TNCR. Este edificio tendría que construirse en la propiedad donde actualmente están ubicadas las oficinas administrativas y el taller de mantenimiento. Se trata de un área de 773.82 m², suma del terreno de varios edificios antiguos que el TNCR adquirió en el pasado y que se ha ido interconectando poco a poco, para adaptar el espacio a las necesidades de uso requeridas por la institución. Aunque se ha tratado de acondicionar lo mejor posible estos edificios, ellos ya han alcanzado su límite de desarrollo, por ejemplo, en cuanto a su funcionalidad electromecánica se refiere.

El único proceso administrativo que no está ubicado en esos antiguos edificios es la Proveeduría Institucional, que está localizada en los bajos de la Plaza de la Cultura, en un terreno cedido en préstamo permanente por el Banco Central al TNCR. Este préstamo tiene que ver con un "finiquito" suscrito en 1980, por el Presidente del Banco Central y un representante del TNCR. En él se dispuso que el TNCR podría usar ese espacio gratuitamente y a perpetuidad.

Cuando la Plaza de la Cultura se construyó, se había concebido una obra integral que incluiría un edificio al sur del Teatro Nacional de Costa Rica, con bodega, acopio y salones de ensayo. Entonces se pidió al TNCR que cediera dos de sus fincas, en donde estaba localizada su boletería y edificio anexo para ensayos, pues el terreno era requerido para la construcción de la obra. Debido a los cambios que fue sufriendo el proyecto original por falta de presupuesto, no prosperó la visionaria idea de dar al TNCR un edificio nuevo, ubicado a su costado sur. A cambio de las dos fincas del teatro y a falta del edificio prometido, el Banco Central cedió al TNCR un espacio de 450 m², que tiene una entrada separa a la de los Museos del Banco Central.

Los Museos del Banco Central tienen interés en ese espacio, porque ya no tienen espacio hacia donde crecer. La única opción del TNCR para dejar ese espacio, es contar con un edificio nuevo, cuya construcción podría ayudar a financiar el Banco Central, como resultado de una buena negociación entre las partes. Esta acción apenas se inició, pero requiere de seguimiento con las nuevas autoridades. A la fecha, esa finca no está inscrita ni a nombre del TNCR ni del Banco Central, sino del Estado. Tanto el Banco Central como el TNCR han solicitado al Registro de la Propiedad la inscripción a su nombre, pero está claro que primero será necesario concluir un diálogo y negociación de intereses entre las partes.

Junto al Teatro Nacional de Costa Rica, y al edificio que alberga los Museos del Banco Central, el Centro Cultural del Teatro Nacional de Costa Rica tendría que representar otro hito de la arquitectura en nuestro país. Sugiero que el documento descriptivo de este proyecto sea solicitado al Departamento de Conservación y revisado en su totalidad.

Desde un punto de vista ejecutivo, la ambiciosa iniciativa del proyecto "El Teatro Nacional del Siglo XXI" supone como punto de partida, la gran obra de "Adecuación Tecnológica del Escenario", proyecto que hará que el escenario del teatro dé un salto cualitativo en su funcionamiento y que el Teatro Nacional de Costa Rica se abra a una nueva era de producción escénica.

Este proyecto incluye varios componentes de las áreas programáticas de Seguridad y Adecuación Tecnológica. En cuanto a seguridad civil supone la instalación en el espacio de la caja escénica del sistema contra incendios y el ordenamiento del sistema eléctrico, de sonido y datos. En cuanto a adecuación tecnológica implica la mecánica teatral, que a su vez está requiere: 1. Diseño y construcción de un refuerzo estructural que exonere de peso a las estructuras originales, 2. Nuevo piso del escenario, 3. colocación de 40 motores en la tramoya, 4. Diseño y construcción de Concha Acústica, 5. Insonorización de la Caja Escénica.

En el mundo, saltos cualitativos como este que se propone realizar el Teatro Nacional de Costa Rica, los han dado en los últimos años otros teatros con características similares, tal es el caso del Palacio de Bellas Artes de México y el Teatro Colón de Buenos Aires, ambos en el año 2010; la reapertura del Teatro Bolshoi de Moscú en el año 2011 y la restauración del Teatro Colón de Bogotá, que en el año 2012 que ganó el premio de la XXIII Bienal Colombiana de Arquitectura.

La primera fase del Proyecto de "Adecuación Tecnológica del Escenario" fue iniciada en diciembre del 2013. En la elaboración y ejecución que posibilita esta fase, se han invertido ₡328.210.168 que proceden de recursos propios del TNCR, los que se pudieron ejecutar gracias a distintas autorizaciones dadas por la STAP para el aumento del gasto máximo autorizado al TNCR, que respondían a solicitudes del TNCR para incorporar los montos de sumas libres sin asignación presupuestaria, en sub-partidas ejecutables.

Uno de las autorizaciones principales que dio la STAP para que el TNCR pudiera aumentar el gasto máximo autorizado y usar su Superávit, fue comunicada por la STAP a mediados de septiembre del 2013. Para poder ejecutar la contratación de la obra en un plazo de tiempo tan corto, el 8 de octubre del 2013 el TNCR presentó solicitud a la Contraloría General de la República para poder contratar la primera fase del proyecto mediante un proceso más expedito al ordinario. La CGR respondió la solicitud en tan solo un día hábil. Al respecto, el señor Germán Brenes Roselló, Gerente de la División de Contratación Administrativa de la CGR de forma elocuente expresó: *"...no puede dejarse de lado que es de vital importancia para el bienestar del país, el iniciar a la mayor brevedad posible este tipo de obras que benefician a un inmueble que representa hoy en día un patrimonio en el espíritu nacional. Todas aquellas acciones que benefician el arte y que permitan valorar joyas como nuestro Teatro Nacional deberían contar con el apoyo de los*

involucrados en la tramitología, claro está, incluyendo esta Contraloría General...Resta señalar que las actuaciones que ha plasmado la Administración del Teatro reflejan, planificación y buena inversión en etapas previas, lo cual es claro reflejo de un correcto trámite de los procesos de compras”.

La CGR aprobó realizar una contratación directa concursada, donde los recursos de objeción podían ser sustituidos por reuniones documentas y convocadas por el TNCR con las empresas invitadas expresamente por el teatro. Quedó también bajo el ámbito de competencia del teatro el trámite de las impugnaciones contra el acto final de adjudicación. Adicionalmente nos eximieron del refrendo contralor, dejando el refrendo bajo la responsabilidad de la administración.

Siguiendo el proceso aprobado por la CGR, el TNCR procedió a invitar a cinco empresas de constatada experiencia y de gran reputación. Sólo dos de ellas participaron de todo el proceso y presentaron ofertas. Finalmente, la contratación quedó adjudicada a Industrias Bendig S. A. por un monto de ₡174.997.668,00

En esta primera fase, se diseñó y construyó el nuevo piso del escenario, que responde a estándares internacionales. Se construyó el refuerzo estructural para soportar el piso y se dejó el reforzamiento estructural de la caja escénica a la altura del escenario (para ser continuado en la siguiente fase). Se contrató el diseño eléctrico de todo el inmueble de acuerdo a los requerimientos del nuevo código eléctrico y se implementaron en el escenario mejoras eléctricas funcionales.

El “grueso” de esta obra fue ejecutado en tiempo récord, con el fin de tener el escenario del TNCR listo para los espectáculos internacionales que el Festival Internacional de las Artes -FIA 2014-, había programado en el TNCR. La inauguración del nuevo piso se realizó el 2 de abril del 2014, en el marco del recital de piano con el protocolariamente se inauguró el FIA. Aunque la mayor parte del proyecto ya ha sido ejecutado, aún se realizan pequeños trabajos para concluir la rehabilitación eléctrica. Falta por entregar el piso de trabajo o piso para construcción, que forma parte del nuevo diseño del piso.

El antiguo piso de madera había sufrido por décadas reparaciones y sustituciones parciales en algunas de sus tablas, debido en parte al ataque de las termitas o daños estructurales causados por sobrepesos puntuales, por ejemplo, del peso del piano que ronda los 600 kilogramos. Sin embargo, el peso máximo por metro cuadrado que soportaba el antiguo piso era de 200 kilogramos. En las escenografías que se construían para las óperas, quedaba constatada la deficiencia en la capacidad de carga. En todo caso, era un piso que por más de 60 años no había sido sustituido.

El piso fue diseñado con una composición de varias capas de materiales, para darle flexibilidad, así por ejemplo, es más blando cuando hay espectáculos de danza y adquiere solidez cuando el espacio completo soporta mucho, como con una gran orquesta. Así, entre la estructura de metal y el acabado de madera hay dos láminas de plywood intercaladas con láminas de fieltro asfáltico, un soporte de hule y un taco de madera. Estos últimos dos materiales fueron colocados a distancias calculadas para dar

la flexibilidad requerida.

A partir de los estudios y según la normativa norteamericana para pisos de escenario, los requerimientos puntuales deben ser superiores a los 750 kilogramos por metro cuadrado. Este es el peso que soporta el piso recién instalado.

El nuevo piso se construyó siguiendo al pie de la letra las especificaciones de la normativa norteamericana en la materia. Los pilotes metálicos de fundación, el acero, el plywood fenólico, el fieltro asfáltico, los soportes flexibles, las trampas y el piso para ballet fueron importados directamente de los Estados Unidos de Norteamérica porque era el país más cercano para conseguir estos materiales, que no se comercializan actualmente en Costa Rica.

El acabado final del piso obedece a un rango de dureza establecida en la tabla que el drendólogo austriaco Gabriel Jankas creó para medir estas variables. Las maderas que comercialmente fuesen susceptibles de ser utilizadas debían estar en el rango de dureza requerido, entre los 1200 kilogramos por centímetro cuadrado a los 1400 kilogramos por centímetro cuadrado. Una de las maderas que venía a cumplir con este requisito fue el almendro, que además posee características estéticas relevantes.

Existen tres Apéndices de acuerdos internacionales mediante los cuales se clasifican los bosques en función de su estado de conservación, el almendro que la compañía constructora utilizó para la obra, está clasificado en el Apéndice II de la normativa internacional que permite que los bosques que están bajo un sistema controlado de manejo puedan comercializar esta madera, tal es el caso de algunos bosques en Panamá, Nicaragua y Colombia, de donde proviene la madera que se utilizó en el nuevo piso. El almendro costarricense se descartó, porque está contemplado en el Apéndice III de la normativa y por ende se prohíbe su explotación.

Como ya se ha señalado, se espera que una parte del piso que fue removido y que no posee valor patrimonial, pero sí simbólico, se ofrezca al público como objeto de recuerdo a cambio de un monto de donación para continuar con las obras de Adecuación Tecnológica del Escenario. Otra parte se reutilizará en la misma estructura.

Los cambios que se han hecho y los que se implementarán en otras fases, están en concordancia con la evaluación estructural del sistema de tramoya que realizó en 2012 el ingeniero Orlando Gei Brealey por encargo del Teatro Nacional, donde se determinó la necesidad de construir una mecánica teatral y disponer de una capacidad de carga acorde con el estándar internacional. También, las innovaciones de acústica y tecnología teatral se sustentan en asesorías especializadas de la empresa Akustiks New York y Theater Projects. Como parte del trabajo de preparación que se inició en el 2011, Akustiks asesoró al TNCR para mejorar la calidad acústica actual. Primero se hicieron ajustes en la disposición de la estructura de la concha acústica antigua, y luego siguiendo su recomendación se importó de los Estados Unidos de Norteamérica un telón especial que mejora la acústica, mientras se diseña y construye la nueva concha.

En esta fase primera fase, el especialista en mecánica teatral, señor Michael Ferguson, representante de Theatre Projects, estuvo intensamente involucrado, con la realización de visitas a Costa Rica para asesorar al equipo y para verificar los avances de la obra. Para dar vida al proyecto, además del ingeniero Gei, de los expertos de Akustiks y del señor Ferguson, han participado en este proyecto el ingeniero eléctrico Hansel Mora, el señor William Monge, el señor Claudio Schifani y varios funcionarios del Departamento de Conservación y del Departamento de Escenario del Teatro Nacional de Costa Rica, en conjunto con la Dirección General.

Durante la fase de ejecución del proyecto se atendieron de manera eficaz algunas situaciones imprevisibles que surgieron. Algunas obedecieron a aspectos constructivos que sólo pudieron identificarse en la fase de ejecución de la obra y otras a que se consideraron criterios técnicos calificados de parte del señor Ferguson, quien durante sus inspecciones a la obra, aconsejó adoptar medidas técnicas absolutamente necesarias para satisfacer a cabalidad la funcionalidad perseguida. Algunas de estas situaciones fueron:

- Mayor profundidad en la inserción de los pilotes para fundar la estructura. En los planos que diseñó el Ing. Gei, se contempló que la extensión de los pilotes se asumiría a una profundidad de 3,5 m, porque esa fue la profundidad estimada en el estudio de suelos aleatorio, realizado en la fase de diseño. Cuando se inició la inserción de los pilotes, en algunos sectores la profundidad alcanzó los 10 m, que fue el punto más profundo donde se obtuvo la resistencia técnicamente establecida. La profundidad de inserción de los pilotes osciló entre los 8,5 m y 11,69 m, llegando a sumar un total de 50 tramos de pilotes helicoidales adicionales.
- Cuando el ingeniero Ferguson hizo su primera visita de inspección, resolvió incorporar trampas en los planos del piso. Las "trampas" del piso de un escenario, son una maquinaria en forma de puerta que se abre y permite la aparición y desaparición de personas o elementos, por tanto, dan versatilidad y amplían las posibilidades de montaje de un espectáculo. Dado que se trata de tecnologías escénica muy especializada, debían ser importadas de los Estados Unidos de Norteamérica.
- Sistema eléctrico: en esta fase se contrató el nuevo diseño eléctrico para todo el edificio, sin embargo, se tenía conciencia de que la ejecución integral de dicho diseño se hará posteriormente. Cuando se diseñó esta fase, se pensó en la reutilización del mismo cableado eléctrico. Sin embargo, cuando se comenzó con el desmontaje de todo este sistema, comenzaron a aparecer muchos cables con calibres inadecuados, algunos sumamente añadidos, aspecto que resultó imprevisible de acuerdo al programa de trabajo trazado. Por recomendación del ingeniero electricista, se desarrolló un cableado funcional provisional que involucra sonido, fibra óptica, cableado telefónico de cobre y cableado de energía en su mayor parte. Se trata de un cableado nuevo, que aún siendo bajo una condición provisoria intermedia, cumple con los requerimientos del código eléctrico vigente. La condición de provisionalidad se debe comprender a la luz del compromiso del Teatro Nacional de Costa Rica por implementar el nuevo sistema eléctrico diseñado

integralmente para todo el edificio y considerando que las obras del escenario se van ejecutando poco a poco, por ejemplo, cuando se pase a la fase de instalación de motores de la tramoya, algunos cables eléctricos para ciertos requerimientos de montaje de espectáculos, no saldrán de debajo del escenario sino que bajarán del telar. No obstante, en esta primera fase aún no se llega a ese nivel de avance, por lo que la electricidad para estos casos debe seguir saliendo de debajo del escenario.

- El especialista en mecánica teatral, señor Michael Ferguson diseñó gráficamente el plano de los componentes físicos del piso del escenario del TNCR para tres usos: música, ballet-danza, y teatro u ópera. Para el caso de música simuló las ubicaciones de un ensamble complejo, como la orquesta sinfónica y corroboró con los ingenieros acústicos que el diseño fuera funcional. El nuevo piso de almendro resulta ideal para los requerimientos acústicos y estéticos de los espectáculos musicales. Para el caso de danza-ballet, el señor Ferguson diseñó un piso que requiere de un componente adicional que debe colocarse cada vez que concurra este tipo de evento, lo mismo que para el piso de trabajo sobre el que se deban construir escenografías. El componente del piso de ballet-danza fue importado desde Estados Unidos de Norteamérica. Junto al diseño del piso brinda la elasticidad requerida. El piso de trabajo es el que se usará cuando se requiera martillar, clavar, engrapar y atornillar todo tipo de escenografía, con lo que se evita el daño sobre el piso de música. El piso de trabajo no es un piso cualquiera, sino que debe ser construido con los materiales y composición indicada por el señor Ferguson. La realización de esta obra que inició a finales del 2013, requirió de servicios profesionales, como continuación de consultorías que ya se han realizado para definir las fases del proyecto.

Las adiciones a la contratación de Industrias Bendig se sujetan a lo autorizado por la CGR y ascienden a los ₡76.486.984,41

En este momento se trabaja en cotizar los servicios para continuar con la siguiente fase del Proyecto de Adecuación Tecnológica del Escenario. En la primera gestión de aumento del gasto máximo autorizado que se presentó este año a la STAP en el mes de enero y fue aprobada el 10 de marzo, se autorizó la incorporación de recursos para la fase dos. El oficio de solicitud a la STAP fue remitido el 14 de enero del 2014, cuando aún no se había ejecutado siquiera el 25% de avance de la primera fase.

Gracias a las discusiones del ingeniero eléctrico y del ingeniero estructural con el señor Ferguson durante sus visitas al país, y a la luz de los aprendizajes de esta primera fase, se concluyó que en términos de logística, lo prioritario no es concluir el refuerzo estructural hasta llegar al telar (como se preveía en enero cuando se envió la nota a la STAP) sino articular en un solo plan maestro los diseños ya avanzados en las distintas áreas: estructural, eléctrica, sistema contra incendios, mecánica teatral y acústica. Esto daría como resultado final la entrega de planos constructivos integrados.

Adicionalmente hay otro aspecto imprevisible, que conlleva al replanteamiento de las fases de ejecución, cual es la comunicación el día 21 de abril del 2014 del oficio DJ-

00180-2014 mediante el cual, el Presidente Ejecutivo del Instituto Nacional de Seguros (INS), Dr. Guillermo Constenla, nos informa acerca del acuerdo 9196-IV de la sesión del 9 de abril pasado, tomado por la Junta Directiva del INS, mediante el cual nos aprueban el patrocinio de \$459.000,00 ejecutable en dos fases, una en el año 2014 y otra en el 2015. Por tanto, habría que prever el cierre en diciembre del 2014 para la implementación de la primera parte de este patrocinio.

El disponible presupuestario actual no alcanzará para cubrir el costo de los servicios de consultoría y el diseño integrado de los planos constructivos, por lo que se prevé deberán adicionarse recursos, solicitando a la STAP autorización para el uso del Superávit libre, gestión que queda para la siguiente administración, pero cuya información preparatoria ya se ha empezado a articular.

El superávit presupuestario 2013, incorporado ya al presupuesto institucional mediante aprobación de presupuesto extraordinario por parte del Consejo Directivo en el mes de marzo del 2014, corresponde a 604.044.109,2. De estos recursos se deberán cubrir no sólo los requerimientos para continuar la obra de Adecuación Tecnológica del Escenario, sino que además se deberán financiar algunas obras de restauración y adecuación de espacios de trabajo, tales como: restauración de la fachada sur, segunda etapa de instalación de películas protectoras en las ventanas, segunda etapa de colocación de señalética, sustitución del toldo ubicado en la entrada principal, construcción de mobiliario para las bodegas de limpieza, remodelación de cambiadores y talleres ubicados en el entrepiso del escenario, rediseño de la fuente ubicada en la plaza Juan Mora Fernández. También de este monto, se recomienda destinar recursos para la adquisición de sillas apilables para el Foyer y sillas de trabajo para el personal.

3. Accesibilidad Universal

Desde que se aprobó la Ley No. 7600, "Ley de Igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad" el Departamento de Conservación empezó a proyectar la serie de mejoras que debían hacerse tanto en el inmueble patrimonial, como en el Teatro Vargas Calvo y las oficinas administrativas. Sin embargo, con recursos siempre escasos y situaciones apremiantes como las filtraciones de agua de la cúpula, o el avance en la instalación de un sistema contra incendios, se fueron postergando estas adecuaciones.

En el año 2011 un ciudadano interpuso un Recurso de Amparo contra el TNCR reclamando que por su discapacidad no tenía acceso a la galería del teatro, y ello era excluyente. Por su parte, el Ministerio de Salud visitó el teatro y generó un informe solicitando que en el corto plazo el TNCR cumpliera con las observaciones indicadas. El TNCR generó un Plan Remedial, e hizo ver al Ministerio de Salud que por tratarse de un inmueble patrimonial que debe respetar la Ley de Patrimonio, cualquier adecuación en la infraestructura no puede ejecutarse en los mismos plazos que se solicitan a otras instituciones, ni tiene los mismos costos.

El Plan Remedial implicaba la elaboración de un Plan de Emergencias, la integración de

una comisión y brigadas de emergencias, adecuaciones en la rampa de acceso principal (ya existía una pero pidieron ensancharla), colocación de pasamanos en la escalinata del segundo vestíbulo, reubicación de extintores, adaptación del nivel de boletería, diseño y construcción de nuevos soportes para los extintores, transformación de un antiguo ducto para construir baños con accesibilidad universal en los tres pisos del inmueble patrimonial, luces de emergencia, señalética y baño con accesibilidad universal en el edificio anexo.

La Sala Constitucional en su fallo señaló que el TNCR debía ir ejecutando las adecuaciones en su infraestructura tendientes a garantizar la accesibilidad universal, sin desatender sus obligaciones con la salvaguarda del patrimonio.

En mayo del 2014 no sólo se habrá cumplido con el Plan Remedial, sino que se habrán implementado más obras de las estipuladas, como es el caso de la adquisición de un ascensor de oruga y sillas de ruedas, la adquisición e instalación de un ascensor que conectará el primer piso con el tercero, así como la adquisición e instalación de pilonas retráctiles o pedestales de acero para regular de una forma segura el paso de automóviles a la Plaza Juan Mora Fernández, sin poner en riesgo la movilización de los transeúntes (en el pasado las personas no videntes o con visión nocturna reducida, no veían la cadena de regulación del paso y se tropezaban con ella).

El elevador construido en Alemania y hecho a la medida del espacio con el que cuenta el TNCR, está siendo colocado en el antiguo ducto. Tendrá apertura hacia dos salidas, de modo que por un lado conectará con las bodegas de limpieza y por otro con los baños de accesibilidad universal ubicados. Asimismo, la señalética ya ha sido entregada y está en fase de instalación.

A la fecha se han invertido ₡92.850.885 en esta línea de acción y si suma el costo de las pilonas retráctiles por un monto de ₡9.503.582,42, esto asciende a ₡102.354.467,42, todo financiado con recursos propios del TNCR.

Entre las inversiones que también están asociadas a la seguridad de la vida humana y la mejora de la infraestructura institucional, se cuentan la adquisición de un nuevo transformador eléctrico, cuyo costo de adquisición e instalación fue de ₡39.000.000,00. Este transformador se instaló en el 2013 en la esquina sureste del teatro, de forma subterránea, de acuerdo a los estándares determinados por la Compañía Nacional de Fuerza y Luz. La obra permitió apagar y remover el antiguo transformador que se encontraba dentro de las instalaciones, acción que se llevó a cabo en marzo del 2014.

La Comisión Institucional de Seguridad y Emergencias se encuentra activa y su plan fue aprobado por las instancias competentes. Como parte de las actividades de esta comisión se han determinado protocolos, se establecieron y demarcaron zonas de evacuación para casos de emergencias y se ha capacitado a los funcionarios para que integren las distintas brigadas. Adicionalmente, se ha comprado equipo médico y fármacos. Hoy día un grupo de funcionarios que atienden los espectáculos y otros que laboran en jornada ordinaria, cuentan con un mejor adiestramiento. Entre el 2012 y el 2013 se han

destinado aproximadamente ₡8.000.000,00 a ello, sobre todo en capacitación.

Aunque se logrará cumplir con el Plan Remedial propuesto, a futuro, como parte del Proyecto "El Teatro Nacional del Siglo XXI" deberá invertirse en la remodelación de la galería para que se convierta integralmente en un espacio mucho más digno. Hay una tesis de licenciatura, elaborada por una estudiante de arquitectura de la Universidad Veritas, que propone la remodelación de la galería. Se trata de una propuesta que ganó graduación de honor, pues el jurado la consideró de gran calidad, seria y ejecutable. El proyecto de graduación fue desarrollado con la tutoría del Coordinador del Departamento de Conservación.

4. Restauraciones y mejoras en espacios de trabajo

Además del proyecto de "Restauración de la Cúpula" y aparte de las restauraciones habituales de mármoles, yesos, estucos, pinturas y maderas, se han ejecutado otros proyectos de restauración de menor tamaño, pero igualmente significativos para la conservación del patrimonio, particularmente para la del Foyer, entre los que vale la pena destacar: la instalación en los ventanales de películas protectoras contra rayos ultravioleta y la instalación de una alfombra modular.

El Foyer es uno de esos espacios que formó parte del concepto decimonónico del Teatro Nacional, como un edificio concebido para espectáculos de ópera y actividades sociales. Durante años, funcionó como una gran sala de estar que albergaba al público en los intermedios y también, como el único gran salón de la ciudad con características excepcionales que le permitía a la sociedad josefina realizar sus principales recepciones.

El uso actual del Foyer es distinto, pues el teatro ha diversificado su actividad y comparte con el turismo visitante los valores históricos del edificio más emblemático del país. Este es hoy el espacio para la realización de cenas de Estado, actividades de promoción y divulgación del TNCR, como recitales y conciertos de cámara, actos protocolarios de pequeño formato y conferencias.

Dos aspectos que venían deteriorando aceleradamente la conservación del Foyer eran el alto tránsito de personas y la luz natural que se filtraba por las ventanas y se reflejaba en el piso de "parquet". En cuanto a los rayos ultravioleta, el peligro es el efecto que tiene la luz y el calor sobre la coloración y descomposición de materiales, como estucos, pinturas y cortinaje. Esto es notorio en el Foyer aunque es una situación que se presenta además en otros espacios del edificio patrimonial. Es por ello que, como medida para disminuir la incidencia de estos rayos sobre las obras y a la vez mejorar el confort de los visitantes, se instalaron películas protectoras en las ventanas del Foyer, que evitan el ingreso de rayos ultravioletas y disminuyen la temperatura ambiente en un espacio que no cuentan con aire acondicionado. Esta inversión tuvo un costo de ₡3.643.200,00.

La zona que más estaba siendo afectada con el alto tránsito de turistas, así como asistentes a recitales y conciertos de cámara en el Foyer, era su hermoso piso de "parquet" confeccionado con maderas nobles. Hace pocos años este piso fue restaurado.

Entonces quedó claro que el grosor de sus maderas no resistiría una restauración más con procesos de lijado y pulido. Poco tiempo después de su última restauración, la superficie de madera registró múltiples huellas de zapatos y rayones.

Tras la realización de la última restauración, el Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio del Ministerio de Cultura y Juventud realizó una inspección. En su informe advirtió que era prioritario implementar acciones enfocadas a la prevención de este patrimonio nacional y a evitar su acelerado deterioro.

Debido a que la solución no era cerrar el Foyer o evitar su contacto con la gente, sino readecuar sus funciones con el compromiso de ser preservado integralmente como patrimonio cultural de los costarricenses, se compró la alfombra modular con base aislante, que brinda seguridad especialmente sobre las maderas suaves que constituyen el "parquet". El costo de su adquisición, acarreo y reciente instalación en el mes de marzo del 2014, fue de ₡8.766.264,70. Esta alfombra puede ser removida por secciones, y en su instalación general se dejaron varias franjas descubiertas, para que el visitante pueda apreciar la belleza del "parquet"

Un proyecto que queda aún pendiente de concretar es la restauración del cortinaje del Foyer. En el año 2010 el Excmo. Ayuntamiento de Cádiz y el TNCR suscribieron un Convenio Marco de Colaboración. Dentro de las líneas de acción se incluyó la colaboración del Ayuntamiento de Cádiz para que el TNCR pudiera avanzar en la adecuación, cambio y mantenimiento de su cortinaje. Este apoyo se traduciría en la capacitación de dos bordadoras costarricenses, durante dos meses en un taller de bordado gaditano y la posterior visita de una maestra bordadora gaditana, a impartir un taller en Costa Rica. para el desarrollo del cortinaje requerido por el TNCR.

En el año 2011 una funcionaría del TNCR y una maestra del INA viajaron a España para recibir el curso de dos meses. En el 2012, el TNCR se propuso cumplir con su parte y cubrir una serie de costos para que la maestra gaditana impartiera su taller de bordado en nuestro país. El taller de cortinaje debía concentrarse en la enseñanza de la técnica de bordado, incluyendo la supervisión del proceso de montaje de la tela en los bastidores, elaboración de las réplicas de los bordados de los cortinajes actuales y de los cuidados para su mantenimiento.

La realización del taller de bordado en Costa Rica, se planteó en su momento para que las dos representantes del TNCR que iniciaron este proceso, aplicasen los conocimientos adquiridos en Cádiz y que con el apoyo de más bordadoras invitadas a participar durante las dos semanas que la profesora-monitorea se encontrase en el país, se pudiera expandir y recuperar una técnica tradicional que se ha perdido con el paso del tiempo. Si bien, el cortinaje del TNCR no podrá ser reemplazado a mano, pues esta labor duraría años, el conocimiento de las técnicas de bordado podrán capacitar al personal para supervisar la confección de todas las cortinas que son parte fundamental de la decoración del "Foyer" del Teatro Nacional, así como adquirir conocimientos para el mantenimiento preventivo y correctivo de daños a cualquier cortinaje de este mismo tipo que en un futuro pudiese adquirir el TNCR para sustituir su cortinaje viejo. En el 2012 la STAP aprobó presupuesto

para la compra de los materiales requeridos en el curso, no obstante, por un problema personal, finalmente la maestra gaditana no pudo venir al país.

En el mes de abril del 2014 la Excelentísima Alcaldesa de Cádiz, señora Teófila Martínez, vino a Costa Rica a presenciar espectáculos del FIA a los que el Ayuntamiento de Cádiz envió representación artística. Tuve la oportunidad de conversar con ella y está en la mejor disposición de retomar la visita de la maestra gaditana, cuyos costos de transporte internacional serían cubiertos por su Ayuntamiento. Se recomienda que en la solicitud de Superávit a la STAP se incluya el monto que sea requerido, para iniciar la adquisición de nuevo cortinaje, como acción complementaria a la capacitación que se llevará a cabo.

Mientras se plantea y define el diseño y financiamiento de un Centro Cultural anexo, que arquitectónicamente sea emblemático y que en términos operativos y funcionales brinde soporte a la actividad del edificio patrimonial, se debe invertir en el mejoramiento y aprovechamiento al máximo del espacio existente que alberga las oficinas administrativas. En esta administración se han invertido recursos en el mejoramiento de las instalaciones de oficina y equipamiento de mobiliario.

En el 2011 y 2012 se invirtieron alrededor de ₡15.000.000,00 en mejorar espacios como comedores, dividir oficinas, crear pasillos y conectores entre edificios, en procura de garantizar la salud ocupacional de los servidores, mejorar la seguridad y el servicio al cliente. En el 2013 se ejecutará una obra de mejora en el edificio administrativo por un monto de ₡11.000.000,00 para reubicar aires acondicionados y hacer divisiones modulares en las estaciones de trabajo, para maximizar el espacio, evitar el hacinamiento, mejorar la seguridad de las transacciones, evitar la contaminación sónica y visual entre unidades labores y potenciar el talento humano de la organización.

En medio de todas estos logros en la conservación del patrimonio, sólo hay un "lunar". En el mes de agosto del 2011 el Jefe del Departamento de Conservación reportó el robo de una pieza de adorno (querubín de bronce) y 36 piezas de cerrajería, las cuales fueron sustraídas del foso del semisótano del Teatro Nacional de Costa Rica, que desde hace varias décadas funciona como bodega de almacenamiento de reliquias y que por algunos años y hasta el suceso, funcionó también como bodega anexa del escenario para guardar luces.

Según reportó el señor William Monge, Coordinador del Departamento de Conservación, a partir del 2007 dicho departamento emprendió acciones para mejorar las condiciones bioclimáticas de ese espacio y preservar mejor las piezas que ahí se almacenaban. Como parte de ese proceso se realizó un inventario detallado de todas las piezas de valor patrimonial, complementado con un registro fotográfico. A partir de la Dirección de don Samuel Rovinski, se establecieron medidas restrictivas para el control de ingreso al foso, medidas que fueron vulneradas con este robo, el cual coincidió con la realización de trabajos de cableado de voz debajo del escenario, que cruzaban el semisótano.

El valor de sustitución de las piezas, para efectos legales que exige el Organismo de Investigación Judicial, se calculó en \$8 200,00 pero está claro que por ser reliquias, son invaluableles.

El 18 de agosto del 2011 se puso la denuncia ante el Organismo de Investigación Judicial (OIJ) y el viernes 19 de agosto en horas de la mañana los agentes de la Sección de Recolección de Indicios llegaron a finiquitar detalles en el sitio. Durante las siguientes semanas tomaron huellas dactilares a varios funcionarios que podrían haber tenido acceso a la zona, realizaron entrevistas e investigación de campo. Días más tarde el responsable de la obra de cableado, entregó una de las piezas que según su declaración había encontrado en el basurero de la parte trasera del edificio.

Meses más tarde el OIJ convocó a los funcionarios del Departamento de Conservación para que participaran de un ayanamiento que se realizó en una propiedad donde se especulaba podrían estar las piezas. Ellas no aparecieron, como tampoco ha aparecido “el niño” que robaron del pasito navideño, durante la administración del señor Rovinski.

Lamentablemente en los últimos años se habían venido dando robos, en los que se especula tendría que haber existido algún tipo de participación interna, pues la logística para ingresar a espacios restringidos no es ampliamente conocida. Además, estas sustracciones son conocidas como “robos hormiga”, pues se dan paulatinamente.

Como consecuencia de ese robo de patrimonio, se tomaron medidas de seguridad que se han conservado a la fecha, tales como compartimentar las salidas para funcionarios, equipos de producción y artistas, respecto a aquellas que usa el público general. Contar con distintivos para los distintos transeúntes de los espacios (carnets para funcionarios, para colaboradores y visitantes temporales, así como identificadores para visitantes y turistas), llevar control estricto del ingreso de personal ajeno a la institución con listados de los bienes que ellos ingresan y sacan, revisión de bolsos al personal, separación y mejoramiento del área destinada a oficina de seguridad e instalación de cámaras de seguridad remotas que son monitoreadas por la Municipalidad de San José, las que fueron adquiridas por un monto de ₡4.233.000,00

Aparte del robo de bienes patrimoniales y pese a las medidas adoptadas, en los últimos años se registraron robos de equipos de cómputo y otros artefactos tecnológicos institucionales y de uso personal.

Un teléfono celular nuevo que pertenecía al TNCR, fue sustraído de la oficina del Tecnologías de Información y fue reportado al OIJ por el funcionario a cargo. Varios meses más tarde, una persona activó el celular y el ICE alertó al OIJ. Posteriormente, el OIJ alertó a la institución de que un oficial de seguridad del TNCR había sido encontrado culpable. Entonces se llevó a cabo el debido proceso y el funcionario fue cesado sin responsabilidad patronal.

Hay otros casos irresueltos. El más reciente fue la sustracción de la computadora portátil que estaba asignada a mi cargo, suceso que aconteció el 24 de junio del 2013, mientras

me encontraba en mi hora de almuerzo. Esa misma tarde puse la denuncia en el OIJ y servidores del TNCR se desplazaron a la oficina de monitoreo de cámaras de la Municipalidad de San José. El OIJ tomó declaraciones y pidió a varios testigos corroborar visualmente listados de sospechosos, puesto que en la imagen de una cámara dos funcionarios creyeron haber reconocido a una persona.

Lamentablemente perdí toda la información que tenía de más de dos años de gestión, pues no tenía respaldo. Las computadoras Mac contienen una aplicación que en caso de hurto se puede activar y notifican al usuario si la computadora robada llegase a ser encendida, brindando un dato geo-referenciado de su ubicación en caso de que el aparato se conecte. Aunque activé dicha opción, no llegué a recibir alerta alguna. La computadora nunca apareció y la pista del sospechoso parece que no fue contundente. El OIJ no pudo confirmar o descartar, que el robo se hubiese dado con complicidad de algún funcionario.

Señalo este suceso, porque también él generó consecuencias.

En la primera semana de julio del 2013, por intermediación del señor Iván Rodríguez, Viceministro de Cultura, se logró establecer coordinación con la Unidad Especial de Intervención (UIE), a cargo del Viceministerio de Seguridad y Comisionado Antidrogras, señor Celso Gamboa, para que apoyara al TNCR en la detección de debilidades y acciones para fortalecer el sistema de seguridad.

En esa misma semana miembros de la UIE visitaron el TNCR y su jefatura decidió destacar a una persona, para que colaborara con en el diagnóstico y recomendaciones de mejora a los procesos y procedimientos de seguridad. Como resultado concreto de las sugerencias de mejora emanadas del trabajo de la UEI, el Teatro Nacional de Costa Rica rescindió la contratación "vía outsourcing" de personal para seguridad y contrató a una empresa de seguridad. Vía contratación administrativa se adjudicó primeramente a *Seguridad Alfa*, la cual brindó un servicio deficiente por varias semanas, por lo que se procedió posteriormente a adjudicar el contrato a la segunda mejor oferta: *Vargas Mejía y Asociados* la que hasta la fecha continúa brindando el servicio de seguridad al TNCR, cumpliendo a cabalidad con todo lo solicitado en el pliego cartelario y convenido en el contrato. Los oficiales de esta empresa se combinan con los oficiales de planta del TNCR en la atención de los roles y guardias.

III.6. Equipamiento y desarrollos tecnológicos

En cuanto al equipamiento tecnológico destacan dos líneas de acción, la primera corresponde al equipo para producción audiovisual y equipo especializado para las operaciones de Escenario. La segunda línea se refiere a la generación de diagnósticos y estudios para determinar la seguridad en el manejo de información, el estado de los equipos y sistemas de cómputo del TNCR, el desarrollo de un Plan Estratégico de Tecnologías de Información y el diseño de un sistema administrativo integrado ERP (por sus siglas en inglés: Enterprise Resource Planning).

1. Equipo Audiovisual donado por el pueblo de Japón

En el año 2008, el TNCR con la ayuda de MIDEPLAN y del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, elaboró el proyecto titulado "Mejoramiento de Equipos Audiovisuales del Teatro Nacional de Costa Rica", para ser presentado al Gobierno de Japón, bajo el formato de "llave en mano". El objetivo de este proyecto era el de contar con tecnología de punta que permitiese al TNCR documentar en formato audiovisual su actividad artística, generar una videoteca en formato digital, transmitir al público y a los artistas las imágenes en vivo de lo que sucede en el escenario (para que el público que esté en el primer vestíbulo y el café, y los artistas que se encuentren en los camerinos puedan tener total visualización de la actividad sobre el escenario), agilizar la actividad de los operadores técnicos del escenario gracias al uso de nueva tecnología y divulgar la actividad del TNCR mediante la producción de documentos audiovisuales.

En agosto del 2009 el TNCR recibió la visita de la misión de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón, más conocida por su acrónimo en inglés "JICS" (Japan International Cooperation System), encargada de verificar si el TNCR cumplía con los requisitos para ser beneficiario de la donación solicitaba. Como parte de los compromisos asumidos por Costa Rica, estaba el de destinar, en el momento que fuera viable, un puesto para que una persona se dedicara 100% a la utilización de los equipos que se solicitaban.

El 29 de marzo del 2010 el Gobierno de la República de Costa Rica firmó con JICS el acuerdo para la ejecución de dicho proyecto. El 30 de abril del 2010 se firmó en el Teatro Nacional de Costa Rica el acuerdo que impulsaría la donación del nuevo equipo audiovisual. Entre marzo y abril del 2010 se realizó un intercambio de notas entre las partes, que derivó en la firma del acuerdo de Costa Rica con JICS. En octubre del 2010 se inició la licitación en Japón para comprar los equipos que serían donados al TNCR. En diciembre del 2010 Japón adjudicó la compra de equipos a la compañía SIRIUS CORPORATION. En enero del 2011 el Teatro Nacional de Costa Rica, siguiendo el protocolo establecido, firmó el contrato con la empresa adjudicada.

De agosto a octubre del 2011 se realizaron importantes adecuaciones en la infraestructura patrimonial del TNCR, a cargo del departamento de Conservación, como fase previa a la recepción e instalación del equipo. En octubre del 2011 el equipo fue instalado por la empresa costarricense SoniVision y quedó funcionando. Ese mismo mes, el Teatro Nacional de Costa Rica recibió la visita de un entrenador japonés certificado, miembro de la compañía Apple, que impartió un curso especializado en edición audiovisual. Asimismo, la empresa SoniVision impartió otra capacitación. Pese a que ningún funcionario del TNCR tenía la especialidad de productor audiovisual, los funcionarios que participaron en estos talleres adquirieron conocimientos básicos.

La donación del gobierno japonés a través de su agencia de cooperación internacional (JICA) aporta a la institución tecnología de punta por el monto de 41.1 millones de yenes, a saber US\$540.000,00 que al tipo de cambio representan ₡297.000.000,00. El

equipo audiovisual donado consiste en modernas cámaras de alta definición, proyectores de diferentes alcances, monitores, pantallas de cristal líquido (*LCD), trípodes, reproductores de DVD, baterías, cargadores, tarjetas de memoria, parlantes, audífonos, antenas, variedades de cables, estantes y soportes para los equipos, además de un equipo de computo especial para la edición audiovisual.

Durante el año 2012 la Dirección General del TNCR intentó establecer un convenio de cooperación con Canal 15 de la Universidad de Costa Rica, con el fin de poder sacar el máximo provecho del equipo audiovisual donado por el gobierno de Japón. Según el dictamen del Canal 15, el equipo con el que cuenta hoy día el TNCR es mejor que el que tienen muchos canales de televisión. Lamentablemente este esfuerzo no llegó a concretarse.

Tal y como se ha señalado en la sección de este informe referente a la "estructura ocupacional", en este momento se está a la espera de la aprobación del cambio de especialidad para una plaza asignada al Título IV del Régimen Artístico, de manera que se pueda incorporar en el mes de mayo del 2014, un ocupante en el cargo de productor audiovisual.

2. Equipo especializado para el Departamento de Escenario

Tanto artistas nacionales como extranjeros exigen la mejor calidad de luces y sonido durante la realización de sus espectáculos. Por ello, en el año 2012 se invirtieron aproximadamente ₡105.000.000,00 en la adquisición de dispositivos que permitieran mejorar el trabajo con el sonido y la iluminación, específicamente un "mixer", parlantes de monitoreo y un banco de dimmers.

Un mezclador o "mixer" es un dispositivo electrónico al cual se conectan diversos elementos emisores de audio, tales como micrófonos, entradas de línea, "samplers", sintetizadores, reproductores de CD, reproductores mediante sistemas de cómputo, entre otros. Una vez las señales sonoras entran en el "mixer" estas pueden ser procesadas y tratadas de diversos modos para dar como resultado la salida de una mezcla de audio, mono, multicanal o estéreo. El procesado habitual de los mezcladores incluye la variación del nivel sonoro de cada entrada, ecualización, efectos de envío, efectos de inserción, panorámica (para los canales mono) y balance (para los canales estéreo). Hay tipos de mezcladoras que permiten la combinación de varios canales en grupos de mezcla (conocidos como grupos) para ser tratados como un conjunto, la grabación a disco duro y la mezcla entre 2 o más canales para sonido en vivo.

El sonido que se demanda en los espectáculos del TNCR, requirió adquirir una mezcladora de sonido digital de última generación (la más moderna en el país en su tipo), pues el "mixer" que tenía el TNCR era analógico y había sobrepasado su vida útil, ya que había sido sometido a más de 10 años de uso intensivo y presentaba limitaciones en su funcionamiento, por ejemplo, tenía 8 canales que no funcionan y una parte de su operativa, la conocida como VCA, ya no trabajaba.

Para mejorar el sonido sobre el escenario, se adquirieron además parlantes de monitoreo nuevos, ya que los que se tenía el teatro estaban en uso hacía más de veinte años y habían comenzado a fallar.

Un sistema de monitoreo independiente, es un tipo especialmente organizado de amplificación de sonido que opera de manera totalmente autónoma. Como el sistema principal, utiliza consolas, ecualizadores, procesadores varios, amplificadores y sistemas de parlantes. Está dirigido a los artistas sobre el escenario, por lo que la disposición de los parlantes apunta a los músicos y no al público. Los sistemas de monitoreo, en este caso los parlantes, son diseñados de forma diferente a los parlantes para el sonido ambiente. La dispersión sonora es diferente para permitir un mejor control de los niveles de sonido sobre el escenario.

Se adquirió también un nuevo "Banco de dimmers". Los "dimmers" son el nudo central de un sistema de iluminación, ellos son los que permiten que los instrumentos de iluminación tengan distintas intensidades de luz. El "Banco de dimmers" que se tenía estaba en uso desde el año 1990, era analógico, y no se adecuaba a las actuales tecnologías. De hecho, para poder extender su vida útil se tuvo que adquirir una interface (analógica-digital) para poder usar la consola de luces digital adquirida hace tres años aproximadamente. Esta inversión se ligó además con otra asociada no sólo a la calidad de las luces sino a la seguridad en el Escenario. El contar con un equipo tan viejo de luces, ponía en riesgo tanto a operarios como artistas. Por eso, paralelamente y en asocio con el plan de la Comisión Medioambiental, algunas luces del escenario así de la Sala Principal y pasillos, fueron cambiadas a tecnología LED.

3. Tecnologías de Información

En el año 2012 el Consejo Directivo asignó la responsabilidad a la Auditoría Interna y a la Dirección General de coordinar y supervisar la *"Contratación de asesoría especializada en tecnologías de información para realizar diagnóstico, evaluación y emisión de recomendaciones sobre: a) situación actual de la unidad de tecnologías de información del teatro nacional y los procesos de adquisición de bienes y servicios gestionados por ella; y b) atención de las normas técnicas para la gestión y control de tecnologías de información emitidas por la Contraloría General de la República"*.

Como parte de las conclusiones, esa contratación determinó varios puntos críticos en la gestión de tecnologías de información, poniendo especial énfasis en la atención a aspectos de seguridad de la información, así como a la eficiencia de los sistemas asociados a servicios internos y externos.

Entre los puntos de atención prioritaria destacó la necesidad de: planificar el diseño de un sistema administrativo integrado ERP que estuviera acorde con las necesidades institucionales; remozar el sitio web y generar estudios que permitan a la administración decidir en cuanto a áreas sensibles, como el servicio de venta de boletos (presencial, telefónico, en la Web).

Como punto de partida, recomendó organizar todas las necesidades y proyectos en un Plan Estratégico, con acciones en el corto, mediano y largo plazo. El plan que se conoció como PETIT (Plan Estratégico de Tecnologías de Información del Teatro Nacional) fue expuesto al Consejo Directivo, el que aprobó las acciones más urgentes que se deben emprender en el corto plazo, a saber: iniciar la planificación del diseño del ERP y del nuevo sitio web del teatro, así como adquirir equipos y licencias para necesidades de áreas especializadas (archivo, diseño gráfico y arquitectura).

De Acuerdo al PETIT, el ERP debe estar enfocado en las particularidades de los procesos propios de la administración pública y debe servir a los funcionarios para tomar decisiones y ejecutar acciones centradas en el ciudadano, servicios internos y externos. Además, debe de cumplir con toda la normativa nacional relacionada con materia tecnológica y facilitar la implementación de las normas financieras NICSP.

El sistema contable denominado "Prominence" con el que actualmente opera el área administrativa del Teatro Nacional está caduco y es de alto riesgo. La empresa que lo diseñó ya no existe, las licencias con las que corre están fuera del mercado y sus funcionalidades son en extremo limitadas, al punto que la información generada debe trasladarse manualmente a otros programas y ser procesada para cumplir con los formatos e información que deben indicarse en los distintos informes, reportes y oficios que se envían a las dependencias de gobierno a las cuales el teatro debe rendir cuentas.

En cambio, el sistema que hoy día requiere el TNCR debe ser confeccionado para que la perspectiva administrativa esté ligada a la operativa y sustantiva, de acuerdo a los macro-procesos institucionales. Debe brindar datos en tiempo real y facilitar servicios compartidos, para aumentar la productividad general y proporcionar información veraz y concreta para la toma de decisiones.

La herramienta que se adquiera tendrá que ser multiplataforma y orientada a la web, hospedada en la nube, interactiva y eficiente en la inversión de aseguramiento, continuidad y administración a nivel informático, todo en línea con las últimas directrices emitidas por el gobierno y el mismo rumbo al que se está orientando la industria tecnológica.

El proyecto consta de las etapas de diseño, configuración, implementación, aseguramiento de la calidad, migración, capacitación, puesta en producción, en forma paralela con el accionar diario de la organización. Se proyectó por tanto un desarrollo inicial de seis meses, en el cual deberán participar los actores principales de los procesos de trabajo, que son los funcionarios involucrados tanto en las actividades que ingresan información como los que se sirven de ella para tomar decisiones.

Hay que valorar que el proyecto se basa en la adquisición de una herramienta ya desarrollada, la cual se adecúa a los requerimientos que plantee la institución durante la etapa de diseño. Un porcentaje del costo total del proyecto, deberá ser destinado al pago del hospedaje de la herramienta, el cual no se cuenta de forma exacta porque depende del proveedor que se seleccione.

El desarrollo del ERP requiere de una solución "llave en mano". Para poder ejecutar este proyecto, en junio del 2013 se solicitó a la STAP autorización para aumentar el límite máximo fijado al presupuesto del TNCR para ese año, con el fin, entre otras cosas, de incorporar recursos en *Servicios de desarrollo de sistemas informáticos*. Lamentablemente en agosto del 2013 la STAP denegó esta solicitud. Justo ese mismo mes, el TNCR estaba viviendo el ingreso de las plazas del título I al Régimen del Servicio Civil, y fue en esa coyuntura que para garantizar la continuidad de las operaciones de la Fiscalía de Espectáculos Públicos, el TNCR debió pedir la intervención de la Dirección General de Tributación del Ministerio de Hacienda.

Una recomendación que hicieron los funcionarios de la DGT encargados de la intervención, que ellos consideraban de urgente implementación, era el desarrollo de una herramienta para el cobro y control de pago del Impuesto a los Espectáculos Públicos. Como esta necesidad está indisolublemente ligada al desarrollo del ERP, de nuevo en el mes de octubre el TNCR insistió ante la STAP acerca de la importancia de que se autorizara al TNCR a invertir recursos en esta línea, aportando nueva información asociada a la Fiscalía de Espectáculos Públicos.

Al final del año no se había recibido respuesta de la STAP. Se consideró entonces, que incluso si en ese momento la STAP daba su aval, al TNCR ya no le daría tiempo de ejecutar los recursos con cargo al presupuesto del 2013. Por eso, con el visto bueno del Consejo Directivo, en diciembre del 2013 se volvió a enviar una nota a la STAP solicitando que la gestión no se desechara, sino que valoraran aprobar su financiamiento con cargo al ejercicio presupuesto 2014.

En marzo del 2014, la STAP comunicó su aprobación para el uso de ₡44.000.000,00 con el fin de iniciar las labores de desarrollo del ERP. En este momento se trabaja en la elaboración de los requerimientos cartelarios y planificación en el tiempo, de las fases de ejecución del proyecto.

En cuanto al sitio Web del Teatro Nacional de Costa Rica, son muchas las razones para considerarlo como una inversión de primer orden, debido a su caducidad actual y a la importancia que tiene como ventana de acceso a información y servicios para la ciudadanía.

En el 2005, el TNCR hizo un esfuerzo conjunto con varias empresas privadas para actualizar el sitio web institucional. Fue así que hace ocho años el Teatro Nacional de Costa Rica puso a disposición de los ciudadanos dos de las primeras experiencias innovadoras en materia de gobierno en línea: un tour virtual y el servicio de venta de tiquetes por Internet. Esa iniciativa fue entonces muy bien recibida, pero los tiempos han cambiado.

Hoy día, los equipos y sistemas tecnológicos envejecen de forma acelerada. Las máquinas y sistemas que apenas hace cinco años se consideraban tecnología de punta, ya han sido superadas. Desde que se publicó el sitio web del teatro a la fecha, han

surgido una gran cantidad de mejoras tecnológicas las cuales ya no son soportadas por el sitio actual.

En estos últimos años se ha procurado hacer funcionar el sitio, aplicándole los ajustes que han sido posibles; pero su plataforma no da para más. En el área de promoción y prensa, mantenerlo en operación significa en términos operativos que su personal debe destinar el triple de tiempo de lo que tendría que invertir en un sitio con la tecnología actual. El problema no sólo se traduce en una reducción tanto de eficiencia como de eficacia en las operaciones y productividad del recurso humano, también lo es para el servicio al cliente y la imagen institucional. El público se queja de las dificultades para encontrar en él fácilmente la información y programas de los espectáculos, acusan la falta de información sobre la conservación y documentación del patrimonio y les resulta complicado comprar boletos por Internet. En general, el sitio no ofrece ninguna interactividad con el ciudadano.

A propósito de esta necesidad y el beneficio para la ciudadanía, la Secretaría Técnica de Gobierno Digital elaboró en el año 2009 la Guía para el Desarrollo de Sitios Web 2.0. Este instrumento tiene el propósito de optimizar los esfuerzos que vienen desarrollando las instituciones públicas para mejorar su presencia en Internet. La recomendación apunta a pasar de páginas Web sumamente limitadas a sitios de mucha mayor calidad, con relevancia para los usuarios por su contenido informativo y su amplitud transaccional, ajustado a los estándares internacionales y a las necesidades de los ciudadanos.

En el conjunto de proyectos que se enviaron en junio del 2013 a consideración de la STAP, para que autorizara al TNCR a aumentar el gasto máximo fijado para ese año y permitiera destinar recursos a esa necesidad, se incluyó este proyecto. Al igual que el ERP, la STAP denegó la autorización para el uso de recursos vía aumento de límite para el diseño de un nuevo sitio web. Consideró la STAP que para el caso de las TICs debía el TNCR encontrar soluciones distintas.

Sin embargo, la administración estaba convencida de la importancia de contar con un nuevo sitio web. Se valoró entonces vía modificación presupuestaria, destinar al menos ₡11.000.000,00 a esta necesidad. Y así se hizo. De estos recursos ₡1.000.000,00 fue utilizado para contratación de servicios fotográficos profesionales y el resto se destinó a la contratación para el desarrollo del nuevo sitio, proyecto que ha sido supervisado y acompañado por el periodista del TNCR y que entrará en funcionamiento en mayo del 2014.

El nuevo sitio institucional contempla necesidades futuras de los usuarios, con un rango de cinco años de proyección. Ofrece información actual, donde el contenido es el protagonista y los costos de mantenimiento son bajos. En línea con la filosofía 2.0, ha sido diseñado para que los usuarios puedan generar contenido de interés para si mismos e incorporar fotografías, videos e interactuar con redes sociales y canales. El usuario tendrá a la mano la programación artística con un formato sumamente amigable, podrá hacer consultas respecto a la programación, compra de boletos en línea, obtener formularios para solicitar el uso de espacios, tendrá datos de interés y formularios

relacionados al cobro del impuesto de espectáculos públicos, accederá a información sobre servicios turísticos, de cafetería, tienda, ventas de "souvenirs" e información sobre otros servicios de los distintos departamentos, en especial portales para el Centro de Gestión Documental y para el Departamento de Conservación.

IV. Consideraciones Puntuales

IV.1. Consejo Directivo

- Por circunstancias diversas, a lo largo de estos años fue muy difícil que las personas que estuvieron a cargo de la secretaría de actas llevaran el trabajo al día. Se realizó un enorme esfuerzo por corregir este problema y gracias a ello, en mayo del 2014 las actas de toda la administración quedan al día. Los libros de actas de los años 2010 al 2013 quedan firmados. Los acuerdos tomados a la fecha quedan prácticamente todos notificados, salvo los de las últimas sesiones que se encuentran en proceso de notificación y los que sean tomados en la última sesión convocada para el miércoles 30 de abril del 2014.
- A partir de abril del 2014 se tramitó el nombramiento interino de una profesional de Relaciones Públicas en la plaza de Asistente de la Dirección y del Consejo Directivo. Es muy importante que ella mantenga al día la redacción y comunicación de acuerdos, así como la firma de actas.
- Se debe dar seguimiento a la solicitud elevada por el Consejo Directivo a las autoridades ministeriales, para que instruyan un órgano director, a fin de que se determine la responsabilidad de una exfuncionaria en la comisión de un acto que puso en riesgo la seguridad jurídica de los miembros del Consejo Directivo.
- El siguiente cuadro especifica los períodos por los que están nombrados los actuales miembros del Consejo Directivo del Teatro Nacional:

Nombre	Cargo	Nombramiento
Iván Rodríguez Rodríguez	Presidente	7 de mayo de 2014
Alejandro Batalla Bonilla	Vicepresidente	18 de febrero de 2015
Manuel Picado Gómez	Secretario	15 de agosto de 2014
Victor Hugo Acuña Ortega	Vocal	15 de agosto de 2014
Miguel Gutiérrez Saxe	Vocal	15 de agosto de 2014

IV. 2. Auditoría Interna (staff)

- En línea con la norma, el auditor presentó a la Contraloría General de la República su plan anual de trabajo para el año 2014. No tengo conocimiento de ninguna investigación adicional que esté realizando en este momento, salvo la que llegue a desarrollar por solicitud del Consejo, y que se detalla en el siguiente punto.
- Recientemente el Consejo Directivo manifestó al Auditor, que al estudiar su informe de labores del año 2013 percibía atención en algunos asuntos menores y un vacío en cuanto a una situación mayúscula, dado que no recibió advertencia

alguna ni durante el 2013 ni en años anteriores, sobre la situación en que venía operando la Fiscalía de Espectáculos Públicos. A partir de la intervención de la DGT, la administración y el Consejo directivo conocieron que las operaciones de la Fiscalía tenían serias debilidades. Considerando lo anterior, el Consejo Directivo le solicitó al Auditor realizar un informe sobre las condiciones en que operaba la Fiscalía en relación a los cambios que se han implementado.

IV. 3. Unidades a cargo de la Dirección General

1. Relacionista Pública. Asistente de Dirección y del Consejo Directivo

- Además de las autoridades nacionales, durante la presente administración contamos con la visita de destacadas personalidades, a saber: Fumihito y Kiko Akshino, Príncipes de Japón; Christian Wulff, Presidente de Alemania; Enrique Peña Nieto, Presidente de México; Dean Barrow, Primer Ministro de Belice; Danilo Medina, Presidente de República Dominicana; Ricardo Martinelli, Presidente de Panamá; Porfirio Lobo, Presidente de Honduras; Otto Pérez, Presidente de Guatemala; Hugo Martínez, Presidente de El Salvador, luego vino también su sucesor, Mauricio Funes; Daniel Ortega, Presidente de Nicaragua y su señora; Barack Obama, Presidente de Estados Unidos de Norteamérica; Xi Jinping Presidente de China y su señora; Filippo Lombardi, Presidente de la Cámara Alta de la Asamblea Federal de Suiza; Michael Higgings, Presidente de Irlanda y su señora. Del año 1947 a la fecha se registra la visita de 124 personalidades de alto nivel, entre reyes, príncipes y presidentes. Por tanto, la experiencia acumulada por el TNCR a lo largo de años en la tarea de ser sede de eventos de Estado es muy basta. Sin embargo, no existen manuales de procedimiento al respecto. Por tanto, como parte de las actividades a cargo del proceso de relaciones públicas, la profesional recientemente nombrada en este puesto deberá elaborar dos procedimientos: 1. Procedimiento para realización de eventos en coordinación con la Presidencia de la República, 2. Procedimiento para la atención de visitantes de alto nivel. En ellos se deberá articular toda la información ya existente y la experiencia desarrollada, en cuanto a la logística de seguridad, limpieza, transporte, conexión a redes inalámbricas, decoración de espacios, firma del libro de invitados especiales y otras de protocolo (saludos, banderas, etc).
- Se debe tramitar la compra de una nueva cinta con la bandera de Costa Rica, que se coloca durante el mes de setiembre a lo largo del balcón del Foyer. La que tenemos está muy deteriorada. La compra se deberá hacer con recursos disponibles que el Departamento de Escenario tiene en la sub-partida de textiles. Ello se deberá ejecutar en coordinación con el jefe de dicho departamento.

2. Asesoría Legal (staff)

Tal y como el mismo Asesor Legal me lo ha informado, se deberá dar seguimiento a las siguientes demandas:

Nombre del demante	Número de expediente	Pretensión	Monto
Mauricio Lizama Oliger	N°11-003100-1178-LA-4	Estuvo contratado como jornal ocasional. Reclama pago de diferencias salariales, intereses y pago a la CCSS	7.361.623,94
Mauricio Lizama Oliger	N°12-000135-0173-LA-5	Pago diferencias en liquidación de extremos laborales	1.600.906,48
Alberto Astorga Rojas	N°11-00230-01178-LA-2	Estuvo contratado como jornal ocasional. Había falsificado su titulación y por esta causa se le siguió un proceso legal, en el que el juez lo condenó a realizar trabajo comunitario. En esta demanda reclama pago de diferencias por concepto de recargo como guía turístico	No estimado
Ana Saravia Vivas	N°07-003029-0166-LA-7	Artista contratada para una obra de teatro, en una temporada del Teatro Vargas Calvo. En un ensayo se cayó y demandó al TNCR por reconocimiento de daños y perjuicios por accidente laboral sufrido durante ensayos en el Teatro Vargas Calvo.	3.000.000,00
JEITO Producciones S.L.	N°12-2945-1027-CA	Empresa Productora de eventos, contratada con autorización de la Contraloría General de la República, para la realización del FIA2010. Pretendió que se le exonerara del pago del impuesto de renta, o que se le reconociera el pago de imprevistos. La administración no consideró que los presentados no eran imprevistos y estaban fuera del plazo temporal estipulado por la CGR para aumentar el monto contractual. Demanda Incumplimiento contractual de contratación directa N°567-CD-2009	35.000.000,00
Víctor Manuel Solís Sánchez y otros	N°14-000363-0173-LA	Fiscales contratados por el TNCR para el cobro del impuesto a los espectáculos públicos, que reciben una comisión. Afirman tener una relación laboral con el teatro, y lo demandan por infracción de leyes laborales y la apertura de una planilla ante la CCSS.	Pago de cinco salarios mínimos por parte de la señora Directora General y el Teatro Nacional de Costa Rica
Caja Costarricense de Seguro Social	N°1236-02034-2012-I	Considera la CCSS que los fiscales independientes contratados por el TNCR para la recaudación del Impuesto a los Espectáculos Públicos mediante contratación administrativa, son relaciones laborales encubiertas de muchos años.	506.584.108,49
Caja Costarricense de Seguro Social	Informe N°1236-650-2012-I	Considera la CCSS que los actores y actrices que se han presentado en diversas obras de teatro en el Teatro Vargas Calvo, si actuaron 32 funciones tienen una relación laboral con el TNCR	6.121.141,00
Caja Costarricense de	Informe N°1238-	Reconocimiento de cuotas a la Caja, a	10.852,00

Seguro Social	01823-2011	favor de la señora Jody Steiger Goodmen, durante el tiempo que fue contratada por contratación administrativa para brindar servicios profesionales a la institución.	
Caja Costarricense de Seguro Social	Informe N°1235-02499-2013-I	Reconocimiento de cuotas al señor Mariano González Salas, durante el tiempo que fue contratado como actor en la obra de teatro "Los seres imaginarios", mediante servicios profesionales, aún cuando simultáneamente era funcionario del TNCR.	
Mayra Eugenia Gayle Montiel y otros	N°12-246-1027-CA	Funcionarios del TNCR que durante el día trabajan en labores de oficina o misceláneas, y durante la noche son acomodadores de sala y encargados de puerta. Por años el segundo trabajo fue abrigado bajo la figura de "trabajo extraordinario". Siguiendo recomendaciones de la CGR, se corrigió esta práctica y se procedió a contratar el servicio de acomodadores vía outsourcing. Contra el contrato de servicios outsourcing suscrito con la empresa Conectividad Laboral A.G. S.A., contra el Estado y el TNCR.	Fallo a favor del TNCR, sentencia N°13-2014-I de 10 de marzo de 2014. Demandantes presentaron recurso de casación ante la Sala I de la Corte Suprema de Justicia

3. Asesoría de Planificación (staff)

- Previo al ingreso al Régimen del Servicio Civil y a propósito del trabajo de reorganización administrativa integral que debía realizarse, destaqué al Ingeniero Rodrigo Llorent en esta área. Por meses trabajamos juntos dándole forma al planteamiento de la reorganización integral y la nueva estructura ocupacional. Su apoyo también fue central en los procesos de normalización de las "extrafunciones", "trabajo extraordinario", ingreso al Régimen y reducción paulatina de las contrataciones con cargo a la sub-partida de jornales. Sin él no hubiera podido gestionar exitosamente todas tareas. Hoy día el señor Llorent es el responsable de logística de producción de operaciones y servicios, y su aporte es muy importante para ordenar y organizar el trabajo de este nuevo departamento y ayudar a su jefatura en la inducción de los nuevos funcionarios del área comercial (ventas, y crédito y cobro). También será vital que sea él quien brinde apoyo a la nueva planificadora en su proceso de inducción, ella ingresará el 1 de mayo del 2014.
- La planificadora deberá involucrarse activamente en el inicio y cierre de cada macro-proceso, según está descrito en los diagramas de flujo, recorrido y operaciones, además, a la brevedad deberá establecer contacto con MIDEPLAN para ingresar sus datos y recibir capacitación para operar algunos módulos dispuestos por el sistema de planificación nacional. Urge que inscriba o actualice los proyectos del TNCR en la base de datos de proyectos de inversión.
- Se debe ejecutar una solicitud del Consejo Directivo, el cual pidió que, una vez estuviera implementada la reorganización integral en el TNCR, se llevaran a cabo

talleres focales para realizar consultas a contrapartes externas (público, productores de eventos, artistas, gestores culturales, empresarios turísticos, proveedores de servicios) sobre sus apreciaciones en torno a los servicios, productos y proyectos que está desarrollando el TNCR. Esta consulta deberá estar a cargo de la unidad de Planificación, con apoyo del proceso de Mercadeo.

IV. 4. Departamento Promoción Cultural

1. Diseño creativo y diseño de programación

- Como ya se ha señalado en el punto III.3.3 de este informe, se sugiere fortalecer el área de diseño de programación, conservando a una persona contratada vía "outsourcing" para la realización de estas tareas.
- Además de las labores de diseño de programación asociadas a la convocatoria y las que ya fueron descritas, puntualmente en los próximos días el responsable de diseño de programación deberá coordinar con los concesionarios de la Tienda La Traviata, el evento de lanzamiento de la línea de "souvenirs" con reproducción de imágenes de los cielos del segundo vestíbulo y el Foyer.
- Deberá crear un formato de dictamen, que en toda ocasión se entregue al Consejo Directivo, con un criterio sobre la propuesta que se presenta a su consideración. En él deberá incluir la confirmación del Departamento de Escenario sobre la disponibilidad de la fecha solicitada y las condiciones técnicas de su montaje.
- Deberá asumir la gestión del programa de inclusión de públicos en situaciones de riesgo social.
- Deberá dar seguimiento a espectáculos que fueron aprobados por el Consejo, bajo la condición de que se afinaran detalles de su programación. Aunque se trate de alquileres abiertos al público, el TNCR debe procurar que todo evento que se presente en el teatro sea de la mejor calidad. En algunos casos, a ciertas contrapartes de co-producción o alquiler se les "sale de las manos" el diseño de la programación del evento, de modo que, aunque el contenido es muy bueno, el formato con el que finalmente llega al público le hace perder calidad.

2. Producción

- Se han debido utilizar recursos de producción del Departamento de Promoción Cultural para: a) Continuar pagando vía "outsourcing" hasta el mes de abril del 2014, inclusive, a una persona contratada para periodismo y a otra para mercadeo. Se esperaba que las plazas aprobadas por la AP para estos cargos hubiesen estado asignadas al Régimen del Servicio Civil en el mes de enero y así prescindir del pago de estos servicios a partir de ese mes, pero ello no fue así. Como estas actividades son primordiales, el TNCR no podía prescindir de dichas contrataciones, por lo menos hasta que el trabajo de esas áreas fuese atendido por personas nombradas en plazas del Servicio Civil. Eso pasará a partir de mayo del 2014. b) Para pagar los servicios profesionales de un sonidista que atendió las

funciones del FIA 2014, ante la situación imprevisible de incapacidad del Coordinador de Escenario, que al mismo tiempo tiene el recargo de sonidista. c) Para devolver al FIA recursos que ellos facilitaron en la sub-partida de "textiles". El TNCR requería recursos en esta sub-partida, pero vía modificación no los podía aumentar, por tener restricción. Esto fue utilizado para la adquisición de las telas del escenario que substituyen la concha acústica antigua.

- Así, se requiere reforzar el disponible presupuestario de la sub-partida de servicios de gestión y apoyo, para las producciones propias de Festival de Coreógrafos, Concurso de Dramaturgia y Jornada Coral Navideña. Ello debe hacerse vía modificación de presupuesto y trámite de superávit específico, solicitando para ambas gestiones autorización a la STAP (para la modificación también será requerido, porque "gestión y apoyo" es una sub-partida restringida). El superávit específico sería para inyectar los 20 millones del patrocinio del Banco Popular en el presupuesto ejecutable del TNCR, 15 se destinarían a Coreógrafos y 5 al Concurso de Dramaturgia.
- Como resultado de experiencias y aprendizajes acumulados en estos años, se ha decidido que al jurado internacional del Festival de Coreógrafos, se integren más programadores de teatros o de festivales de danza, y que no todo el jurado esté conformado por bailarines o coreógrafos.
- Si se decide volver a producir en el 2014 una actividad anual de recaudación de fondos, se debe tomar en cuenta que las fechas en octubre ya están reservadas y coinciden con el 117 Aniversario del TNCR. Existen recursos para financiar la producción, que corresponden a los ₡7.533.673,00 que se recaudaron en el 2013 por el mismo concepto. Se sugiere destinar ₡5.000.000 a la producción y hacer la actividad en la Sala Principal, para que los costos se reduzcan y más gente pueda participar. Se recomienda que los asistentes a la primera gala se les ofrezca una tarifa especial, y que en general baje el costo de la participación. Se recomienda que ₡2.533.673,00 sean destinados a la confección de recuerdos de distintos tamaños, con las tablas removidas del escenario.
- Se debe continuar la gestión, haciendo las consultas técnicas y legales que sean requeridas, para poder utilizar algunas escamas que fueron removidas de la cúpula y que en el proceso de restauración debieron ser desechadas porque su estado de deterioro era tal, que ya no se podían resanar. De un lote de 750 escamas muy deterioradas, se han seleccionado alrededor de 100 para conservarlas como memorial, pero el resto se están oxidando y a la postre, acabarán deshaciéndose. Se sugiere entonces valorar la posibilidad de cederlas en custodia permanente, a donantes que aporten a las obras de conservación del TNCR.
- Dar seguimiento a la viabilidad de reabrir la Galería García Monge en el vestíbulo del Ministerio de Hacienda, solicitando para ello una reunión con las próximas autoridades ministeriales.
- Existen varias demandas de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) contra el TNCR. En una de ellas, la CCSS señala que cada artista contratado para una temporada de varios días en el Teatro Vargas Calvo, desarrolló una relación laboral con la institución. Aunque se han enviado múltiples oficios de descargo por parte del TNCR e incluso se celebró una reunión con la Gerencia Financiera, para explicarles que esos artistas hacen un ejercicio liberal de su profesión, que son

contratados de acuerdo a las posibilidades que brinda la contratación administrativa, o que se asocian al TNCR a través de convenios de co-producción, la CCSS insiste en que hay una relación de empleo. Si esta causa llegara a prosperar, la operación del Teatro Vargas Calvo tendría que clausurarse. Esto afectaría sensiblemente la promoción del teatro de cámara por parte del TNCR y en general desestimularía la producción del sector teatral costarricense, pues sentaría un terrible precedente que tendría repercusión en otros teatros estatales y privados. La única solución que se vislumbra, sugerida por la Gerencia Financiera, excede el campo de control específico del TNCR y asciende al campo de política pública. En este sentido, la Ley General de Derechos Culturales y la recién aprobada Política Pública de Cultura, podrían ser dos instrumentos importantes en los que se atiendan temas de empleabilidad de los artistas.

3. Producción audiovisual

- Estimo que el proceso de cambio de especialidad para el puesto de Productor Audiovisual se concretará a finales de abril del 2014, por lo que quedaría realizada la gestión de nombramiento interino de un ocupante en esta plaza, a partir del 15 de mayo del 2014.
- Como ya se ha señalado en la sección III.4.1 de este informe, será prioritario que además de montar procedimientos de filmación de espectáculos, el encargado del área audiovisual integre un equipo con el Asesor Legal y otros compañeros del Departamento de Promoción, para elaborar una política de uso de imagen del TNCR por parte de terceros y uso de instalaciones como locación fotográfica y fílmica.
- Deberá adquirirse un nuevo dispositivo de aire acondicionado para la cabina de Producción Audiovisual que está ubicada en un camerino del segundo piso.

4. Mercadeo

- Con la incorporación de un área de Ventas y un área de Programación artística y gestión de públicos, el responsable de Mercadeo ya no deberá asumir este tipo de gestiones, y en cambio, deberá dedicarse más a ejecutar investigación de mercados y desarrollo de negocios. Es muy importante que se lleven a cabo encuestas de opinión al público de "Teatro al Mediodía", "Gala de Teclas", "Música al Atardecer" y "Junio Creativo", para implementar mejoras en la oferta de cara al siguiente diseño de programación.
- Deberá trabajar cerca del área de Ventas, para monitorear el comportamiento de los consumidores de distintos servicios y productos del TNCR.
- Deberá también trabajar de la mano con la unidad Staff de Planificación en la elaboración de la metodología para realizar talleres consultivos con grupos específicos, que aporten al desarrollo de la visión estratégica del TNCR.
- Deberá dar seguimiento, junto al Asesor Legal, a: 1) posible patrocinio que daría BIMBO de Costa Rica para el Proyecto de Adecuación Tecnológica del Escenario, como una forma de compensar a la institución, por el uso que por años hizo esta

empresa de la imagen del TNCR en su flotilla vehicular, 2) caso de la herencia que el señor Craig Walter White, ciudadano canadiense dejó al TNCR. Respecto a este caso: el señor White falleció el 26 de mayo de 2013 en China. En noviembre del 2013 recibí notificación de la firma de abogados Linderman, domiciliada en Alberta, Canadá, mediante la cual comunicaron que por deseo del señor White, 10 por ciento del capital de su herencia será para el TNCR. Se habló luego por teléfono con la firma legal y se ha corroborado la autenticidad de la información. A la madre del señor White se le ha enviado un agradecimiento por escrito y durante el coctel de recaudación de fondos se hizo reconocimiento al señor White, con presencia de representantes de la Embajada de Canadá en Costa Rica.

- Además de dar seguimiento a todos los patrocinios en marcha, habrá que hacerlo también con el del INS.
- Durante esta administración los funcionarios del TNCR han ingresado a la Asociación Solidarista del MCJ. Una iniciativa de dicha Asociación es que a sus agremiados se les pueda ofrecer descuentos en algunos boletos y espectáculos. La idea está siendo evaluada por el responsable de Mercadeo. Hay que valorar su viabilidad si se considera que el TNCR sólo puede generar descuentos en sus programas propios, y ellos ya tienen precios muy populares.
- Deberá dar continuidad a la iniciativa de producción de recuerdos con el piso removido del escenario.
- De acuerdo a solicitud del Consejo Directivo, hay que generar un anexo al libro de marca, o un segundo libro de marca del TNCR para públicos más juveniles, en el que el pantón de color y las formas sean menos pesadas.
- En el mes de marzo del 2013 se realizó una aproximación con la agencia publicitaria "La Tres", la cual ha brindado colaboraciones puntuales al TNCR, ello con el afán de valorar la posibilidad de que dicha agencia, mediante un convenio de colaboración, apoye al TNCR en la revisión de estrategias de comunicación y en la elaboración de una campaña publicitaria. A cambio, el TNCR podría valorar la posibilidad de ceder una fecha a "La Tres" para la realización de un evento de su producción. Sería muy valioso que esta gestión se llegara a concretar. Aún cuando se han hecho importantes esfuerzos en materia de Mercadeo, al TNCR le está haciendo falta contar con una estrategia integral en publicidad.

5. Comunicación

- El periodista contratado por el TNCR por servicios "outsourcing" es un profesional brillante. A partir de mayo él asumirá el diseño de programación y creo que por su perfil, es la persona ideal. Tiene la sensibilidad estética y el conocimiento para asumir esta gestión. Su participación fue clave en el diseño de programación del 2014. Sin embargo, para que el área de periodismo no sufra un debilitamiento, durante un lapso de tiempo, él deberá dar inducción a la periodista que ingresará en un puesto del Servicio Civil, a partir del 1 de mayo del 2014.

6. Diseño Gráfico

- La cámara que tiene el área de diseño está presentando problemas por su uso intensivo, específicamente el lente no enfoca bien. Como es una cámara digital vieja la reparación sale costosa. Puede enviarse a cotización para descartar si vale la pena su reparación. De corroborarse que la reparación es más costosa que la adquisición de un equipo nuevo, sugiero incorporar recursos en la próxima gestión de Superávit para poder hacer esta adquisición tan necesaria.
- Sugiero se puedan seguir contratando servicios profesionales para compensar la enorme carga laboral de la diseñadora gráfica y salir con todos los compromisos programados.

IV.5. Departamento Conservación

- Debe recibirse el piso de trabajo por parte de Industrias Bendig S. A. para cerrar los entregables de esta contratación. La empresa fue una excelente contraparte que realizó un trabajo con la calidad esperada en el tiempo requerido.
- La plaza de ingeniero destinado a Conservación aún se encuentra en estudio en el MCJ. Una vez que este trámite sea realizado, será muy importante que se haga ver a las nuevas autoridades la importancia crucial de esta plaza para que atienda la administración y planificación de proyectos constructivos. Esta pieza está haciendo falta en el equipo. Los funcionarios que hemos estado involucrados en los proyectos, como el de Adecuación Tecnológica del Escenario, hemos hecho un esfuerzo gigantesco para subsanar esta carencia, pero en la fase siguiente, con la integración de los diseños de todas las áreas (eléctrica, sistema contra incendios, acústica, mecánica, estructural) se requerirá alguien que diseñe y le de seguimiento tiempo completo a la ruta crítica. El Coordinador del Departamento señor William Monge, pese a su gran disponibilidad, además de ser el Director de las obras de la cartera de proyectos del departamento, debe atender asuntos operativos, administrativos y de coordinación de su equipo. Es imposible que él mismo pueda dedicar el tiempo requerido para la tarea de administración de proyectos, sobre todo para las fases que vienen del Proyecto de Adecuación Tecnológica del Escenario. Por otra parte, la señora Carmen Marín, Restauradora, brinda asistencia en el seguimiento a la planificación y ejecución presupuestaria de los grandes proyectos, pero en muchas ocasiones esto la lleva a desatender, por falta de tiempo, los proyectos de restauración pendientes. Por eso el Ingeniero es indispensable.
- Debido a que se encuentran en ejecución simultánea múltiples proyectos, recomiendo que se continúen destinando fondos a la contratación de servicios profesionales, para auxiliar al señor Monge y la señora Marín, en la coordinación de los proyectos de remodelación de oficinas y bodegas, adquisición de mobiliario y renovación de los espacios del entepiso (pilas de baño del equipo de Escenario, cambiadores de mujeres y hombres, talleres). Se cuenta con presupuesto para ello.
- De los \$604.044.109,2 del Superávit 2014, sugiero que se contrate TODO EL DISEÑO y planos integrados de las fases subsiguientes, según se ha señalado en el punto II.5. En la medida de que el avance de estos entregables lo permita,

entre diciembre del 2014 y marzo del 2015 se podría ejecutar el primer tracto de la donación del INS.

IV.6. Departamento de Escenario

- En un trabajo conjunto entre los trabajadores, la Asesoría Legal y Recursos Humanos, se deberá articular la normativa para el disfrute de los días de descanso por adecuación horaria, a los que los trabajadores tienen derecho.
- Será muy importante que, una vez que la plaza de Sonidista sea asignada al Régimen del Servicio Civil por parte del MCJ, se haga ver a las autoridades la importancia de contar con este puesto. Ello quedó verificado recientemente, cuando el señor Claudio Schifani fue hospitalizado y hubo que tramitar una contratación de emergencia para contar con el sonidista que atendiera los eventos del FIA 2014. El TNCR no tiene un sonidista, sino que el señor Schifani, como Director Técnico, asume el recargo. El señor Schifani deberá ser sometido próximamente a una operación de corazón. Si no se cuenta con esta plaza, para pagar los servicios profesionales de un sonidista, el dinero tendría que tomarse de lo destinado a producciones propias (Festival Coreógrafos, Concurso de Dramaturgia o Jornada Coral, producciones que más bien requieren inyección de presupuesto).
- El Departamento de Escenario tiene una baja de personal desde hace meses, con la incapacidad prolongada de un funcionario del área de tramoya que sufrió un accidente de tránsito. Para lograr atender los espectáculos durante el FIA, el festival aportó un tramoyista adicional para el teatro. Esta persona hace falta particularmente en los espectáculos más complejos. Se sugiere incorporar recursos de la misma partida de salarios, en la sub-partida de suplencias, para poder hacer frente a esta necesidad.
- Como consecuencia de las obras de Adecuación Tecnológica del Escenario, varios espacios del entepiso, utilizados por el personal, tuvieron que ser reubicados. Las condiciones de estos espacios deben ser mejoradas significativamente. Por salud ocupacional, ambiente laboral, seguridad y control interno, hay que dignificar las condiciones de estos espacios. Adicionalmente, debe comprarse mobiliario adecuado para el personal de tramoya, el que en lugar de asientos tiene utilería vieja. También las sillas de la cabina de luces están en muy malas condiciones. En el Superávit próximo debería incluirse esta línea de inversión, de acuerdo a los cálculos de diseño elaborados por el Departamento de Conservación.
- A partir de la información que debe presentar el Departamento de Escenario, con las justificaciones técnicas requeridas, se podrá elevar a conocimiento del Consejo, la propuesta para el pago de "extrafunciones" en los ensayos técnicos, lo cual resulta viable a la luz de lo dispuesto en la Resolución DG-155-2013 del 1 de octubre del 2013.
- Urgen nuevos uniformes para el personal. Ya los recursos fueron aprobados por la STAP en el aumento de límite comunicado en marzo del 2014. Ahora corresponde al Coordinador del Departamento gestionar ante la Proveeduría Institucional la compra respectiva.

IV.7. Departamento Operaciones y Servicios

1. Boletería y ventas/ Crédito y Cobro

- Una persona con experiencia en esta área ya ha sido nombrado en una de las plazas aprobadas por la AP y ya asignadas al Servicio Civil. Él ingresará a trabajar al TNCR a partir del 1 de mayo del 2014. Esta persona deberá recibir una inducción fuerte por parte del responsable de Tecnologías de Información, para que en adelante él pueda manejar todos los procesos operativos del sistema de boletería. Deberá trabajar de cerca con el Ing. Llosent en cuanto al diseño de procedimientos, con el área de Mercadeo para detectar los nichos de mercado en los que se puede mejorar las ventas y deberá también contar con el apoyo de la señora Maribel Motta, Asistente de la Coordinadora del Departamento de Operaciones y Servicios, para que ella le transfiera su conocimiento y algunas de las actividades que hoy día atiende en relación a la boletería.
- Por su experiencia, esta persona además de presentar un plan de trabajo en el área de ventas, podrá ayudar a darle forma al proceso de Crédito y Cobro, y podrá orientar al nuevo funcionario de esta área que no tiene la misma experiencia que él (este otro funcionario ingresó el 21 de abril del 2014).
- Será muy importante que la Coordinadora del Departamento brinde su apoyo a la formulación de estas nuevas áreas, siguiendo la línea de procesos productivos descrita en los Macro-procesos del Teatro Nacional.

2. Turismo

- Durante la temporada alta de turismo, de diciembre a abril, se abre el TNCR de domingo a domingo. De 9:00 a 5:00 pm, todos los días, se realizan visitas guiadas. Esta decisión ha sido muy bien acogida por el público y los operadores de turismo. En diciembre, durante los días festivos, el TNCR era el único espacio cultural abierto y registró impresionantes cifras de visitación. Para brindar este servicio, es necesario conservar los servicios por contratación "outsourcing" de un guía de turismo y de un promotor de servicio al cliente. Para ello se deberá reforzar la sub-partida de servicios.
- El promotor de servicio al cliente, que además atiende la central telefónica, deberá atender entre las 8:00 am y las 9:00 am, el nuevo chat del sitio web, para resolver dudas y consultas de los clientes.
- En la actualidad, la programación de visitas de grandes grupos de turistas, operados por Agencias mayoristas, es coordinada por el Ing. Llosent. No obstante, considero que él debería centrarse más en el diseño de la estrategia y procedimientos operativos de turismo, y la señora Motta en adelante debería asumir la administración de este proceso. Aparte de ello, considero que la señora Motta podrá dedicar más tiempo a la asistencia en el monitoreo de servicio al cliente.

3. Eventos

- Vía modificación presupuestaria se deberá reforzar la sub-partida de servicios para las distintas áreas de este departamento. Esto aplica tanto para las contrataciones vía "outsourcing" de turismo, atención al cliente, limpieza y seguridad, como para las de acomodadores de sala y encargados de puerta de los eventos que se presentan en la Sala Principal y Foyer. La Coordinadora junto al ingeniero, deberán entregar un detalle del monto adicional que requiere y a qué ordenes de compra se deberá aplicar. Como "servicios" es una línea restringida, la modificación deberá consultarse con la STAP. Esta gestión, al igual que la del Superávit 2014 y la del Superávit específico, hay que presentarlas durante el mes de mayo. De otra forma, los recursos no estarían aprobados a tiempo para financiar las áreas y proyectos en los que se requiere inyectar presupuesto.
- A mi solicitud, la señora Marielos Rojas, Coordinadora de este departamento, confeccionó un informe muy completo que contienen información sobre: 1) Cantidad de alquileres privados y alquileres abiertos al público de la Sala Principal que se realizaron en el 2011, 2012 y 2013 y cantidad de ingresos que se reportaron. La tendencia reportada es creciente. 2) Cantidad de eventos de Música al Atardecer, Julio Creativo, Gala de Teclas y Teatro en el Teatro que se realizaron en el 2011, 2012 y 2013 y cantidad de ingresos que ellos reportaron. La tendencia de ingresos es creciente, sólo decrece en Gala de Teclas porque en el 2013 se decidió invitar gratuitamente a este espacio, a estudiantes de escuelas y colegios. Este es un informe valiosísimo y detallado, cuyos datos y recomendaciones sugiero revisar con detenimiento, sobre todo para el diseño de las estrategias de Mercadeo, Ventas y el Programa de Inclusión de nuevos públicos en situaciones de riesgo social. (Informe con oficio TN-OS-0006-2014).

4. Limpieza, Seguridad y Transporte

- Las nuevas bodegas de limpieza están a punto de ser estrenadas. Con la instalación del ascensor, en el segundo y tercer piso, se contará con dos bodegas totalmente nuevas que agilizarán la movilización de equipo pesado, como la aspiradora y mejorarán las condiciones de salud ocupacional de los misceláneos.
- En el tercer piso se ha acondicionado ya la bodega en la que se guardan los "ganchos y mechas", pues es una zona en la que corre aire y se ha diseñado un mueble a la medida para colocar estos bienes sin que el agua que gotea de "las mechas" genere focos de humedad. El espacio consta de una pila metálica, lockers para equipo de trabajo, mueble para guardar encerados de limpieza y un piso que evita filtraciones de agua.
- La ejecución de la primera fase del Proyecto de Adecuación Tecnológica del Escenario generó una redistribución de espacios que estaban ubicados debajo del escenario. Se debieron eliminar los cambiadores de hombres, el comedor de empleados y el espacio de acopio de alimentos del concesionario de la cafetería. Esto generó presión respecto a la reubicación de varias bodegas de limpieza. Se aprovechó la oportunidad para diseñar una distribución más acorde con la lógica

de operación. En el espacio frente al ingreso al baño de damas, en el primer piso, se ubicó la bodega de limpieza de la fachada sur, pues justo ahí está la puerta de salida hacia la Avenida segunda. Por su parte, frente al baño de hombres, igualmente en el primer piso, se ubicó la bodega de jardinería, ya que ahí está ubicada la puerta de salida a la fachada sur y jardines. Esto supuso la reubicación de la bodega de alimentos de la cafetería, en el segundo piso, en un espacio adecuado e higiénico, que permitirá al concesionario, tramitar en los próximos días una certificación de calidad extendida por el Ministerio de Turismo.

- En cuanto a la seguridad, será necesario esperar a la conclusión de las mejoras eléctricas del edificio, como parte del nuevo diseño eléctrico, para lograr la instalación de cámaras de seguridad internas en distintos puntos. El centro de monitoreo de este sistema de cámaras, según las recomendaciones del equipo de la Unidad Especial de Intervención, deberá estar fuera de las instalaciones, en la antigua boletería, donde hoy está ubicada la oficina del Supervisor de Seguridad.
- En cuanto a transporte, se deberá hacer una valoración de los costos de la operación de la microbús para el servicio que se brinda durante los eventos, con el fin de verificar si es más rentable conservar este vehículo, que con el paso del tiempo se deteriora, además de asumir los costos variables asociados, o bien, contratar el servicio de microbuses a una empresa. La solicitud de este dictamen ya lo he solicitado al Departamento de Operaciones y Servicios.
- Urgen nuevos uniformes para el personal. Ya los recursos fueron aprobados por la STAP en el aumento de límite comunicado en marzo del 2014. Ahora corresponde a la Coordinadora del Departamento gestionar ante la Proveeduría Institucional la compra respectiva (también incluye personal de boletería y turismo).

IV.8. Departamento Administración

1. Financiero-Contable

- El presupuesto total del TNCR es de ₡3.647.550.047,00. Si se restan las exclusiones generales (planilla, intereses caja única del Estado, sumas libres sin asignación, etc.) y las específicas (transferencias del impuesto de espectáculos públicos a la Compañía Nacional de Teatro, Museo de Arte Costarricense y Centro Nacional de la Música), el presupuesto ejecutable y máximo autorizado por la STAP queda en ₡2.370.440.075,20. Este es el monto tras la aprobación por parte de la STAP de la última solicitud de aumento del gasto máximo autorizado al TNCR para el 2014, gestión presentada en enero y aprobada en marzo por la STAP.
- En el Informe de Ejecución Presupuestaria de fecha 22 de abril del 2014 se reportan los siguientes datos: 1) a la fecha han ingresado un 37.2% de los ingresos presupuestados. 2) Se han producido erogaciones que representan un 32.9% de los egresos presupuestados. Las partidas con mayor ejecución son remuneraciones y servicios (tener en cuenta que el TNCR era co-productor del FIA y el FIA es posible por la contratación de servicios artísticos, de producción, etc.) 3) Se trasladaron al fondo general del gobierno ₡198.540,31 correspondientes a intereses generados en a banca comercial. 4) Se transfirió un monto de

¢18.541.675 a la Comisión Nacional de Emergencias para cumplir con el artículo 4 de la Ley No.8488.

- Por tanto, del total del presupuesto a la siguiente administración le quedan por ejecutar ¢2.448.392.317,00
- Insisto en que será urgente presentar en el mes de mayo la gestión de uso de Superávit general (¢604.044.109,2 que prácticamente sólo puede ejecutarse en obra y algunas adquisiciones de ciertas líneas no restringidas) y un Superávit específico de ¢29.494.187,0 (Banco Popular e ingresos del Cóctel).
- La copia de la Dirección del documento titulado "Presupuesto Ordinario 2014. Estructura Básica del Plan Operativo Institucional 2014" de setiembre del 2013, queda en el Archivo Institucional.
- El Departamento de Administración queda bastante reforzado con la reciente incorporación de un contador, que lleva el proceso financiero.
- Hay una plaza nueva aprobada por la AP en el 2013, en proceso de asignación al Régimen del Servicio Civil por parte del MCJ. Es vital que una vez que ella sea asignada, se pueda convencer a las autoridades acerca de la necesidad de contar con ella para incorporar a una persona en el proceso de presupuesto.
- El asistente de contaduría se encuentra incapacitado como consecuencia de un accidente de tránsito y el Coordinador del Departamento de Administración, en acatamiento a una resolución, deberá disfrutar de vacaciones acumuladas. Por esta razón, el trabajo de presupuesto y financiero se recargará. Si en el cotidiano es importante contar con la plaza de presupuesto, en esta coyuntura lo será aún más. Incluso, si se contara con recursos vía modificación presupuestaria, sería importante continuar con la contratación de servicios profesionales para reforzar esta área.
- Se debe dar seguimiento a la implementación de las NICSP. El equipo del TNCR, como parte de un esfuerzo del MCJ, ha recibido bastante capacitación en la materia.

2. Proveeduría Institucional

- Este proceso cuenta con poco personal, pero es altamente eficaz, eficiente y productivo. Está integrado por 3 personas en plaza: el proveedor, el encargado de bodega de bienes y una analista de proveeduría. Este último puesto recién se incorporó a la Proveeduría, como parte de la nueva estructura organizacional aprobada en el 2013, lo cual vino a subsanar una carencia de muchos años.
- Para fortalecer los procesos de Proveeduría, se contratan los servicios profesionales de una persona. Considero importante que, si se quiere continuar con altos niveles de ejecución, como el de los últimos años, se contrate este refuerzo cuando sea requerido y haya disponible presupuestario para ello.

3. Recursos Humanos

- Las secciones III.1 y III.2 de este informe evidencian que la atención de temas asociados a la gestión de empleo público y recursos humanos, más que asuntos de carácter ordinario, durante esta administración fueron atendidos como temas

estratégicos. Por eso ocuparon gran parte de mi agenda, podría decir que más del 70% de mi tiempo lo dediqué a ello. Aunque se han solucionado muchos problemas antiguos, esta área de trabajo no dejará de ser estratégica porque aún hay gran cantidad de asuntos por normalizar. El tiempo y dedicación que demanda el tema laboral y la gestión de Recursos Humanos, es equivalente a las décadas de rezago y la herencia de prácticas que en el pasado se ejecutaron al margen de las normas. Es por esta razón que recomiendo se le de un apoyo extraordinario a la responsable del Proceso de Recursos Humanos. Aunque ella es una funcionaria altamente eficiente, para que se pueda alcanzar un punto de equilibrio en la atención de todos los flancos que el área demanda, será indispensable contar con otra profesional en el área. Ya la plaza fue aprobada por la AP y en este momento se encuentra en trámite ante la Oficina de Servicio Civil-Salud. Hay que hacerle ver a las autoridades entrantes, que si la gestión de Recursos Humanos fue una carencia y debilidad histórica, hay un compromiso y necesidad real de fortalecerla. Por eso, cuando la plaza se asignada al régimen, es muy importante que esta plaza se mantenga abierta y se pueda nombrar a una analista de recursos humanos. Esto será de gran auxilio también para el director, porque paulatinamente podrá liberarse de ciertas gestiones que yo misma he venido atendiendo.

- Hay que hacer una revisión de todas las vacaciones del personal y resolver que quienes tengan muchos períodos acumulados empiecen a tomarlos, para poner al día y en orden este tema.
- Se debe concluir el proceso de evaluación a los funcionarios que ocupan interinamente puestos que fueron asignados al Título I, todos ellos funcionarios que antes de dicho nombramiento, ocupaban esas plazas cuando ellas estaban excluidas del Régimen. El proceso de evaluación es la antesala para la aplicación del Artículo 11 del Estatuto al Régimen del Servicio Civil, que les otorga el derecho de quedar como propietarios de esos puestos.
- Se debe solicitar apoyo a la Dirección General del Servicio Civil para el envío de ternas para los interinos que ocupan las primeras posiciones en la lista de elegibles, como es el caso de: Mercadeo (posición No.1), Relaciones Públicas (posición No. 5), Periodismo (posición No. 5), Planificación, Profesional Asistente de Fiscalía y Responsable de Boletería y Ventas (solicitaron ampliación y está por resolverse la posición en la que han quedado). Esto, claro está, en el caso de que la administración considere que son buenos funcionarios y que hayan pasado el período de prueba.
- Se debe dar seguimiento a las 4 asignaciones pendientes que se encuentran en trámite en el MCJ (sonidista, ingeniero, recursos humanos y presupuesto) con el fin de poder pasar, prontamente, al proceso de reclutamiento de profesionales para estos puestos.
- Se debe dar seguimiento al nombramiento del Productor Audiovisual.

4. Archivo Institucional

- El Archivo y Centro de Documentación se encuentra ubicado en la antigua Galería García Monge, y atiende cotidianamente al público. Conserva los álbumes

históricos y colecciones muy valiosas (afiches, programas de mano). Por su volumen, una parte del Archivo de Gestión se conserva en el espacio en que está ubicada la Proveeduría Institucional y bodega de bienes. Es necesario invertir en la ampliación del archivo. Por lo pronto se ha resuelto esta necesidad de forma casera, pero considero que podrían incorporarse recursos vía Superávit del 2014, para atenderla.

- Una asistente de informática se ha incorporado a formar parte del equipo de Archivo (persona contratada desde hace años atrás con cargo a la subpartida de jornales). La labor que está realizando de visualizar discos, extraer fotografías, imprimirlas y organizar el archivo fotográfico de Conservación, es sumamente importante y recomiendo que lo continúe.
- Con el nuevo sitio web, el público tendrá acceso en línea a la base de datos para consultar archivos y parte del patrimonio documental que se conserva en esta unidad.
- Hay que continuar invirtiendo en la restauración y puesta al día de los álbumes históricos.
- Con la incorporación del Productor Audiovisual, ahora el TNCR deberá habilitar un espacio de Videoteca. Esto sería posible si se trasladan más documentos del Archivo de Gestión al espacio de archivo asignado en la Proveeduría Institucional. Hay televisor y DVD que ya se podrían asignar para la visualización de videos, en caso de que el público así lo requiera. De todas formas, secciones de los videos filmados, serán puestos en línea en el Canal de Youtube del TNCR.

5. *Fiscalía de Espectáculos Públicos y Tecnologías de Información*

- Para poder mantener el costo de las operaciones de la Fiscalía y como parte de la composición de su estructura de ingresos, desde hace muchos años el TNCR deduce de la transferencia que hace al Teatro Popular Melico Salazar (instancia a la que pertenece la Compañía Nacional de Teatro), Museo de Arte Costarricense y al Centro Nacional de la Música un porcentaje para cubrir costos administrativos y operativos. Conforme a lo dispone la ley, a estas instancias se les transfiere un 30%, 10% y 10% respectivamente, de lo recaudado por concepto de cobro del impuesto a los espectáculos públicos. El Teatro Popular Melico Salazar (TPMS) hizo una consulta en el 2011 a la Procuraduría General de la República, para solicitarles su criterio respecto a ese cobro administrativo. La Procuraduría respondió al TPMS que no resultaba procedente. Aunque este pronunciamiento no resulta vinculante para el TNCR, como parte de la modernización de la Fiscalía, habrá que encontrar una solución legal y técnicamente viable a esta preocupación. En esta administración se intentó formular una solución vía reglamento, pero en consulta a la Directora Jurídica del Ministerio de Hacienda, la propuesta se descartó. Se han realizado reuniones con las autoridades de dichas instituciones, para explicarles las situaciones de riesgo detectada en el 2013 en la Fiscalía de Espectáculos Públicos, las acciones correctivas y el proceso de reestructuración que se está implementando para fortalecer la gestión de esta administración tributaria.
- Habrá que brindarle una atención especial a las demandas interpuestas por los inspectores que brindan servicios externos al TNCR, y recaudan el impuesto a los

espectáculos públicos. Recientemente, a través de los medios, se ha conocido que hay otra demanda interpuesta, además de la que ya se tiene en conocimiento y se reseñó en la sección de "Asesoría Legal".

- Con la serie de mejoras y la profesionalización de la Fiscalía, resulta cada día más urgente encontrar un esquema distinto de recolección del impuesto, por ello el desarrollo de una herramienta informática será de primera importancia. Hay que brindar gran atención al desarrollo del ERP.

IV.9. Comisiones Institucionales

- En esta administración se establecieron 4 comisiones integradas por miembros de los distintos departamentos: 1) Comisión de Control Interno, 2) Comisión de Desarrollo Humano, 3) Comisión de Medio Ambiente y Carbono Neutralidad, 4) Comisión de Seguridad y Emergencias. El establecimiento y funcionamiento de estas comisiones ha requerido mucha dedicación y tiempo. Todos los funcionarios tienen enormes cantidades de trabajo, por eso algunas veces las comisiones se entraban. Sin embargo, los funcionarios que hoy día forman parte de ellas, han asumido un compromiso admirable. Aunque cada vez son menos dependientes de la Dirección General para su funcionamiento, si la Dirección no les da seguimiento y apoyo, estas comisiones se pueden paralizar o disolver. Particularmente ello es importante con la Comisión de Control Interno, porque por primera vez en años, en el 2013 se presentó el Informe de Control Interno elaborado por los miembros de la Comisión y no por el área administrativa.
- Los miembros de la Comisión de Control Interno han recibido capacitación en la CGR y han hecho un esfuerzo significativo para que sus compañeros entiendan que ellos no son la "Comisión de persecución, vigilancia y castigo", ya que en un inicio, cuando la comisión tomó forma, la gente empezó a solicitarle que revisara la hora de entrada o de salida de "fulanita", las horas extras de "sutanito", la capacitación aprobada a aquel compañero, etc. Yo me involucré mucho en apoyarles en los procesos de formación y convocatoria a "encerronas" de trabajo, para que la comisión atendiera su tarea. Juntos logramos en el 2013 aplicar la metodología de control interno al Macro Proceso de Producción y Consumo de Eventos. Aunque nos basamos en el ejemplo del Informe de Control Interno del MCJ, posterior a su entrega, el Auditor Institucional consideró que eso no era un Informe de Control Interno sino de un Informe de Riesgos con medidas correctivas. De manera que en su valoración del Índice de Gestión Institucional (IGI) de la CGR, señaló que la administración no había presentado el Informe de Control Interno. Debido a que el IGI es un instrumento tan particular, no quise contrariar su posición, pero le pedí poner por escrito sus consideraciones y recomendaciones metodológicas para la elaboración del siguiente informe. Esto aún debe entregarlo.
- La Comisión de Desarrollo Humano funciona muy bien, con gente comprometida con la institución y convencida de que el ambiente laboral se puede mejorar. A esta comisión hay que brindarle mucho apoyo, esto bajo la perspectiva de que Recursos Humanos sigue siendo una gestión estratégica y no ordinaria. En este momento el equipo se encuentra en proceso de redacción del Plan Estratégico de

la Comisión de Desarrollo Humano.

- La Comisión de Medio Ambiente y Carbono Neutralidad así como la Comisión de Seguridad y Emergencias son bastante independientes y se han ido afirmando con el alcance de logros y buenas prácticas. Tal es el caso del pequeño ingreso económico por concepto de gestión de reciclaje, que la Comisión de Medio Ambiente destina al mismo alcance de algunas de sus metas (otras son más onerosas como la adquisición de luces LED).
- Es importante que se refuerce la inversión presupuestaria que requiere cada comisión para la realización de sus tareas (salvo la de Control Interno).