

TEATRO NACIONAL DE COSTA RICA
MINISTERIO DE CULTURA Y JUVENTUD

PRESENTADO POR:
FRED HERRERA BERMÚDEZ
DIRECTOR GENERAL

PERIODO
JULIO 2015 A 2018

SAN JOSÉ, FEBRERO, 2018



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCION	3
I CAPITULO	
EL TNCR: ANTECEDENTES HISTÓRICOS – ARQUITECTÓNICOS Y ARTÍSTICOS....	11
II CAPITULO	
EL TEATRO COMO PROGRAMADOR Y PRODUCTOR DE EVENTOS.....	14
III CAPITULO	
EL TEATRO COMO MONUMENTO HISTÓRICO Y PATRIMONIAL.....	62
IV CAPITULO	
EL TEATRO COMO INSTITUCION PÚBLICA.....	82
CONCLUSIONES.....	131

INTRODUCCION

El periodo presidencial 2014-2018, inició con el nombramiento de Elizabeth Fonseca Corrales, como ministra de Cultura y Juventud. Su renuncia, en junio 2015, implicó el cambio en la Dirección General del Teatro Nacional de Costa Rica (TNCR). Es así como, a partir del 01 de julio de este año, da inicio la actual administración.

El Informe de Gestión que se presenta, corresponde, por tanto, al periodo de julio 2015 a febrero 2018, con fecha de entrega del 05 de marzo, 2018, al Despacho de la señora ministra.

Incorpora aportes de los distintos departamentos y procesos de la institución, cuya síntesis y análisis finales corresponden a la Dirección General, apoyado en la Unidad de Archivo e Investigación Histórica.

El nombramiento como director general implicó un traslado de país de residencia y desarrollar el ejercicio de conocer, entender y aprehender al Teatro Nacional. Una vez superada la curva de aprendizaje y de haber descifrado sus dimensiones institucionales, se trazó un plan de trabajo para el periodo en cuestión.

La gestión de la actual administración puede ser enfocado en tres áreas:

1. El Teatro Nacional como centro de producción, coproducción y programación de obras artísticas escénicas.
2. El Teatro Nacional como edificio histórico monumental y símbolo patrio.
3. El Teatro Nacional como institución pública apegada al bloque de legalidad, transparencia, eficiencia y eficacia, pero a la vez, como puente hacia las alianzas con sector privado.

Antes que nada, agradecer la confianza y el apoyo en una tarea hermosa, para defender los valores más profundos de nuestra identidad, que están materializados en esta Gran Casa de las Musas.

Diagnóstico: el TNCR se había convertido en una casa de alquiler

Al comenzar la actual Administración Herrera, el 1 de agosto 2015, una primera constatación se impuso: la casa de arte se había convertido en una sala de alquiler, y, con excepción del Festival de Coreógrafos, había prácticamente abandonado la producción y coproducción de espectáculos con miras a formar un repertorio.

Los ingresos del TNCR hasta 2015, estaban basados fundamentalmente en los alquileres de la sala principal, ya sea para eventos privados cerrados al público o abiertos al público con venta de boletos.

Para agosto de este año, y con el inicio de administración se tomó la decisión de continuar todo lo que ya estaba programado en el segundo semestre sin cambiar nada, para de ese modo tener tiempo de conocer la casa y preparar el lanzamiento de los nuevos programas.

Investigación histórica

Uno de los primeros proyectos trazados fue la de contratar a varios investigadores para producir un gran libro donde se explora el devenir histórico del Teatro Nacional, con la intención de tomar perspectiva. Este es el origen del Gran Libro Conmemorativo sobre los 120 Años, que finalmente fue publicado como “El Teatro Nacional de Costa Rica, 1897-2017: 120 años. Alegoría, símbolo y libertad cultural”; presentado a la comunidad nacional e internacional en el cumpleaños del TNCR.

Hasta donde podemos comprender, el peso y lentitud de las reglas de administración pública, fue progresivamente empujando a las sucesivas administraciones, desde la de Graciela Moreno Ulloa, hacia una solución práctica: alquilar la Sala Principal es lo más fácil y seguro. En cambio, producir y coproducir espectáculos es un acto costoso, riesgoso, delicado y que no siempre está coronado de éxito. Además, hay que lidiar con temas laborales de los actores y la complicada relación con la Caja Costarricense de Seguro Social.

Programa Estrella: “Érase una vez”

Hacia setiembre 2015, apenas un mes después de haber comenzado la administración, se lanzó un ambicioso programa producción, coproducción y programación destinado a

convertir al Teatro Nacional es un polo de creatividad artística capaz de atraer nuevos públicos y así refrescar la imagen de la institución, acercándola de los costarricenses.

Este programa se llamó “Erase una Vez”. Se inspira fuertemente de la experiencia que conocí en Francia, llamada “Jeunesses Musicales de France”, donde yo mismo trabajé durante casi diez años. El centro de este proyecto consiste en producir obras de interés cultural y educativo, capaces de ser presentadas, durante el día para escuelas y colegios, y durante la noche para público en general. Las obras de la noche, deben ser vendidas a precios altos, para una clientela refinada, como la del Teatro Nacional, mientras que las funciones en las mañanas y las tardes, deben cumplir una función social, para traer a miles de estudiantes de escuelas y colegios a esta Casa de Arte.

Este programa contó con el apoyo entusiasta de las dos ministras, de Educación Pública y Cultura y Juventud, señoras Sonia Marta Mora y Sylvie Durán, respectivamente. Rápidamente la Dirección de Vida Estudiante (MEP), dirigida por la señora Katty Groser, se convirtió en el principal socio estratégico de la programación.

Ambas instituciones, superando dificultades, culturas institucionales y muchas veces corriendo contra el tiempo, han logrado ofrecer ya, tres programaciones de “Érase una Vez”, con siete u ocho obras por año. Cada obra está en escena unos 15 días, alternando funciones para estudiantes y también para el público en general.

El resultado ha sido muy exitoso y sin duda este ha sido el programa estrella de la presente administración, que esperamos puede gozar de una larga vida. El año pasado, 2017, acudieron casi 40.000 estudiantes de escuelas y colegios a disfrutar de los espectáculos. El Teatro Nacional salió de una fase de letargo y se convirtió en otro polo de oferta cultural, dándole la oportunidad a actores, bailarines, cantantes, escenógrafos, compositores, maquilladores, vestuaristas, y en general, todos los oficios que contribuyen a las artes escénicas, para crear.

El resultado financiero ha sido muy exitoso. En el primer año (2016) se contó con una transferencia del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) para apoyar el lanzamiento del programa. En el segundo año, 2017, el Teatro Nacional fue capaz de recibir más de 80 millones de colones en donaciones y patrocinios de la empresa privada y el Ministerio de Educación Pública transfirió unos 70 millones de colones, para financiar la venida de los estudiantes.

Como todo programa artístico, algunas obras han tenido más o menos éxito, y por supuesto que cada persona puede decir que “le gustó más ésta que aquella”. Pero lo importante es que el programa ha adquirido estabilidad mediante la firma de un Decreto Presidencial, de esta manera continuará produciendo cada año nuevas obras y uniendo al MEP con el MCJ.

Este programa ha sembrado en la mente y el corazón de miles de niños, adolescentes y ciudadanos el amor por las artes escénicas y ha renovado el tipo de público que viene al Monumento Nacional, rompiendo con un halo de “elitismo” que siempre está presente.

El Teatro Nacional como edificio histórico monumental y símbolo nacional de nuestra nación.

La presente Administración Herrera comenzó con un fuerte impulso para renovar la programación y la creación de nuevas audiencias, con el Programa “Érase una Vez”, sin embargo, la verdadera tarea “titánica” no fue esa, sino otra, inesperada y apremiante.

Hacia el mes de enero 2016, seis meses después de iniciada esta administración, se produjo el primer conato de incendio, en el local donde se encontraba la concesión de venta de artículos promocionales y souvenirs. El accidente dichosamente no pasó a más, pero pudo perfectamente destruir las pinturas murales y en el cielo raso de ese aposento con pinturas de estilo “pompeyano”.

Surgió como un peligro devastador, la perspectiva que el Teatro Nacional se pudiera quemar. Fue necesario hacer declaraciones públicas a los principales periódicos y cartas a todas las jerarquías: Consejo Directivo y ministra de Cultura y Juventud, anunciado que el Teatro Nacional tenía un sistema eléctrico obsoleto, fuera de normas y que era muy peligroso. Salió a relucir que la institución no tiene ni siquiera con una “póliza contra incendios” y que no cuenta con los más elementales sistemas de protección contra incendios a nivel activos y pasivo.

La amenaza de que uno de los edificios más importantes de la historia de la arquitectura en Costa Rica pudiera desaparecer o que ocurrieran incidencias que cobraran vidas humanas, ha sido la máxima preocupación de esta administración.

Desde 2016 comenzó un proceso para contratar a profesionales que vinieran a apoyar al casi inexistente “Departamento de Conservación”, que en el momento en que esta Administración comenzó, solo contaba con dos profesionales. El resto del departamento era obreros artesanales: albañiles, soldadores, pintores, etc. No había un mínimo de capacidad intelectual y organizativa para afrontar los grandes desafíos de presentar un ambicioso “Programa Integral de Seguridad y Conservación del Monumento Histórico”.

Fue necesario contratar ingenieros y equipo profesional para poder formular el proyecto e inscribirlo en el banco de proyectos de inversión de MIDEPLAN. Luego buscar y negociar con algún organismo multilateral una suma de dinero, muy superior al presupuesto corriente de la institución. Con el apoyo del Despacho del MCJ, logramos contactar, negociar y aprobar un contrato de préstamo por \$31.3 millones de dólares con el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).

Sin la más mínima duda, esta ha sido la tarea más significativa de la presente administración. Los planos integrales de intervención del edificio patrimonial se encuentran en la última fase de revisión y afinamiento en este momento. Se contó con el apoyo de los ingenieros del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE). Además, se contrató, para la parte de tecnología teatral en el escenario, a la empresa “Schuler Shook”. Durante el 2017, ambas empresas han venido trabajando en paralelo, para producir un conjunto integral de planos de ingeniería y arquitectura.

El Programa Integral de Seguridad y Conservación del Monumento Histórico Teatro Nacional de Costa Rica comprende cuatro grandes componentes:

1. Renovar todo el sistema eléctrico y todas las máquinas (inyectores de aire, generadores eléctricos, etc.) indispensables para la operación del edificio histórico.
2. Crear un sistema integral de protección y prevención contra los incendios, en sus modalidades activo y pasivo.
3. Adecuar la tecnología del escenario, dotándolo de un sistema de iluminación de bajo calor, una concha acústica, una insonorización de la cúpula, una tramoya metálica complementaria a la actual tramoya tradicional de madera, dos grandes telones corta fuego al frente y atrás del escenario, y un sistema automatizado de motores para poder cambiar la escenografía con gran rapidez.

4. La construcción de un Centro de Servicios Complementarios en el terreno adjunto al Monumento Histórico, capaz de darle una solución al problema de las bodegas de servicios que no pueden estar lejos del Teatro, para acomodar a toda la administración de la institución, nuevo Teatro Vargas calvo, Sala de ensayo. Este edificio debe aportar al edificio patrimonial el complemento de servicios para convertir a la institución en un Centro Cultural de principios del Siglo XXI, pero preservando la forma estética del Edificio Patrimonial como un “palacio del Siglo XIX”.

La Administración Herrera se encuentra en este preciso instante en la fase de negociación final con el Banco Central para obtener el último gran permiso y poder así presentar un proyecto de Ley ante la Asamblea Legislativa, para que los Diputados(as) de la Asamblea Legislativa apoyen la realización de esta obra destinada a adecuar al Teatro Nacional a los desafíos del siglo XXI y asegurar la protección física del edificio histórico.

El Teatro Nacional como institución pública apegada al bloque de legalidad, transparencia, eficiencia y eficacia, pero a la vez, como puente hacia las alianzas con sector privado

Por razones históricas, el Teatro Nacional ingresó en el Servicio Civil hasta el año 2014, es decir, en una época muy reciente. Diferentes procesos de “actualización” administrativa, que en casi todo lado ocurrieron hace muchos años, aquí solo ahora se están implementando. Ese ha sido un trabajo arduo, desgastante y complejo, que ha sido necesario tratar con mucho tacto.

La existencia de 13 personales en la categoría de “jornales” por ejemplo, era un problema que se arrastraba desde hacía muchos años. La presente administración logró resolver ese problema obteniendo 24 plazas del Servicio Civil. Estas plazas tienen en parte el objetivo de resolver sin “tensiones laborales” y “clima organizacional crispado” el tema de los 13 jornales, pero, además, con las otras 11 plazas obtenidas, poder sustituir a las contrataciones profesionales que fue necesario realizar para apoyar, por ejemplo, al débil Departamento de Conservación, por plazas permanentes.

La institución se ha comprometido con aportar el 15 por ciento de la parte neta que le corresponde de la recaudación del Impuesto a los Espectáculo Público, para contribuir al pago del préstamo con el BCIE. Esto significa que, más que nunca, es vital mantener esa fuente de ingresos viva y administrar la recaudación del impuesto de modo eficiente.

Se han detectado debilidades de control interno, como por ejemplo la ausencia de una “tesorería” en la institución. Las recolecciones del dinero de venta de boletos están en el Departamento de Operaciones y Servicios, y hay falta de enlace eficiente con el Departamento de Administración y Contabilidad.

En el momento en que esta administración comenzó había por ejemplo una persona que confeccionaba la planilla, el presupuesto y hacía los pagos. Desde el punto de vista del control interno, hay mucho progreso por hacer.

La presente administración ha contribuido en esta Dirección. El reciente nombramiento, en febrero 2018 del nuevo Coordinador el Departamento de Administración, marca el inicio de un proceso de control interno y eficiencia que esperamos de frutos en los años venideros.

La institución, para poder abrirse de cara a los desafíos del Siglo XXI, debe realizar un trabajo profundo a nivel de todo su personal para desarrollar una nueva mística, y crear alianzas entre el Sector Público y el Sector Privado.

El Teatro Nacional, ordinariamente no recibe aporte económico del Ministerio de Cultura y Juventud para sus actividades escénicas. Es entonces una institución que debe generar recursos a través de cinco fuentes:

1. Venta de Boletos
2. Alquileres de los diferentes espacios
3. Ingreso por concepto de visitas turísticas y productores derivados
4. Patrocinios
5. Donaciones

Los rubros de “donaciones y patrocinios” han conocido durante la Administración Herrera un importante auge. Del mismo modo, lo ha sido la venta de boletos, gracias a las producciones del TNCR. Por su parte, los alquileres han disminuido. Un nuevo equilibrio de formas de ingreso y actividades ha surgido como resultado de la gestación de un nuevo metabolismo de la institución.



Todos esos procesos son extremadamente delicados y requieren de constante atención.

La balanza se inclina en favor de un Teatro Nacional dedicado a la producción, con mayores responsabilidades en su protección y un equipo humano más estable y comprometido.

I CAPITULO

ANTECEDENTES HISTÓRICOS – ARQUITECTÓNICOS Y ARTÍSTICOS

La conformación de un símbolo y escenario de libertad cultural

La construcción del Teatro Nacional de Costa Rica se comprende en el contexto de consolidación de Estado, en el último tercio del siglo XIX.

Para 1890, una serie de factores cristalizaron la elaboración de un primer decreto que declaró “obra nacional el Teatro de la capital de la República”. Se gravó la exportación del café con la expectativa de alcanzar un monto de doscientos mil pesos (unidad monetaria); sin embargo, transcurridos dos años, se firmó un segundo decreto que confirmó el impuesto establecido. Para 1893, la obra aún era incipiente, como consecuencia se rubricó un último decreto que pasó a definir un gravamen a la importación de mercancías generales, con lo que, los costarricenses financiaron más de un 90% de la magnífica obra. (Santamaría y otros, 2017)

La construcción fue coordinada por la Secretaría de Fomento y una junta de ciudadanos creada por el gobierno. Desde el punto de vista constructivo, el Teatro Nacional es producto del academicismo historicista de tipo neorrenacentista y neopalladiano, que caracterizaron la arquitectura teatral germana del siglo XIX, por ello el exterior del edificio coincide con las tendencias alemanas contemporáneas. Cuenta con un sistema de levantamiento del piso de la platea data de 1897, que permite convertir la sala principal en un salón; mecanismo es atípico a los teatros de la época. (Santamaría y otros, 2017)

El Teatro Nacional se inauguró el 19 de octubre de 1897, siendo *Fausto* de Gounod el melodrama escogido como primer espectáculo de la temporada. Este es un monumento al progreso de Costa Rica y a la cultura europea.

Su trayectoria ha tenido doce periodos administrativos, con once personas distintas que asumieron el puesto (uno de ellos repite en dos periodos). Ver Tabla N. 1

Tabla N. 1
Administrador / Director/a
Periodo 1897 a 2018

N.	Nombre	Profesión u oficio	Inicio de periodo	Fin de periodo
1	Ruy Cristóforo Molinari Acchipatti	Contratista	21/10/ 1897	18/05/1910
2	Fernando Mayoral Jiménez	Conserje	18/05/1910	19/06/1915
3	Octavio Castro Saborío	Barítono Historiador empírico Coronel del ejército	29/06/1915	08/10/1917
4	Rafael Cardona Jiménez	Poeta	15/10/1917	06/10/1919
5	Octavio Castro Saborío		07/10/1919	26/05/1964
6	Manuel Rodó Parés	Productor artístico	27/05/1964	06/03/1974
7	Graciela Moreno Ulloa	Dirección escénica Productora Iluminotécnica	08/04/1974	17/09/2003
8	Samuel Rovinski Gruszco	Ingeniero Industrial Dramaturgo Profesor	01/10/2003	23/03/2008
9	Jodie Steiger Goodman	Iluminotécnica	24/03/2008	08/05/2010
10	Adriana Collado Chaves	Historiadora del Arte	08/05/2010	07/05/2014
11	Inés Revuelta Sánchez	Bailarina	08/05/2014	30/06/2015
12	Fred Herrera Bermúdez	Economista Mimo	01/07/2015	A la actualidad

Fuente: Lucía Arce Ovaes, historiadora. TNCR

Desde 1890 y hasta 1941, el Teatro Nacional estuvo a cargo de la Secretaría de Fomento. En este último año fue incorporado a la Secretaría de Educación. Hacia 1947 –en el marco de un nuevo reglamento y su cincuentenario, se nombró una Junta de Vigilancia y Conservación que fungió como instancia de poder intermedia. Con la creación del Ministerio de Cultura Juventud y Deportes, en 1971, se convirtió en una entidad adscrita de desconcentración mínima. En esta nueva etapa y contándose con una cartera dedicada al sector, el desarrollo artístico costarricense ha llegado a su máxima expresión. A través de 120 años, el Teatro Nacional, en su gestión, ha mantenido el anhelo que impulsó la edificación de este monumento, de recrear la imaginación. (Santamaría y otros, 2017)

Los campos artísticos predominantes en el TNCR han sido el canto, la música, la danza y el teatro; sin embargo, han estado presentes también la literatura, los concursos de belleza y moda, los bailes y graduaciones de los distintos ciclos de la educación formal y pública, las conferencias y las actividades de Estado, entre otras.

Fue declarado Monumento Nacional (1965) e Institución Benemérita de las Artes Patrias (1998) y en el presente año se aprobó la declaratoria como Símbolo Nacional del Patrimonio Histórico- Arquitectónico y de la Libertad Cultural.

El Teatro Nacional de Costa Rica celebró 120 años, en el 2017, activo desde una de sus principales cualidades como institución cultural: adaptarse a los cambios artísticos, políticos y sociales que le rodean.

A partir del año 2008, los directores del TNCR empezaron a ocupar este puesto de forma temporal, en correspondencia con cada mandato gubernamental, por un plazo de cuatro años.

La presente administración inició en mayo, 2014, con la designación de Elizabeth Fonseca Corrales como ministra de Cultura y Juventud y como directora del TNCR a Inés Revuelta Sánchez; sin embargo, ambas fueron destituidas en junio de 2015. Con el objeto de relevar estos puestos, se nombraron a Sylvie Durán Salvatierra como ministra del MCJ y a mi persona como director general del Teatro Nacional. Es decir, nos ha correspondido un periodo más corto, para desarrollar la propuesta de gestión.

II CAPITULO

EI TEATRO COMO PROGRAMADOR Y PRODUCTOR DE EVENTOS

El Teatro Nacional está regulado por la Ley N. 8290 (2002), en su Artículo 1º establece que “...tendrá como finalidad promover la producción de las artes escénicas en todas sus manifestaciones, en el más alto nivel artístico”. Y, con el fin de desarrollar sus actividades sustantivas, tiene potestad de establecer políticas y directrices generales, de calificar y autorizar los espectáculos que se presentan en sus salas; fija los derechos correspondientes al uso y el monto de los depósitos de garantía u otros para los usuarios del Teatro. Además, puede autorizar el arrendamiento o el préstamo de muebles u objetos de utilería y autorizar el uso de las instalaciones para la celebración de actividades artísticas nacionales, internacionales y protocolarias, sin ningún tipo de discriminación, como forma de promover todas las manifestaciones del arte y de la cultura nacionales. Asimismo, mediante la aprobación del Consejo Directivo, máxima autoridad, aprueba la realización de coproducciones con instituciones públicas y grupos independientes, en especial con otros órganos del Ministerio de Cultura y Juventud. Tiene la posibilidad de aprobar el copatrocinio o la subvención de actividades artísticas nacionales que realicen instituciones públicas y grupos independientes.

En el 2015, agosto, cuando dio comienzo la actual administración, el TNCR mantenía, desde hacía décadas, un creciente predominio de optar por los alquileres de sus salas y la realización de coproducciones. Se pueden distinguir, diferentes tipos de usos y alquileres.

Particularmente, los eventos que se pueden llevar a cabo en la sala principal se desagregan de la siguiente forma:

Eventos de gobierno

Se alquila la sala principal a instituciones del gobierno, para actividades contempladas por la Ley N. 8202 del TNCR. Estos eventos no se ponen a la venta, ya que la entidad a cargo invita a funcionarios o público específico, de acuerdo con su propio interés.

Eventos privados

Realización de eventos de empresas, instituciones u organizaciones, permitidos por la Ley N. 8202 del TNCR; tales como, seminarios, charlas, conferencias simposios o similares. Las entradas no se venden al público.

Espectáculos abiertos

La característica fundamental es la venta de boletos para el público en general que desee asistir al espectáculo ofertado o el acceso gratuito a cualquier persona interesada, sin restricción.

Los eventos que se pueden realizarse en el *foyer*, son:

Eventos de gobierno

Se alquila el *foyer* para eventos de instituciones del gobierno, permitidos por la Ley 8290, del TNCR (conferencias, seminarios, charlas, simposios). No se ponen a la venta, ya que la institución a cargo invita a funcionarios o público específico, según sea la naturaleza del acto. No se programan en el *foyer* cocteles o actividades con consumo de alimentación en el sitio; empero, el interesado sí podrá ofrecer servicios de alimentación en el primer vestíbulo.

Eventos privados

Realización de eventos de empresas, instituciones u organizaciones, posibles de acuerdo con la Ley 8290 del TNCR (conferencias, seminarios, charlas, simposios), que se realiza en el *foyer* del Teatro. Las entradas no se venden al público.

Eventos abiertos

Abiertos a todo público, para la compra de tiquetes. También pueden ser actividades de carácter gratuita para los asistentes.

Programas permanentes, festivales

En el 2015, punto de referencia del comienzo de esta administración, adicionada a la programación establecida por alquileres, se ejecutan programas como Teatro al Mediodía, Música al Atardecer, Gala de Teclas, Festival de Música, Festival de Coreógrafos Graciela Moreno y Jornada Coral Navideña. También, con cierta regularidad se hacía una temporada anual de ópera, además del Concurso Nacional de Dramaturgia Inédita. Desde el 2011, TNCR cuenta con solo una galería, que es la José Luis López Escarré.

El Teatro Nacional: el retorno a la producción

En el período 2016-2017, el TNCR emprendió un profundo proceso de revisión y transformación de su programación. Acción orientada por la obligatoriedad de adecuarse a lo establecido en su ley de creación, además de la exigencia de adecuarse a la modernización que la actualidad exige, en lo artístico, lo administrativo y lo financiero.

Como resultado de dicho análisis, esta administración le dio prioridad a devolverle la centralidad al Teatro Nacional como gran casa de producción de las artes escénicas, bajo el principio de sostenibilidad económica, con el objeto de garantizar los recursos que posibilitaran este ambicioso objetivo.

El programa inicialmente se denominó “Pizarra y Arte”, pero después acogió el nombre definitivo de “Érase una vez”.

“Érase una vez” se ha convertido en el programa estrella. Su puesta en marcha ha transformado al Teatro hacia una gran estructura de producción de las artes escénicas, contribuyendo así con dinamizar, tanto la actividad creativa, como el consumo cultural, especialmente, entre el público estudiantil. Pretende recuperar el posicionamiento del TNCR como principal referente cultural del país.

Consiste en la puesta en escena de seis o siete producciones para una temporada anual de aproximadamente veinte funciones, que se ofrecen a estudiantes de escuelas y colegios, y a público en general. Cada año se crean dos o tres obras nuevas y la temporada se completa con otras tres ofrecidas el año anterior, de forma que cada puesta en escena tiene

un ciclo de vida de dos años. Tiene un costo aproximado de \$250.000.000,00 anual y en 2016 y 2017 se programaron siete obras cada año.

El programa se consolidó en 2017 gracias a su normalización mediante el Decreto Ejecutivo N. 40716, que constituye su marco legal, el que le dará la importantísima oportunidad de que posea, en lo sucesivo, un carácter permanente, que lo aleja de estar sujeto a su desaparición ante un cambio de gobierno.

“Erase una vez”, se ejecuta gracias a una alianza con el Ministerio de Educación Pública (MEP), entidad que también participa en el diseño de la programación y se encarga de la logística que hace posible la participación masiva de estudiantes de centros públicos y privados de todo el país.

El programa produce, coproduce y contrata grandes espectáculos de alta calidad artística. La selección de las obras busca tener gran impacto por su importancia cultural y social más allá de lo artístico; así como también, ha hilado una vinculación con las comunidades.

Otras novedades

Además de la creación de “Erase una vez”, se introdujeron otros programas, en atención a necesidades y oportunidades del TNCR. Dos de ellos son “Aperitivo musical” y “Ventana al mundo”.

Aperitivo Musical

Es la evolución del programa “Música al Atardecer”. Excelentes grupos de música de cámara y de las más diversas corrientes musicales, presentan un espectáculo los sábados cada dos semanas; en un formato novedoso y favoreciendo un ambiente adecuado para la maximización de una experiencia cercana y sensorial entre el artista y el espectador. Ofreciéndose en el espacio más refinado y elegante del país: el *foyer* del Teatro Nacional. La actividad es complementada con el ofrecimiento de una bebida y bocadillos antes del espectáculo. Para 2018 ofrecerán 9 fechas.

Ventana al Mundo

Potencializando la alianza estratégica y diplomática que históricamente ha tenido el TNCR con las diferentes embajadas y consulados con sede en Costa Rica, se favoreció un acercamiento, particularmente con sus Agregados Culturales, y, como resultado, se logró propiciar la colaboración de puestas en escena en Teatro de funciones provenientes de distintas naciones del mundo, ofreciendo lo mejor de su arte como forma de diálogo y estrechando los lazos de amistad.

Bajo este proyecto, se ha podido disfrutar de variedad: danza, música, máscara, exposiciones de trajes tradicionales, instrumentos e interpretaciones diversas; en formatos artísticos desde lo más tradicional y ritualista, hasta lo más atrevido de la vanguardia. Confiriéndole a esta oferta artística la riqueza propia de la diversidad, la singularidad y lo sorpresivo.

La taquilla recolecta es donada en su totalidad al TNCR, mientras que los precios de los boletos son accesibles, permitiendo a los costarricense viajar por medio de los sentidos a otros países.

Las tablas N. 2, N. 3 y N. 4, muestran los espectáculos ofrecidos del 2015 al 2017, bajo el programa de “Ventana al mundo”.

Tabla N. 2
Programa Ventana al Mundo
2015

País	Espectáculo	Fecha	Hora y sala
Embajada o Consulado	Nombre del Espectáculo	Fecha programada	Hora de presentación
Embajada de China	Año Nuevo Chino	15 de febrero	7:00 p.m. Sala Principal
Embajada de la India	Danza Kuchipudi	20 de octubre 2015	8:00 p.m. Sala Principal, Primer vestíbulo y jardines
Embajada de Corea	Danza Surgeo	21 de octubre	8:00 p.m. Sala Principal
Embajada del Japón	Ceremonia del Té	2 de noviembre	7:00 p.m. Foyer

Fuente: Elaborada por Noily Arias.

Tabla N. 3
Programa Ventana al Mundo / 2016

País	Espectáculo	Fecha	Hora y sala
Embajada de China	Opera Wu	22 de enero 2016	7:00 pm. Sala Principal
		23 de enero 2016	11:00 am. y 7:00 p.m.
Embajada de Estados Unidos	Indígenas Makah	1 de febrero – (Conversatorio)	3:00 pm. Foyer
		2 de febrero	8:00 pm. Sala Principal
		3 de febrero 2016	8:00 pm. Sala Principal
Producción nacional – Con la comunidad Indígena de los Borucas	Indígenas Brunca: El Jaguar de las Cenizas	4 de febrero	8:00 pm. Sala Principal
		5 de febrero	2:00 pm. y 8:00 p.m. Sala Principal
Centro de Artes Orientales	Danza del León - Celebración del Año Nuevo Chino	8 de febrero 2016	11:00 am. Primer Vestíbulo y Jardines del teatro
Embajada de Italia	Cuarteto Luca Ciarla Quartet (música jazz)	1 de marzo 2016	8:00 pm. Sala Principal
Embajada de Corea	Danza Coreana	9 de marzo 2016	Teatro Melico Salazar
		10 de marzo 2016	8:00 pm. Sala Principal
Embajada de Japón	Marimbista japonés Tadayoshi Yoshioka	19 de marzo 2016	8:00 pm. Sala Principal
Embajada de Italia	Comedia del Arte: La Mandrágora	23 de abril 2016	8:00 pm. Sala Principal
Embajada de Chile	Dúo chileno de piano y violín	17 de mayo 2016	12:00 md. Sala Principal
Embajada de Japón	Espectáculo de Kyogen	23 de agosto	8:00 pm. Sala Principal
		24 de agosto 2016	8:00 pm. Sala Principal
Embajada de Chile	Dúo Chileno de Guitarra	17 de setiembre	Teatro al Medio día sala principal
Embajada de China	Danza Coreana Tradicional	4 y 5 de noviembre	8:00 pm. Sala Principal
		6 de noviembre 2016	5:00 pm. Sala Principal
Embajada de Francia	Nuit Blanche	19 de noviembre 2016	10:00 pm.

Fuente: Elaborada por Noily Arias.

Tabla N. 4
Ventana al Mundo 2017

País	Espectáculo	Fecha	Hora y sala
Acción Cultural para América Central del Instituto Frances	Francofonía	20 de marzo	Foyer de las 6:00 pm. a las 9:00 pm.
Embajada de Corea	Danzas Coreanas	21 de mayo y 13 de setiembre	Sala Principal 8:00 pm.
Embajada de Colombia	Grupo Pimbal	30 de mayo	Sala Principal a las 8:00 pm.
Embajada de Chile	Grupo Chañar	23 de noviembre	Sala Principal 8:00 pm.
Embajada de Italia	Mariano Mariani - Pianista	24 de octubre	Foyer a las 7:00 pm.
Embajada de Italia	Grupo SULE	22 de noviembre	Sala Principal a las 8:00 pm.

Fuente: Elaborada por Noily Arias.

Para el 2018, se dará continuidad a este programa, cuando se estrecha cada vez, la vinculación cultural con los entes diplomáticos en el país.

Festival de Coreógrafos Graciela Moreno

Es uno de los eventos de danza contemporánea de más tradición de todo el continente y sigue progresando para mantener el diálogo con la realidad cambiante del medio artístico nacional e internacional. Festival de estrenos coreográficos, posee un historial de impacto en el medio en general y para muchos artistas en particular. Centrado en coreografías de corta duración, ha evolucionado hacia un formato que abarca ya el año entero a través de convocatoria, audiciones, talleres de acompañamiento a los coreógrafos por parte de profesionales internacionales, producciones de espectáculos para ser estrenados en el Festival, postproducción y temporada de presentación de las obras seleccionadas por el Jurado Internacional, residencias en el extranjero y premiación de coreógrafos, hasta llegar a perfilarse como el proceso más amplio que un artista de la danza contemporánea puede encontrar en el país en formación en el arte coreográfico.

Espectáculo Navideño: Alicia en el país de las maravillas

Realizar un espectáculo de navidad para celebrar esta época y ofrecer una obra para el disfrute familiar es una tradición muy consolidada en muchos países del mundo. Esta práctica ha existido también en el Teatro Nacional, en la última década se había venido presentando “Cascanueces”, que, si bien contaba con un público cautivo, se trata de una obra cuyo libreto, música, concepto y coreografías son ajenos a la cultura costarricense.

En 2016, se aprobó realizar una apuesta arriesgada y producir una obra diferente, pero guardando siempre la calidad y lo grandioso de este tipo de montajes. La propuesta estaba relacionada con una obra cuyo argumento, música, dramaturgia, danza, diseños y concepto fueran desarrollados en el país. El Teatro, fiel a lo que establece su normativa, ha colocado en el escenario principal una gran obra que ha resultado ser más exitosa en términos de público e ingresos, que la opción a la sustituyó.

Apostar por una sociedad más inclusiva: más novedades

Esta administración ha completado las novedades expuestas con otros proyectos que tienen el objetivo de contribuir con la construcción y consolidación de una sociedad más inclusiva. Son los siguientes:

Una comunidad al Teatro

Consiste en el traslado de público procedente de diferentes comunidades del país al Teatro Nacional, con el fin de que las personas puedan conocer el monumento nacional y disfrutar de un espectáculo. La iniciativa pretende que poblaciones que tradicionalmente no tienen el acceso a servicios culturales, por pertenecer a zonas alejadas o por condiciones de exclusión social, puedan franquear la lejanía y sumarse al disfrute de estos recursos tan valiosos y beneficiosos para la construcción de una mejor calidad de vida, romper los límites de la segregación social y espacial y generar así mejores horizontes de crecimiento y desarrollo. La participación en las actividades referidas a bienes y servicios culturales de calidad, que a su vez impliquen acortar distancias y borrar barreras, apunta a la responsabilidad de las instituciones públicas en la promoción, desarrollo y garantía de

ejercicio de los derechos de los ciudadanos dondequiera que se encuentren. Previo a cada traslado, se trabaja con la población objeto en torno a las características de la visita y el espectáculo.

Mes de la diversidad en el Teatro Vargas Calvo

La propuesta inició como “Semanas de la diversidad”, en el 2017 con cuatro producciones y fue muy bien recibida por la crítica y el público. Luego de un proceso de evaluación, se decidió transformarla, para 2018, en el “Mes de la Diversidad”. Durante un mes, se presentarán en el Teatro Vargas Calvo diferentes propuestas escénicas con temas estéticos-artísticos o culturales. La participación puede fundamentarse bajo criterios de concepción escénica, el tópico, por quienes interpretan la obra, por etnia de procedencia, por representar a una minoría o un grupo que presenta o posee una desventaja física o social con relación al resto de la población, o un segmento tradicionalmente excluido del acceso a los recursos artísticos y la visibilización.

Se realiza bajo la modalidad de coproducciones, y la institución cumple un rol fundamental de divulgación y acciones mediáticas, con el objeto de que la sociedad tome consciencia de tópicos olvidados, marginales u ocultos. En 2018 se presentarán cuatro propuestas.

Bloque infantil

La población infantil y la producción teatral dirigida a la población infantil es un componente en sí mismo de toda programación de las artes escénicas que realiza un gran teatro. Algunas de las obras que hacen parte de la programación de “Érase una vez”, tienen como público meta a la población infantil y paralelamente se ha complementado la programación de obras de teatro en el Teatro Vargas Calvo, orientadas a público familiar y en horario de matinées, para así facilitar el acceso a esta franja de la población. Las obras se presentan bajo la modalidad de coproducción, en la que los artistas comparten con la institución los ingresos logrados con las ventas de boletos.

Actividades complementarias

Desde 2017 se realizan actividades complementarias y vinculadas con la programación del TNCR. Se hacen charlas, conferencias y lecturas, que dan a conocer o amplían el contenido presentado en el escenario. Están orientadas a la sensibilización de públicos específicos o de carácter más bien artístico. Particularmente, las lecturas son realizadas por los mismos escritores y están antecedidas una contextualización sobre la obra dramática; se llevan a cabo en el *foyer* y en mismas fechas que la programación de “Érase una vez”.

Juntamente con el colectivo “Voces de la Prosa Nacional”, se han hecho lecturas de fragmentos de obras literarias.

Plan Nacional de Desarrollo

En cumplimiento con el Plan Nacional de Desarrollo, a partir del 2017 se inició un acercamiento a comunidades seleccionadas, llevando hasta el sitio manifestaciones artísticas; priorizando las poblaciones de niños, adolescentes y adultos mayores, que por lo general tienen un menor contacto con representaciones artísticas.

Desde el nacimiento del programa “Una Comunidad al Teatro”, existe una simbiosis entre estos dos proyectos; de esta manera, el programa consta de dos etapas, en la primera, se visitan las comunidades seleccionadas, a quienes se les ofrece un espectáculo, y, posteriormente, miembros del cantón visitan el TNCR para disfrutar de una función.

Con estas giras se pretende fortalecer la imagen inclusiva del Teatro. Se busca también, empezar a promocionar la institución en su calidad de símbolo patrio, así como promover las políticas culturales de desarrollo. Este proyecto se refuerza con la participación del MEP, cuando, parte de la población estudiantil de la zona, es movilizadada al Teatro para asistir al espectáculo navideño en el marco del proyecto “Una Comunidad al Teatro”.

Se aperturó en el 2017, en las comunidades de San Pablo de León Cortés y San Marcos de Tarrazú, con una función de cuentacuentos, a la cual asistieron 410 personas; además de presentarse en el Asilo de Ancianos, para 64 adultos mayores. En la segunda fase, miembros de ambas comunidades asistieron al TNCR para ver la obra Alicia en el país de

las maravillas, con una asistencia de 832 personas. El proyecto, tan novedoso e inclusivo, está siendo muy exitoso. Para 2018 se trabajarán los cantones de Siquirres y Turrialba.

Travesía

En el marco de la celebración del 120 aniversario del TNCR, en 2017, se innovó con la actividad denominada “La Travesía”. Durante un día se abrió el monumento histórico a la visitación de todo ciudadano, quienes recorrieron su primera planta, acompañado con actividades artísticas internas y también se ofreció entreteniéndose en las afueras del TNCR. A partir de la declaratoria del Teatro Nacional de Costa Rica como Símbolo Nacional, el Departamento de Promoción Cultural en coordinación con el Archivo e Investigación, se trabaja para el desarrollo de un proyecto de proyección a comunidades, que, eventualmente, involucre el MEP. Las primeras acciones se harán en el marco del proyecto “Una Comunidad al Teatro” y bajo el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Sustitución de programas

Durante esta administración, se suspendió el programa “Gala de Teclas”, debido a escasa asistencia reportada de los últimos años, así como las coproducciones de Festival de Guitarras y la Ópera. De los mencionados, el último ha tenido un impacto en el público, cuyo género se encuentra íntimamente ligada al Teatro Nacional; sin embargo, el alto costo de la puesta en escena de una ópera, la Compañía Lírica Nacional tomó la decisión de buscar una nueva casa para su temporada.

El Teatro y sus exposiciones

El TNCR cuenta con una galería permanente, ubicada en la antigua cantina de señoras, hoy Cafetería. Además, producto de microinvestigaciones producidas por el proceso de Archivo e Investigación, se realizan exhibiciones en distintas salas externas y otros espacios de monumento.

En convenio con el Ministerio de Hacienda, entre el 2015 y 2016 se realizaron una decena de exposiciones en el edificio central de esta Cartera, relacionando tópicos del TNCR con la historia económica de Costa Rica. En el Centro de Patrimonio y en la Facultad de Bellas Artes de la Universidad de Costa Rica se ofreció una exposición de fotografías sobre el TNCR, extraídas del material del Libro conmemorativa del 120 aniversario. Asimismo, en espacios diversos del monumento, tales como el vestíbulo principal, la galería de los pasos perdidos y la herradura, fueron vestidos con distintas exposiciones entre el 2015 y el 2017. Se posibilitó a otras entidades, como la Orquesta Sinfónica Nacional a realizar exhibiciones en la herradura, con el fin de conmemorar aniversarios, mediante material histórico.

Galería López Escarré

Con el objetivo de mostrar diferentes manifestaciones artísticas, la Galería López Escarré se ha consolidado a través de los años en el medio de la artística plástica nacional como una de las galerías de mayor prestigio, que reúne tanto a artistas consolidados como artistas emergentes, mediante muestras de pequeño formato. Anualmente se efectúan entre cuatro o cinco exposiciones que son escogidas por una comisión artística con miembros internos y externos a la institución, para responder a una alta calidad artística.

Concurso Nacional de Dramaturgia Inédita

El TNCR es el ente responsable del sector cultura, de realizar anualmente el Concurso Nacional de Dramaturgia Inédita, que fue creado mediante Decreto Ejecutivo N. 32922-C, el cual en su Artículo N. 1 indica que su función está dirigida al "...reconocimiento al mejor texto escrito de teatro, de cualquier género y de carácter inédito, seleccionado por el jurado al que se refiere el artículo 6º de este Decreto, de entre las obras participantes en la

convocatoria (...)"'. Con el objetivo de renovar el movimiento teatral de nuestro país y promover un mayor desarrollo de la dramaturgia costarricense a través del estímulo estatal, dicha actividad se ha posesionado como uno de los pilares fundamentales para que los dramaturgos costarricenses produzcan obras teatrales. Como reconocimiento al mejor texto escrito, de cualquier género y de carácter inédito, cada año la obra ganadora es puesta en escena para ser presentada en el Teatro Vargas Calvo, para el disfrute del público en general.

Con el objetivo de actualizar y fortalecer la iniciativa, a partir de 2017 se introdujo la publicación de la obra como parte de los reconocimientos otorgados al ganador; lo cual ha sido posible gracias a la firma de un convenio con la Editorial Costa Rica. A partir del 2018 se reformula el Decreto y se introduce un premio al autor de la obra escogida, además de proseguir con la publicación y el montaje de la obra.

La Comisión Artística

Creada en el 2016, mediante Acuerdo N. 161-CD-2016 del Consejo Directivo, en el poco tiempo de vigencia la Comisión Artística ha vivido una serie de transformaciones importantes, adecuándose a distintos momentos de reorganización que ha tenido la institución, sobre todo en el 2017.

Su objeto es valorar las propuestas de programación presentadas por oferentes mediante convocatoria abierta y que se realizan en los formatos de co-producción o alquiler; todas aquellas que no cuenten con un jurado definido así en las bases de la convocatoria.

Soporta sus criterios de filtro en la línea artística propias de la naturaleza de esta institución. Con el fin de fortalecer esta tarea, se estarán incorporando asesores externos, especialistas en distintas ramas de las artes escénicas: música culta, música contemporánea, teatro, danza y diseño escénico.

La Comisión ha tenido limitaciones para establecerse como un mecanismo permanente de reflexión y diseño estratégico de la programación, a pesar de que viene haciendo su mejor esfuerzo. Contribuye a ello, la carencia de los protocolos y de regulación, necesarias para que pueda cumplir a cabalidad su cometido.

Está integrada por los coordinadores de los departamentos sustantivos del TNCR, sin embargo, el alto volumen de trabajo de sus integrantes, retrasan el desarrollo de la Comisión. En la actualidad, existen tareas de seguimiento, de comunicación y formalización que requieren más recurso humano o liberación de tiempo por parte de alguno de los integrantes para alcanzar mayor efectividad, sin perturbar otras tareas ordinarias y urgentes.

Derechos de Autor

La Ley de Derechos de Autor es un tema de acatamiento e implementación en el TNCR, dado su quehacer artístico, en donde están presentes una gran cantidad de contratos, encomendando la escritura de obras, así como su producción y puesta en escena. A la fecha, existe un vacío en el tratamiento de esta normativa, debido a la inexistencia de profesionales especializados. Tampoco se cuenta con los instrumentos, regulaciones y procedimientos que permitirían velar adecuadamente porque dicha legalidad esté adecuadamente formalizada.

Al inicio del 2018, se están ejecutando tareas de ordenamiento, formalización y regulación de lo correspondiente a lo regulado por los derechos de autor, principalmente la creación de nuevos textos y la puesta en escena de las obras. Esto con el fin de aclarar las relaciones, deslindar responsabilidades y fijar términos claros en los contratos con los artistas involucrados, pero la problemática es mucho más amplia y abarca aspectos como el derecho de uso de imagen, la reproducción y comunicación de las obras, hasta la normalización de las relaciones con patrocinadores que desean vincular sus marcas con la del Teatro Nacional de Costa Rica.

En febrero, 2018, se solicitó colaboración al Despacho de la ministra de Cultura y Juventud, la colaboración del señor José Soto, abogado del MCJ, especialista en Derechos de Autor y representante ante la Comisión Interinstitucional de Promoción y Protección de la Propiedad Intelectual. Esto para que se prepare un cartel de contratación que permita contar con asesoría en este ámbito y normalizar la amplia gama de áreas de acción que se desarrollan en el TNCR.

Ingresos por donaciones del sector público y privado 2014-2017: el patrocinio como nueva fuente de ingresos

Históricamente, el TNCR se ha beneficiado del aporte de personas físicas y entidades diversas, principalmente para actividades de conservación del monumento patrimonial.

Con el desarrollo de una ambiciosa e innovadora programación y proyección del TNCR hacia la comunidad nacional e internacional, a partir de 2016, se fortalecen acciones de identificación de eventuales patrocinadores, los cuales, efectivamente pasan a convertirse en una fuente importante de ingresos para la institución. La apertura de esta fuente contribuye con la diversificación de los orígenes de los recursos y aporta a la sostenibilidad de la producción artística.

Consignado por la ley del TNCR, en su Artículo N. 7, una de las fuentes de financiamiento de la institución está constituida por “Las donaciones y los legados tanto de instituciones públicas como de personas físicas o jurídicas, nacionales o internacionales”. Dichos ingresos son aprobados por el Consejo Directivo. Para su implementación y seguimiento se elabora un convenio entre el TNCR y la persona física o jurídica; donde se establecen los objetivos, los acuerdos, los aportes de ambas partes, beneficios, la exposición de marca ofrecida y los lineamientos de cada negociación. Esto, en apego a los procedimientos administrativos establecidos.

El surgimiento de “Érase una vez”, alertó sobre la necesidad de capturar más recursos. Lo que no solo beneficia con contenido monetario a las producciones, sino también se explota la motivación que pueden tener potenciales patrocinadores de asociarse con la institución.

En el Cuadro N. 1 y el Gráfico N. 1 se muestra el ingreso por patrocinios obtenidos en el periodo del 2015 al 2017 (no se cuenta con datos para el 2014). En el 2015 se percibió un aporte por \$4.357.759,00, mientras que en el 2016 el aumento fue sustantivo, recibiendo un total de \$52.820.895,00; lo cual evidencia un amplio trabajo de gestión.

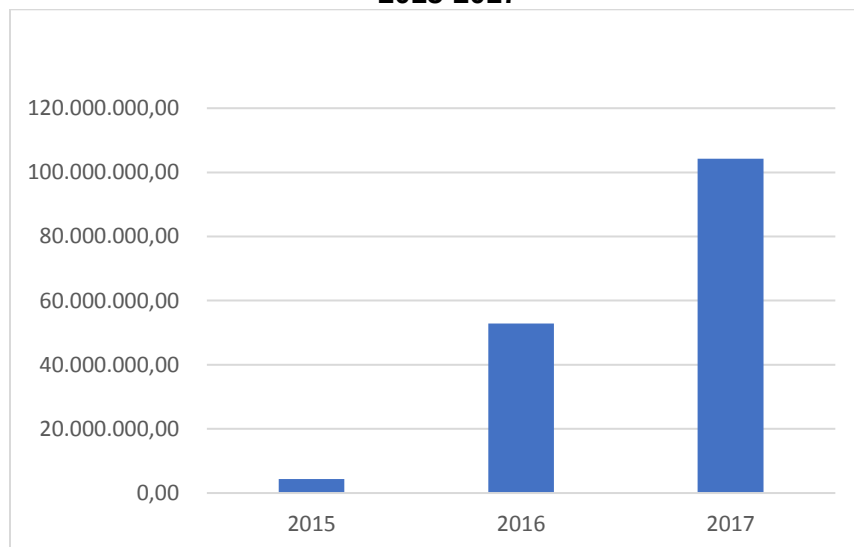
Este comportamiento igualmente se observa para el 2017, cuando se duplican los ingresos por patrocinio. Así, en este año, se percibió un total de \$104.269.478,38, monto destinado a la producción del programa “Érase una vez”.

Cuadro N. 1
Ingresos por patrocinios, según sector
2015-2017

DONANTE	2015	2016	2017
Personas físicas	¢4.357.759	--	--
Empresas privadas	--	¢45.320.895,00	¢57.732.248,38
Empresas públicas	--	¢7.500.000,00	¢46.537.230,00
TOTAL	¢4.357.758,94	¢52.820.895,00	¢104.269.478,38

La apertura de esta nueva fuente de ingresos contribuye con la diversificación de los orígenes de los recursos del TNCR, dando sostenibilidad a la producción artística y permitiendo el cumplimiento de las metas y proyectos.

Gráfico N. 1
Ingresos por donaciones, según año y monto
2015-2017



Durante el 2017, los patrocinadores fueron marcas como Credomatic, el Banco de Costa Rica, Nestlé, Centro Sionista de Costa Rica, Automercado y Cuestamoras. Sus donativos favorecieron el proyecto de democratización las artes y la investigación, vinculadas al TNCR.

Además de las donaciones en efectivo, el Teatro Nacional cuenta con otros socios estratégicos, que colaboran mediante el canje de servicios o en especie. Dentro de los contribuyentes se pueden citar entidades como el Hotel Presidente, COPA Airlines, Sapore y Casa Conde; quienes colaboran en áreas como hotelería, líneas aéreas, alimentación y bebidas, respectivamente; haciendo posible la atención de directores y artistas internacionales, así como el desarrollo de “Aperitivo Musical” y las exposiciones en la Galería José Luis López Escarré.

Como se aprecia en la Imagen N. 1, “Propuesta Comunicación Integrada de Mercadeo”, se ha adoptado una estrategia de captura de patrocinios a partir del modelo de Comunicación Integrada de Mercadeo (CIM), que incorpora la gestión de alianzas estratégicas y patrocinios como herramientas de relaciones públicas, enlazado con la gestión de prensa, el mercadeo digital y la publicidad.

Imagen N. 1
Comunicación Integrada de mercadeo



Para este año que recién empieza, se está elaborando un plan de patrocinios que funde alianzas de la marca del Teatro Nacional con diversas organizaciones públicas y privadas; posibilitando y exponenciando los proyectos y el cumplimiento de los objetivos institucionales a corto, mediano y largo plazo.

La producción escénica como dinamizador del Teatro Nacional

La asistencia del público a los espectáculos es trascendente para la institución, ya que la producción artística sólo tiene sentido si llega a alcanzar a una población interesada. Al mismo tiempo, el éxito taquillero es vital, ya que, el Teatro Nacional no cuenta con un presupuesto por transferencia del gobierno, sino que tiene que forjar sus ingresos a partir de la venta de los servicios que ofrece.

En este sentido, la decisión de transformarse en una gran casa productora de obras artísticas ha sido una operación que ha impactado también el origen de los ingresos de la institución, desplazando la importancia de los que provienen de su función como espacio programador de las ofertas del medio para plantear la centralidad del control sobre el producto artístico y su calidad.

Los datos disponibles¹ muestran un aumento significativo en la asistencia de público en el período 2015-2017. Esto sin lugar a duda, es fruto de la iniciativa de realizar producciones propias y a la diversificación de los programas que se ofrecen; pero también a la fortaleza que ofrece la alianza con el Ministerio de Educación Pública, cuya logística aporta miles de estudiantes como público al Teatro. Esto se manifiesta especialmente en 2017, año en el cual se evidencia un aumento muy positivo, tanto en el número de funciones realizadas como en la cantidad del público alcanzado.²

Los datos se refieren únicamente a la asistencia contabilizada en las salas, no incluyen los eventos gratuitos que se realizan en otros espacios del Teatro Nacional o externos, como lo son las inauguraciones a la Galería José Luis López Escarré, las actividades abiertas al público que se realizan en el *foyer*, Celebración de Aniversario, La Noche Blanca, la Inauguración del portal, las Jornadas Corales, y otros que, en el 2017, al ejecutarse algunas de ellas en la Plaza de la Cultura, llegaron a tener un alcance masivo.

¹ La información correspondiente a la asistencia ha tenido que recolectarse de diferentes fuentes, ya que, debido a los movimientos de personal que se han realizado en los últimos dos años, no se cuenta con datos precisos, anteriores al 2017.

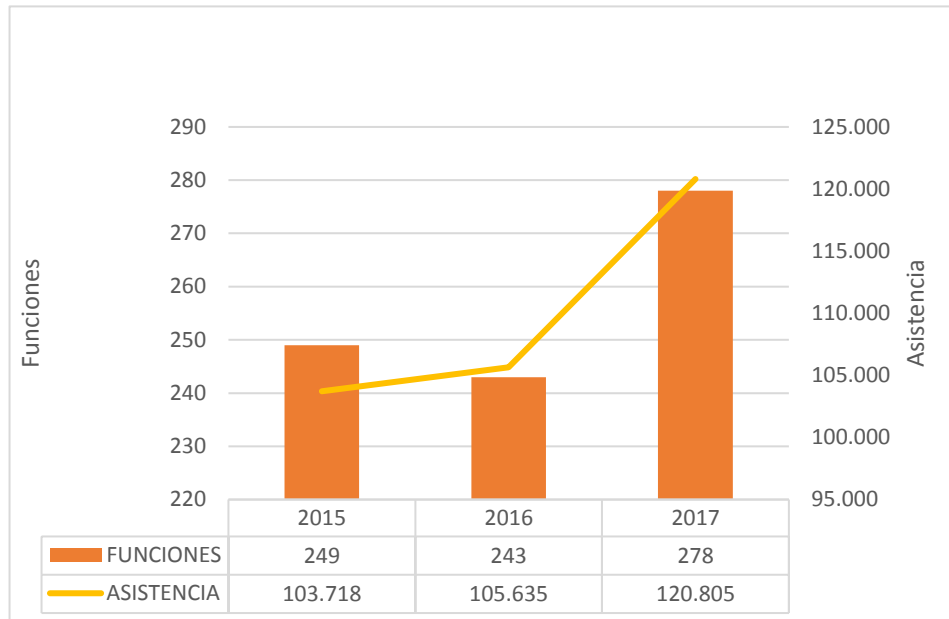
² “Producciones” incluye los programas como Gala de teclas, Érase una vez, Ventana al mundo, Festival de Coreógrafos y Festival de la imaginación. “Otras presentaciones” incluye todas las coproducciones, eventos varios como charlas, lecturas, conferencias de prensa, eventos privados y alquileres.

En el Cuadro N. 2 se incluyen los datos de asistencia, de acuerdo con su distribución entre los principales programas desarrollados. Se puede observar un incremento en el total de la asistencia y una redistribución en el peso relativo de los diferentes programas. En particular, los programas Teatro al Mediodía y Aperitivo Musical experimentan una tendencia a la baja, tanto en lo que se refiere a la cantidad de funciones programadas a lo largo del año como de asistentes. Estas tendencias pueden ser comprendidas por el aumento de actividades del programa “Érase una vez” que ejerce una presión sobre las fechas disponibles para los dos programas; así, ambos programas vieron sus fechas disponibles limitadas, debido a las necesidades de tiempos de ensayo y montajes técnicos. Además, al perderse la regularidad de dichos espacios en el Teatro, la afluencia de público también se vio afectada. Este es un fenómeno recurrente que afecta la programación de los espacios teatrales y que tiene que ser tomada en cuenta en el futuro. Si se quiere mantener y fortalecer los programas Teatro al Mediodía y Aperitivo Musical, hay que propiciar que “Érase una vez” no se plantee como un competidor que los excluye, hasta el punto de amenazar su imagen y presencia para el público que asiste al Teatro Nacional.

Cuadro N. 2
Asistencia según programa
2015-2017

	ASISTENCIA GENERAL					
	2015		2016		2017	
	FUNCIONES	ASISTENCIA	FUNCIONES	ASISTENCIA	FUNCIONES	ASISTENCIA
TEARO AL MEDIO DÍA	40	15 434	29	11 628	24	6 127
APERITIVO MUSICAL	21	2 283	14	753	16	569
PRODUCCIONES	9	4 757	82	44 282	111	61 469
OTRAS PRESENTACIONES	179	81 244	118	48 972	127	52 640
TOTALES	249	103 718	243	105 635	278	120 805

Gráfico N. 2
Asistencia según cantidad de funciones
2015-2017



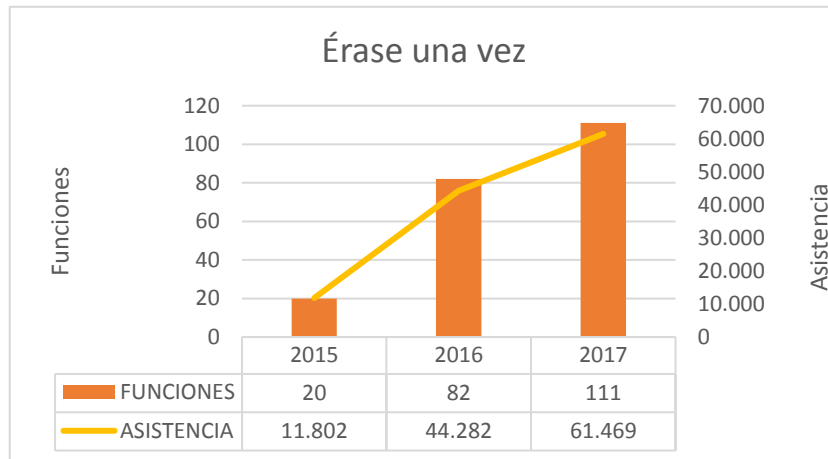
Asistencia al Programa “Erase una vez”

El crecimiento de este programa se consolida año con año, especialmente en la creación de nuevos públicos, ya que del 2016 al 2017 el porcentaje de estudiantes que presenciaron un espectáculo aumentó en una tercera parte aproximadamente; lo que puede apreciarse en el Cuadro N. 3 y Gráfico N. 3.

Cuadro N. 3
Asistencia Programa Erase una vez
2015-2017

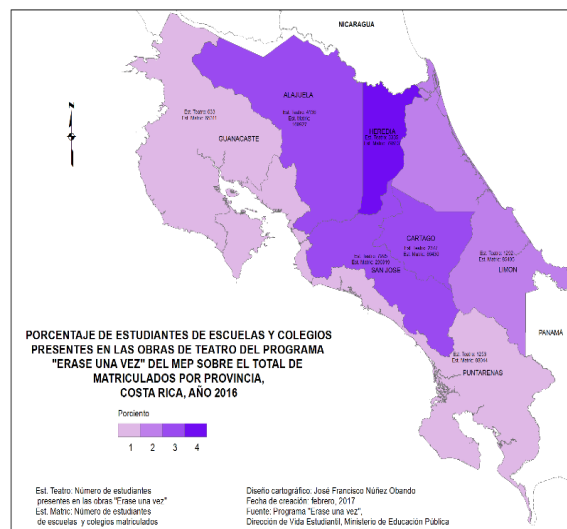
	PROGRAMA ÉRASE UNA VEZ					
	2015		2016		2017	
	FUNCIONES	ASISTENCIA	FUNCIONES	ASISTENCIA	FUNCIONES	ASISTENCIA
ÉRASE UNA VEZ...	20	11 802	82	44 282	111	61 469
MEP	X	X	38	23 684	67	37 684
GENERAL	X	X	44	20 598	44	23 785

Gráfico N. 3
Asistencia Programa Érase una vez
2015-2017



El público mayoritario de “Érase una vez”, son estudiantes de todos los rincones del país, según los datos proporcionados por el MEP. La planificación de la asistencia de los niños y jóvenes se realiza a partir de la cuantificación de la matrícula según la distribución regional. Los logros pueden visualizarse en el siguiente mapa temático:

Mapa de Costa Rica³
Asistencia de estudiantes a espectáculos en el TNCR
Programa Érase una vez



³ Imagen suministrada por el Ministerio de Educación Pública

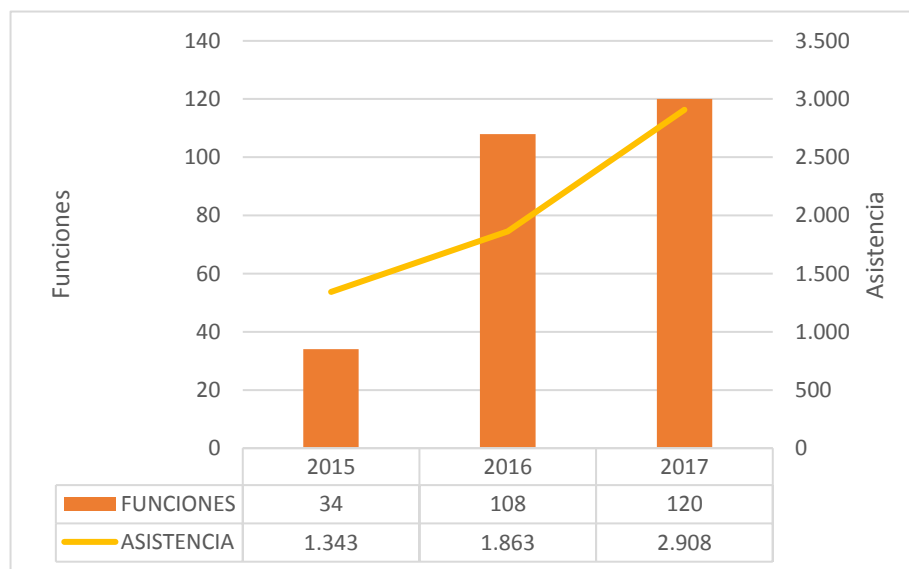
Asistencia Teatro Vargas Calvo

El Teatro Vargas Calvo es ampliamente conocido por el medio artístico nacional, dado el papel que ha jugado en la consolidación de la dramaturgia nacional. En esta sala, además de la puesta en escena de obras de teatro alternativo, se coloca en escena la obra ganadora del Concurso Nacional de Dramaturgia Inédita, concurso cuyo decreto ha sido modificado este año para incluir un premio en efectivo y su publicación en conjunto con la Editorial Costa Rica.

Esta Sala ha implementado, desde el 2017, una diversificación en su trabajo, incluyendo una propuesta orientada a presentar obras que visibilizan la diversidad cultural de la sociedad costarricense. Esta apuesta ha sido exitosa, lo cual se ve reflejado en un incremento en la audiencia de la sala.

En el Gráfico N. 4 se puede observar el crecimiento que ha tenido la asistencia de público en el Teatro Vargas Calvo, durante la presente administración. Se hace la salvedad de que para el año 2015 sólo se cuentan con datos de asistencia de la obra ganadora del Concurso Nacional de Dramaturgia Inédita.

Gráfico N. 4
Asistencia Teatro Vargas Calvo
2015-2017



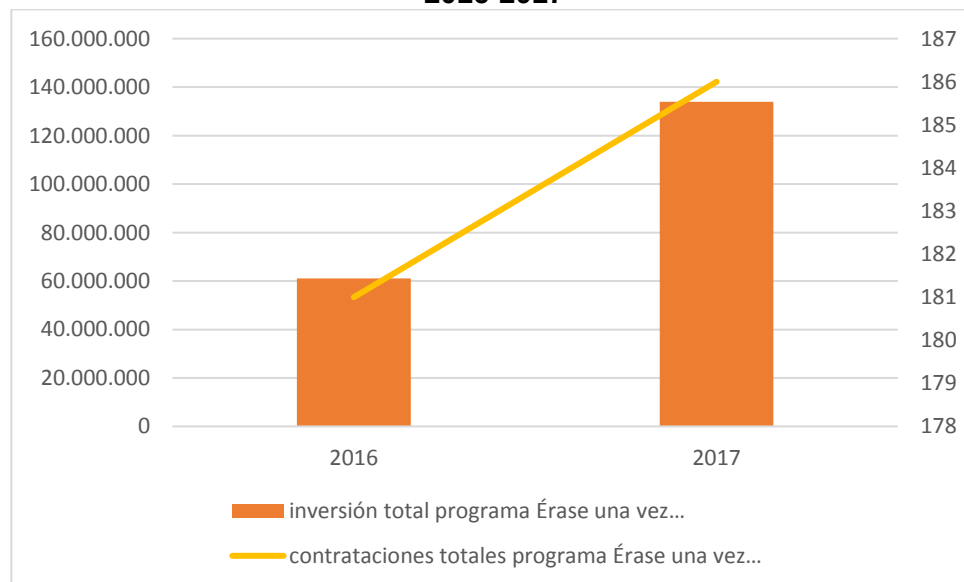
Inversión en el sector realizada por el TNCR y cantidad de artistas contratados 2016-2017

El programa “Érase una vez” cumple un importante rol para el desarrollo de la profesionalidad en el campo del arte y como dinamizador en el aspecto económico. Los procedimientos de contratación administrativa son una forma de colaborar con el sector artístico en el proceso de formalización de la actividad, y la inversión realizada colabora con el reconocimiento y el fortalecimiento de la industria del espectáculo en el país. Lo cual se muestra cuantitativamente en el Cuadro N. 4 y Gráfico N. 5.

Cuadro N. 4
Programa Erase una vez, según inversión y número de artistas contratados 2016-2017

	2016	2017
Inversión programa Érase una vez	¢61.018.723	¢134.011.183
Contrataciones totales programa Érase una vez	181	186

Gráfico N. 5
Programa Erase una vez, según inversión y número de artistas contratados 2016-2017



Sostenibilidad económica de la programación

El Departamento de Administración, ha sufrido de una gran rotación de personal en la figura del coordinador del área. Dicha discontinuidad, así como las limitaciones que presenta la estructura organizacional, no han permitido implementar, durante 2017, un sistema adecuado de valoración de la sostenibilidad económica de los proyectos emprendidos. Este es un tema sin antecedentes en la institución y posiblemente en el Ministerio de Cultura y Juventud.

En el Cuadro N. 5 se resumen los egresos registrados para las producciones del programa “Érase una vez”, en los años 2016 y 2017, así como los ingresos por taquilla.

Cuadro N. 5
Comparativo de egresos e ingresos
Programa “Érase una vez”

Nombre de la Produccion	Total Aportado TN 2016	Total Aportado TN 2017	Total aporte TNCR	Ingreso por Taquilla TN 2016	Ingreso por Taquilla TN 2017	Total Ingreso Neto	DIFERENCIA
La Musica en Armas Trocar	13 119 998	7 305 000	20 424 998	8 653 781	16 623 500	25 277 281	4 852 283
Frankenstein	14 390 180	10 329 000	24 719 180	22 499 095	38 435 650	60 934 745	36 215 565
Esperando a Godot	6 175 560	-	6 175 560	6 619 824	-	6 619 824	444 264
Sueño de Una Noche de Verano	26 574 000	19 760 500	46 334 500	29 994 033	43 766 526	73 760 559	27 426 059
Las Fisgonas de Paso Ancho	7 337 753	-	7 337 753	15 010 771	-	15 010 771	7 673 018
El Jaguar de la Ceniza	7 211 298	-	7 211 298	1 817 678	-	1 817 678	5 393 621
El Pajaro de Fuego	9 228 430	4 285 545	13 513 975	9 099 434	15 193 092	24 292 526	10 778 551
Orestiada	-	13 460 183	13 460 183	-	28 723 500	28 723 500	15 263 318
Una niña llamada Ana	-	9 054 270	9 054 270	-	60 000 000	60 000 000	50 945 730
Visiones	-	1 575 000	1 575 000	-	1 719 230	1 719 230	144 230
Totales Érase una vez 2016-2017	84 037 219	65 769 497	149 806 717	93 694 615	204 461 498	298 156 113	148 349 396
Alicia en el Pais de las Maravillas	55 857 400	17 775 421	73 632 821	102 744 488	86 846 679	189 591 168	115 958 347
Totales generales	139 894 619	83 544 918	223 439 538	196 439 103	291 308 177	487 747 281	264 307 743

Fuente: Marcia Fallas

De esta manera, se puede ver que el TNCR ha podido cubrir sus egresos y superarlos con ganancias. Del total de la programación, únicamente “El jaguar de ceniza”, creada por artistas indígenas de la comunidad de Boruca, no alcanzó la taquilla esperada; esto a pesar de ser una puesta en escena de gran riqueza cultural, cuyo montaje es de una agrupación artística indígena de Costa Rica y que cumple con una finalidad importantísima de inclusión, visibilización y reconocimiento de una cultura minoritaria, lamentablemente no logró despertar el interés esperado en la población estudiantil, lo que contribuyó a que no se

podiera recuperar la inversión. Sin embargo, se persistirá en sensibilizar al público en el gusto y el disfrute hacia el arte y la cultura de grupos autóctonos del país.

Un segundo nivel de valoración implica incorporar a la inversión realizada en la producción artística, de los costos que acompañan la producción artística y que hacen posible la realización de las presentaciones artísticas, tales como los servicios públicos (electricidad, el agua), además del mantenimiento, contrataciones de personal de atención a los usuarios y otros; que se hacen necesarios en cada una de las actividades. Al comparar los datos globales, los egresos del TNCR de producción artística sumada a los costos de operación calculados aplicando un prorrateo global, se muestran deficitarios en lo que se refiere a la programación de “Érase una vez” en sentido estricto, ya que los egresos son de ₡330.306.717,00 y los ingresos son de ₡298.156.113,00, arrojando un balance negativo de ₡32.150.604,00.

Dos aspectos importantes tienen que ser tomados en cuenta, el primero es que el programa se encuentra dando sus primeros pasos y la relación con el MEP todavía está construyéndose, al igual que los mecanismos de la logística para lograr la afluencia de público al TNCR. El índice de asistencia todavía no supera el 60% por lo cual, la consolidación de la demanda hacia el programa entre el público general y entre el público estudiantil en particular, aunado a un eventual ajuste de precios que en el momento de su establecimiento no tenían una base precisa de cuantificación, puede bastante fácilmente llegar a establecer un punto de equilibrio y garantizar la sostenibilidad del programa. El segundo punto está relacionado con la decisión estratégica de incorporar el producto navideño en el marco del programa “Érase una vez”. Esto más allá del esfuerzo que se está realizando para alcanzar una franja de público estudiantil en esta época de fin de año y ofrecerles el acceso a este espectáculo como un plus del programa, tiene la finalidad de lograr el equilibrio financiero. El espectáculo navideño “Alicia en el país de las maravillas” ha sido un gran éxito económico, que ha permitido lograr, desde el momento de su lanzamiento, el punto de proporción del programa con un evento de gran calidad artística. Los ingresos de esta producción superan ampliamente los egresos, en especial a través de una alianza estratégico con la compañía de danza Danzay. La diferencia entre los egresos y los ingresos supera en esta ocasión los cien millones de colones, logrando lo deseable.

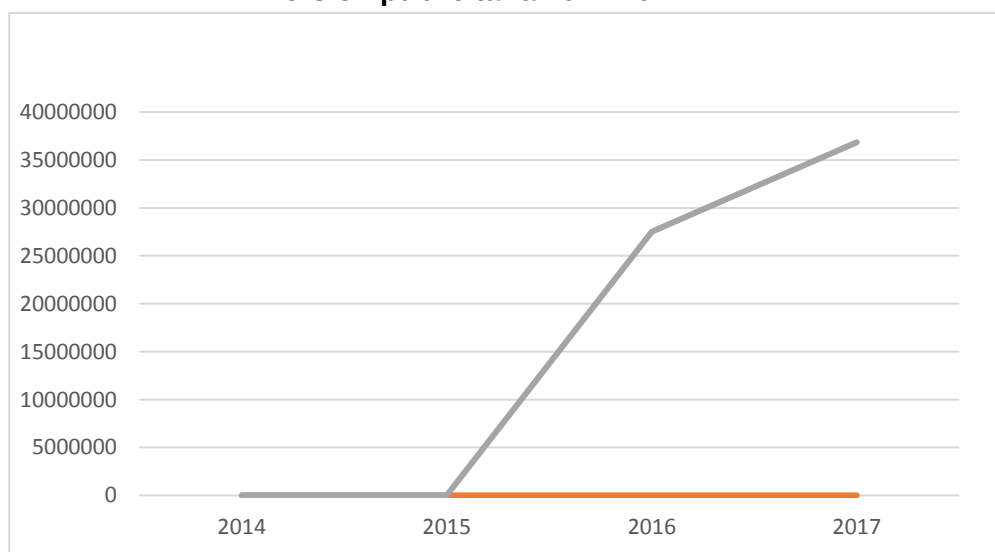
Inversión en publicidad: valor publicitario, retorno de inversión y valor de relaciones públicas generado

El crecimiento de las acciones de producción realizadas por el TNCR implica el desarrollo de inversiones en el campo de la publicidad para difundir las actividades y promover la asistencia. En el Cuadro N. 6 y Gráfico N. 5, se muestra el incremento del presupuesto por publicidad en medios de comunicación para el período 2016-2017. No se cuenta con los datos del 2014 y 2015.

Cuadro N. 6
Inversión publicitaria 2014-2017

2014	2015	2016	2017
--	--	₡27.499.037,50	₡36.846.000,00

Gráfico N. 5
Inversión publicitaria 2014-2017



Debido al alto volumen de producción de comunicados y contactos con medios, en diciembre del 2017 se contrató una empresa de monitoreo de noticias, que permitiera contar

con una herramienta de aviso, registro de las notas generadas, asociación de variables de información y cuantificación del valor publicitario generado. Anterior a esta fecha la institución no ha contado con herramientas de medición o información para cuantificar y comparar los períodos.

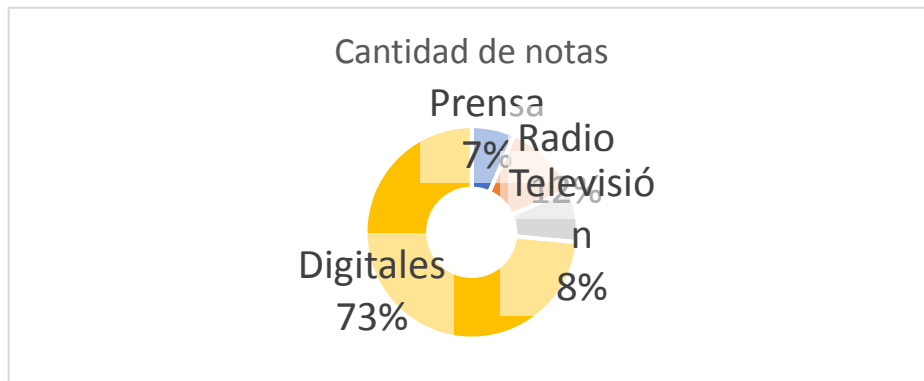
En el 2017 se invirtieron ₡36.846.000,00 en pauta colocada en medios impresos, vallas, autobuses y muppies. El reporte de monitoreo retroactivo al 2017, muestra que las acciones de prensa, gestionadas desde la unidad de Comunicación, generaron un total de 1004 notas con un valor publicitario o publicity (eVcom) para el TNCR de ₡1.401.536.057,13, en exposición en medios como prensa escrita, radio, televisión y medios digitales. Lo anterior, representa un Retorno de la Inversión (RI) de 38,04 veces lo invertido en pauta por la institución.

Cuadro N. 7
Presencia del TNCR en medios de comunicación 2017

Tipo de medio	Cantidad de notas	eVcom
Prensa	66	₡153.720.823,96
Radio	119	₡70.930.055,20
Televisión	81	₡121.035.658,40
Digitales	738	₡1.055.849.519,57
TOTAL	1004	₡1.401.536.057,13

Desagregando el tipo de notas de prensa, el 73% de las notas corresponden a medios digitales, el 12% a radio, 8% televisión y un 7% en medios escritos.

Gráfico N. 6
Presencia del TNCR en medios de comunicación 2017

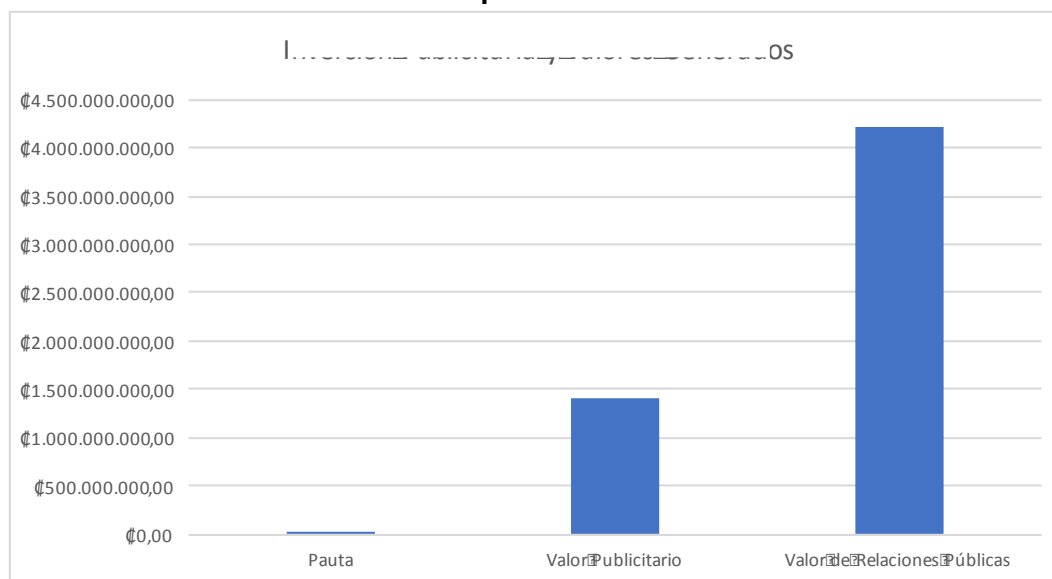


Otro aspecto importante, es el relativo al impacto de esta exposición y su cuantificación. La medida que se utiliza en comunicación para medir la inversión es el valor de relaciones públicas de las acciones (VRP). Para efectos de este informe se consideró la fórmula empleada por la agencia de relaciones públicas de Estados Unidos, Bursos Marsteller, donde se multiplica el monto de publicity por 3, que es la cantidad promedio de personas que vieron la nota. Según lo anterior, se tiene que el valor de RP de lo generado por el TNCR es de ₡4.204.608.171,39 para 2017.

Cuadro N. 8
Inversión publicitaria y retorno – 2017

Pauta	Valor Publicitario	Retorno de la Inversión	Valor de Relaciones Públicas
₡36.846.000,00	₡1.401.536.057,13	38,04	₡4.204.608.171,39

Gráfico N. 7
Inversión publicitaria – 2017



En el área de programación, se destacan los siguientes logros:

1. Lanzamiento del programa “Érase una vez”.
2. Afianzamiento de los lazos interinstitucional con el MEP, mediante la creación de coordinación y controles con la Dirección de Vida Estudiantil, para hacer factible y sostenible la realización del programa “Érase una vez”
3. Formalización legal del programa “Érase una vez” mediante firma del Decreto Ejecutivo 40717.
4. Capacidad de producción para contar con una programación de seis a siete obras de alta calidad artística por año.
5. Afianzamiento de una economía sólida que permite generar los recursos necesarios para sostener la producción artística del TNCR.
6. Creación de un programa orientado a la formación de público para las artes escénicas en la alianza con el Ministerio de Educación Pública, a través de la incorporación de miles de estudiantes al programa “Érase una vez...”.
7. Fortalecimiento del Festiva de Coreógrafos Graciela Moreno en su diseño, en las alianzas internacionales y premiación:

- a. Inclusión de la obra ganadora, en la temporada del programa “Érase una vez”, para convertirlo en una plataforma de profesionalización y alternativa de formación para los creadores jóvenes.
 - b. Creación del premio de residencia en el Centro de Investigación Coreográfica y la Escuela de Danza Contemporánea y Ballet del INBAL de México para un ganador del FCGM.
 - c. Establecimiento del premio de residencia en un Centro de Creación Coreográfica de Francia gracias a la alianza con la Asociación Alianza Francesa para un ganador del FCGM.
 - d. Creación de una obra coreográfica inédita sobre el tema “Migración” con un equipo artístico consolidado francés para ser estrenada en el cierre del FCGM gracias a la alianza con la Asociación Alianza Francesa.
8. Consolidación del Concurso Nacional de Dramaturgia Inédita a través de la firma de un nuevo decreto que actualiza el existente.
 - a. Incorporación de un premio en efectivo para el ganador del Concurso Nacional de Dramaturgia Inédita.
 - b. Incorporación de un premio consistente en la publicación de la obra en conjunto con la Editorial Costa Rica para el ganador del Concurso Nacional de Dramaturgia Inédita.
 9. Creación de un espacio de programación para la presentación de obras internacionales de alta calidad artística a través de acuerdos con las embajadas reconocidas en el país.
 10. Establecimiento de un acuerdo con la Asociación Cultural Teatro Espressivo para la presentación, de por lo menos dos obras teatrales internacionales, de la más alta calidad artística por año en el Teatro Nacional.
 11. Creación de nuevos públicos y fortalecimiento de la imagen de la institución como la principal casa de producción de las artes escénicas del país.

12. Establecimiento de nuevas directrices y estrategias de mercadeo orientadas a propiciar una nueva fuente de recursos que den sostenibilidad económica al programa de producción artística del Teatro Nacional.
13. Elaboración de un plan estratégico de mercadeo para lograr un uso adecuado de la imagen del TNCR y sus distintos programas (en proceso).
14. Iniciativas orientadas a la inclusión de sectores tradicionalmente excluidos o invisibilizados del acceso a los servicios culturales.
15. Creación del proyecto “Una Comunidad al Teatro” para traer cada año población de una comunidad tradicionalmente excluida del acceso a los servicios que brinda el Teatro Nacional a la inauguración de su obra navideña.
16. Obtención de varios Premios Nacionales de Cultural:
 - a. Premios nacionales 2016
 - i. Premio Nacional de Danza Mireya Barboza
 1. Mejor interpretación: Fabio Pérez Solís (por El 7 y Cronología de una vida sin tiempo).
 - ii. Premio Nacional de Teatro Ricardo Fernández Guardia
 1. Dirección: Luis Carlos Vásquez, por Sueño de una noche de verano.
 2. Diseño: Francisco Alpízar Córdoba, por Sueño de una noche de verano.
 - b. Premios nacionales 2017
 - i. Premio Nacional de Teatro Ricardo Fernández Guardia
 1. En la categoría Diseño Escénico, el premio es compartido entre Ronald Villar, Dedé Coseani y Jody Steiger por sus respectivos trabajos en escenografía, vestuario e iluminación, en el montaje Una niña llamada Ana.
17. Inclusión de propuestas escénicas dirigidas particularmente a población con necesidades especiales.
18. Creación y gestión exitosa de las “Semanas de la Diversidad” orientadas a visibilizar aportaciones culturales que, por su planteamiento estético, tema, proveniencia de

minorías culturales o sectores tradicionalmente excluidos del acceso a los servicios artísticos, no son visibilizadas.

19. Establecimiento de convenios marco con las dos principales Universidades del país y entidades de las mismas para la realización de proyectos en conjunto.
20. Realización de una semana de celebración de los 120 años del Teatro Nacional con una programación de gran calidad artística y muchos eventos accesibles a todo público.
21. Celebración del cierre de la semana de celebración de los 120 años del Teatro Nacional con la participación de más de 400 artistas gracias a la colaboración de la Dirección Nacional de Bandas.
22. Realización de la actividad denominada “Travesía”, gracias a la cual miles de costarricenses pudieron acceder en forma gratuita a conocer el Teatro Nacional de Costa Rica incluyendo espacios normalmente no accesibles al público.

Conmemoración 120 años

El cumpleaños 120 del Teatro Nacional merecía una celebración con grandes acciones. La institución sumó a todo su personal, dirigido por una Comisión de Aniversario, que tuvo por objetivo hacer un evento dirigido a toda la sociedad costarricenses, con las puertas abiertas.

La preparación del 120 aniversario, implicó la creación de una comisión liderada por la Dirección General e integrada por miembros de los departamentos sustantivos y de la Unidad de Archivo e Investigación. El trabajo fue arduo durante todo el 2017.

La celebración se concentró en la semana del 17 al 22 de octubre. Las actividades culminaron proyectos de gran relevancia como el cierre de la producción y presentación del Libro “Teatro Nacional de Costa Rica 120 años: 1897-2017 Alegoría, símbolo y libertad cultural”, después de un arduo proceso de dos años de amplias coordinaciones con universidades públicas y privadas, búsqueda de recursos, investigación, etc. Asimismo, se trajo del Reino Unido el grupo teatral de Peter Brook, que presentó el Espectáculo Battlefield.

Además, Correos de Costa Rica hizo un matasello conmemorativo y la Junta de Protección Social emitió un billete de lotería, cuya entrega simbólica tuvo el número 19 (día de cumpleaños del TNCR) y la serie 120 (años cumplidos).

El Museo de Arte Costarricense brindó un homenaje al TNCR, con el montaje, en su sede, de la exposición “El primer Teatro Nacional”, mostrando la colección de planos constructivos del monumento.

Por su parte, la Sinfónica de la Universidad de Costa Rica, ofreció una función musical con la presentación de la Novena Sinfonía de Beethoven y Concierto Emperador.

La Embajada de Japón, trajo el espectáculo “Música y danzas tradicionales de la isla de Okinawa”, de excelsa riqueza artística, sus artistas fueron ampliamente aclamados por el público que llenó el Teatro.

El gran cierre y fiesta popular se hizo el domingo 22 de octubre. La confluencia de cuatro Bandas desde cuatro puntos cardinales del centro de San José (Parque La Merced, INS, Barrio Chino y Parque Nacional) hacia el TNCR, fue magistral, el público les siguió, para luego encontrarse, cuatrocientos músicos, en la Plaza de la Cultura, con un espectáculo muy emotivo para el público y las entidades y autoridades asistentes, se cantó cumpleaños al Teatro.

Otro logro sustantivo, fue la elaboración de un documental sobre la tramoya del Teatro. Es la primera vez que se documenta, en un material audiovisual, la mecánica teatral y sus protagonistas: los trabajadores que conocen la técnica artesanal del telar; de una tramoya del siglo XIX. El video se tituló “El corazón de los efectos” y fue producto de un convenio entre el TNCR y el SINART. Destaca la participación de la Unidad de Archivo e Investigación de la institución.

Finalmente, se realizaron visitas guiadas de 1:00 a 5:00 pm., abierto a todo público, de ingreso gratuito, quienes hicieron “La travesía”, pudiendo recorrer los vestíbulos, la platea y subir al escenario, para salir por la puerta de los artistas. Miles de costarricenses y hermanos extranjeros hicieron la travesía con los ojos llenos de luz y la emoción desbordante. Ver Tabla N. 5, con cronograma.

Tabla N. 5
Actividades conmemorativas 120 aniversario – Semana 17 al 22 octubre 2017

MARTES 17	MIÉRCOLES 18	JUEVES 19	VIERNES 20	SÁBADO 21	DOMINGO 22
EL LIBRO	EL TEATRO	EL CUMPLEAÑOS	LA MÚSICA	EL PATRIMONIO INMATERIAL	LA FIESTA
7:00 pm. Foyer Presentación del libro: “Teatro Nacional de Costa Rica – 120 años: 1897-2017 – Alegoría, símbolo y libertad cultural”.	8:00 pm. Espectáculo: Battlefield	9:00 am. Celebración con el personal del TNCR y preestreno del Video de la Tramoya y de los trabajadores del TNCR. 1:30 pm. Espectáculo: Battlefield para Estudiantes “Érase una vez”. 2:00 pm. Presentación Iniciativa de Ley para el TNCR en la Asamblea Legislativa. 4:00 pm. Inauguración exposición “El primer Teatro Nacional”. Museo de Arte Costarricense 8:00 pm. - Acto Protocolario. - Entrega del matasellos – Correos de Costa Rica. - Espectáculo: Battlefield	8:00 pm. Evento: Novena Sinfonía de Beethoven y Concierto Emperador Sinfónica de la Universidad de Costa Rica.	8:00 pm. - Entrega de Emisión de lotería del 120 aniversario. - Espectáculo Música y danzas tradicionales de la isla de Okinawa.	10:00 am. Gran cierre y fiesta popular. Confluencia de cuatro Bandas desde 4 puntos cardinales del centro de San José (Parque La Merced, INS, Barrio Chino y Parque Nacional) hacia el TNCR. Cierre en Plaza de la Cultura. 11:00 am. - Protocolo - Concierto en el TNCR con 100 músicos de la Dirección de Bandas. - Homenaje póstumo a los trabajadores que construyeron el TNCR (1891-1897). - Video realizado por el TNCR y el SINART “La tramoya del TNCR”. 1:00 a 5:00 pm. Visitas guiadas

El Teatro Nacional como símbolo patrio

Desde su origen y hasta la actualidad, en el TNCR ha existido una extraordinaria vocación por la conservación de su infraestructura, ornamentación y mobiliario, en correspondencia con el uso, los saberes y la transmisión de técnicas artesanales. Así también, como atractivo cultural, este es un espacio identitario que atestigua el cambio de los tiempos y la vigencia de valores republicanos, de prestigio y progreso.

El Teatro Nacional, además, ha sido reconocido como Monumento Nacional, en 1965, y fue declarado como Institución Benemérita de las Artes Patrias, en 1998. De esta manera, el Teatro se ha posicionado en la memoria nacional y ha adquirido el afecto de la toda sociedad costarricense.

Hoy, de cara al siglo XIX, es imprescindible fomentar políticas de democracia cultural para el disfrute y la protección del Teatro Nacional, en forma inclusiva para todos los sectores de la población costarricense, como un deber y un derecho cultural.

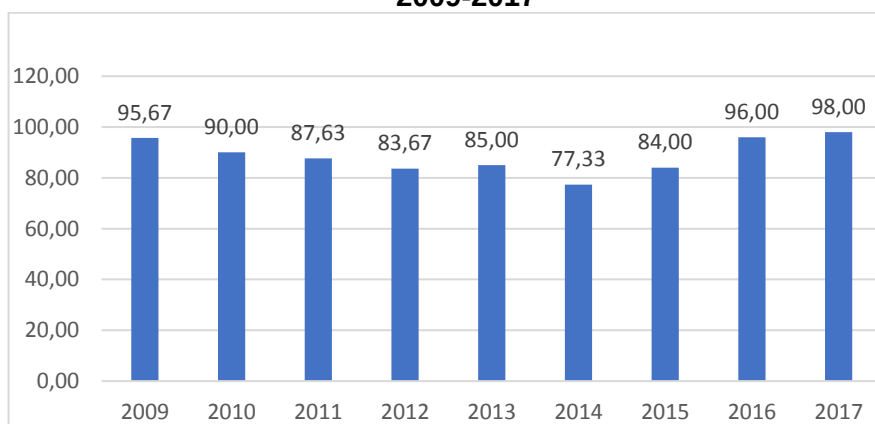
Razones por las que, en setiembre del año anterior, se sometió a consideración de la Asamblea Legislativa el Proyecto para declarar al Teatro Nacional de Costa Rica como símbolo patrio. El cual fue aprobado en segundo debate el 5 de febrero, 2018, se está a la espera del ejecútase de la Ley, para posteriormente sea publicado en el diario oficial La Gaceta, como Símbolo Nacional del Patrimonio Histórico – Arquitectónico y de Libertad Cultural.

Este es uno de los logros más importantes de la historia del Teatro Nacional, hoy se suma a la lista de símbolos patrios de la República, lo que, nos brinda una herramienta adicional para que se estudie en la educación formal y se acentúe como derecho cultural de todos los costarricenses.

Producción Escénica

Durante el periodo 2015-2017, se ejecutaron la totalidad de los eventos programados, de forma satisfactoria. Particularmente, para el 2017, el uso de la sala principal fue del 98%⁴; el más alto, desde que, a partir del 2009, se utiliza un indicador para esta medición. La cifra más baja se dio en el 2014, con un 77,33% de uso.

Gráfico N. 8
Uso de sala principal
2009-2017



Fórmula: dividir los días usados entre 300. Donde 300 es la cantidad de días que están disponibles los espacios.

El incremento de funciones y de producciones propias, gracias al programa “Erase una vez”, contribuyeron a que se aprovechara al máximo la capacidad del edificio patrimonial.

Los mismos parámetros que se usan para el edificio principal se aplican en el Teatro Vargas Calvo. Sin embargo, dadas las características y posibilidades de este espacio, debe reevaluarse la fórmula para que se ajuste a la realidad; proponiéndose una nueva base para este indicador que debe ser validada, consistente en eliminar un día semanal de uso, definiéndose en 248 días por año.

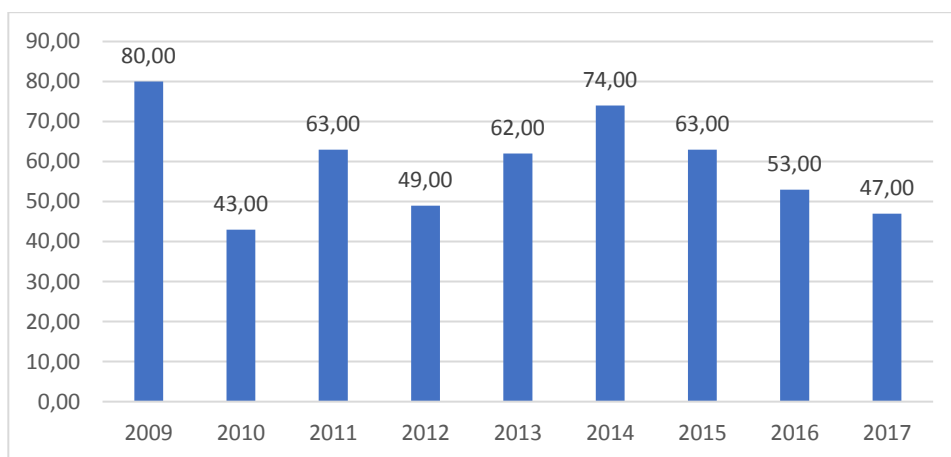
El número de actividades⁵ que se ejecutaron, tanto en el edificio patrimonial como en el Teatro Vargas Calvo, fueron: 676 en el 2015, 691 en el 2016 y 727 en el 2017.

⁴ 2014: 77,33%, 2015: 76%, 2016: 96% y 2017: 98%

⁵ Entiéndase por actividades los montajes, ensayos funciones y desmontajes.

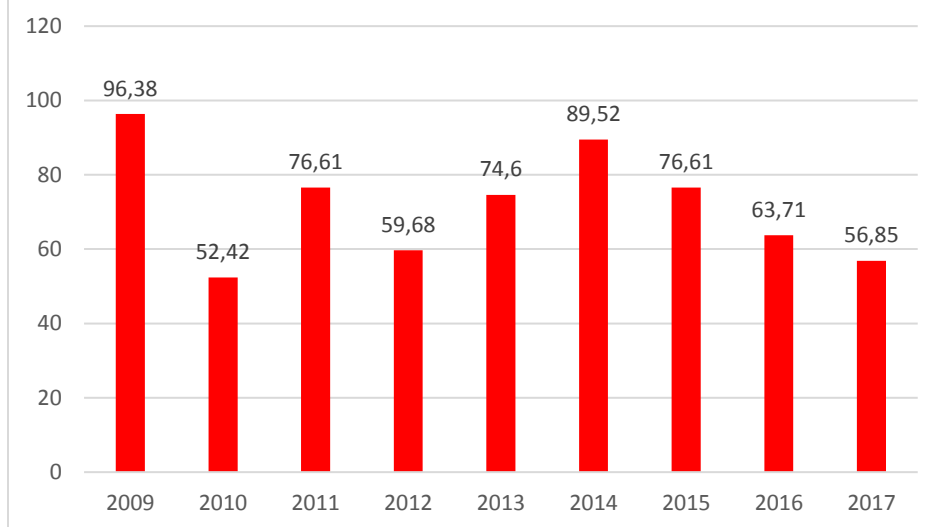
Particularmente en el Teatro Vargas Calvo, la cantidad de eventos se ilustra en el Gráfico N. 9.

Gráfico N. 9
Uso del Teatro Vargas Calvo, según parámetro de uso (300 días al año)



Formula actual: días usados entre 300, donde 300 son los días que está disponible la sala.

Gráfico N. 10
Uso del Teatro Vargas Calvo, según parámetro de uso (248 días al año)



Fórmula propuesta: dividir los días usados entre 248, donde 248 son los días hábiles que está disponible la sala.

Recurso Humano en el departamento de Escenario

El personal técnico de escenario cuenta con una vasta experiencia profesional lo que ha permitido que pueda responder asertivamente a los retos que ha implicado el incremento en la producción de espectáculos y funciones. Los técnicos tramoyistas han sido los primeros en el país en ser certificados por el Instituto Nacional de Aprendizaje, un logro de la presente administración.

A solicitud de la Dirección General y del Consejo Directivo, se implementó un plan de roles y sustituciones del personal de escenario, evitando sobrepasar los límites establecidos en el Reglamento de extrafunciones. Después de un año y tres meses, se ajustó el tiempo de trabajo por funcionario, sin menoscabar las metas o al menos no sobrepasándolas en forma significativa. Sin embargo, se ha requerido hacer la contratación de personal técnico externo, sistema que resulta ser muy oneroso. El refuerzo del área de tramoya se ha hecho mediante la modalidad de outsourcing, contratándose un tramoyista durante el año y de tres para el montaje del espectáculo Alicia en el País de las Maravillas. Se ha tratado de realizar contrataciones acotadas para no desbalancear el presupuesto disponible. Se corren riesgos, pues el personal externo no cuenta con todos los conocimientos necesarios para trabajar con la cantidad de retos disímiles que se presentan en un escenario como el del Teatro Nacional, ni están capacitados para atender emergencias. Que exista un mínimo de personal conlleva al peligro de no atender adecuadamente los eventos o que deba suspenderse por la ausencia accidental de algún funcionario. Las convocatorias se realizan con la ponderación de todos estos factores, para minimizar riesgos que podrían llevar a serios asuntos legales si la institución no pudiera hacer frente a sus compromisos contractuales.

Una limitación de la normativa actual es que no contempla la renovación natural de los técnicos del departamento de Escenario. Este año se pensionará un técnico de iluminación, dejando esta área con menos posibilidades de atender correctamente todas las actividades a desarrollar. De continuar esta situación habrá que, en un futuro cercano, se podría reducir la programación del TNCR. A instancias del Consejo Directivo, se han sostenido conversaciones con la Dirección General del Servicio Civil, con el fin de solicitarles que se realicen modificaciones al reglamento de extrafunciones. La propuesta consiste en que se

establezca que el límite por cada funcionario esté asociado al tiempo máximo de trabajo y no que esté atado a su salario. En principio, esto fue considerado viable, dado que respondía a las necesidades del negocio que llevamos a cabo y beneficiaría tanto operativa como económicamente a la institución. Pese a la buena respuesta obtenida, no se han presentado los documentos correspondientes para formalizar la gestión.

En el 2016 se pudieron ocupar las plazas de un sonidista y un tramoyista. Además, se procedió a contratar un jefe de escena y un asistente de esta coordinación, lo que ha permitido atender mejor los espectáculos y también llevar un archivo histórico de todos los requerimientos técnicos de las producciones del Teatro Nacional y de otros espectáculos.

Equipo

En el año 2015 se reforzó el equipo de iluminación adquiriendo una nueva consola de luces, 8 luces móviles, 2 máquinas de humo denso y 2 de humo tipo Hazer. En el área de sonido se compró un sistema profesional para la reproducción de audio en el Teatro Vargas Calvo, un sistema de 12 micrófonos inalámbricos y varios micrófonos de condensador que son utilizados tanto en grabación como en sonido en vivo. En el área de tramoya se obtuvo un linóleo gris para danza, garruchas de aluminio para el telar y maquinaria para trabajar madera y metal: Sierra circular estacionaria, sierra cinta, Canteadora, cepilladora, trozadora y una máquina de soldar. En el 2017, junto con el departamento de Conservación, se ha logrado sustituir las tarimas de madera que se usaban en el escenario y reemplazarlas por unas más modernas de aluminio. Al poder colocarse a distintas alturas, se reducen significativamente la cantidad de tarimas que se guardan en bodega, minimizando la carga de fuego. También se adquirieron gradas para coro, las que ocupan menos espacio que las anteriores y contribuyen además a prevenir incendios.

Se logró comprar un nuevo proyector de imágenes con tecnología láser. Posee 12.500 lúmenes y reúne los requisitos para los espectáculos que se ofrecen en la sala principal. Para el 2018 se completará la adquisición con un lente para proyecciones a corta distancia, los elementos necesarios para colgar el proyector de las barras de la tramoya y el estuche para conservar apropiadamente y transportar este valioso activo. También se completará el proceso de adquirir nuevos telones: un ciclorama, una gasa negra y una gasa blanca

junto a la realización de frontalines para las nuevas tarimas. Todos estos materiales serán obtenidos con propiedades de tratamiento con retardo al fuego.

Uso de salas

El TNCR cuenta con una clasificación de alquileres de los distintos espacios, tanto para la realización de espectáculos, como para la realización de otros eventos.

Los eventos que se pueden llevar a cabo en la sala principal se desagregan de la siguiente forma:

Eventos de gobierno

Se alquila la sala principal a instituciones del gobierno, para actividades consideraras en la Ley N. 8202 del TNCR. Estos eventos no se ponen a la venta, ya que la entidad a cargo invita a funcionarios o público específico, de acuerdo con su propio interés.

Eventos privados

Realización de eventos de empresas, instituciones u organizaciones, para actividades consideraras en la Ley N. 8202 del TNCR, en este caso, tales como conferencias, seminarios, charlas, simposios o similares. Las entradas no se venden al público.

Espectáculos abiertos

La característica fundamental es la venta de boletos para el público en general que desee asistir al evento ofertado o el acceso gratuito a cualquier persona interesada, sin restricción.

En el Cuadro N. 9 se muestran las modalidades, duración y valor, específicamente para la sala principal.

Cuadro N. 9
Modalidad de alquiler de la sala principal, según duración y costo al usuario

Abierto al Público	2 horas máximo	¢2.750.000,00
Privado	2 horas máximo	¢3.500.000,00
Instituciones de Gobierno	2 horas máximo. Horario de lunes, miércoles, jueves y viernes de 9:00 am. a 12:00 md.	¢1.000.000,00

Los eventos que se pueden llevar a cabo en el *foyer*, se desagregan de la siguiente forma:

Eventos de gobierno

Se alquila el *foyer* para eventos de instituciones del gobierno, que se encuentren dentro del tipo de evento permitido por la Ley 8290, Ley del Teatro Nacional (conferencias, seminarios, charlas, simposios). 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. No se programan en el *foyer* cocteles o eventos con consumo de alimentación en el sitio; empero, el interesado sí podrá ofrecer servicios de alimentación en el primer vestíbulo del TNCR.

Eventos privados

Realización de eventos de empresas, instituciones u organizaciones, que se encuentren dentro del tipo de evento permitido por la Ley 8290, Ley del Teatro Nacional (conferencias, seminarios, charlas, simposios), que se realiza en el *foyer* del Teatro. Las entradas no se venden al público.

Eventos abiertos

La característica fundamental de este evento es la venta de boletos para el público que quiera asistir, también puede tener un acceso gratuito.

En el Cuadro N. 10 se muestran las modalidades, duración y valor, particularmente en el *foyer*.

Cuadro N. 10
Modalidad de alquiler del *foyer*, según duración y costo al usuario

MODALIDAD DE ALQUILER	DURACIÓN	COSTO
Abierto al Público	2 horas máximo	₡1.100.000,00
Privado	2 horas máximo	₡1.200.000,00
Instituciones de Gobierno	2 horas máximo. Horario de lunes, miércoles, jueves y viernes de 9:00 am. a 12:00 md.	₡500.000,00
Vernissage	2 horas máximo	\$5.000,00

Durante el periodo que abarca este informe, particularmente, en el año 2015 se percibe un monto total ₡141.727.580,00, el cual evidencia un crecimiento anual, pasando a ₡316.661.797,00 en el 2016 y a ₡334.018.560,00 en 2017. Destaca la creación del Programa Erase una vez, un programa que busca la producción de obras de alto nivel enfocado no solo a generar ingresos en las funciones destinadas al público general en horarios nocturnos y fines de semana, sino que también sean de gran apoyo para las futuras generaciones.

Asimismo, la afluencia de público a las funciones tuvo un incremento, pasando de 103.718 en 2015 a 105.635 en 2016 (primer año de producciones). Para el segundo año de esta nueva propuesta de producción de obras, se alcanzó a un total de 120.805 personas que disfrutaron de alguno de los espectáculos.

Para 2018 se están tomando todas las medidas para seguir por este camino, buscando día a día mejores alianzas y un mayor aprovechamiento de los espacios.

Atención de eventos

Los logros se reflejan en los números que muestran el alcance de los objetivos de nuestro departamento.

Cuadro N. 11
2015*
Boletería y atención de eventos, según afluencia de público

NOMBRE EVENTO	SALA	TOTAL DE EVENTOS	ASISTENCIA PAGADA	ASISTENCIA CORTESÍA	TOTAL ASISTENCIA
TEATRO AL MEDIO DÍA	PRINCIPAL	40	15.297	137	15.434
APERITIVO MUSICAL	FOYER	21	2.278	5	2.283
ÉRASE UNA VEZ	PRINCIPAL	9	3.168	1589	4.757
OTRAS PRESENTACIONES	PRINCIPAL	179	53.730	27.514	81.244
	TOTALES	249	74.473	29.245	103.718

Fuente: Encargado de Procedimiento – Johnny Vargas Hernández

*No se registró la información separada, por lo que se incluye todo el año.

Cuadro N. 12
2016

Boletería y atención de eventos, según afluencia de público

NOMBRE EVENTO	SALA	TOTAL DE EVENTOS	ASISTENCIA PAGADA	ASISTENCIA CORTESÍA	TOTAL ASISTENCIA
TNCR AL MEDIO DÍA	PRINCIPAL	29	11.404	224	11.628
APERITIVO MUSICAL	FOYER	14	677	76	753
ÉRASE UNA VEZ	PRINCIPAL	82	36.204	8.078	44.282
OTRAS PRESENTACIONES	PRINCIPAL	118	30.595	20.344	48.927
	TOTALES	243	78.880	26.755	105.635

Fuente: Encargado de Procedimiento – Johnny Vargas Hernández

Cuadro N. 13
2017

Boletería y atención de eventos, según afluencia de público

NOMBRE EVENTO	SALA	TOTAL DE EVENTOS	ASISTENCIA PAGADA	ASISTENCIA CORTESÍA	TOTAL ASISTENCIA
TNCR AL MEDIO DÍA	PRINCIPAL	24	5.710	417	6.127
APERITIVO MUSICAL	FOYER	16	545	24	569
ÉRASE UNA VEZ	PRINCIPAL	109	53.903	7.566	61.469
OTRAS PRESENTACIONES	PRINCIPAL	129	28.313	24.327	52.640
	TOTALES	278	88.471	32.334	120.805

Fuente: Johnny Vargas Hernández

De acuerdo con lo consignado en los cuadros N. 12 y N. 13, se puede observar que, con respecto a esta fuente de ingresos, para el año 2016 se da una disminución considerable en comparación con el año 2015, donde se pasó de ₡174.794.230 a ₡138.813.500. Esto obedece a un cambio asumido por la nueva dirección general (2015), donde, el TNCR volvió a su misión y razón de ser en cuanto a promover las artes escénicas de alto nivel artístico y de conserva para el uso del público el Teatro Nacional de Costa Rica como monumento histórico; es por esta razón que se reducen los alquileres y se inicia con el proceso de

producción de obras para todo público, buscando espacios y horarios maximizando su alcance.

Para el año 2017, los ingresos por concepto de alquileres se vuelven a incrementar a un monto de ₡147.377.534, gracias a la búsqueda de un equilibrio entre las presentaciones propias del TNCR y los alquileres, diversificando y optimizando el uso de los espacios y las horas para las presentaciones con un mayor compromiso y colaboración de todas las áreas involucradas.

Para el año 2018 se están tomando todas las medidas para seguir por este camino, buscando día a día mejores alianzas y un mayor aprovechamiento de los espacios de nuestro Teatro Nacional.

Turismo

El TNCR es un atractivo cultural, que recibe visitas por parte de nacionales y extranjeros, de lunes a domingo, en horario de 9:00 am. hasta las 5:00 pm. Se cuenta con la contratación externa de dos profesionales en turismo, quienes ofrecen recorridos cada hora, en idioma español e inglés.

Esta es otra de las fuentes de ingresos con la que cuenta el TNCR. El comportamiento del ingreso por turismo se puede apreciar en los cuadros N. 14 y N. 15. El Cuadro N. 14, presenta el desagregado para el último cuatrimestre del 2015, por no contarse con la información separada para los tres primeros cuatrimestres.

Cuadro N. 14
Último cuatrimestre 2015*

MES	NACIONAL	EXTRANJERO	ESTUDIANTES /MENORES	TOTAL MES	TOTAL INGRESOS
SETIEMBRE	933	1394	689	3.016	€741.700,00
OCTUBRE	1193	1514	231	2.941	€10.498.000,00
NOVIEMBRE	1089	2403	289	3.781	€9.141.625,00
DICIEMBRE	1203	3086	328	4.617	€18.235.100,00
TOTALES	4.421	8.397	1.537	14.355	€45.292.325,00

Fuente: Johnny Vargas Hernández

Cuadro N. 15
2016

MES	NACIONAL	EXTRANJERO	ESTUDIANTES /MENORES	TOTAL MES	TOTAL INGRESOS
ENERO	1472	4547	319	6338	€20.963.740,00
FEBRERO	923	4150	291	5.364	€18.095.975,00
MARZO	836	3198	521	4.555	€14.882.255,00
ABRIL	673	2141	234	3.048	€8.815.550,00
MAYO	898	1554	374	2.826	€8.340.300,00
JUNIO	1046	1225	518	2.789	€7.527.370,00
JULIO	1686	2048	751	4.485	€11.965.610,00
AGOSTO	884	1267	380	2.531	€9.828.350,00
SETIEMBRE	911	1429	415	2.755	€7.805.500,00
OCTUBRE	713	1230	512	2.455	€7.193.500,00
NOVIEMBRE	821	1767	396	2.984	€13.144.135,00
DICIEMBRE	949	2057	1400	4.406	€9.759.500,00
TOTALES	11.812	26.613	6.111	44.536	€138.322.785,00

Fuente: Johnny Vargas Hernández

Cuadro N. 16
2017

MES	NACIONAL	EXTRANJERO	ESTUDIANTES /MENORES	TOTAL MES	TOTAL INGRESOS
ENERO	1308	3858	148	5314	€22.305.800,00
FEBRERO	978	3759	168	4905	€20.746.250,00
MARZO	1249	3996	439	5684	€19.055.620,00
ABRIL	1144	2231	999	4374	€13.100.100,00
MAYO	929	1922	490	3341	€9.211.081,00
JUNIO	964	1592	455	3011	€12.427.100,00
JULIO	1906	2429	231	4566	€13.705.400,00
AGOSTO	790	1651	384	2825	€10.440.065,00
SETIEMBRE	1074	1375	76	2525	€14.428.360,00
OCTUBRE	1036	1843	900	3779	€10.440.065,00
NOVIEMBRE	1318	3199	342	4859	€12.286.300,00
DICIEMBRE	1129	2890	94	4113	€13.249.400,00
TOTALES	13.825	30.745	4.726	49.296	€171.686.836,00

Fuente: Johnny Vargas Hernández

El paso del 2015 al 2016 se dio una disminución de €168.865.191,00 a €138.322.785,00, en los ingresos percibidos por concepto de visitación al TNCR como atractivo cultural. Esto debido a que, igual que los alquileres, la programación de Erase una vez, con eventos durante el día, conllevaron a una disminución de las horas disponibles para el ingreso de turismo en ese horario, durante la semana. Sin embargo, se tomaron medidas para sufrir la menor afectación posible, con base en la experiencia del primer año. Algunas de ellas fueron pasar de uno a dos guías contratados, una mejor coordinación con las agencias de turismo, abrir el TNCR siete días a la semana en lugar de seis, se promociona más la visitación al TNCR mediante la página web con visitas programadas, se crean alianzas con otras agencias (Aviator). Efectivamente, estas acciones dieron resultados óptimos, lo cual se puede apreciar en el Cuadro N. 16, correspondiente a la visitación y montos percibidos por este rubro; alcanzándose una suma de €171.686.836,00, lo que representa un aumento en el número de visitantes al edificio patrimonial de 44.536 en 2016 a 49.296 en 2017.

Con la finalidad de dar soporte a esta importante fuente de ingresos, a partir de febrero del 2017 se estableció planificar un Proyecto de fortalecimiento y desarrollo del turismo, denominado Proyecto mejoras en el producto turismo 2018. Consiste en comprar el equipo para el desarrollo de una aplicación para el uso de los visitantes. El costo de la aplicación es de \$11.000,00, el Becom tiene un valor de \$52,50, mientras que el alquiler mensual de este último es de \$7,50. Los beneficios del servicio que se adquiera son una garantía de 3 años, acompañamiento permanente y 90 de desarrollo de la herramienta.

Área de Seguridad

En procura del aseguramiento perimetral del TNCR, se contactó con el Ministerio de Seguridad Pública (MSP), originándose así la visita de un experto que realizó un análisis de las condiciones tanto externas como internas.

Se han implementado acciones paulatinas durante la gestión. Inició con una presentación para comunicarle a todos los colaboradores del TNCR, los diez pasos que enmarcaron el inicio de la implementación del Plan de Seguridad. Ver Imagen N. 2.

Imagen N. 2



De acuerdo con las necesidades detectadas, se contrataron cinco oficiales de seguridad a empresa externa que vende el servicio al TNCR. Además, se distribuyeron en puntos estratégicos dependiendo del grado de vulnerabilidad detectada.

Se aprovechó el ingreso de los nuevos oficiales en el mes de noviembre 2017, para realizar un repaso del Plan de Seguridad, reforzando algunos puntos específicos, en la búsqueda de dar continuidad a lo iniciado en el mes anterior.

En cuanto a la salvaguarda de las vidas de las personas asistentes a los eventos realizados en el TNCR, se realizó una revisión de las tareas correspondientes a cada uno de los colaboradores en cuanto a su participación en la Atención de Eventos, destacándose el asegurar la responsabilidad por mantenerse en su área asignada y el conocimiento de las acciones requeridas durante una eventual evacuación.

Se detallan por puesto:

- Administrador de eventos, se asignaron a ejecutar este rol, a todos los encargados de procedimientos, tomando en consideración lo delicado de esta función y la responsabilidad que adquieren durante cada evento.
- Encargado de puerta, se amplió la participación en esta función a más colaboradores, siempre respaldando los requerimientos, tales como el manejo del idioma inglés.
- Acomodador, se trató con especial atención este grupo, en virtud de que tiene un contacto directo con los asistentes a los espectáculos. Por lo que se realizaron reuniones con TODOS los colaboradores que ejecutan este rol, para verificar que existía claridad en su responsabilidad en caso de un siniestro. Buscando el éxito de esta tarea, se coordinó con la encargada de Salud Ocupacional del TNCR, Ingeniera Natalia Miranda, quién logro gestionar capacitación en diferentes áreas como cuál debe ser el comportamiento adecuado durante un posible incendio, manejo de extintores y mangueras entre otros.

Además, con el asesoramiento de la asesoría legal del TNCR, se implementó un reglamento de comportamiento, que permite sancionar el mal comportamiento de los participantes en la atención de los eventos.

III CAPITULO: EL TEATRO COMO MONUMENTO HISTÓRICO Y PATRIMONIAL

El Programa Integral de Seguridad y Conservación del monumento histórico

Políticas Institucionales: Fortalecer la conservación del edificio principal del Teatro Nacional, el cual constituye Patrimonio Histórico Nacional y una de las obras arquitectónicas más importante del país.

Objetivos Institucionales: Conservar integralmente la infraestructura y asegurar las mejores condiciones del Teatro Nacional para el máximo deleite del público nacional e internacional.

Producto: Proyectos de conservación y desarrollo de instalaciones: El estudio organizacional mediante macro-procesos y el razonamiento técnico de estos, muestra que el departamento opera y ejecuta proyectos en el campo de la Conservación y del desarrollo de Instalaciones (procedimientos de mantenimiento, restauración y adecuación de infraestructuras). De tal forma, que el departamento es la “fábrica” del edificio y satisface sus necesidades estructurales y estéticas mediante transformar los insumos (requerimientos técnicos) para obtener productos (proyectos finalizados) que preservan y benefician directamente al Monumento Histórico y sus instalaciones anexas.

El Departamento de Conservación pertenece al nivel sustantivo y ejecuta operaciones administrativas y técnicas especializadas en la preservación, la restauración, el mantenimiento y el desarrollo de instalaciones para el edificio patrimonio y monumento histórico del Teatro Nacional y el actual edificio anexo.

Con el fin de identificar los proyectos de conservación en las últimas tres administraciones, se incorporan las acciones más relevantes, según periodo:

Administración Jody Steiger Goodmen (2008-2010)

Dentro de las acciones desarrolladas por la señora Steiger, relacionadas con el producto de conservación del TNCR, están la formulación e inicio del proyecto de reparación de la

cúpula, las obras fueron financiadas por la institución y por donaciones de Holcim Costa Rica S.A., el Reino de España y la República Federal Alemana.

Administración Adriana Collado Chaves (2010-2014)

La señora Collado concluye la restauración de la cúpula y aprovecha la ocasión para pintar la cubierta del monumento de color rojo, devolviéndole así su tonalidad original. Asimismo, se restauraron las pinturas decorativas de los pasillos del segundo nivel, los estucos de los palcos secretos, se realizó una limpieza preventiva general, se ejecutó un “Plan Remedial para dotar al edificio de accesibilidad universal según el marco jurídico vigente”, el *foyer* fue adecuado para la presentación de espectáculos, se ejecutó un “Programa de Control de las Termitas en el Edificio Principal”, se inició una adecuación “tecnológica del escenario”, se continuó con la restauración de las pinturas decorativas de los pasillos del segundo nivel, se desarrolló la primera fase del “Proyecto Adecuación Tecnológica del Escenario”, que “implica cambiar todo el piso del escenario lo que lleva a su vez el provechar [sic] para instalar el sistema contra incendios con el personal especializado ya que es un sistema novedoso y con tecnología de alta calidad”. Además, se compró un ascensor en Suiza con la empresa Schindler, se compraron un ascensor de oruga y sillas de ruedas. También se colocó una rampa en la entrada principal del TNCR, se colocaron barandas de acero inoxidable en las escaleras principales del edificio, se construyeron tres servicios sanitarios con “accesibilidad universal” (uno en cada nivel del edificio), el *foyer* fue adecuado para la presentación de espectáculos y se ejecutó un “Programa de Control de las Termitas en el Edificio Principal”.

Administración Inés Revuelta Sánchez (2014-2015)

Los trabajos en el campo de la conservación puestos en marcha por la señora Revuelta, fueron la elaboración de planos constructivos del sistema contra incendios, se ejecutó un control de termitas, se colocaron dos cámaras de seguridad externas al edificio principal, se contrató el suministro y la instalación de un transformador eléctrico para el edificio principal, se diseñó, confeccionó e instaló el 90% de la nueva señalética de edificios “para cumplir con lo estipulado en el plan de emergencia (bomberos) y el plan remedial del

Ministerio de Salud, se instaló el ascensor que había sido adquirido en la administración anterior, se reconstruyeron los jardines de la fachada principal, se mejoró la funcionalidad de las cortinas parasoles de las ventanas del *foyer*, se adecuaron “nuevos espacios en el Edificio principal para acomodar sillas apilables usadas en eventos del Foyer”, se le dio mantenimiento y restauración a la réplica de la escultura *Triunfo de la Música* (conocida como *La Fama*), se limpiaron las esculturas originales *La Danza* y *La Música*, se le dio mantenimiento a la lámpara del cielo de la sala principal y se restauraron las “bellotas” doradas y la boca del escenario.

Consciente de las necesidades y debilidades del TNCR, al inicio de la presente administración Herrera, se impulsó un diagnóstico y análisis exhaustivo, producto del cual nace el Programa Integral de seguridad y conservación del monumento histórico.

Programa Integral de Seguridad y Conservación del Monumento Histórico, Teatro Nacional de Costa Rica

Objetivo general

- Implementar el Programa Integral de intervención del Teatro Nacional por medio del desarrollo de proyectos para la adecuación del edificio a las regulaciones, códigos y tecnología vigente, con el fin de asegurar la preservación de este edificio patrimonial por medio de la fusión del legado del siglo XIX con las necesidades del siglo XXI.

Objetivos específicos

- Adecuar los sistemas eléctricos del Teatro Nacional de acuerdo con la nueva normativa según Decreto N. 36979-MEIC vigente, a fin de reducir situaciones de riesgo eléctrico para los ocupantes y el inmueble.
- Instalar nuevos sistemas de protección contra incendio en el Teatro Nacional, de acuerdo con la normativa vigente para contar con medidas activas y pasivas que permitan reducir situaciones de riesgo de incendio para los ocupantes y el inmueble.
- Actualizar la mecánica teatral para poder presentar espectáculos modernos, de alta calidad y de gran demanda tecnológica.

- Adquirir una concha acústica que resuelva la queja constante de los especialistas
- Implementar actividades complementarias que por necesidad deben realizarse de manera integral y coordinada con los proyectos del programa: Consolidación y restauración de pinturas en cielos de cafetería y Dirección General. Sustitución y fumigación de maderas. Sustitución de materiales combustibles en asientos y escenario y otros.

Proyecto de Protección Pasiva

En el 2015 el Instituto Nacional de Seguros otorgó al Teatro Nacional una donación para contratar un especialista en este tema. En los primeros meses del 2016 se recibe la propuesta y la Dirección del Teatro Nacional solicita al INS el financiamiento para implementarlo, lo cual es donado al Teatro Nacional mediante Acuerdo II, tomado en la Sesión 9336, celebrada el 6 de junio de 2016. El INS acepto financiar con esta donación, además, el diseño de los sistemas contra incendio y la construcción de riser y la colocación de seis gabinetes contra incendios en tres niveles detrás del escenario.

Consultoría para el diseño del sistema activo contra incendios.

La búsqueda para contratar a un profesional con amplio conocimiento del TNCR y experticia, implicó considerar a diferentes profesionales en ingeniería. Después de un análisis exhaustivo de una serie de consideraciones, finalmente se contrató el nuevo diseño al ICE.

Construcción de riser y colocación de seis gabinetes contra fuego tipo III, en el Teatro Nacional

Con el fin de que el edificio cuente con una conexión al tanque de agua, parte fundamental para el funcionamiento del sistema contra incendios, se requería la instalación de riser y gabinetes, se publicó un cartel de contratación (N. 2016CD-000046-0009900001), sin embargo, las ofertas recibidas sobrepasaron la estimación presupuestaria que conoció el INS y el monto autorizado por la Contraloría General de la República, por lo que se repitió

la licitación por la vía ordinaria, que es licitación abreviada, recibiendo dos ofertas adjudicarles. Se adjudico a Globaltec.

Contratación para la aplicación de recubrimiento para protección pasiva contra fuego Aplicación de sustancias retardantes en estructuras metálicas

Para la aplicación de recubrimiento para protección pasiva contra fuego, se publicó el cartel correspondiente, sin embargo, fue declarado desierto por falta de oferentes. Publicado nuevamente, en el segundo intento se recibieron 5 ofertas adjudicables, pero el año se terminaba y eso no permitió la contratación, debido a los plazos administrativos y el tiempo que nos restaba no era posible recibir algún alcance, ya que es necesario importar los productos, por lo que se trasladó la adjudicación para enero.

Contratación para la construcción de paredes, cielos y puertas cortafuego

En octubre del 2016 se solicitaron ofertas para la contratación para la protección pasiva que permite compartimentar el edificio para evitar la propagación del fuego, se recibieron dos ofertas, no obstante, ambas sobrepasaron el límite autorizado por la Contraloría General de la Republica, por lo que fue necesario volver a publicarlas y completar los recursos faltantes con el presupuesto del TNCR del 2017, el cual entrara una vez liquidado el presupuesto del 2016.

Solicitud de excepciones a la Contraloría General de la República

Una vez que el personal del TNCR, junto a los consultores de Administración de Proyectos GCI, definieron con claridad las necesidades, se dio continuidad por la vía que se consideró adelantada, esto quiere decir volver a contratar a los ingenieros que ya habían tenido la experiencia y conocimiento del TNCR y sus necesidades, el Ingeniero mecánico Juan José Gutiérrez, diseñador de un sistema activo contra incendio y al ingeniero electricista Hansel Mora, quien tenía adelantada una propuesta para una instalación eléctrica que cumpliera con la nueva normativa según decreto N. 36979-MEIC.

La primera gestión se inicia el 30 de mayo del 2016 , donde el Teatro Nacional de Costa Rica, emite el oficio TN-DG-224-2016, el TN-DG-257-2016 y el TN-DG-261-2016, dirigido a

Don Allan Ugalde, en los cuales se solicita a la Contraloría General de la República, en adelante CGR, autorización para promover tres contrataciones directas, dos de ellas concursadas y una con persona física específica, relacionadas con el mantenimiento, restauración y actualización de los diferentes sistemas del Teatro Nacional:

- a) Contratación directa concursada por Invitación, de un profesional o a una empresa especializada, para el diseño de un sistema integral activo contra incendio y la contratación de los trabajos que se conocen como elementos de atención inmediata.
- b) Contratación directa con el ingeniero Hansell Mora, para el replanteamiento total de la instalación eléctrica del Teatro, quien fue el diseñador de la Instalación eléctrica.
- c) Contratación internacional directa concursada, para el diseño de la actualización tecnológica del escenario, esta consiste en una tramoya automatizada, diseño de la iluminación escénica, diseño de insonorización de la cúpula y una concha acústica, elementos que condicionan los diseños del sistema de protección contra incendio y la instalación eléctrica.

A esta solicitud la CGR solicita 13 aclaraciones que son respondidas mediante oficio TN-CO-139-2016 del 28 de junio. Al haber conocido dicha respuesta, la CGR hace una segunda consulta el 18 de julio del 2016, con oficio DCA-1837. Después de una labor en equipo del Departamento de Conservación, la Asesoría Legal y los consultores externos, el 1 de agosto, del 2016 con oficio TN-CO-167-2016, se envía respuesta al oficio DCA-1837, que fue el segundo juego de consultas. A pesar de ello, la CGR vuelve a hacer consultas que el 22 de agosto del mismo año se le envía a la Fiscalizadora Carolina Cubero Fernández División de Contratación Administrativa el documento TN-CO-186-2016, con la intención de responder al tercer juego de consultas solicitadas por las CGR.

Finalmente, transcurridos casi cuatro meses, el 8 de setiembre se le notifica al Teatro Nacional en oficio DCA-2235, el otorgamiento de la autorización para promover cuatro contrataciones directas concursadas, concretamente para la aplicación de Fireproofing, construcción de risers y gabinetes, construcción de otros elementos, y el diseño de la mecánica teatral.

Vale la pena aclarar que del caudal de consultas provenientes en los “paquetes de consultas de la CGR” 1, 2 y 3, una gran cantidad de ellas eran relacionadas con la contratación no concursada del Ing. Hansell Mora, empero, una vez que se hizo el comunicado de la

sustitución del Ing. Mora por el ICE, la complejidad y cantidad de consultas disminuyeron significativamente, y en pocos días se obtuvo el permiso de excepción.

En retrospectiva, la solicitud a la CGR, que duró casi cuatro meses, fue un error, sobre todo por haber incluido los proyectos que se financiarían con recursos de la donación del INS, que ahora somos conscientes que pudieron haber sido contratados en el 2016. Pero también en retrospectiva, si la CGR hubiera autorizado las excepciones en la primera o segunda solicitud, posiblemente se estaría trabajando con el ICE, alianza que significará un costo mucho menor de las consultorías y menos tiempo en la tramitación de visados y permisos, sin contar la posibilidad de contratar también al ICE la etapa constructiva, que llevará a mayores beneficios en tiempo y recursos que harán posible tener un edificio más seguro.

Procesos administrativos del programa integral de seguridad y conservación

Dado que el Teatro Nacional ha carecido de protecciones contra incendio, las diferentes administraciones desde inicios de la década anterior han venido tomando una serie de acciones entre las que se destacan las siguientes:

En el 2003 se realizó un pre diseño, anteproyectos constructivos y especificaciones preliminares del Sistema de Protección Activa Contra Incendios.

Entre el 2006 y el 2007 se realizó la construcción de tanque del Sistema de Protección Activa Contra Incendios y se contrató el suministro y colocación de una bomba de agua del Sistema de Protección Activa Contra Incendios.

En el 2012 se realizó la actualización del pre-diseño elaborado en el año 2003, específicamente para el sector de escenario y zonas aledañas.

En el 2014 con el objetivo de actualizar las normas de seguridad y conocer cuales riesgos había se contrató el pre-diseño de una nueva instalación eléctrica compuesta por diferentes sistemas.

El Instituto Nacional de Seguros, en el 2015, financió el diseño de sistema pasivo contra incendio, que trata de disminuir el riesgo sustituyendo los materiales combustibles por otros incombustibles. Este diseño contempló la compartimentación del edificio con puertas y divisiones resistentes al fuego, para evitar su propagación entre diferentes áreas y revistiendo estructuras con sustancias también retardantes del fuego.

La Unidad de Prevención e Investigación de Incendios del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica, en el 2015, rinde el Informe Técnico de Evaluación de seguridad Humana y Riesgos de Incendio No 0807-2015, donde hace una serie de recomendaciones a la administración del Teatro relacionados con las medidas para prevenir un incendio.

Además, el INS, en el 2016 otorgó una nueva donación con la cual se implementará el sistema pasivo y, además, se colocaron seis gabinetes contra incendio en la zona que una consultoría determinó como la de riesgo alto.

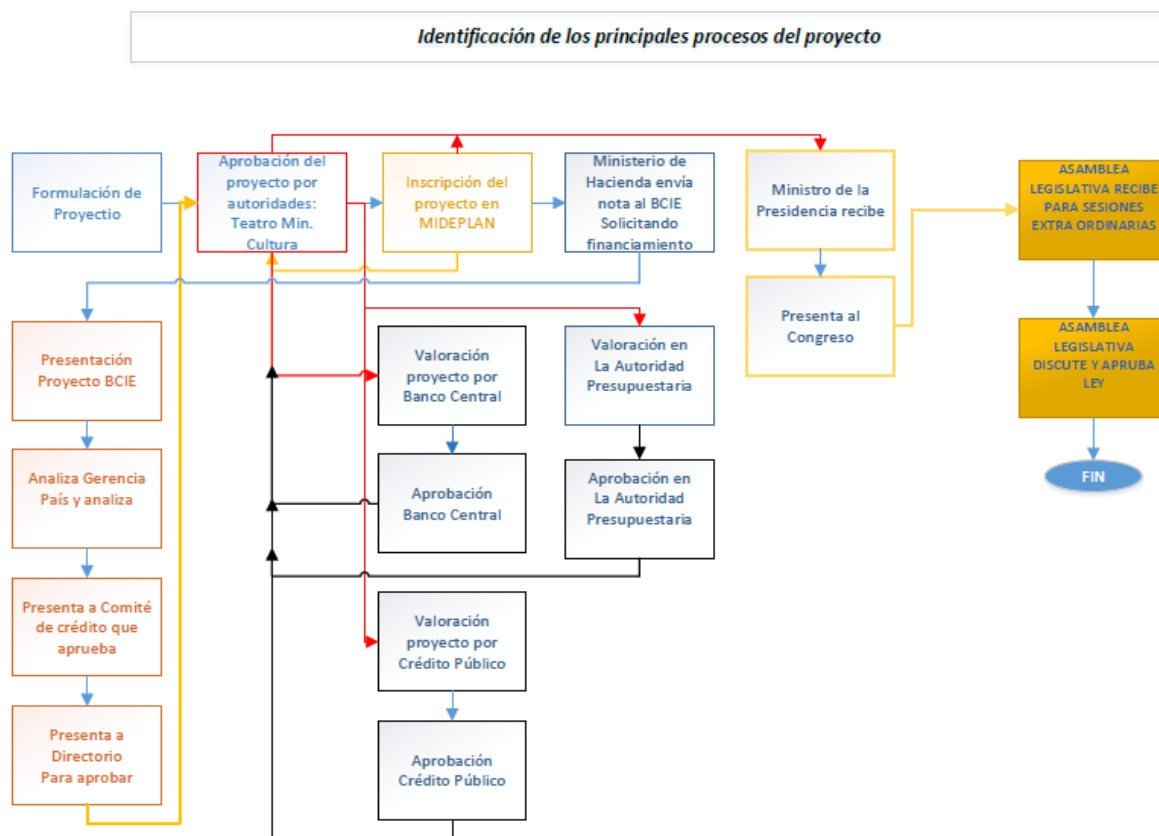
El ICE, en julio de 2016 apoyó en el diseño de la instalación eléctrica y de la instalación activa contra incendio, cuyos documentos están siendo entregados por esa institución en junio-julio del presente año.

El Teatro Nacional, llevó a cabo un proceso de contratación directa 2014CD-000059-00300, para que se lleven a cabo los estudios preliminares, diseños completos de la mecánica teatral automatizada, iluminación escénica, el diseño de una concha acústica e insonorización de la cúpula, especificaciones técnicas, presupuesto, asesoría para la licitación y visitas de asesoría técnica durante la etapa constructiva para el Teatro Nacional. Los recursos de esta consultoría, aproximadamente \$280 millones de colones son aportados por el Teatro Nacional, esto sería considerada como contrapartida para este proyecto

A pesar de todos los esfuerzo interinstitucionales en los últimos 15 años, el TNCR, requiere del financiamiento de una suma aproximada de \$ 31.3 millones, para del Programa Integral de Seguridad y Conservación, esta búsqueda de recursos se ha realizado a través de un acercamiento con el Banco Centroamericano de Integración Económica, el cual tiene como

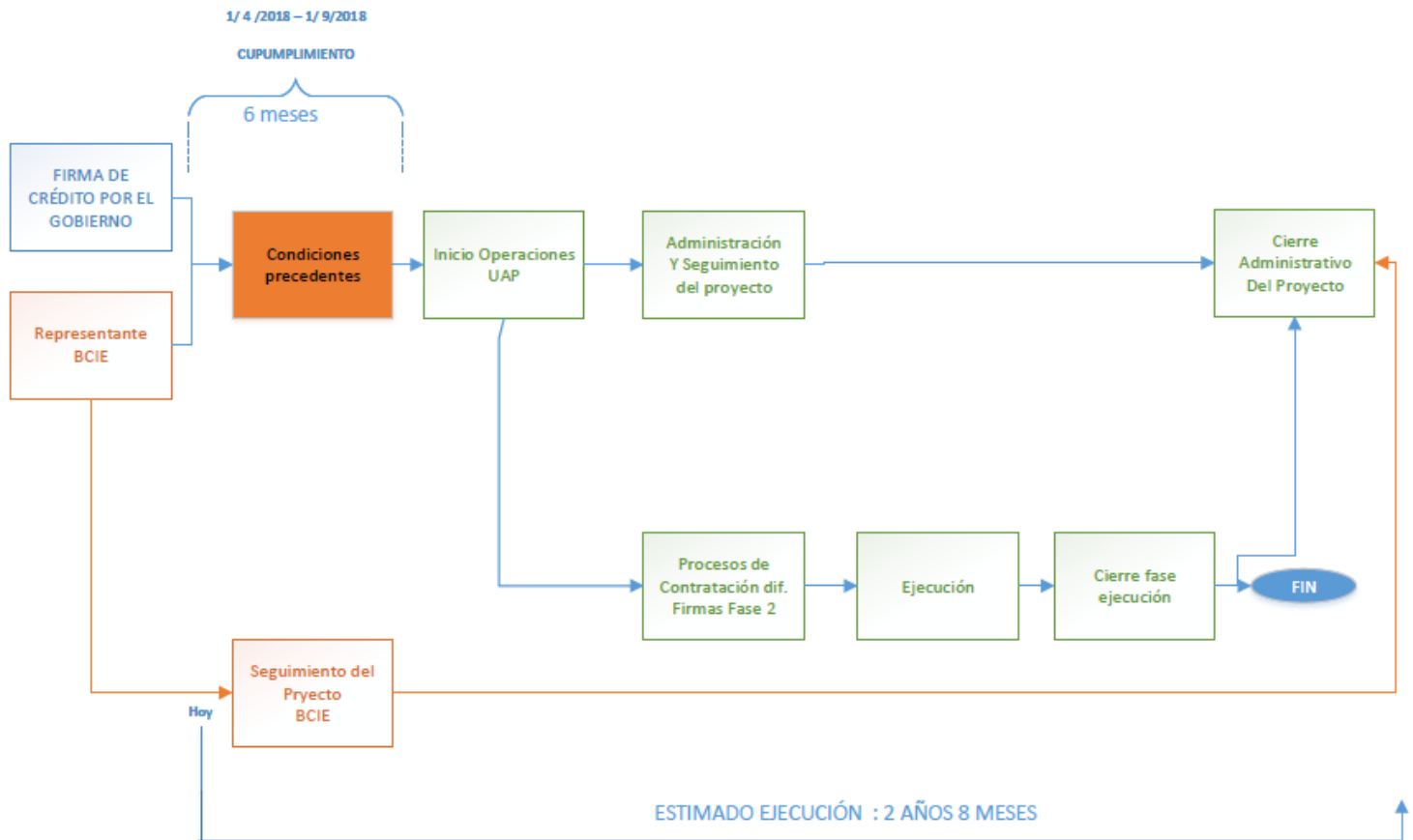
objetivo promover el desarrollo económico y social equilibrado de la región centroamericana, que incluye a los países fundadores y a los países regionales no fundadores.

El BCIE es un aliado estratégico del TNCR para en la provisión de la solución financiera, el proceso administrativo y gubernamental se detalla en el siguiente esquema:



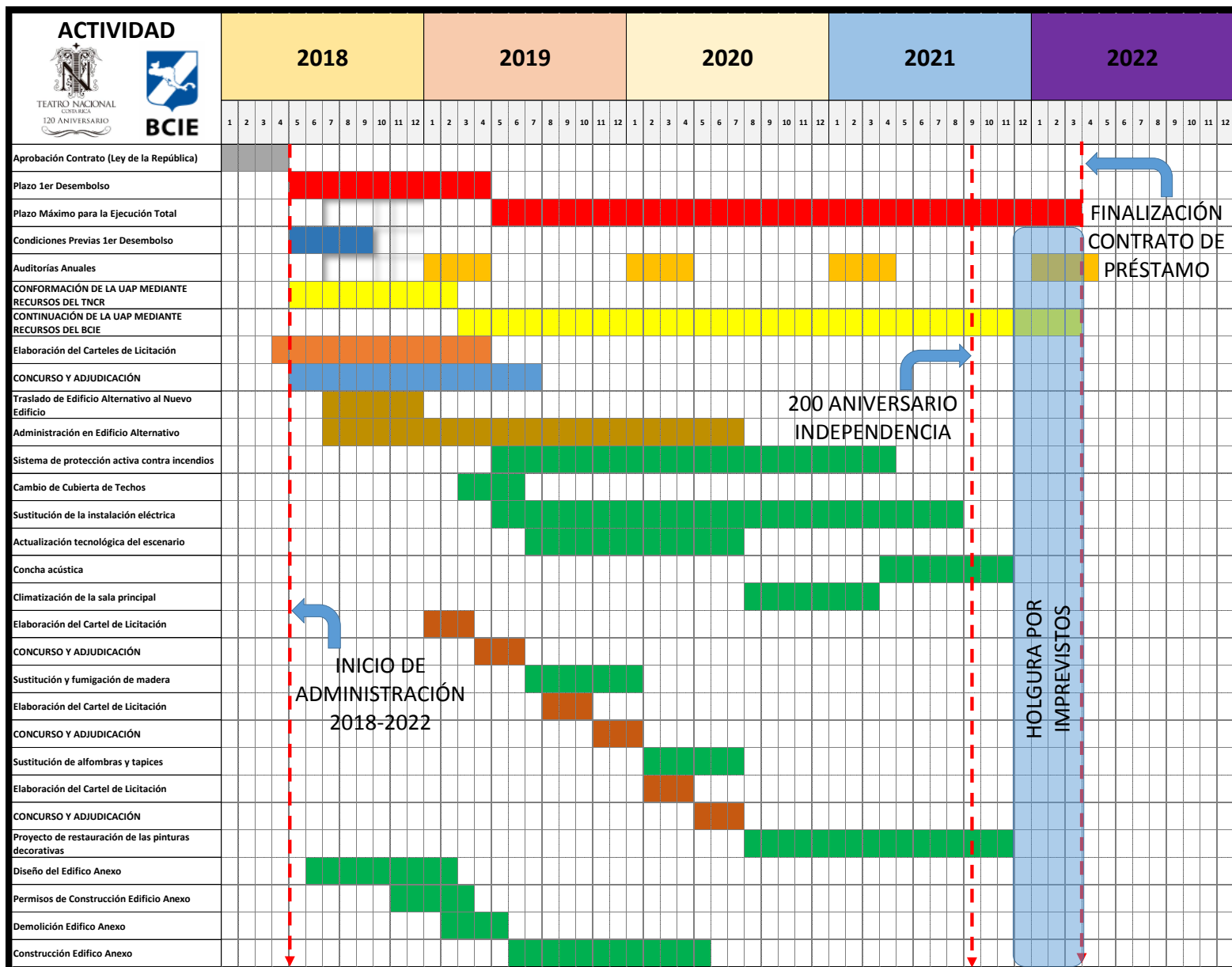
En la gráfica anterior se presenta un flujo de los procesos identificados, los cuales se han dividido en dos partes, los procesos hasta aprobar el empréstito y los procesos durante la ejecución del proyecto.

Los procesos desde la preparación del proyecto hasta la obtención de la aprobación del empréstito por parte de la Asamblea Legislativa se detallan en el siguiente esquema:



Como se puede notar en el proceso que va de la formulación del proyecto a la aprobación por parte de Asamblea Legislativa, intervienen varias instituciones del Gobierno central entre ellas: el Ministerio de Cultura, como rector y jerarca del Teatro Nacional, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Ministerio de Hacienda, específicamente Crédito Público y la Autoridad Presupuestaria, además interviene el Banco Central de Costa Rica.

El cronograma general del proyecto durante los siguientes 4 años se detalla a continuación:



La Dirección de Crédito Público del Ministerio de Hacienda es el órgano rector del Subsistema de Crédito Público. Como tal, tiene las siguientes competencias en cuanto al proceso de financiamiento del proyecto:

- Proponer a la Autoridad Presupuestaria la política de endeudamiento público, de mediano y largo plazo, considerando, entre otros, la capacidad de endeudamiento del país.
- Definir los criterios de elegibilidad de los préstamos.

- Disponer los procedimientos para la negociación, el trámite y la contratación del crédito público por parte de la Administración Central.
- Recomendar a la Autoridad Presupuestaria la autorización de las solicitudes de las entidades y los organismos del sector público para contratar operaciones de crédito público. Sin dicha autorización, ninguna entidad del sector público, excepto las del sector financiero bancario, podrá realizar préstamos externos ni internos.
- Definir, mediante reglamento, los procedimientos aplicables a la negociación, contratación, renegociación y amortización de la deuda externa del Gobierno de la República. Tal reglamento y sus modificaciones deben someterse a consulta, previo a su promulgación, ante la Contraloría General de la República.
- Apoyar y orientar las negociaciones tendientes a la contratación de préstamos.
- Mantener un registro actualizado sobre el endeudamiento público, debidamente separado, desglosado y detallado en sus categorías de interno y externo e integrado al Sistema de Contabilidad Nacional.
- Establecer las estimaciones y proyecciones presupuestarias del servicio de la deuda pública y darles seguimiento.
- Presentar a la Autoridad Presupuestaria propuestas de medidas tendientes a enfrentar y reducir el saldo y el servicio tanto de la deuda pública interna como externa.
- Todas las demás competencias que le asigne la Ley o su reglamento.

La Autoridad Presupuestaria funge como un órgano ejecutivo cuyas funciones se establecen en el Reglamento de la Ley. Dicho órgano estará a cargo de un director nombrado por el Ministro de Hacienda.

Mediante decreto N. 30058-H-MP-PLAN, del 19 de diciembre de 2001 se promulgó el Reglamento a la Ley N. 8131, el cual además establece que a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria le corresponde además de la verificación del cumplimiento de los lineamientos y directrices, generales y específicos, una serie de funciones. Posteriormente, en el decreto N. 36978- H-PLAN se actualizaron las funciones de este órgano ejecutivo.

La misión consiste en contribuir al uso racional de los recursos públicos, mediante la elaboración y seguimiento de las directrices y normativas en materia de política presupuestaria y la participación en la evaluación de la gestión institucional.

La Autoridad Presupuestaria funge como una dependencia que genera confianza y credibilidad en el Sector Público, comprometida con la excelencia, integridad e innovación, con personal capacitado y recursos tecnológicos óptimos.

Contrato de Préstamo No. 2207
Aprobaciones Administrativas y Suscripción del Contrato de Préstamo

Actividad	Responsable	Plazo	Estado de Avance
Presentar la solicitud de aval de oportunidad sobre la relevancia del proyecto y su fuente de financiamiento al CONIP según D.E. N°39038-H-PLAN.	Institución Ejecutora	1 día	FINALIZADO
Aval de oportunidad sobre la relevancia del proyecto y su fuente de financiamiento.	CONIP	2 semanas	FINALIZADO
Presentar la solicitud de autorización de Inicio de Negociación a MIDEPLAN ^{1/} según artículo 10 de la Ley N°5525.	Institución Ejecutora	1 día	FINALIZADO
Dictamen de autorización de Inicio de Negociación por parte de MIDEPLAN.	MIDEPLAN	2 semanas	FINALIZADO
Revisión previa de los documentos a negociar por parte de la Asesoría Legal y el Dpto. de Coordinación y Control del Endeudamiento Público de la DCP, así como del ejecutor.	DCP	1 semana	FINALIZADO
Negociación del Contrato de Préstamo por parte de la DCP, ejecutor y el acreedor.	DCP	1-3 días	FINALIZADO
Aprobación de la operación del Directorio del Banco	Banco		FINALIZADO
Presentar la solicitud de Aprobación Final del Proyecto a MIDEPLAN ^{1/} según artículo 10 de la Ley N°5525.	Institución Ejecutora	1 día	FINALIZADO
Dictamen de Aprobación Final del proyecto por parte de MIDEPLAN.	MIDEPLAN	2 semanas	PENDIENTE
Presentar la solicitud de financiamiento público al BCCR según artículo 106 de la Ley N°7558 ^{1/} .	Institución Ejecutora	1 día	PENDIENTE
Dictamen favorable del BCCR.	BCCR	3 semanas	PENDIENTE
Presentar la solicitud de autorización de contratación de endeudamiento público al Ministro de Hacienda, con copia al Sr. Julio Espinoza Rodríguez -DCP- y a la Sra. Ana Miriam Araya Porras STAP-, la cual debe adjuntar toda la información requerida en el artículo 11 y 12 del Decreto Ejecutivo N°35222-H. ^{1/}	Institución Ejecutora	1 día	PENDIENTE
Gestionar la solicitud de los Plenos Poderes ante Relaciones Exteriores y la obtención de los mismos.	DCP	3 semanas, se gestiona una vez recibida en la DCP la solicitud de financiamiento por parte de la Institución Ejecutora.	PENDIENTE
Emisión de recomendación a la Autoridad Presupuestaria por parte de la Dirección de Crédito Público de la autorización de la solicitud de endeudamiento.	DCP	2 semanas, en caso que el Gobierno figure como Prestatario y, por ende, no se requiere realizar análisis de la situación financiera y capacidad de pago de la institución ejecutora.	PENDIENTE
Autorización de contratación del endeudamiento por parte de la Autoridad Presupuestaria	STAP	1 semana	PENDIENTE
Suscripción del contrato de préstamo	MHAC	3 días	PENDIENTE

^{1/} La solicitud presentada por la Institución Ejecutora debe adjuntar toda la información requerida por el Ente que emite criterio.

Firma del Proyecto de Ley

Actividad	Responsable	Plazo	Plazo
Trámite para traducción al español del Contrato de Préstamo si corresponde.	Institución Ejecutora/Traductor oficial	2 semanas	NO APLICA
El ejecutor deberá enviar a la DCP, en forma física y electrónica, el borrador de Proyecto de Ley en su última versión, que contenga la propuesta de exposición de motivos (justificación, importancia y alcance del proyecto, mecanismo para el manejo y ejecución del proyecto/préstamo, y otros aspectos que expongan la relevancia nacional de contar con un préstamo para este proyecto) y el articulado que considere necesario incluir para la ejecución del Contrato de Préstamo/Proyecto.	Institución Ejecutora	En paralelo al proceso de obtención de las autorizaciones administrativas.	PENDIENTE
La DCP trabaja en el Proyecto de Ley en lo referente a temas de la operación crediticia y del servicio de la deuda que se estaría generando.	DCP	3 días, después de la emisión de recomendación a la Autoridad Presupuestaria de la autorización de la contratación del endeudamiento.	PENDIENTE
La DCP revisa y retroalimenta la exposición de motivos y el articulado propuesto por el ejecutor e incorpora los puntos desarrollados por la Dirección, a efecto de contar con la versión final del Proyecto de Ley.	DCP	1 semana, en paralelo al proceso de obtención de las autorizaciones administrativas.	PENDIENTE
La DCP ajusta el formato del Proyecto de Ley conforme a los requerimientos del Departamento de Leyes y Decretos de Casa Presidencial.	DCP	3 días, después de la suscripción del contrato de préstamo	PENDIENTE
El ejecutor debe certificar las autorizaciones administrativas (CONIP, MIDEPLAN, BCCR y AP) y remitirlas a la DCP adjuntando cinco fotocopias de las mismas.	Institución Ejecutora	Presentarlo a la DCP uno a tres días después de contar con la autorización de la Autoridad Presupuestaria.	PENDIENTE
La DCP debe certificar el Contrato de Préstamo ^{1/} y los Plenos Poderes y adjuntar 5 fotocopias.	DCP	1 a 3 días	PENDIENTE
Remisión del Proyecto de Ley a la Asamblea Legislativa.	Ministerio de Hacienda/ Ministerio de la Presidencia	6 días, después de la suscripción del contrato de préstamo.	PENDIENTE

^{1/} Para proceder a la firma del Proyecto de Ley se requiere de la traducción al español del contrato de préstamo.

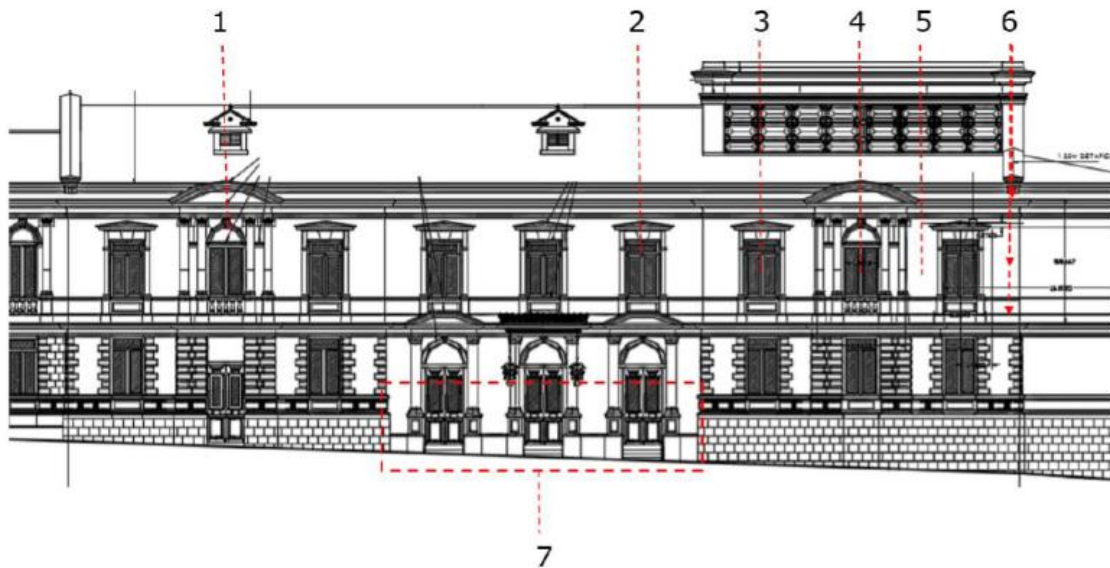
Restauración de la Fachada Sur

El TNCR se ubica en uno de los puntos más contaminados de la ciudad, lo que ha contribuido, con el paso de los años, al deterioro de sus elementos exteriores, perdiendo mucha de su resistencia por los agentes químicos, biológicos, atmosféricos y sísmicos, que aportan a la fatiga natural de sus materiales; todo lo cual pone en peligro sus valores estéticos y culturales. Razón por la cual, esta administración implementó un proyecto para poner nuevamente en valor las fachadas exteriores del Teatro Nacional, conservando los valores arquitectónicos, los materiales y técnicas constructivas originales, la integridad del edificio sustituyendo los elementos incompletos por desgaste; así como ofrecer seguridad a los peatones que transitan por la acera del costado sur y evitar el ingreso de agua al interior de los muros de ladrillos, ya que esta acelera los procesos de deterioro y corregir algunas “restauraciones” anteriores, que se han valorado como incorrectas.

A la fecha se han sustituido las piedras esculpidas que han perdido fragmentos por pulverización, básicamente en los frontones de las ventanas y fustes de las pilastras que las rodean, donde en el pasado se pusieron piezas con piedras de otro tipo, lo que además de evidenciarse visualmente, significa contaminar la situación original. Además del cambio de sisas que fueron reconstruidas con morteros que se destacaban en la apreciación normal del edificio o que permiten el ingreso de agua al interior de los muros y reposición de repello faltantes o tan manchados, que disminuían el valor estético y permitían el ingreso de agua a los muros.

Siguiendo la imagen N. 3, la primera etapa se realizó durante 2017 e incluyó la atención de los puntos 4, 5, 6 y 7. Mientras que, los puntos 1, 2 y 3 se comenzaron a trabajar en febrero, 2018, encontrándose en proceso.

Imagen N. 3
Restauración de la fachada sur del TNCR, según avance



Bandas electrificadas para ahuyentar palomas

El edificio del Teatro Nacional padece la presencia diaria de cientos de palomas que viven y defecan en los relieves arquitectónicos de las fachadas, ocasionando una mala impresión al público y afectación a las piedras. Se ha implementado un sistema de bandas electrificadas que evita que se posen en el edificio.

Rehabilitación antigua boletería

Desde hace décadas, la boletería se había trasladado del espacio original al vestíbulo principal. Con el objetivo de optimizar el espacio y uso del vestíbulo del edificio se decidió trasladarla al edificio anexo de la boletería primigenia, que se encuentra en el costado norte del TNCR. Esto permitió también, eliminar las filas de personas que provocaban aglomeración en dicha zona.

En el 2015, se había iniciado con la compra de muebles y pintura. En el 2016 se adaptó para la ley 7600, bajando la altura de las ventanillas y construyendo una rampa, además, colocando vidrios de seguridad y las instalaciones eléctricas y de internet para ofrecer el servicio.

Colección de telón de boca y decoraciones escénicas

Apertura y diagnóstico de la colección de 37 decoraciones escénicas y el telón de boca original (1897). Se trajo al TNCR, a los restauradores españoles, los doctores Carmen Pérez García y Juan Pérez Miralles, quienes realizaron un diagnóstico del estado de conservación de las obras. Se estarán gestando los recursos para la restauración y futuras exhibiciones de esta colección, casi única en el mundo, en teatros del siglo XIX. Se realizará mediante un proceso de taller de formación con mano de obra costarricense, que tendrá la capacitación de un experto europeo.

Contratación para la aplicación de recubrimiento para protección pasiva contra fuego

Se aplicaron sustancias retardantes al efecto del fuego en estructuras metálicas debajo y en los alrededores del escenario. Los trabajos fueron inspeccionados y recibidos a satisfacción por el Arquitecto Hernán Hernández, especialista en el tema y diseñador de la propuesta. Los trabajos fueron supervisados también por funcionarios del TNCR y del INS.

Restauración de las pinturas y ornamentos

Ante la necesidad imperiosa de intervención de las obras de arte y decoraciones de las antiguas cantinas del TNCR, actuales Cafetería y Dirección General, se establece un programa de atención. Las tareas iniciaron con la elaboración de fichas de diagnóstico para cada obra, se describió su estado de conservación, con fotografías de los daños, se incluyeron fotos con luz ultravioleta y otros análisis requeridos. Se elaboró una tabla resumen utilizando la distribución y nomenclatura realizada por el ICE. Asimismo, se facilitó TNCR al ICE, con el fin de que esta entidad aplique las medidas y acciones necesarias para prevenir y controlar los riesgos durante la ejecución de los trabajos del Programa integral de Conservación y Seguridad del Monumento Histórico.

Para el desarrollo de este proyecto se está contando con la Universidad de Costa Rica (específicamente el CICIMA) para la ejecución del “Proyecto: estudio de la composición de los pigmentos, tejidos y estratos en obras pictóricas de gran formato, específicamente en dos telones, una pintura ubicada en el cielo raso del primer nivel y tres obras en el cielo raso del *foyer* del Teatro Nacional de Costa Rica”, para obtener un diagnóstico del estado de conservación de las obras, que se soporta en convenio existente entre ambas instituciones. El proceso de investigación científica permitirá establecer el grado de deterioro y sus causas en las obras pictóricas de gran formato, que se encuentran ubicadas en los cielos rasos del edificio patrimonial, así como los telones escénicos. El resultado contribuirá a establecer el proceso de intervención de las obras para su preservación. Este trabajo ha avanzado, a la fecha, en un 75% apropiadamente y el presupuesto para llevar a cabo los trabajos de restauración se han incluidos en el préstamo que se solicitará al BCIE.

Alquiler de nueva bodega y desalojo del edificio histórico

Con el fin de implementar las recomendaciones del Cuerpo de Bomberos y otros expertos, ante acciones preventivas contra incendio, se alquiló una bodega ubicada en Barrio Pitahaya, con condiciones ambientales y seguridad óptimas, para el desalojo de materiales, mobiliario y otros objetos, restando vulnerabilidad al edificio patrimonial. Aunado a ellos, se han realizado otras acciones como mejora en equipo, conformación de brigada para emergencias, entre otros.

Investigación y producción bibliográfica

Con el fin de conmemorar los 120 años del Teatro Nacional, esta administración produjo un libro de lujo sobre esta joya arquitectónica e histórica, que se tituló “Teatro Nacional de Costa Rica 1897-2017: 120 años, Alegoría, símbolo y libertad cultural”. Dicho producto bibliográfico fue un logro sustantivo para el TNCR, no habiéndose alcanzado una docena de publicaciones en su más de un siglo de existencia. Para ello, se reunió a un equipo de

especialistas e integró a la Universidad de Costa Rica, la Universidad Nacional, la Universidad Estatal a Distancia, la Universidad Veritas y al TNCR; quienes desarrollaron una investigación de gran rigurosidad científica. El libro tiene un diseño e impresión de alta calidad y reúne decenas de imágenes con vistas privilegiadas y distintas, de este símbolo, y los textos abordan la historia, la arquitectura, las artes visuales, la sociología, la música, el canto, el teatro y la danza para ofrecer un panorama amplio de lo que ha sido este templo de arte estos 120 años. Así como contribuye a romper mitos que se han construido alrededor del Teatro Nacional y favorece nuevas lecturas. El libro incluye dos fotografías que pueden verse en realidad aumentada y está traducido en su totalidad al inglés.

Usar para conservar y conservar para usar

En el 2017 el TNCR organizó seis coloquios a cargo de especialistas nacionales e internacionales con la finalidad de convocar a profesionales del patrimonio cultural, artistas y público en general, para reflexionar sobre las vulnerabilidades detectadas en el monumento y las posibles vías de solución. Los coloquios obedecieron al principio de transparencia y la importancia de fomentar la participación en la conservación y salvaguardia del patrimonio cultural. Por lo cual, estos espacios de intercambio de información no han estado exentos de confrontación de visiones sobre cómo intervenir el edificio patrimonial.

En este proceso se han expresado dos posiciones: la que propone que se realice la mínima intervención en el inmueble y la que propone el apego al artículo cinco la Carta de Venecia (1965) respecto al equilibrio entre usar y conservar. Siendo esta última la opción que ha adoptado el equipo interdisciplinario a cargo del Programa de Seguridad y Conservación del Monumento Nacional.

En palabras del arquitecto Juan Ruesga, “El equilibrio entre la conservación y el uso, a través de la dimensión social, que en muchos casos es la auténtica razón de la existencia de los bienes culturales (...) Así es un teatro. Un edificio que suele ser patrimonio histórico y arquitectónico y monumento significativo de una ciudad o una colectividad y a la vez es un edificio que técnicamente debe evolucionar en sus requisitos técnicos y tecnológicos

para estar al servicio del arte teatral, y, en definitiva, del público que asiste a las representaciones escénicas”.

A lo largo del tiempo, distintas innovaciones se han acogido en el TNCR que no riñen con su belleza y funcionalidad. Ejemplo de ello es la aplicación de la Ley No. 7600 de igualdad de las personas con discapacidad, la cual requirió de la incorporación de elevadores que conectan los tres pisos del edificio, es decir, un elemento introducido que responde a una necesidad del siglo XXI, no concebido en la arquitectura original de finales de siglo XIX. En resumen, todo este proceso de reflexión suscitado en los coloquios expone que la asociación de sensibilidad y conocimiento posibilitan prolongar la vida de un bien patrimonial -como el que ocupa nuestra atención- para que pueda continuar con su misión civilizatoria.

En la actualidad, conforme a la normativa vigente y una respetuosa correspondencia entre tradición e innovación, es imprescindible: sustituir sistemas eléctricos, mejorar el sistema contra incendios, actualizar tecnológicamente el escenario, acompañado de una constante labor destinada a investigar, documentar, restaurar, revitalizar, sensibilizar (educar), divulgar, sobre la riqueza del patrimonio material e inmaterial.

Desde su origen y hasta la actualidad, ha tenido una vocación por conservar su infraestructura, ornamentación y mobiliario, en correspondencia con el uso y saberes propios de las funciones de un teatro. Su escenario ha sido plataforma de libertad cultural e impulso de artistas nacionales.

El Teatro Nacional enlaza ya tres siglos. Y se actualiza bajo la responsabilidad de ser cada vez más inclusivo como un derecho cultural. Igualmente, es un deber de la sociedad costarricense garantizar su preservación por más centurias.

IV CAPITULO

EL TEATRO COMO INSTITUCION PÚBLICA

Marco filosófico institucional

Visión

Fortalecer y diversificar la oferta de las Artes Escénicas, con prácticas de mejora continua en todas sus áreas para capturar un público más amplio que valore el patrimonio histórico que constituye el Teatro Nacional.

Misión

Ser una institución que promueve la producción de las artes escénicas de alto nivel artístico y conserva para el uso del público el Teatro Nacional de Costa Rica como Monumento Histórico.

Productos Institucionales

Producciones y coproducciones de espectáculos del Teatro Nacional. Entendiendo por producciones y coproducciones; los espectáculos del TNCR. Siendo estos: todos aquellos eventos realizados en el marco del programa Erase una Vez, Teatro de Medio Día, el Aperitivo Musical, Festival de Coreógrafos Graciela Moreno (FCGM), Festival de la Imaginación, Jornada Coral Navideña, espectáculos realizados en el Teatro Vargas Calvo y por el convenio Ventana al Mundo.

Visitas guiadas históricas educativas. Se refiere a la cantidad de personas que visitan el Edificio Patrimonial del Teatro Nacional de Costa Rica. Son realizadas por estudiantes de los diversos centros educativos, población nacional y extranjeros que nos visitan. Los visitantes pueden realizar su recorrido al edificio Patrimonial con un guía de la Institución, un guía independiente o por cuenta propia.

3. Edificio y Bienes Patrimoniales conservado. Se refiere a las actividades de conservación patrimonial.

Indicadores del producto.

1. Porcentaje de producciones y coproducciones desarrollados en cantones prioritarios. Para el año 2018 se tiene programado realizar dos actividades en los cantones de Turrialba y Guácimo.

2. Porcentaje de personas participantes en las presentaciones realizadas en los cantones prioritarios. Para el año 2018, se espera contar con un mínimo de asistencia de 300 personas a las actividades a realizar en el cantón de Turrialba y Guácimo.

3. Porcentaje de poblaciones específicas asistentes a los espectáculos del TNCR. Entendiendo por poblaciones específicas: personas menores de edad con discapacidad y personas adultas mayores.

4. Asistencia a los espectáculos, según capacidad de audiencia de la sala principal.

5. Porcentaje de crecimiento en las visitas guiadas, realizadas en el Edificio Patrimonial del Teatro Nacional de Costa Rica. La cantidad de la población será contrastada contra el total de población recibida el año anterior, proyectando un aumento del 2% anual, manteniendo el comportamiento del año 2019 en el 2020, considerando que el proyecto de inversión de la Institución se encuentra en su etapa de ejecución. La visitación al monumento histórico es realizada por estudiantes de los diversos centros educativos del país, población nacional y extranjeros que nos visiten.

6. Porcentaje de avance en la realización de actividades de conservación patrimonial. Este indicador corresponde al porcentaje del cumplimiento del Programa Integral de Seguridad y Conservación del Monumento Histórico: Teatro Nacional de Costa Rica. Se cuenta con una línea base del 25% y con un avance por año:

2018: 5%. Restauración de pinturas y telones. Trámites de contratación de las empresas para la implementación de los Diseños.

2019 y 2020: 66%. Ejecución del proyecto.

2021: 4%. Pendientes de la etapa de ejecución del proyecto.

Políticas Institucionales

1. Promover el mejoramiento continuo (cualitativa y cuantitativamente) en las actividades de fomento, promoción, organización y presentación de espectáculos públicos.
2. Fortalecer la conservación del Edificio Principal del Teatro Nacional, el cual constituye Patrimonio Histórico Nacional y una de las obras arquitectónicas más importantes del país.

Valores Institucionales

Los valores que guían el accionar institucional son los que se enumeran a continuación:

Integridad

Actuar en forma correcta e intachable de manera que pueda ser consecuente entre lo que se hace y lo que se dice. Son características indispensables de este valor la responsabilidad, la lealtad y la honradez.

Creatividad

Buscar constantemente formas nuevas de hacer el trabajo, resolver problemas y satisfacer al cliente. La mejora en productos y servicios está dada usualmente por la creatividad que pongamos en buscar soluciones novedosas a las necesidades de los usuarios de nuestros servicios.

Mejora continua

Brindar productos y servicios de la mayor calidad posible para el receptor externo e interno, que mejore día a día la calidad, los tiempos de respuesta y la actitud ante los clientes. Renovación constante de los procesos, de cara al cliente y de la tecnología a su servicio, serán objetivos de este gran valor.

Espíritu de servicio

Es la actitud de prestar un servicio que se piensa totalmente en la satisfacción, pronta y compleja, de las necesidades del cliente, sean internos o externos. Cordialidad, cortesía y buen trato son aspectos implícitos de este valor.

Proactividad

Anticipación, visión al futuro de oportunidades.

Consejo Directivo

Durante el periodo comprendido entre el 2014 -2018, el Consejo Directivo ha estado conformado por profesionales de las artes escénicas, artes musicales, arquitectos, ingenieros, abogados y economistas, quienes con su amplia experiencia han aportado gran conocimiento y consejo a la Dirección General, logrando un trabajo en equipo. El listado de integrantes se puede observar en la siguiente tabla:

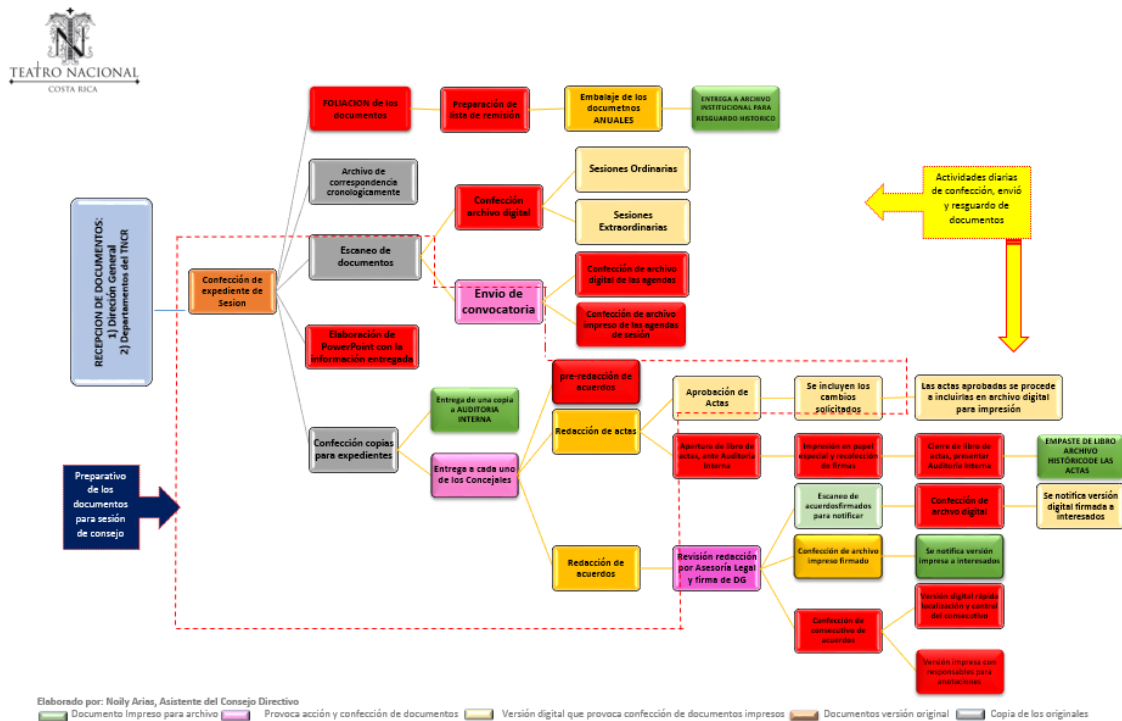
Tabla N. 6
Miembros de Consejo Directivo
2014-2018

2014-2015	2015	2015-2017	2017-2018
Elizabeth Fonseca Corrales Presidente Ministra de Cultura y Juventud	Sylvie Durán Salvatierra Presidente Ministra de Cultura y Juventud	Max Valverde Soto Presidente Viceministro de Cultura y Juventud	Max Valverde Soto Presidente Viceministro de Cultura y Juventud
Juan Manuel Barquero Vargas Vicepresidente	Elena Wachong Ho Vicepresidente	Elena Wachong Ho Vicepresidente	Roberto Villalobos Ardón Vicepresidente
Pilar Aguilar Muñoz Secretaria	Marielos Fonseca Pacheco Secretaria	Miguel Gutiérrez Saxe Secretario	Miguel Gutiérrez Saxe Secretario
Carlos Mesén Rees Vocal 1	Carlos Mesén Rees Vocal 1	Roberto Villalobos Ardón Vocal 1	Orlando Gei Brealey Vocal 1
María Bonilla Picado Vocal 2	Gabriel Goñi Dondi Vocal 2	Orlando Gei Brealey Vocal 2	Glenda Umaña Vocal 2

Tomando en consideración que la elaboración de las actas del Consejo Directivo presentaba atraso en su aprobación durante la siguiente sesión, en la Administración de la señora Inés Revuelta se hicieron contrataciones externas, para que normalizara esta acción. Tarea que se concreta a partir del 2017 y se mantiene totalmente ordenado en la actualidad.

Asimismo, el Consejo Directivo estableció un procedimiento para las solicitudes que se presentan para análisis y aprobación del cuerpo colegiado. Estas deben contar con la recomendación técnica de cada uno de los departamentos involucrados, así como contar con el visto bueno de la Asesoría Jurídica. Finalmente, el acuerdo se notificada a los interesados en tiempo.

El procedimiento establecido, incluye el siguiente flujograma:



Producciones y coproducciones de espectáculos del Teatro Nacional

En el Teatro Nacional se distinguen los siguientes productos:

1. Entendiendo por producciones y coproducciones, los espectáculos. Siendo estos, todos aquellos eventos realizados en el marco del programa Erase una Vez, Teatro de Medio Día, el Aperitivo Musical, Festival de Coreógrafos Graciela Moreno, Festival de la Imaginación, Jornada Coral Navideña, espectáculos realizados en el Teatro Vargas Calvo y por el convenio Ventana al Mundo.
2. Visitas guiadas históricas-educativas. Se refiere a la cantidad de personas que visitan el edificio patrimonial. Son realizadas por estudiantes de los diversos centros educativos, población nacional y extranjeros. Los visitantes pueden realizar su recorrido con un guía de la institución, con un guía independiente o por cuenta propia.
3. Edificio y bienes patrimoniales conservado. Se refiere a las actividades de conservación patrimonial.

Indicadores del producto

1. Porcentaje de producciones y coproducciones desarrollados en cantones prioritarios. Para el año 2018 se tiene programado realizar dos actividades en los cantones de Turrialba y Guácimo.
2. Porcentaje de personas participantes en las presentaciones realizadas en los cantones prioritarios. Para el año 2018, se espera contar con un mínimo de asistencia de 300 personas a las actividades a realizar en el cantón de Turrialba y Guácimo.
3. Porcentaje de poblaciones específicas asistentes a los espectáculos del TNCR. Entendiendo por poblaciones específicas: personas menores de edad con discapacidad y personas adultas mayores.
4. Asistencia a los espectáculos, según capacidad de audiencia de la sala principal.

5. Porcentaje de crecimiento en las visitas guiadas, realizadas en el edificio patrimonial del. La cantidad de la población es contrastada contra el total de población recibida el año anterior, proyectando un aumento del 2% anual.

Gestión financiera

En el Cuadro N. 17 se incluye datos de los recursos autorizados y ejecutados al 31 de diciembre de 2017 con ingresos corrientes, de capital y de financiamiento (superávit). Se incluyen recursos de crédito público en el espacio asignado para ese rubro. Se utiliza como insumo los datos del Presupuesto modificado del año evaluado.

Cuadro N. 17
Comparativo del monto autorizado y ejecutado según partida, a diciembre, 2017
Monto en colones

Partida	Autorizado	Presupuesto Ejecutado	% Ejecución
0-Remuneraciones	1.125.611.800	1.032.486.867	92
1-Servicios	1.926.896.576	1.458.893.866	76
2-Materiales y Suministros	196.030.000	98.405.202	50
3-Intereses y Comisiones	3.000.000	3.000.000	100
4-Activos Financieros	0	0	0
5-Bienes Duraderos	130.590.000	76.944.802	59
6-Transferencias Corrientes	929.994.055	825.086.521	89
7-Transferencias de Capital	0	0	0
8-Amortización	0	0	0
9-Cuentas Especiales	0	0	0
SUB TOTAL	4.312.122.431	3.494.817.258	81
Recursos de crédito público	0	0	0
TOTAL GENERAL	4.312.122.431	3.494.817.258	81

1/Ejecutado: Para ministerios y poderes corresponde al devengado, que es el reconocimiento del gasto por la recepción de bienes y servicios independientemente de cuando se efectúe el pago de la obligación..

Fuente: Datos suministrados por el departamento de Administración

Los factores que incidieron la ejecución de la partida presupuestaria 0 “Remuneraciones” en un 8% por debajo del presupuesto aprobado, se debe a que durante varios meses ha habido plazas vacantes, como es el caso de la plaza del Coordinador Administrativo, entre otras. A pesar de esto, la ejecución en la partida de remuneraciones es aceptable.

Por su parte, las partidas presupuestarias 1, 2, 5 y 6, muestran un porcentaje de ejecución igual o inferior al 90%. En el Cuadro N. 18 se muestran aspectos relacionados con que la ejecución de dichas partidas fuera inferior al 90% al finalizar el año 2017, así como las posibles acciones correctivas para los siguientes ejercicios económicos.

Cuadro N. 18
Factores que incidieron en ejecución presupuestaria, a diciembre, 2017

Partidas Presupuestarias	Factores que afectaron	Acciones correctivas para los siguientes ejercicios económicos		Indicar cómo el porcentaje de ejecución afectó la programación presupuestaria ^{2/}
		Acciones	Responsable directo de ejecutar las acciones ^{1/}	
1. Servicios	Los servicios públicos, alquileres, gastos de viaje y transporte y mantenimientos en general fueron sobreestimados y se previeron servicios de ingeniería que no se ejecutaron.	En el 2018 se tomarán las acciones para dejar las partidas en los montos adecuados conforme a las necesidades del TNCR.	Coordinadores de Área.	No aplica
2. Materiales y suministros	Se sobreestimo el presupuesto. Además se dieron ahorros en las compras debido a que habían inventarios suficientes.	En el año 2018 se está retomando el control del inventario de tal forma de continuar una acción austera en el consumo.	Coordinadores de las Áreas // Proveedor Institucional.	
5. Bienes duraderos	No se compró todo lo previsto principalmente en el proceso de Tecnología de la Información (TI).	En 2018 se dará un seguimiento para comprar lo necesario y hacer los ajustes presupuestarios del caso.	Coordinadores de Área // Encargado de TI.	
6. Transferencias corrientes	Ninguno. Este comportamiento responde a que la transferencia del mes de diciembre a realizar a las Instituciones adscritas del Ministerio de Cultura, se realiza al finalizar el mes de enero.	La transferencia al Teatro Popular Mélico Salazar (CNT), Museo de Arte Costarricense y Centro Nacional de la Música, se estará realizando al finalizar el mes de enero del año 2018.	Coordinador Administrativo.	

^{1/} Se refiere a la persona responsable directa de ejecutar la acción, no se refiere al (la) Director (a) del programa o subprograma.

^{2/} Esta columna deben completarla únicamente las entidades que tienen en la Ley producción cuantificable (productos, indicadores, metas)

Fuente: Información suministrada por el departamento de Administración.

Recursos transferidos en el año 2017

Conforme a lo dispuesto en las Leyes N. 3632 y N. 5780, así como el Decreto N. 27762-H-C, Reglamento para la aplicación del Impuesto sobre Espectáculos Públicos, el TNCR realiza transferencias a otras instituciones adscritas al sector cultura, que son el Teatro Popular Mélico Salazar (CNT), el Museo de Arte Costarricense y el Centro Nacional de la Música (OSN). Transfiriendo al 31 de diciembre del 2017 un monto total de ₡694.532.872,49. Ver Cuadro N. 19.

En acatamiento a lo dispuesto en el artículo N. 58 del Decreto Ejecutivo N. 33950-H, Reglamento para el Funcionamiento de la Caja Única, se trasladó al Fondo General de Gobierno un monto total de ₡255.524,81, correspondiente a intereses generados en las cuentas institucionales en la banca comercial.

Y de conformidad a lo dispuesto en el artículo N. 46 de la Ley N. 8488, Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo, se trasladó un monto total de ₡3.697.054,84.

Asimismo, es importante mencionar, que el TNCR, no tiene la facultad de realizar actividades de seguimiento y fiscalización de los recursos transferidos.

Cuadro N. 19
Transferencia de recursos a otras entidades producto de la recolección del IEP
2017

Institución a la que se le transfirió recursos	Acciones de dirección, coordinación y vigilancia realizadas por la institución concedente	Saldo en Caja Única de la Institución a la que se le transfirió recursos 1/	
		Al 31 diciembre 2016	Al 31 diciembre 2017
Teatro Popular Mélico Salazar	Conciliación de saldos y seguimiento de auxiliar de pasivos contables.	¢368.482.314,32	¢416.719.723,49
Museo de Arte Costarricense	Conciliación de saldos y seguimiento de auxiliar de pasivos contables.	¢122.827.438,08	¢138.906.574,50
Centro Nacional de la Música	Conciliación de saldos y seguimiento de auxiliar de pasivos contables.	¢122.827.438,08	¢138.906.574,50
Intereses generados en cuentas bancarias	Intereses generados en las cuentas Institucionales en la Banca Comercial	¢832,254,65	¢255.524,81
Comisión Nacional de Emergencias	Conciliación de saldos y seguimiento de auxiliar de pasivos contables.	¢5.745.860,33	¢3.697.054,84

1/ El saldo se refiere al total de recursos con los que dispone la institución al cierre del período en referencia, independientemente del origen de los recursos.

Fuente: Datos suministrados por el departamento de administración.

Análisis por departamento

Se brinda a continuación un análisis por departamentos de TNCR.

Departamento Promoción Cultural

Es uno de los departamentos de labor sustantiva del TNCR, que tiene como tarea fundamental ejecutar e impulsar procesos de desarrollo de la creación artística, cultural y patrimonial, a través de actividades de análisis, valoración, inspección y supervisión de las estrategias de diseño, producción, comunicación y mercadeo. Es el departamento a cargo de efectuar todas las producciones y coproducciones del TNCR.

Cumpliendo en el mes de diciembre del año 2017 con la meta asociada al Plan Nacional de Desarrollo, llegando a una población de 1.322 personas, mediante la realización de tres actividades; dos presentaciones artísticas de cuentos en la Escuela Manuel Castro Blanco y a la Asociación Hogar de Ancianos de los Santos en San Marcos de Tarrazú. Y la tercera actividad denominada “Una comunidad al Teatro”, que consistió en una visita al Teatro, donde población de los distritos de San Pablo, Santa Cruz, San Andrés, San Isidro, Llano Bonito, San Carlos, San Lorenzo, San Marcos disfrutaron en la sala principal del TNCR, la función de la obra Alicia en el País de las Maravillas.

En el Cuadro N. 20 se muestran los logros alcanzados en el desarrollo de la actividad indicada:

Cuadro N. 20
Programa/subprograma presupuestario: Promoción Cultural
Grado de cumplimiento de metas de producción - 2017

Producto	Indicador	Meta			Grado de cumplimiento		
		Programada	Alcanzada	Porcentaje alcanzado	E	PE	NE
Producciones y Coproducciones -Indicador asociado con el Plan Nacional de Desarrollo	Cantidad de comunidades visitadas	2	3	150			
	Cantidad de personas asistentes	300	1322	441			
					2	0	0

Fuente: Elaborado con datos suministrados por el depto. de Promoción Cultural.

Asimismo, se cumplieron las metas establecidas según indicadores establecidos, con una asistencia, en el año 2017, de un total de 82.613 personas a los espectáculos realizados en los diferentes espacios escénicos del TNCR: sala principal, foyer y la Teatro Vargas Calvo.

Cuadro N. 21
Programa/subprograma presupuestario: Promoción Cultural
Grado de cumplimiento de metas de producción
2017

Producto	Unidad de medida	Meta			Grado de cumplimiento		
		Programada	Alcanzada	Porcentaje alcanzado	E	PE	NE
Producciones y Coproducciones	Número de personas asistentes a los espectáculos realizados en los espacios escénicos.	60.430	82.613	137			
	Número de presentaciones realizadas en la sala principal.	90	158	176			
	Número de personas asistentes a los espectáculos realizados en la sala principal.	55.710	79.050	142			
					3	0	0

Fuente: Elaborado con datos suministrados por el depto. de Operaciones y Servicios.

Al finalizar el 2017, se mantiene un comportamiento similar al primer semestre, con un total de 77 presentaciones en la sala principal y una asistencia de 36.582 personas a los espectáculos ofrecidos. Si se consideran los datos del número de presentaciones realizadas en la sala principal (158) y el número de personas asistentes (79.050), en razón de su (825 personas), se obtiene que el porcentaje de uso de este espacio escénico es de un 61%. Y el promedio de asistencia es de 500 personas por presentación.

Departamento: Operaciones y servicios

Nivel Sustantivo Organizacional que ejecuta procesos de servicios, con un enfoque primordial en la comercialización de los productos del TNCR y en la atención al cliente. El

departamento de Operaciones y Servicios tiene una participación primordial en la fase final de los productos, con procesos de servicio, procedimientos de venta y actividades de la cadena de distribución.

Este departamento realiza un proceso de servicios que implica los procedimientos de logística pre-evento de servicios conexos (servicios de transporte y seguridad, y de atención al cliente), la comercialización que implica la venta directa en boletería, venta por teléfono, venta web y atención de eventos y las siguientes actividades asociadas: inventarios, atención al cliente, información, ventas y distribución. Complementariamente, en el Departamento de Operaciones y Servicios se ejecutan procedimientos de limpieza, seguridad y transporte. Todos son del giro cotidiano y general de los procesos administrativos, técnicos, operativos y de servicios de la institución, de igual forma, estos tienen relación con los Macroprocesos y productos que consumen los clientes.

En el Cuadro N. 22 se observa el cumplimiento de las metas establecidas según indicador asociado al producto principal de este departamento.

Cuadro N. 22
Programa/subprograma presupuestario: Operaciones y Servicios
Grado de cumplimiento de metas de producción
2017

Producto	Unidad de Medida	Meta			Grado de cumplimiento		
		Programada	Alcanzada	Porcentaje alcanzado			
Visitas guiadas históricas educativas	Cantidad de población recibida en las visitas guiadas históricas educativas realizadas en el año.	42.506	49.296	116			
					1	0	0

Fuente: Elaborado con información proporcionada por el Departamento Operaciones y Servicios.

Departamento: Conservación

Nivel Sustantivo Organizacional que opera y ejecuta proyectos en el campo de la Conservación y del desarrollo de Instalaciones (procedimientos de mantenimiento, restauración y adecuación de la infraestructura). De tal forma, que el departamento es la “fábrica” del edificio y satisface sus necesidades estructurales y estéticas mediante la transformación de los insumos, (requerimientos técnicos) para obtener productos, (proyectos finalizados) que preservan y benefician directamente al Monumento Nacional y Patrimonio Histórico-Arquitectónico y sus instalaciones anexas.

Este departamento tiene como objetivo el prologar la vida de los bienes culturales del TNCR., para lograr que las propiedades tanto físicas, estéticas, como culturales de los objetos sobrevivan al tiempo y ejecutar proyectos de conservación y desarrollo de infraestructura, que permitan que este monumento histórico continúe activo como teatro y como destino cultural y turístico.

En el Cuadro N. 23 se observa el cumplimiento de las metas establecidas según indicador asociado al producto principal de este departamento.

Cuadro N. 23
Programa/subprograma presupuestario: Operaciones y Servicios
Grado de cumplimiento de metas de producción
2017

Producto	Unidad de Medida	Meta			Grado de cumplimiento		
		Programada	Alcanzada	Porcentaje alcanzado			
Edificio y bienes Patrimoniales Conservado.	Porcentaje de avance del Programa Integral de Seguridad y Conservación del Monumento Histórico: Teatro Nacional de Costa Rica.	20	20	100			
					1	0	0

Fuente: Información proporcionada por el departamento de Conservación

Retomando la información presentada en los cuadros N. 21, N. 22 y N. 23., se hace un análisis en forma detallada por cada una de las unidades de medida del producto. Para esto, se considera el rango cualitativo, en el que se ubicó el porcentaje de avances, conforme a los parámetros utilizados.

Cuadro N. 24
Cumplimiento de metas, según unidades de medida de producto
2017

Cumplido	100%
Parcialmente Cumplido	76%-99%
No Cumplido	0% - 75%

A continuación, se presenta una matriz con un resumen de la información de los cuadros anteriores. No hay acciones correctivas, debido a que todas las unidades de medidas fueron cumplidas.

Tabla N. 7				
Matriz de acciones correctivas de los productos parcialmente cumplidos y no cumplidos				
Producto	Unidad de medida parcialmente cumplida y no cumplida	Acciones de mejora	Departamento	Responsable
P.01.Producciones y coproducciones de espectáculos del Teatro Nacional de Costa Rica.	Ninguna.	Ninguna.	Promoción Cultural	Alexandro Tossatti Franza
P.02. Visitas guiadas históricas educativas.	Ninguna.	Ninguna.	Operaciones y Servicios	Ileana Cambronero Arrieta
P.03. Edificio y Bienes Patrimoniales conservado	Ninguna.	Ninguna.	Conservación	Miguel Herrera Gallegos

Un factor de éxito en el cumplimiento de las metas propuestas de cada indicador de producto, y por ende de las unidades de medida, fue el apoyo obtenido por parte del MEP, al programa Erase una vez, el que, durante el 2017, realizó un aporte de \$70.000.000, adicional al subsidio del servicio de transporte para que estudiantes de los diferentes centros educativos del país asistieran a ver las diversas obras presentadas en el TNCR.

Este aporte, permitió un aumento en la cantidad de personas asistentes, en especial, a los espectáculos realizados en la sala principal. Asimismo, el MEP, colaboró en el desarrollo de la actividad, en cumplimiento a la meta conexas con el Plan Nacional de Desarrollo, cuyas unidades de medida del producto son: Número de producciones u coproducciones realizadas y Número de personas asistentes a las producciones y coproducciones realizadas en cantones prioritarios. Con el desarrollo de este programa se brinda un acercamiento de la población estudiantil al Teatro, por medio de la presentación de obras de calidad adaptadas para el gusto de los escolares; la mayoría de ellas contempladas en la lista de lecturas sugeridas del MEP; la mayoría de los estudiantes que visitan el Teatro Nacional como parte de este programa, se encuentran en vulnerabilidad social por sus condiciones económicas, sociales, geográficas y culturales

Análisis de indicadores

Con la información de los indicadores y metas asociadas, se presenta un cuadro de cumplimiento de indicadores de producto, su efectividad y la estimación de recursos asociados.

Los parámetros utilizados en el análisis realizado del Cuadro N. 25, son los siguientes:

Cuadro N. 25
Cumplimiento de metas, según unidades de medida de producto
2017

Efectividad	Cumplimiento del indicador		Ejecución de recursos
Efectivo (E)	Cumplido	100%	100%
Parcialmente Efectivo (PE)	Parcialmente cumplido	76%-99%	76%-99%
No Efectivo (NE)	No Cumplido	0% - 75%	0% - 75%

Cuadro 26
Programa/subprograma presupuestario:
Promoción Cultural, Operaciones y Servicios y Conservación
Cumplimiento de indicadores de producto, estimación de recursos asociados y efectividad
2017 / Millones de colones

Producto	Indicador	Meta			Recursos			Efectividad		
		Programada	Alcanzada	Porcentaje alcanzado	Programados 1/	Ejecutados 1/ 2/	Ejecución	E	PE	NE
P.01. Producciones y coproducciones de espectáculos del Teatro Nacional	P.01.01. Porcentaje de producciones y coproducciones desarrollados en cantones prioritarios.	2,74%	4,11%	150	€0,65	€0,65	100			
	P.01.02. Porcentaje de personas participantes en las presentaciones realizadas en los cantones prioritarios.	0,50%	2,19%	441						
	P.01.03. Porcentaje de poblaciones específicas asistentes a los espectáculos.	0,33%	0,24%	73	€378,41	€359,49	95			
	P.01.04. Asistencia a los espectáculos, según capacidad de audiencia de la sala principal.	75%	61%	81						
P.02. Visitas guiadas históricas educativas.	P.02.01. Porcentaje de crecimiento en las visitas guiadas, realizadas en el Edificio Patrimonial.	2%	2%	100	€379,68	€354,10	93			
P.03. Edificio y Bienes Patrimoniales conservado	P.03.01. Porcentaje de avance en la realización de actividades de conservación patrimonial	20	20	100	€580,46	€500,25	86			
Total, de recursos					1.339	1.214	91	1	3	1

^{1/} Estimación realizada por la institución para el cumplimiento del indicador basada en los recursos asignados en el presupuesto autorizado y sus modificaciones, excluyendo las transferencias no vinculadas a la gestión.

^{2/} Ejecutado: Para Ministerios y poderes corresponde al devengado.

Fuente: Elaboración propia con base en el presupuesto aprobado para el ejercicio económico del 2017 y sus modificaciones.

En el Cuadro N. 26 se muestra que un alto grado de cumplimiento en relación con las metas establecidas de los indicadores del producto. Siendo factores de éxito los siguientes:

1. La actividad realizada en cumplimiento a la meta relacionada con el Plan Nacional de Desarrollo, ya detallado en el análisis realizado por departamento.
2. El apoyo recibido de parte del Ministerio de Educación Pública, al desarrollo del Programa Erase una vez, adicional al subsidio en el servicio de transporte.
3. La coordinación realizada por los departamentos en la ejecución de diversas tareas, entre estas, coordinación con la empresa privada para la captación de recursos y para la atracción de turistas.
4. El haber cumplido (2017) con el diseño del sistema eléctrico, del sistema contra incendio, el diseño de la adecuación tecnológica del Escenario. Además, del desarrollo de la Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública, así como la inscripción del proyecto en el banco de proyectos de inversión pública.

Para la meta establecida del indicador “P.01.04. Asistencia a los espectáculos, según capacidad de audiencia de la sala principal”, se da un cumplimiento parcial de 16,5% en el 2017; no lográndose contar con la asistencia programada por espectáculo (de 619 personas), contándose con un promedio de 500 personas, que representa el 81% del cumplimiento de la meta. No obstante, es importante mencionar que, en el segundo semestre del 2017, se da un aumento en la asistencia a los espectáculos, según capacidad de audiencia de la sala principal; esto si se considera que, en el primer semestre del año, se registró una asistencia promedio de 453 personas por espectáculo, mientras que en el segundo fue de 524 personas.

Por último, en el 16,5% restante, se presenta un cumplimiento no efectivo de la meta del indicador “P.01.03. Porcentaje de poblaciones específicas asistentes a los espectáculos del TNCR”; esto por cuanto no se ha logrado una metodología que permita el registro de la población asistente a los espectáculos al TNCR, bajo la condición de población específica (personas menores de edad con discapacidad y personas adultas mayores).

Se registra el dato suministrado por la Asociación Hogar de Ancianos de los Santos y el grupo de edad de Oro de San Marcos, de su asistencia a dos espectáculos, disfrutados por ellos, en el TNCR.

En relación con la ejecución de los recursos, se presenta un comportamiento similar al cumplimiento de las metas de los indicadores. En un 25% se da una ejecución efectiva de los recursos, cumpliendo en un 100% con lo programado. En el 75% restante se da una ejecución parcial de los recursos, para el cumplimiento de los indicadores “P.01.03. Porcentaje de poblaciones específicas asistentes a los espectáculos del TNCR”, “P.01.04. Asistencia a los espectáculos, según capacidad de audiencia de la sala principal”, “P.02.01, Porcentaje de crecimiento en las visitas guiadas, realizadas en el Edificio Patrimonial del Teatro Nacional de Costa Rica” y “P.03.01. Porcentaje de avance en la realización de actividades de conservación patrimonial”.

Esta ejecución parcial, no representa un punto crítico, ya que está por encima al 86% de ejecución, y, se alcanza un promedio de ejecución del 91%. No obstante, para poder mejorar la ejecución parcialmente efectiva de los recursos indicados, es necesario tomar acciones de mejora, las cuales se sugieren en las tablas N. 8 y N. 9.

Tabla N. 8 Matriz de acciones correctivas de los indicadores parcialmente eficientes y no eficientes				
Producto	Indicador parcialmente eficiente y no eficiente	Acciones de mejora	Departamento	Responsable
P.01.Producciones y coproducciones de espectáculos del Teatro Nacional de Costa Rica.	P.01.03. Porcentaje de poblaciones específicas asistentes a los espectáculos.	95% Ejecución presupuestaria. -Crear una metodología que permita llevar el registro de la población (personas menores de edad con discapacidad y personas adultas mayores), asistente a los espectáculos del T	Operaciones y servicios	Ileana Cambroner Arrieta.
	P.01.04. Asistencia a los espectáculos, según capacidad de audiencia de la sala principal.	95% Ejecución presupuestaria. Generar estrategias para atraer más público.	Promoción Cultural / Operaciones y servicios / Escenario	Alexandro Tossatti Franza. / Ileana Cambroner Arrieta. / Claudio Schifani Álvarez.

Tabla N. 9
Matriz de acciones correctivas de los indicadores parcialmente eficientes y no eficientes

Producto	Indicador parcialmente eficiente y no eficiente	Acciones de mejora	Departamento	Responsable
P.02. Visitas guiadas históricas educativas.	P.02,01, Porcentaje de crecimiento en las visitas guiadas, realizadas en el Edificio Patrimonial.	93% Ejecución presupuestaria. La meta de este indicador se cumplió, sobrepasando el 100%	Operaciones y servicios	Ileana Cambroner Arrieta.
P.03. Edificio y Bienes Patrimoniales conservado	P.03.01. Porcentaje de avance en la realización de actividades de conservación patrimonial	Realizar un informe de lecciones aprendidas, que permita determinar los desface presentados, conforme a la programación inicial.	Conservación	Miguel Herrera Gallegos.

Referente al indicador “P.03.01. Porcentaje de avance en la realización de actividades de conservación patrimonial”, que corresponde a la unidad de medida “Porcentaje de avance del Programa Integral de Seguridad y Conservación del Monumento Histórico: Teatro Nacional de Costa Rica”, se detallan alguno de los factores presentados:

1. Debido a la complejidad de intervención y cuidados a considerar en la conservación del Monumento Histórico Teatro Nacional, se presentaron imprevistos y hallazgos que aumentaron los tiempos, de los trabajos contratados con el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE): Ingeniería de los sistemas eléctricos, telecomunicaciones y de protección contra incendios necesarios para la conservación, mantenimiento y equipamiento del edificio principal del TNCR. Al finalizar el año 2017, queda pendiente como entregable de parte del contratista; el presupuesto detallado de las obras de diseño.
2. Se presupuestaron montos no requeridos para el pago de la contratación: estudios preliminares, diseños completos de la mecánica teatral, automatizada, iluminación escénica. El diseño de una concha acústica e insonorización de la cúpula, especificaciones técnicas, presupuesto, asesoría para licitación y visitas de asesoría técnica durante la etapa constructiva para el TNCR.
Los pagos pendientes a la empresa Shuler Shook, se realizarán cuando brinden el acompañamiento en el proceso de licitación para contratar la empresa constructora

de la adecuación tecnológica del escenario, así como, cuando brinden la inspección correspondiente, en el proceso constructivo.

Generalidades

En el informe brindado al finalizar el I semestre del año 2017, se presenta como acción correctiva del indicador porcentaje de poblaciones específicas asistentes a los espectáculos del TNCR, que “Se debe trabajar en crear una metodología que permita llevar el registro de la población asistente a los espectáculos del Teatro Nacional, bajo esta condición.” Sin embargo, al finalizar el año 2017, no se ha logrado concretar la metodología requerida. Se consideró retomar la revisión del cumplimiento de este indicador, en el II trimestre del año 2018, en la elaboración del Plan Estratégico Institucional. Asimismo, con la elaboración del Plan Estratégico Institucional (2018-2021) se estarán revisando opciones para mejorar el cumplimiento de las metas propuesta para los indicadores “P.01.03. Porcentaje de poblaciones específicas asistentes a los espectáculos del TNCR” y “P.01.04. Asistencia a los espectáculos, según capacidad de audiencia de la sala principal”. No obstante, la ejecución de recursos en relación con los logros alcanzados presenta un comportamiento semejante, alcanzando una ejecución promedio del 91%.

La ejecución de recursos más baja se presentó en el indicador “P.03.01. Porcentaje de avance en la realización de actividades de conservación patrimonial”; a pesar de que, la meta del indicador se cumplió al 100%, presentó una ejecución de recursos del 86%, lo que responde a factores externos de logística, cronogramas de ejecución, recomendaciones técnicas brindadas por profesionales expertos contratados, así como, reajustes en el cronograma, producto de los requerimientos de financiamiento que están en proceso.

Los recursos ejecutados, permitieron a la institución promover la producción de las artes escénicas de alto nivel artístico y el conservar para el uso del público el TNCR como Monumento Histórico, Ya que los trabajos de intervención realizados y planificados se hacen con el objetivo de conservar para usar y usar para conservar.

Con el logro alcanzado en el cumplimiento de la meta de los indicadores, se beneficia a la población costarricense, entre los que se cuentan los estudiantes de colegios públicos y privados, las personas que asisten a los espectáculos nacionales e internacionales

ofrecidos, además de organizaciones públicas o privadas que se presentan en este escenario como la Orquesta Sinfónica Nacional, la Compañía Lírica Nacional, la Compañía Nacional de Danza, La Orquesta Sinfónica Juvenil y los diferentes grupos teatrales nacionales y las agrupaciones.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados, así como sus indicadores, el TNCR cuenta para el año 2018 con un presupuesto de ₡3.215.295.000,00 (Tres mil doscientos quince millones doscientos noventa y cinco colones con 00/100).

El presupuesto del TNCR está estructurado por diferentes fuentes de ingresos: En primera instancia, están los ingresos tributarios derivados del Impuesto a los espectáculos públicos (42%); ingresos no tributarios, producidos por esfuerzos de la Institución, la cual ejecuta actividades en cumplimiento de sus objetivos, y son: por concepto de boletería, venta de tickets a público que asiste a los diversos espectáculos del TNCR, adicionado al ingreso percibido por la visitación al Monumento Histórico (visitas guiadas e independientes). Asimismo, se perciben ingresos por concepto del alquiler de la sala principal, el *foyer* y el vestíbulo principal (26.5%). Y la captación de ingresos por transferencias corrientes del sector público, que corresponde al 31.5%.

Para el cumplimiento de los objetivos y ejecución del presupuesto del año 2018, el Teatro Nacional cuenta con una estructura orgánica vigente (2013); donde el nivel político lo conforma el Consejo Directivo y la Dirección General con sus instancias asesoras (Planificación Institucional y Asesoría Jurídica) y el nivel operativo constituido por los departamentos de Promoción Cultural, Operaciones y Servicios, Escenario y Conservación, que ejecutan labores sustantivas y dan cumplimiento a los objetivos estratégicos de la institución y el departamento de Administración que apoya y soporta la labor sustantiva, con la responsabilidad de suministrar recursos administrativos y financieros a las tareas ejecutadas por los departamentos sustantivos en cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para el año 2018, el presupuesto asignado a los diferentes departamentos se distribuyó de la siguiente forma: Conservación 37%, Promoción Cultural 23%, Administración 21%, Operaciones y Servicios 12% y Escenario 7%.

Recaudador de Impuestos para el Sector Cultura: Fiscalía de Espectáculos Públicos

La Fiscalía de Espectáculos Públicos (FEP) es el proceso encargado de lo concerniente a la recaudación del Impuesto sobre Espectáculos Públicos (IEP) para la conservación del Teatro Nacional de Costa Rica. Dicha tasa es distribuida entre entidades del Ministerio de Cultura y Juventud beneficiarias, que son el Teatro Nacional, la Compañía Nacional de Teatro, el Museo de Arte Costarricense y los programas juveniles de la Orquesta Sinfónica Nacional; correspondiéndoles una proporción de 50%, 30%, 10% y 10% respectivamente. Dicha recaudación se efectúa en el TNCR, cuenta con dos funcionarios, además de la contratación por servicios de comisionistas externos, quienes son retribuidos con un porcentaje de la recaudación, dependiendo de la modalidad del evento. Se espera que en el corto plazo se nombren dos funcionarios más en propiedad, quienes apoyarían mercados no cubiertos o abandonados por los comisionistas, a los que, por existir procesos judiciales pendientes en contra del Teatro Nacional, no se les puede controlar de manera formal. En la actualidad se cuenta con diez comisionistas, quienes se ocupan de recaudar impuestos, y son divididos en dos grupos, uno de ellos únicamente atiende los cines y el otro se aboca lo concerniente a eventos públicos en lo que, a conciertos nacionales, conciertos internacionales, bares, ferias y otros similares.

La FEP se rige bajo el Decreto N. 27762-H-C de 16 de enero de 1999, Reglamento para la aplicación del Impuesto sobre Espectáculos Públicos, creados por las leyes N. 3 (14/12/1918) y N. 37 (23/12/1943) y sus reformas.

La recaudación del impuesto que apoya la legislación citada abarca el Gran Área Metropolitana, quedando el resto del territorio nacional bajo la supervisión y recaudación de los municipios cantonales, dineros que deben ser destinados para obras culturales de dichas localidades.

Durante la administración anterior, los funcionarios destacados en la FEP desde hacía décadas fueron despedidos con responsabilidad patronal al no cumplir con requisitos en el proceso de incorporaron al Estatuto del Servicio Civil, por parte del TNCR. En su lugar, se nombró personal calificado, de acuerdo con las competencias solicitadas para la atinencia de dichos puestos.

Dentro de las debilidades detectadas en la FEP, luego del relevo del personal, una de las más sensibles fue la carencia de controles internos. Además de que la legislación vigente no es sancionatoria al evasor del tributo, encontrándose la institución, sin instrumentos eficientes para la recaudación en los eventos públicos. También resulta indispensable, elaborar legales sobre mercados en los que no se ha incursionado o se dejaron de atender, como los casinos y las máquinas de juegos. Esto conlleva a la pérdida significativa de recaudación.

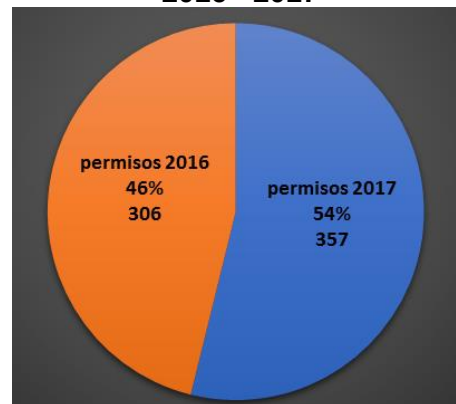
Durante la administración Herrera Bermúdez, se han establecido controles como la entrega de talonarios de recibos, con registro claro de consecutivo. Se documenta también los recibos nulos, el orden de entrega y recibos emitidos a recaudadores. Adicionalmente, se incluyó el cierre de expedientes, cuando el impuesto es cancelado en su totalidad con la conclusión del evento, con el propósito de verificar que todo el proceso se finalizará de una manera adecuada y con total transparencia. Ahora se da el traslado de garantía de largo tiempo de haberse realizado, exigiéndose que, pasados ocho días de finalizado el evento, el tributo debía estar cancelado. Se está haciendo el cierre de expedientes y traslados de garantía, en donde consta una resolución resumen del expediente, incluyendo registros de depósito (en donde los haya).

Se está trabajando en la educación de los productores de eventos públicos, dueños de recintos, tramitadores y similares; haciendo énfasis en la importancia del IEP. Además de la investigación de legislaciones, pronunciamientos, criterios, otros; que permita ampliar el círculo de acción de la FEP, en la recaudación del tributo.

De igual manera, con la incursión de los nuevos funcionarios, se reforzarán las zonas que en este momento están desatendidas y que trabajan a la libre, haciéndose un trabajo conjunto con ayuntamientos, para forjar un mayor su apoyo.

Para el 2016, se entregaron un total de 306 permisos para espectáculos públicos nacionales e internacionales y aperturas de negocio (se da una menor cantidad de solicitudes). Estos se incrementaron en el 2017, sumando un total de 357 permisos.

Gráfico N. 11
Permisos entregados por la FEP
2016 - 2017



Como se puede observar en el Gráfico N. 11, se evidencia un aumento de permisos del año 2016 al 2017, como resultado de la gestión de control, que ha sido más rigurosa.

Con el cambio de personal en la FEP, durante el 2016 se fiscalizaron pocos eventos, debido a la curva de aprendizaje del nuevo personal. Para el año 2017, se fiscalizaron entre 80 o 90 eventos. Se identifican eventos muy formales y que, por tanto, no presentan dificultades; pero también otros con situaciones anómalas y que aportan información falsa al tramitar el otorgamiento del permiso. De ahí la importancia de mantener presencia en los eventos públicos, que permite un control exhaustivo y veraz; el avance en este campo ha dado como resultado un aumento en el ingreso del IEP.

En el 2017 se modificaron los formularios de espectáculos públicos, logrando una mayor homogeneidad y rigurosidad en la información solicitada, incrementando mayores controles para evitar la evasión de parte de los productores de espectáculos públicos. Esto fue aprobado en Acuerdo No.148-CD-2016 de la Sesión Ordinaria No. 011-2016 del 01/06/2016. Actualmente se encuentra en curso la solicitud de autorización ante el Consejo Directivo, de poder utilizar una cuenta corriente única para la FEP, que sería utilizada para el depósito de los dineros correspondientes al pago de garantías e IEP, con la finalidad de alcanzar mayor control.

La recaudación del IEP, ha tenido un incremento creciente en el último quinquenio. Ver Cuadro N. 27.

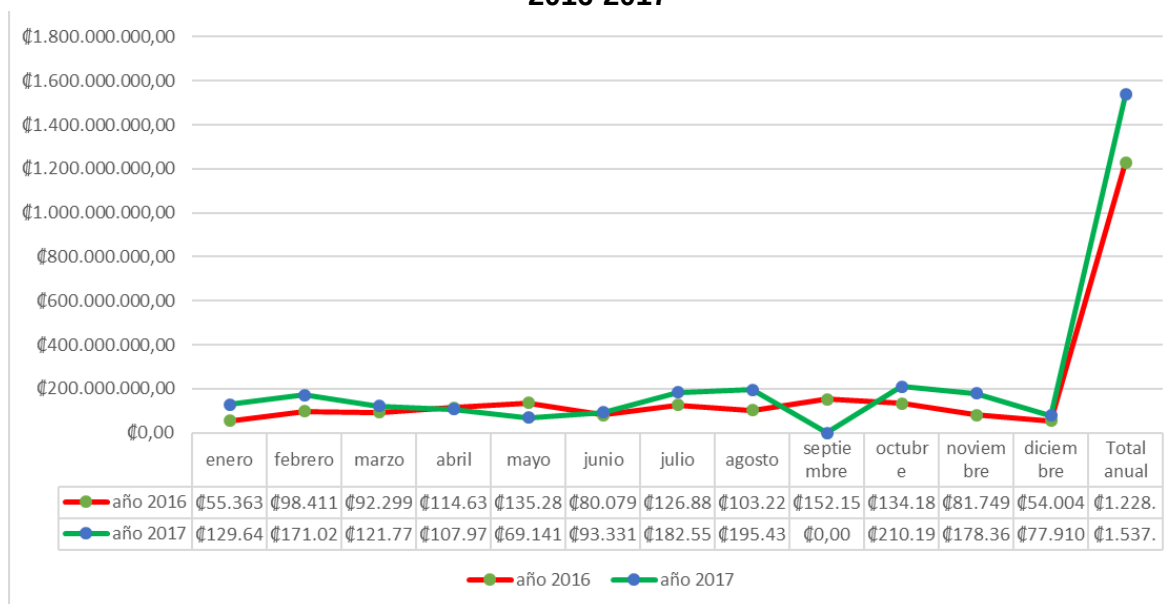
Cuadro N. 27
Ingresos de Impuestos de Espectáculos públicos
2013-2017

AÑO	MES ingreso teatro	IEP 2013	IEP 2014	IEP 2015	IEP 2016	IEP 2017
2013-2017	enero	₡76.463.435,97	₡32.186.739,63	₡62.116.584,75	₡55.363.623,78	₡129.641.207,15
2013-2017	febrero	₡65.768.558,35	₡129.664.488,60	₡199.907.291,87	₡98.411.938,47	₡171.023.308,99
2013-2017	marzo	₡47.764.152,95	₡45.874.729,71	₡174.353.942,63	₡92.299.636,33	₡121.777.448,94
2013-2017	abril	₡19.605.591,24	₡65.591.659,11	₡188.257.746,07	₡114.638.929,61	₡107.972.221,00
2013-2017	mayo	₡52.464.239,13	₡78.107.848,34	₡73.837.848,10	₡135.286.224,14	₡69.141.264,06
2013-2017	junio	₡53.844.284,65	₡38.146.756,95	₡101.543.332,68	₡80.079.144,15	₡93.331.854,50
2013-2017	julio	₡162.386.672,08	₡211.645.387,11	₡70.930.274,36	₡126.887.902,03	₡182.551.974,69
2013-2017	agosto	₡66.137.274,17	₡76.830.596,48	₡93.306.277,74	₡103.220.084,00	₡195.430.111,97
2013-2017	septiembre	₡169.945.800,14	₡92.418.447,57	₡61.840.674,54	₡152.150.676,90	₡0,00
2013-2017	octubre	₡43.595.368,29	₡63.296.765,15	₡47.185.238,50	₡134.182.522,37	₡210.197.439,69
2013-2017	noviembre	₡67.815.533,58	₡45.734.521,18	₡164.270.824,37	₡81.749.441,75	₡178.360.704,38
2013-2017	diciembre	₡63.730.921,96	₡51.245.222,69	₡81.146.581,89	₡54.004.257,52	₡77.910.697,33
Total acumulado a junio 2017		₡889.521.832,51	₡930.743.162,52	₡1.318.696.617,50	₡1.228.274.381,05	₡1.537.338.232,70
META IEP 2017						₡1.284.000.000,00
Diferencia entre recaudación 2016 vrs 2017					₡309.063.851,65	25,16%
Aumento de recaudación de acuerdo a la meta presupuestada					₡253.338.232,70	19,73%

De acuerdo con el cuadro anterior, se puede observar que el incremento ha sido constante con el paso de cada año. Cabe destacar e 2015, con un aumento sustantivo, que se explica con la realización de espectáculo ofrecido por la compañía El Circo del Sol, que produjo un ingreso considerable. Se incluye un período más amplio al solicitado para el presente informe, con el fin de dar a conocer, que la FEP ha venido poco a poco mejorando su gestión en el control del desarrollo de los eventos públicos en el Gran Área Metropolitana.

En el siguiente gráfico, se muestra la recaudación de IEP particularmente para 2016 y 2017.

Gráfico N. 12
Recaudación de IEP
2016-2017



Particularmente En el año 2016, se logró recaudar un total de ₡1.228.274.381,05; mientras que, en 2017, mejorando los controles en los eventos y en los requerimientos para otorgar los permisos y la misma labor de fiscalización, se logró aumentar la recaudación a ₡1.537.338.232,70, un total de ₡309.063.851,65 más que el año anterior, es decir, creció en un 25.16%, para ser utilizado en conservación y en la distribución a las entidades beneficiadas del sector cultura.

Nótese que se presenta una la caída del ingreso en setiembre 2017, lo cual se explica por el cierre del Banco Crédito Agrícola de Cartago, que en ese momento aún era el recaudador intermediario del IEP, para el traslado al Banco Central y la designación de este último como impuesto.

Cuadro N. 28
Inversión en personal del TNCR – FEP, según trabajos de fiscalización en eventos
2017

Identificación	Nombre	Enero	febrero	Marzo	Abril	Mayo	junio	julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
DEPARTAMENTO: 05														
01-1216-0985	Borbón Muñoz Marianela	0,00	87.329,75	64.041,82	66.952,81	71.372,00	0,00	31.225,25	46.540,49	127.131,38	0,00	149.691,22		644.284,72
01-0782-0410	Calvo Wille Eric Roberto	0,00	299.791,39	293.913,13	211.617,45	387.971,65	428.841,95	136.234,32	0,00	467.935,27	377.453,33	538.776,75		3.142.535,24
4-0190-0080	Ramírez Alfaro Mayra	0,00	81.753,88	114.455,43	89.520,49	144.164,20	0,00	51.899,11	0,00	0,00	0,00	0,00		481.793,11
Total			468.875,02	472.410,38	368.090,75	603.507,85	428.841,95	219.358,68	46.540,49	595.066,65	377.453,33	688.467,97	0,00	4.268.613,07

Como se puede ver en el Cuadro N. 28, se ha realizado una inversión total de ₡4.895.717,95 (incluido horas extras, viáticos y kilometraje) en personal del TNCR, esto quiere decir que, se utiliza únicamente un 1,5% de la recolección adicional al 100% del año anterior, porque se debe considerar la rentabilidad de las inversiones. Se evidencia un logro en la recaudación del IEP del 2017, la inversión mencionada, significó un 0.3184%.

Hallazgos detectados en diferentes eventos públicos fiscalizados

En el trabajo realizado por la FEP se han identificado una serie de hallazgos en diferentes eventos, los más relevantes, son:

- Comercialización de entradas designadas como de “cortesía” que son vendidas al público. Son vendidas por terceras personas o revendedores ajenos a la producción. No se ha podido tomar medidas, porque el productor aduce que son falsificadas o revendidas por alguna persona que le fueron obsequiadas.
- En las filas antes de llegar al control de los fiscales (la entrada al recinto), les cortan previamente las entradas y les colocan un brazalete, simulando que esa persona ya ingresó anteriormente, con el propósito de que no depositen las colillas en los buzones y no les puedan ser contabilizadas para el cálculo de los impuestos de ley, en donde se realiza conteo.
- Eventos en donde se realiza venta de entradas, presentando una información pertinente para los permisos de Ley, indicando que el evento es gratuito, para el no pago de impuestos.
- Escáner que no trabajan, presentándole a la FEP, una certificación de entradas por menos de la mitad del aforo participante en el evento, que, de no ser por la fiscalización en sitio, tendríamos que aceptarla de esa manera, no pudiendo corroborar la realidad y así tener que calcular el IEP con esos datos.
- Comisionistas que llegan al final de un evento y solicitan al productor la información de lo vendido o ingresado, información que utilizan para realizar el cálculo de IEP, sin poder corroborar, por su llegada tardía, si la información es o no cierta.
- Durante los eventos, ingresan a personas por una entrada oculta, mientras los comisionistas permanecen en la entrada principal, sin percatarse de ello.
- Por parte de la producción, se indica que todos los boletos van a ser escaneados y al llegar al lugar del evento, dicha producción, ha confeccionado y vendido boletos con otra empresa tiquetera, boletos no reportado a la FEP.

- Se reporta a la FEP que todos los boletos se venden de manera física, encontrando en lugar del evento, que por medio de un link propio venden boletos electrónicos.
- Se ha presentado, en algunos eventos, que, los productores indican que algunas personas que ingresan son invitaciones especiales, y, al realizarse investigaciones, resulta que se han vendido previamente y con una contraseña o código digital, donde les entregan un gafete para poder ingresar sin generar sospechas y evadir sus compromisos fiscales de esa cantidad de personas.
- Informan a la FEP que es un evento en el que únicamente se van a dar talleres y a la hora de la fiscalización hay una feria y la presentación de artistas.
- En actividades en donde existe presencia de carruseles, sus dueños pagan a los comisionistas lo que se les ocurra pagar y no a un cálculo más o menos coherente de su actividad.
- Los mismos comisionistas aconsejan a los productores no pagar ciertos eventos por desconocimiento de la normativa o por viejas prácticas anómalas.
- Cobro muy temprano por parte de los comisionistas, a eventos nocturnos, básicamente cuando aún no ha llegado el fuerte del público asistente.
- Se presenta inconsistencia en certificaciones emitidas por las empresas tiqueteras, en comparación al conteo efectuado por los funcionarios directos de la FEP del TNCR.
- Establecimientos comerciales en donde se desarrollan eventos continuos y no monitoreados en sitio y donde se realizan cobros semanales, quincenales, mensuales y hasta bimensuales y más, en donde también de forma esporádica se realizan eventos internacionales sin ser informados a esta dependencia.
- Cobros de impuestos realizados por la algún comisionista, sin entrega de un recibo como comprobante de pago.
- Recomendación de los mismos funcionarios del recinto hacia los productores a no tramitar el permiso del TNCR, para no tener que pagar el IEP.
- Se ha detectado en las asistencias a las fiscalizaciones, montos de entradas diferentes a los que se indican en la documentación presentada para el otorgamiento del permiso.
- Productores que tratan de esconder bolsas con tiquetes para que no sean contabilizadas por las autoridades competentes y disminuir así, el monto a pagar por IEP.

- Se indica a la FEP, por parte del productor, una hora para la apertura de puertas, pero se abre al público tiempo antes, para no tener presencia de las autoridades fiscalizadoras y así poder evadir sus compromisos impositivos.
- No se presentan otras entidades fiscalizadoras y todo el trabajo de recolección de entradas para su contabilización le queda al Teatro Nacional, de lo contrario, se brinda información antojadiza a la FEP, a conveniencia del productor.
- Ocasionalmente se presentan más eventos diarios, que la capacidad de atención por parte de los comisionistas, situaciones que obliga a generar un apoyo importante de parte del personal de planta de la FEP en las actividades más significativas en lo que al ingreso económico se refiere.
- Antes de la incursión del nuevo personal de FEP del TNCR, nunca se había realizado cobro del IEP en tarimas, carreras de atletismo o ciclismo y la información que se ha presentado para la solicitud del permiso no era verídica, situaciones que eran corroboradas a la hora de realizar la fiscalización en sitio del evento.
- Se ha encontrado en algunas fiscalizaciones realizadas, dos tipos de boletos que suman un monto para el ingreso al evento y en donde únicamente se reporta uno para el pago de impuestos, debiendo reportar ambos, según lo indicado por la legislación vigente.
- Se incorpora en el monto del boleto una promoción de algún producto y no se reporta para el pago del IEP, situación que según la normativa debe contemplarse como un todo por ser consumible.
- Se ha comentado de manera informal, que ha existido por parte de funcionarios anteriores a la actual FEP, repartición de recursos económicos entre ellos, el productor, comisionista y lo restante para el TNCR; situación que puede ser analizada en cuadro comparativo N. 28, de las Fiestas de Palmares 2016 versus 2017.
- Cuando los comisionistas no se presentan a la fiscalización de algún evento, el porcentaje de comisión que le correspondería por dicha tarea, no les es cancelado por la ausencia a dicho evento, anteriormente, sí le era incluido para el cálculo de sus comisiones.

Fiscalización evento: Fiestas Cívicas Palmareñas

La fiscalización de las Fiestas de Palmares tiene sus particularidades. Para el año 2016, que fue atendido únicamente por un comisionista, se logró recolectar ₡6.508.533,00, mientras que con la coordinación previa del nuevo proceso de FEP, junto con las entidades involucradas de la zona (Asociación Cívica Palmareña, Ministerio de Salud, ACAM, Municipalidad de Palmares, CENASA, Fuerza Pública y Tránsito), se logró una recaudación total de ₡24.466.042,03. Ver Cuadro N.29.

CUADRO N. 29
INGRESOS REPORTADOS PARA EL EVENTO FIESTAS CIVICAS PALMAREÑAS DE 2016 Y 2016-2017

2016			
Contribuyente	Nombre del Negocio / Evento	IEP	Tipo de Evento
System DMX	Alvaro Torres	₡190.800,00	Internacional
System DMX	Autenticos Decadentes	₡510.000,00	Internacional
System DMX	Mike Bahia	₡345.000,00	Internacional
System DMX	Anthony Bonifire	₡1.425.000,00	Internacional
System DMX	Rabanes	₡390.000,00	Internacional
Asoc. Cívica Palmareña	Corrida de Toros	₡2.829.153,00	Nacional
Asoc. Cívica Palmareña	Festival Ranchero	₡937.080,00	Internacional
Asoc. Cívica Palmareña	Jaime Varela	₡181.500,00	Internacional
		₡6.808.533,00	
2017			
Contribuyente	Nombre del Negocio / Evento	IEP	Tipo de Evento
Ciudad Mágica	Carruseles Palmares	₡5.000.000,00	Nacional
Waldir Rangel Neto	Tarima Unser	₡98.113,21	Nacional
Asociación Cívica Palmareña	Taurinos y Equinos	₡2.708.948,79	Nacional
Asociación Cívica Palmareña	Clásica Palmarín de Atletismo	₡641.078,17	Nacional
Asociación Cívica Palmareña	Clásica Palmarín de Montainbike	₡1.140.970,35	Nacional
Asociación Cívica Palmareña	Tope de Palmares	₡1.154.716,98	Nacional
Asociación Cívica Palmareña	Festival Ranchero	₡1.280.862,53	Nacional
System DMX S.A.	Gente de Zona	₡1.423.753,07	Internacional
System DMX S.A.	Eddy Herrera	₡391.861,27	Internacional
System DMX S.A.	Zion y Lennox	₡3.100.350,64	Internacional
System DMX S.A.	Barra Imperial	₡2.023.996,37	Nacional
System DMX S.A.	Sean Paul	₡4.159.053,50	Internacional
System DMX S.A.	Cali y El Dandee	₡1.440.450,35	Internacional
		₡24.466.042,03	

Sería más sencillo tener todos los años los idénticos eventos con iguales artistas, en las semejantes fechas y con las mismas empresas productores, para tener una media y poder así indicar si es o no rentable la labor de fiscalización en sitio del personal del mismo proceso, pero no es así.

Posterior al análisis de la gestión efectuada por la FEP en el periodo 2016 y 2017, se concluye que,

- Una vez identificados los productores de eventos que presentan anomalías, se debe crear un procedimiento, con base en prácticas correctivas implementadas en el 2016 y 2017.
- No se puede afirmar o denunciar que otras entidades fiscalizadoras de gobierno se corrompían con ofrecimientos de productores, pero por lo indicado por gente del medio, la FEP del TNCR ha venido a colaborar en que prácticas disminuyan.
- Existen en la actualidad segmentos en el mercado que necesitan ser incursionados en el tema del cobro de espectáculos públicos, con criterios legales sustentables para tal efecto.
- La legislación actual es sumamente flexible y eludible en lo que al pago del Impuesto de Espectáculos Públicos se refiere, al no contar con sanciones estrictas por el no cumplimiento de la misma. El TNCR debe presentar una propuesta para que se realicen las modificaciones necesarias.
- Se deben establecer, con urgencia, los mecanismos legales para regular las tareas asignadas a los contratistas externos (conocidos como comisionistas); a quienes en la actualidad no se les puede supervisar ni direccionar en situaciones estratégicas.

- Se debe fortalecer la fiscalización en sitio por parte del personal de la FEP, con la finalidad de mantener un adecuado control de los recintos y evitar así los posibles actos de corrupción (evasión), que se pudieran presentar.
- Se requiere la asesoría legal del TNCR, en temas sensibles como cobros en casinos, criterios de cobro en máquinas tragamonedas, eventos deportivos y otros, que clarifiquen vacíos en la recolección del IEP.

Gestión de Recursos Humanos

La estructura organizativa institucional vigente consta en oficio DM-539-12 y responde a la identificación de necesidades institucionales con el fin de cumplir de la mejor manera con los objetivos institucionales. El organigrama que se encuentra vigente es el siguiente:



NIVEL

INSTANCIAS

NIVEL OPERATIVO -

La meta anual de empleo vigente incluye 60 plazas por cargos fijos (tiempo completo) y 13 contrataciones con cargo a la sub partida jornales ocasionales, para un total de 73 puestos en la Relación de puesto del TNCR.

Se tramitó mediante oficio TN-DG-347-2017, de fecha 18 de agosto del año 2017, solicitud de creación de plazas para normalizar la situación de las 13 contrataciones jornales ocasionales y 11 plazas nuevas para la gestión de conservación del edificio patrimonio histórico y la generación de ingresos propios.

Se exponen los principales logros alcanzados durante la gestión de conformidad con la planificación institucional del Proceso de Gestión de Recursos Humanos Auxiliar en el TNCR.

Elaboración y presentación del Plan Institucional de Capacitación 2016, 2018.

Elaboración del programa y manual de inducción del nuevo personal del TNCR 2016.

Elaboración del procedimiento para el estudio de clasificación de puestos adscritos al Régimen de Servicio Civil.

Presentación de informes técnicos para la utilización de ocho plazas vacantes a la STAP, los cuales fueron aprobados.

Nombramientos varios (ascenso en propiedad, traslado en propiedad, nombramiento s interinos), de personal para el TNCR, en plazas vacantes.

Elaboración de dos Estudios de atinencias.

Elaboración de Estudios de Recalificación de puestos.

Elaboración de un Manual de Usuario de Incapacidades de la CCSS.

Elaboración del Reglamento de Becas y Facilidades de Capacitación para el personal del TNCR.

Inclusión de espacio informativo sobre el tema de Red de transparencia, en el campo de Recursos Humanos, dentro de la página web del TNCR.

Normalización de los contratos de dedicación exclusiva, del personal profesional.

Elaboración parcial del informe de creación de plazas para normalizar jornales ocasionales y plazas por cargos fijos, con colaboración del Departamento de Operaciones y Servicios.

Disminución del porcentaje de ejecución presupuestaria de la partida Remuneraciones, al ocuparse las plazas vacantes.

Diagnóstico de la estructura organizacional del Departamento de Conservación, 2017.

Coordinaciones con la Dirección General de Servicio Civil, área de organización del trabajo y compensaciones, para nueva propuesta de plus salarial extrafunciones, 2017.

Capacitaciones previas para la implementación del módulo nóminas del sistema BOS, 2017.

Confección de los carnés institucionales bajo responsabilidad de Recursos Humanos.

Regulación, mediante la aplicación del artículo 49 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, en materia de cálculo del aguinaldo para los servidores amparados al Régimen de Servicio Civil de la Institución.

Aplicación de la elaboración de los cronogramas anuales de vacaciones.

Se pretende, como necesidades de mejora del TNCR, en lo relativo a la gestión del recurso humano en la institución, se debe:

Realizar nueva propuesta ante la Dirección General de Servicio Civil en el área de trabajo y compensación, mediante informe de justificación del pago de plus salarial Extrafunciones, mismo que permitirá poder justificar la convocatoria de los funcionarios sin que se exceda el pago sobre el salario base.

Aprobación y socialización del levantamiento de procedimientos internos de recursos humanos.

Valorar la implementación de los sistemas informáticos BOS vrs SAP para recursos humanos, que involucre todos los subsistemas o subprocesos de recursos humanos, lo cual lograría disponer o generar información/datos con mayor agilidad para la toma de decisiones y servicio al personal del TNCR.

Estudio de la fecha de cumplimiento de anualidades y vacaciones del personal.

Elaboración de manuales de usuarios varios.

Normalización de la condición laboral para personas contratadas bajo la condición de cargo sub partida jornales ocasionales.

Aprobación e implementación del Programa y Manual de Inducción.

Aprobación de los Lineamientos para el estudio de puestos.

Aprobación del Reglamento de Becas y facilidades de Capacitación.

Valoración o estudio técnico del campo de ingeniería industrial para determinar la necesidad de personal en la institución, para posteriormente justificar la creación de plazas ante la STAP.

Conexión del reloj biométrico con el equipo de cómputo del responsable de RH y su asistente, para las marcas de asistencia.

Elaboración de un estudio de tareas de los puestos por Departamento, para emitir recomendaciones técnicas. Así como de un manual de cargos.

Crear una plataforma digital en la página web del TNCR para la inclusión de currículos vitae de oferentes.

Sistemas de información

Los proyectos que gestiona el Proceso de Tecnologías de la información están contemplados en el Plan Estratégico de Tecnologías de la información o son derivados del mismo. Atienden el accionar institucional en materia de apoyo para la consecución de los objetivos institucionales y al cumplimiento de la normativa nacional en materia tecnológica y de informática.

Proyecto Sitio web

Internet se ha perfilado en los últimos años como una gran infraestructura de comunicación en constante adaptación a las necesidades de los usuarios. Aunque en la esfera pública su incorporación se ha producido con cierto retraso, actualmente las ventajas de su utilización son incuestionables, tanto en el ámbito de la comunicación de información hacia el exterior como en la gestión en línea, aspectos fundamentales para las instituciones públicas del país.

La administración electrónica (e-gobierno) utiliza las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para favorecer un mejor acceso y calidad de los servicios públicos desde una doble perspectiva: reducir los costes de las administraciones y facilitar las transacciones entre administración y administrados, brindando la posibilidad de que toda persona interesada en la institución demande información o quiera interactuar vía web desde cualquier parte del mundo.

En esta línea, el proyecto tuvo una alta prioridad para posibilitar la administración electrónica como vehículo de comunicación con las y los ciudadanos y en cumplimiento de la normativa.

Los usuarios (ciudadanos, empresas y otros) que interactúan con la administración mediante medios electrónicos, que sirven de base para desarrollar los distintos productos y servicios ofertados por la administración y que recibe el usuario. Todo ello tiene sentido en el contexto de una gestión pública que considera a los usuarios que reciben los productos de la Administración como auténticos clientes. Esos clientes requieren información que debe incluirse en el gran volumen de contenidos que las administraciones públicas han de facilitar electrónicamente mediante el apoyo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Son innegables los beneficios de la administración electrónica para los usuarios, tanto para mejorar la calidad de los servicios públicos, como para aumentar la eficiencia y productividad de los procesos gubernamentales, incrementar la eficacia de las políticas públicas, fomentar la transparencia para la rendición de cuentas, promover la participación ciudadana, así como para crear un marco regulatorio favorable al gobierno electrónico, a la sociedad de la información y a una reforma de las estructuras gubernamentales.

La información del Estado debe ser entendida como un bien público, al igual que los trámites y servicios que toda entidad debe proveer a la comunidad para cumplir su objeto social y reconocer los derechos del ciudadano. Por lo tanto, es un derecho de las y los ciudadanos y es un deber del Estado orientar su acción a las necesidades de la ciudadanía y una obligación ofrecer la información, trámites y servicios de manera eficiente, transparente y participativa a toda la sociedad. Para este fin, los medios electrónicos se han constituido en un canal que permite su acceso de manera ágil y sencilla, a la vez que facilitan la mejora en la calidad de los servicios, así como ahorros en costos y tiempos de acceso.

Este proyecto tuvo como fundamento legal, entre otros, el Decreto Ejecutivo denominado Promoción del Modelo de Interoperabilidad en el Sector Público (Nº35776-PLAN-G-J de 29 de enero de 2010), donde se señala “que el Gobierno de la República considera que las tecnologías digitales son una herramienta idónea para simplificar y hacer más eficientes sus operaciones y servicios, incrementar la transparencia y la participación ciudadana”, así como, “que la transformación y modelación del Estado, impone la necesidad de combinar la tecnología con esquemas más eficientes de trabajo, que aprovechen al máximo los recursos y que permitan una comunicación apropiada y oportuna entre las entidades de gobierno”. Además de los artículos 4º y 269 de la Ley General de la Administración Pública

(N°6627 de 2 de mayo de 1978), en lo dispuesto en la Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos (N°8220 de 4 de marzo de 2002) y su Reglamento (D.E. N°37045-MEIC de 22 de febrero de 2012), con lo cual queda latente la necesidad de desollar un portal electrónico acorde con las nuevas necesidades institucionales.

El desarrollo de la presencia del Teatro Nacional en Internet se asumió como un proceso gradual, evolutivo, coordinado y colectivo entre todos los departamentos, que comprende cuatro fases: Información, Interacción, Transacción y Transformación. Estas fases no son dependientes entre sí, ni tampoco necesitan que termine una para comenzar la otra. Cada una de ellas tiene distintos objetivos y exigencias en términos de decisión política, necesidades de conocimiento, procedimientos, costos y nivel de uso de las TIC.

A nivel institucional, se realizó el proyecto de actualización del sitio web; mediante un proceso coordinado con todos los departamentos de organización en donde se estudió y analizó la metodología planteada por Gobierno Digital y se diseñó un sitio institucional que supliera la mayoría necesidades de los ciudadanos en torno a información relacionada con los servicios prestados por la institución. Esta acción resultó en un producto acorde a los estándares mejorando la relación cliente-Teatro mediante el uso de medios digitales, lo cual le otorgó al Teatro Nacional una puntuación de 72,04 en la evaluación realizada por el INCAE, la mejor del todo el sector gobierno en la última medición realizada.

Implementación del SAP / BOS

Con el fin de mejora en los procesos contables y de elaboración de la planilla en el TNCR, se han realizados las siguientes acciones:

Se restablecieron reuniones con la Empresa Software & Consulting Group C.R.S.A. Anónima a la cual el Teatro Nacional adquiere la plataforma de software que integre los procesos administrativos (SAP). El objetivo de estas reuniones fue trabajar en equipo y planificar sesiones de trabajo para revisar y mejorar las plantillas de los procesos: Fiscalía, presupuesto, inventario, contabilidad, operaciones y servicios que trabajó el anterior coordinado administrativo y contador.

En noviembre 2017 se realizó reunión con los funcionarios Guadalupe Gutiérrez y Jimmy Castillo del MCJ, Carlos Vargas de la empresa Business Operation System (BOS) contrato por el Ministerio de Cultura, Fred Herrera, director general del TNCR, Ronald Arroyo encargado de TI e Ileana Vargas, contadora; estos dos últimos, funcionarios del TNCR; con el objetivo de conocer las características cualitativas requeridas para hacer la interface de la información contable financiera de SAP- BOS; lo cual había sido previamente aprobado por el Consejo Directivo del TNCR.

Para cumplir el objetivo del Proyecto implementación del sistema de información SAP, se definieron cinco áreas sustantivas de intervención (Proveeduría- Operaciones y Servicios- Fiscalía- Presupuesto y Contabilidad), en las que se desarrollaron diversos trabajos de (Plantillas) para la optimización de procesos y productos. La implementación del SAP, ha implicado hacer énfasis en el concepto de responsabilidad comenzando por la Dirección General, Coordinación Administrativa, Encargado de TI y de cada funcionario por el resultado de su trabajo, siguiendo principios de Oportunidad en la entrega de los productos y calidad de los productos institucionales. La ejecución integral del proyecto se estima a 2 años, comenzando en mayo 2018 iniciando con pruebas con base a la información proporcionada de las diferentes áreas del Teatro Nacional, luego seguirá la capacitación personalizada para cada usuario. Asimismo, este proyecto se ha transformado en un catalizador que permitirá avanzar en cambios de paradigmas en los modelos de trabajo, incorporando una serie de iniciativas adicionales con un enfoque de gestión por resultados.

Posteriormente a estas sesiones de trabajo, así como a la valoración de hechos contables, las repercusiones sobre la información financiera contable y la urgencia de segregar procesos que están concentrados en el departamento de presupuesto; la dirección general del Teatro Nacional considera la necesidad de crear el proceso de Tesorería, con el fin de mejorar el control interno y centralizar los ingresos de la institución.

La herramienta de información SAP, es implementada, en conjunto por la dirección general, los departamentos de Operaciones y Servicios, Promoción Cultural y Administración; además de los procesos de FEP, Contabilidad y TI; con el acompañamiento de la Empresa Software & Consulting Group C.R.; lo que permitirá sectorizar los controles de costos y de indicadores de gestión por cada proyecto.

Dentro de los alcances, para 2017, se puede citar que, se logró emigrar la información contable del Excel al módulo de Contabilidad al sistema de información BOS, correspondiente al periodo de abril a diciembre 2017. Asimismo, al 31 diciembre 2017, se cerró la contabilidad de la institución en el módulo correspondiente del sistema información BOS.

Para el 2018, la dirección general apertura un proceso de Tesorería, utilizando el módulo de bancos del Sistema de información del BOS, mientras se migra al sistema oficial del Teatro Nacional SAP. De igual forma, este año, se comenzará a registrar la contabilidad del en el sistema de información BOS, mientras se migra al sistema oficial del TNCR, SAP. Se continuará con la implementación de los módulos de inventario, compras, cuentas por pagar en BOS, mientras se migra al sistema de información oficial (SAP) del Teatro Nacional.

Asesoría Legal

En el Cuadro N. 30, se detalla la información relacionada con procesos judiciales o administrativos, que posee el Teatro Nacional, el cual se encuentra actualizado al 13 febrero 2018.

Cuadro N. 30
Estado de procesos judiciales
2016- febrero de 2018

N. Expediente Judicial	Despacho Judicial	Actor / Demando	Estado procesal actual y/o Comentario	Pretensión inicial		
				Fecha	Monto en ₡	Observaciones
14-000363-0173-LA-O	Tribunal Trabajo Menor Cuantía San José Infracción Ley CCSS	Actores: Víctor MI Solís Sánchez y 4 más. - Demandados: Estado TNCR y Exdirectora del TNCR.	Conciliación favorable por 1.145.363 colones Resolución Tribunal de las 09:00 horas del 02 noviembre 2016 Estuvo de acuerdo y conforme CCSS y TNCR	02-11-2016	CUANTIA 5 salarios mínimos originalmente 1.145.363,00 finalmente	CCSS y TNCR ofrecen que el TNCR pague bajo protesta y a la espera del resultado de los demás procesos contencioso adm.
16-000411-0173-LA-O	Tribunal Trabajo Menor Cuantía San José Infracción Leyes Laborales	Actor: Inspección Nacional de Trabajo MTSS (denunciantes Víctor Palma Gutiérrez, Rodrigo Morales e Isaac Olivas Ruiz Demandado: TNCR	Conciliación favorable por 2.017.000 colones Resolución Tribunal de las 13:30 horas del 31 agosto 2016 Estuvo de acuerdo y conforme MTSS y TNCR	31-08-2016	CUANTIA 2.017.000,00	MTSS y TNCR ofrecen que el TNCR pague bajo protesta y a la espera del resultado de los demás procesos contencioso adm.
16-000667-0173-LA-4	Tribunal Trabajo Menor Cuantía San José Infracción Leyes Laborales	Actor: Inspección Nacional de Trabajo MTSS (denunciantes Víctor MI Palma Gutiérrez, Rodrigo Morales e Isaac Olivas Ruiz Demandado: TNCR	Conciliación favorable archivando expediente sin tener que realizar pago alguno Resolución Tribunal de las 08:30 horas del 15 noviembre 2016 Estuvo de acuerdo y conforme MTSS y TNCR	15-11-2016	CUANTIA Sin realizar pago alguno	MTSS y TNCR ofrecen que el TNCR NO pague por existir las conciliaciones anteriores. -
13-008302-1027-CA-5	Tribunal Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda Ordinario de anulación de acto	Actores Carlos Arce A, Hubert Alfaro G y German Vargas A. Demandado TNCR - Estado	Medida Cautelar mayo 2014 se deja sin efecto y se procede con el cesa de funciones de los actores en el TNCR. - Solicitan creación de plazas para los actores y declarar nulo acto		CUANTIA No estimada	En trámite judicial

			administrativo de reasignación puestos al Servicio Civil. - Pendiente aún de fijar fecha de audiencia. Los argumentos del TNCR han sido acogidos y aceptados en las medidas cautelares que se han presentado por lo que el Tribunal las ha rechazado en tres ocasiones incluyendo instancia de apelaciones. - Se ha notificado a los 23 interesados adicionales que solicitaron los actores para que se les tenga como partes demandadas. Se ha verificado reuniones con el abogado de los 23 demandados adicionales, así como con la PGR ante solicitud de arreglo de los actores, sin llegar a un acuerdo satisfactorio en el que la PGR TNCR estén de acuerdo por lo que se continua con el juicio.			
14-000701-1178-LA 7	Juzgado Trabajo II San José	Actores Alexander Calvo Sanabria, Manuel Jiménez Solano, Luis Alberto Rivera López, Víctor Julio Salguero Ceballos y William Quirós Torres. Demando El Estado - TNCR	Medida cautelar julio 2014 ordena seguir pagándoles a los actores el promedio de la comisión William Quirós Torres, Manuel Jiménez Solano, Víctor Salguero Ceballos, Luis Rivera López y Alexander Calvo Sanabria. Posición del TN y PGR: no es relación laboral sino contractual administrativa mediante contrato x comisión ya que no se cumplen requisitos relación laboral. Pendiente de traslado del expediente de sede laboral a sede contencioso para fijar fecha de audiencia. - Sala Primera de la Corte Suprema de Justicia a las 10:30 horas del 30 marzo 2017 sentenció y admitió que la jurisdicción competente para conocer y resolver este tipo de pretensiones que señalan los denunciantes comisionistas, NO es la jurisdicción laboral, sino que es la Jurisdicción Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda. Por lo anterior se procedió a dar debido seguimiento de los expedientes con el fin de continuar con el proceso en dicha sede contenciosa y que la sede laboral	30-03-2017	CUANTIA 2 millones dólares	En trámite judicial

			traslade los autos a la jurisdicción competente. -			
14-002778-1178-LA-8	Juzgado Trabajo II San José	Actores Isaac Olivas Ruiz, Maikol Pérez Osejo, Rodrigo Morales García, Víctor MI Solís Sánchez, Xenia Núñez Aguilar Demandado: TNCR Estado	Dado que la Sala Primera había resuelto la excepción de incompetencia del TN y PGR indicando que la jurisdicción laboral era la que debía seguir tramitando el proceso y en virtud de los dos últimos fallos o resoluciones de esa misma Sala Primera posteriores en los que cambia de criterio e indica que la jurisdicción competente es la contenciosa administrativa, se está a la espera de que señalen fecha audiencia para mantener esa misma posición del TN y PGR, insistiendo que no es relación laboral sino contractual administrativa mediante contrato x comisión ya que no se cumplen requisitos relación laboral y que debe ser conocido por la vía contenciosa. Juzgado confiere audiencia a los actores sobre las objeciones que realizó el TNCR a la prueba ofrecida por ellos. -	09-08-2017	CUANTÍA No estimada	En trámite judicial
14-003038-1178-LA	Juzgado Trabajo II San José	Actor: Víctor MI Palma Gutiérrez Demandado: TNCR Estado	Sala Primera de la Corte Suprema de Justicia a las 15:16 horas del 11 mayo 2017 sentenció y admitió que la jurisdicción competente para conocer y resolver este tipo de pretensiones que señalan los denunciados comisionistas, NO es la jurisdicción laboral, sino que es la Jurisdicción Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda. Por lo anterior se procedió a dar debido seguimiento de los expedientes con el fin de continuar con el proceso en dicha sede contenciosa y que la sede laboral traslade los autos a la jurisdicción competente. -	11-05-2017	CUANTÍA No estimada	En trámite judicial
15-000234-1178-LA	Juzgado de Trabajo Sección II SJ Tribunal Apelación de Trabajo SJ Sección Cuarta Sala II Corte Suprema de Justicia	Actora: Andreina Vanessa Porras Castro Demandados TNCR Estado	Para cumplir con el Tribunal de Apelación de Trabajo Sección Cuarta del II Circuito Judicial de San José, según resolución de 10:02 horas 11 agosto 2017, compareció ante la Sala Segunda Corte Suprema de Justicia en resguardo de los derechos e intereses del TNCR con ocasión del Recurso de Casación interpuesto por la parte actora	11-08-2017	CUANTIA No estimada	En trámite judicial

			Andreina Vanessa Porras Castro contra la sentencia de segunda instancia del Tribunal de Trabajo Sección Cuarta No. 287-2011 de las 08:15 horas del 15 junio 2017, en los siguientes términos: Se solicitó a la Sala Segunda que rechace el recurso de casación interpuesto por la actora contra la sentencia dictada por dicho Tribunal de Trabajo sentencia de segunda instancia No. 287-2017 que confirmó en todos sus extremos la sentencia dictada por el Juzgado de Trabajo Sección Segunda según sentencia No. 567-2016 de las 16:30 horas del 11 marzo 2016; para que en su lugar se confirme en todos sus extremos lo resuelto por dichas instancias por cuanto se encuentran totalmente ajustadas al mérito de los autos, a la prueba escrita aportada y evacuada en la respectiva audiencia oral ante la señora Jueza en su momento y lo analizado por el Tribunal de Trabajo en su revisión de segunda instancia, siendo consecuentes, armónicas y congruentes ambas resoluciones de primera y segunda instancia con los razonamientos jurídicos normativos y argumentos jurídicos que fueran expuestos, desarrollados por la Procuraduría General de la República y TNCR Un caso más en el que se logró defender los intereses del TNCR y ganar en primer y segunda instancia la tesis institucional, compartida con la PGR. Este caso a su vez debe servir de parámetro y ejemplo a lo interno del TNCR, con el objetivo de tener clara la importancia de contar con los expedientes administrativos de cada caso, debidamente identificados, ordenados cronológicamente, completos y de acuerdo con el tipo de relación de q se trata (proveeduría, recursos humanos, comisionistas, etc.), para así poder utilizarlo, remitirlo al juzgado o	
--	--	--	---	--

			Tribunal, y con base en el mismo lograr una eficiente defensa de la institución.			
07-003029-0166-LA	Sala Primera Corte Suprema Justicia	Actora Ana Saravia Vivas Demandado TNCR	Sentencia de segunda instancia No. 213 del Tribunal de Trabajo Sección Segunda del Segundo Circuito Judicial de San José de las 9:25 horas del 29 de mayo 2014. Gestión de Pago en coordinación con la PGR y el TNCR ha procedido conforme a derecho en lo solicitado y sentenciado		CUANTÍA Cancelados PGR	En trámite judicial
13-002534-1178-LA-O	Juzgado Trabajo II San José	Actores: todos los empleados del TNCR bajo extra-jornales. - Demandado: Estado-TNCR	Sentencia Juzgado Trabajo No. 346-2016 de las 11:30 horas del 17 febrero 2016 del Juzgado Trabajo San José, en la que se reiteró la procedencia del reclamo por los precedentes de la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia en casos similares según resolución No. 2012-0727 de las 16:26 horas del 24 agosto 2012 y No. 2015-1135 de las 10:20 horas del 09 octubre 2015. En este momento, únicamente para el caso de los jornales (anualidades) se puede plantear una estimación de aprox. 150 millones (con base en cálculo de anualidades, salario escolar, aguinaldo, cargas sociales y costas procesales, quedando pendiente la estimación de intereses hasta que nos remitan la ejecución de sentencia). Sin embargo, para ello se debe esperar la ejecución de sentencia que a la fecha NO se ha presentado dado las diferentes instancias que están en trámite por lo que se proyecta que dentro de un año y medio se podrá tener una estimación oficial del Despacho Judicial.		CUANTÍA 150 millones	En trámite judicial
1236-00650-2012-I CCSS 14 -005524-1027-CA	C.C.S.S. Tribunal Contencioso Administrativo	Gestiona: C.C.S.S. y 15 fiscales independientes. - Contra TNCR	Se tiene por agotada la vía administrativa mediante resolución Gerencia Financiera CCSS de 14 marzo 2014 por medio de la cual se rechaza la apelación del TN. TN planteó medida cautelar “Ante Causam” a Tribunal Contencioso Administrativo Exp 14-005524-1027-CA que se rechazó		CUANTÍA 107.225.071,00 colones	Archivado. -

			Asesoría Externa interviene y se solicitó Presidencia Ejecutiva CCSS medida cautelar de suspensión mientras finalizan juicio. Se llega al acuerdo que el TNCR pague adeudo de la CCSS bajo protesta y la espera de resultado de las demás excepciones de incompetencia. -			
12-00246-1027-CA	Tribunal Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda	Actores: Irene Arce Umaña, Mayra E. Gayle; y otros Demandado: TNCR-Estado, Conectividad Laboral AG SA	Se impugnó acciones derivadas del contrato out sourcing que la empresa Conectividad Laboral SA tenía con el TNCR El Tribunal sentenció a favor del TNCR y Estado y se confirmó que las actuaciones estaban ajustadas a derecho.		CUANTÍA No estimado	En trámite. -
11-000230-1178-LA	Juzgado Trabajo II San José	Actor: José Astorga Rojas Demandado: Estado-TNCR	Pago de diferencias por concepto de recargo de guía turístico.	12-05-2011	CUANTÍA No estimado	En trámite. -
17-000635-0166-LA-1	Juzgado Trabajo II San José Sección Primera	Actor: Franklin Ramírez Binns Demandado: TNCR	Se contestó negativamente la demanda reiterando que este caso de comisionista no es relación laboral y por ende se planteó a su vez excepción de incompetencia por la materia que deberá resolver la Sala Primera de la Corte Suprema de Justicia finalmente, sosteniéndose que la jurisdicción competente es la contenciosa administrativa y no la laboral.	14-07-2017	CUANTÍA No estimado	En trámite. -
11-003100-1178-LA-4	Juzgado Trabajo II San José	Actores: Olga Duarte Briones, Mauricio Lizama Olier Yessenia Navarro Montero Demandado: TNCR	Se cumple con la información requerida por el Juzgado en resolución de 21 junio 2017, en la que se indicó "En virtud de que se está gestionando la ejecución de sentencia del presente asunto. Es necesario contar con la siguiente información para los cálculos correspondientes: por tal motivo se envía atento mandamiento al Departamento de Recursos Humanos del Teatro Nacional a fin de aportar la siguiente información: El salario de Profesional 1-B de acuerdo al estatuto de Servicio Civil, con los pluses correspondientes a esa categoría, del período 01 de octubre de 2008 hasta el 11 de noviembre de 2011. Lo anterior ya que en los autos no se cuenta con la	21-06-2017	CUANTÍA No estimado	En trámite. -

			información, dicha parte tendrá el plazo de 5 días para tal efecto". En ese sentido y con el fin de dar debido cumplimiento a lo solicitado por el Despacho Judicial, adjuntamos el Oficio No. TN-GRH-041-2017 de fecha 26 de junio 2017, con lo solicitado y, además, documentación relacionada en los años correspondientes. Contestación del TNCR a la liquidación de sentencia y documentos adjuntos presentados por la parte actora MAURICIO ALBERTO LIZAMA OLIGER, dentro del expediente judicial No. 11-003100-1178-LA-4, JUZGADO DE TRABAJO II CIRCUITO JUDICIAL SAN JOSÉ. En esta contestación la representación del TNCR presentó ante el Tribunal lo siguiente: Que es necesario informar y deberá así tenerse por acreditado ante el Despacho Judicial, que el TNCR, de forma previsor y con la antelación suficiente que este tipo de trámites requieren, tomó todas las acciones administrativas correspondientes con el fin de que a lo interno de la institución se dispusiera lo necesario para dar debido cumplimiento a lo dispuesto en la Sentencia de Primera instancia del Juzgado de Trabajo del II Circuito Judicial de San José, Expediente N°11-003100-1178-LA-4, por un monto total de ₡787.811.22 (Setecientos ochenta y siete mil ochocientos once con 22/100). Se transcribió el Oficio No. TN-AF-285-2015 de 19 de mayo del 2015, suscrito por el Coordinador del Departamento de Administración David Morales Lezcano De ahí que siendo como en efecto se ha advertido, que la base de cálculo utilizada por el actor adolece de las omisiones, inconsistencias y defectos antes apuntados, los cuales deberán ser advertidos por el Despacho Judicial a la	
--	--	--	---	--

			parte actora para que sean debidamente corregidos, subsanados y ampliados, igualmente y como consecuencia directa, desde ahora advertimos que los mismos DEBERÁN SER TAMBIÉN RECHAZADOS los montos que por intereses se están liquidando, dado que dicha base de cálculo NO ES LA CORRECTA y debe ser aclarada y ampliada su demostración en los términos que hemos descrito. En todo caso y para los efectos de la liquidación que nos ocupa, en la forma en que ha sido detallada y siendo la misma omisa totalmente en la aportación de la prueba idónea, que acredite y demuestre la procedencia y aplicación particular al actor de los pluses que incluye en su liquidación, es nuestra obligación indicar que mientras ello no se cumpla, deberá ser RECHAZADA EN SU TOTALIDAD.	
Informe de Inspección 1236-02163-2017-I CCSS	Inspección de Leyes y Reglamentos CCSS	Sonia Suárez Gómez	Traslado de cargos del estudio No. No. S-1236-4534-2016 de 15 diciembre 2016	13-02-18 Inestimable en trámite
17-002961-1178-LA-5	Juzgado de Trabajo I Circuito Judicial SJ	Sonia Suárez Gómez	Contestación de demanda laboral. -	23-01-2018 Inestimable en trámite
16-001439-0166-LA-7	Juzgado de Trabajo I Circuito Judicial SJ	Francela Anchía Umaña	Contestación de demanda laboral. -	06-11-17 Inestimable en trámite
Acta de Inspección y Prevención aguinaldo comisionistas	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	No identificados	Se informa al MTSS sobre pago de aguinaldos a los funcionarios y no procedencia de aguinaldo a los comisionistas por NO ser funcionarios	21-12-17 Inestimable en trámite
Acta de Revisión de la DNI MTSS de fecha 30 agosto 2017 y 08 de agosto 2017	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Rodrigo Morales García, Maikol Pérez Osejo, Manuel Solís Sánchez e Isaac Olivas Ruiz, inspectores del TNCR	Se informa al MTSS sobre pago de aguinaldos a los funcionarios y no procedencia de aguinaldo a los comisionistas por NO ser funcionarios	01-09-17 Inestimable en trámite

CONCLUSIÓN

La Administración Herrera Bermúdez considera que ha mejorado en las tres dimensiones, el Teatro Nacional como: Centro de producción, coproducción y programación de obras artísticas escénicas, como edificio histórico monumental y símbolo patrio y como institución pública apegada al bloque de legalidad, transparencia, eficiencia y eficacia, pero a la vez, como puente hacia las alianzas con sector privado.

Resta todavía mucho por hacer. Un convenio de cooperación con el INCAE ha sido firmado y comenzará el próximo mes de abril, 2018.

El futuro es visto con optimismo, y el Teatro Nacional puede convertirse en un auténtico faro de cultura para todo Costa Rica.

Las alianzas y proyectos que vinculan al Sector Público con el Sector Privado son percibidas como la forma indispensable de desarrollo hacia el futuro.

La institución debe modificar su cultura institucional, modernizándose, profesionalizándose, y exigiendo una relación mucho más fuerte de eficiencia y eficacia de cada profesional.

El Programa “Érase una vez” debe continuar y para ello es indispensable que existan dentro del teatro artistas escénicos con vasta experiencia.

Al comenzar la Administración Herrera, prácticamente no había ningún artista en los puestos de responsabilidad, y la administración no podía comprender los complejos procesos de creación de obras de arte escénico. Un puente en la cultura artística y administrativa sigue siendo indispensable.

El “Programa de Seguridad y Conservación del Teatro Nacional” es de la máxima importancia y no puede de ningún modo detenerse. Se hace un llamado a cualquier administración por venir, que le dé la máxima atención a este programa, que tiene una arquitectura muy fina y delicada, plasmada en el Contrato ya firmado por el BCIE y el Teatro Nacional. Dicho contrato encierra “rutas críticas”, metas a alcanzar en tiempos precisos y ya se cuenta con un equipo que debe poder generar los carteles para poner en funcionamiento la Unidad Administradora del Programa (UAP).



Si el Teatro Nacional sufriera un accidente irreparable, tanto para los visitantes como para el edificio histórico, la Administración Herrera llama solemnemente la atención que esto es un riesgo mayor y que debe ser atendido con la máxima seriedad.

Fred Antonio Herrera Bermúdez
Director General del Teatro Nacional de Costa Rica
5 de marzo del 2018