

Informe de Final de Gestión

Adriana Collado-Chaves

Coordinadora
Departamento de Promoción Cultural
Teatro Nacional de Costa Rica

Miércoles 11 de mayo del 2022

Tabla de contenido

I. Introducción	2
II. Principales logros	3
II.1. Organización y planificación departamental	3
II.2. Organización y planificación interdepartamental	6
II.3. Programación y proyectos especiales	7
III. Seguimientos	11
IV. Recomendaciones	13

I. Introducción

Por espacio de un año, cuatro meses y quince días, del 16 de diciembre del 2020 al 30 de abril del 2022, tuve la oportunidad de trabajar por segunda ocasión en el Teatro Nacional de Costa Rica -TNCR-, ya no en un puesto de confianza sino de jefatura departamental, en calidad de Coordinadora del Departamento de Promoción Cultural, como resultado de un concurso de Servicio Civil gestionado por el Ministerio de Cultura y Juventud -MCJ-. Al igual que en la primera ocasión que serví al TNCR, di irrestrictamente lo mejor de mí misma para el alcance de los objetivos y labores asignadas.

El final de este segundo período en el TNCR obedeció a una oportunidad repentina de traslado en propiedad al Museo Nacional de Costa Rica -MNCR-, la cual se abrió apenas 14 días hábiles antes de la concreción del movimiento el 1 de mayo (descontando Semana Santa y cuatro días de vacaciones que ya tenía previamente comprometidos).

Mi salida del TNCR no es imputable a la institución como tal. Siento profundo amor por el teatro y todo lo que representa. Pese a las enormes recargas laborales, considero que el trabajo que se realiza desde el departamento de Promoción Cultural es neurálgico para la vitalidad institucional, y me encantaba; trabajaba con personas profesionales comprometidas, la mayoría de alto rendimiento y me siento muy orgullosa por el valor público que como equipo añadimos a la oferta del teatro. En suma, me entristece dejar la institución, pero consideré que la decisión contribuiría a superar algunas contradicciones internas irresueltas, lo cual beneficiaría a mi equipo y daría mayor margen de maniobra a la dirección, además de que el cambio podría ser positivo para mí como persona y profesional.

Volver seis años y medio después de mi salida de la Dirección General del TNCR fue una experiencia enriquecedora. Pude apreciar en primera persona que el cierre de fases complejas de proyectos de gran envergadura, sólo se consigue pasando la batuta de una administración a otra, tal fue el caso del refuerzo estructural de la caja escénica, iniciada en 2013 con la construcción de las bases de la estructura metálica y cambio de piso del escenario, y concluida en 2022 con la construcción e instalación de la estructura al nivel de la tramoya. Asimismo, me permitió valorar las profundas transformaciones acontecidas en términos de gestión administrativa, con la implementación de los alcances de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, pasando el TNCR de generar ingresos para su uso propio, a trasladar ahora dichos ingresos a la Caja única del Estado y convertirse en un programa presupuestario del Ministerio de Cultura y Juventud -MCJ-.

Una de las experiencias más entrañables de este período, fue la de formar parte del equipo creativo y operativo del programa “Érase una vez”. No me cabe duda, que en términos de programación y producción artística, este programa constituye uno de los logros más importantes del sector cultura institucional y del TNCR en los últimos años.

Es necesario contextualizar la coyuntura de este mi segundo paso por el TNCR: ingresé a laborar en medio de la emergencia sanitaria por covid-19, participé en el proceso de paulatina reapertura y al momento de mi salida de la institución, el equipo de los diversos departamentos apenas llevaba unos pocos días de confluir en la modalidad presencial, sobre una base un poco más cotidiana. Por tanto, el trabajo y producción en pandemia cruzó y determinó plenamente el período de tiempo que colaboré con el teatro en el puesto de Coordinadora del Departamento de Promoción Cultural.

A continuación, comparto información que puede ser oportuna para el seguimiento y toma de decisiones, tanto por parte del equipo humano del TNCR como de las autoridades institucionales, particularmente de quien me suceda en el puesto (en caso de que supere positivamente el período de prueba al que estoy sujeta en el MNCR). La información se divide en tres secciones: principales logros, seguimientos y recomendaciones.

Valga señalar que, a mi ingreso a la institución, no me fue entregado ningún informe final de gestión por parte del coordinador saliente, señor Alexandro Tossatti, quien había permanecido varios años en este puesto. Tampoco recibí archivos ni carpetas digitales del resorte de la coordinación. Gracias a la acuciosidad de la gestora Marcia Fallas Camacho, quien ha instado una y otra vez al equipo a llevar los archivos departamentales en una estructura de carpeta compartida en la nube, tuve acceso a varios documentos de relevancia para mi gestión. Otros, como proyecciones de tiempo extraordinario y tiempo extrafunciones, reportería de recursos humanos, documentos internos de planificación, etc., los fui armando yo misma con apoyo del equipo. De modo que la persona que ingrese a ocupar el puesto 503098, cuenta con una carpeta de los archivos y documentos generados por la coordinación durante el período que la ejercí, y confío ello ayude a acelerar su proceso de inserción y adecuación a la álgida dinámica institucional. El link de acceso fue entregado a la señora Fallas Camacho, y al responsable de TI, señor Ronald Arroyo. Gran parte de esos documentos en su versión final (salvo los de recursos humanos) se encuentran también en la carpeta de documentos departamentales compartidos con todo el equipo.

Quedo en la mejor disposición, en caso de que se considerase necesario, de solventar cualquier duda o consulta que mi reemplazo en el puesto pudiera tener, aunque no me cabe duda de que será el equipo de Promoción Cultural el que logrará darle a esa persona el mejor apoyo e inducción respecto a los procesos, desafíos y gestiones en curso, como lo hicieron conmigo.

II. Principales logros

II.1. Organización y planificación departamental

A mi ingreso en diciembre del 2020 encontré a un equipo departamental que atendía simultáneamente gran cantidad de frentes de trabajo, solucionando en la marcha los proyectos, y haciendo acopio de fuerzas para resolver múltiples imprevistos. Noté que funcionaba de forma muy autónoma, en consecuencia, al estar el equipo habituado a resolver por cuenta propia, prescindía de una figura fuerte de coordinación que se involucrara activamente en el flujo de trabajo. Percibí que habían adoptado y normalizado un mecanismo de organización, en el cual como equipo estaban más acostumbrados a solventarle gran parte del trabajo a la coordinación, que esperar a que la coordinación les acuerpara y resolviera junto a ellos el trabajo. Desde esta perspectiva, el ejercicio de un liderazgo vigoroso por parte de una jefatura directa, se encontraba desdibujado; interpreté que existía una cultura grupal avocada a un alto sacrificio por recargas de trabajo, proclive a la autosuficiencia y acostumbrada a responder directamente a solicitudes de la dirección sin mucho involucramiento de la jefatura inmediata. Téngase en cuenta que el equipo sentían aprecio por su jefatura, y de ella rescataban sus virtudes, en particular su espíritu creativo.

De mi parte, asumir cabalmente las funciones de una jefatura supone en cambio un compromiso y vinculación activa en el trabajo de cada persona bajo mi responsabilidad, para dimensionar sus niveles de carga, para distribuir de la forma más equitativa el trabajo en el equipo, para brindar apoyo, supervisar el flujo de procesos y asumir oportunamente la valoración de riesgos y toma de decisiones. Por tanto, la planificación, documentación, comunicación, cocreación, participación activa y habitual monitoreo del avance en la ejecución de las tareas y los objetivos trazados, forman parte integral de mi manera de gerenciar. Sólo meses después de mi desempeño de labores, me percaté que este cambio de estilo fue difícil para algunas personas del equipo, acostumbradas a no tener que estar informando o participando mayormente a la jefatura en sus actividades y funciones, o a trabajar directamente bajo las instrucciones de la dirección.

Durante las primeras reuniones de equipo, se realizó una especie de diagnóstico participativo de aquello que las personas integrantes considerasen como visiones

compartidas, desafíos, intereses y pactos para mejorar la capacidad y calidad del trabajo, así como el ambiente laboral. Se determinó que la necesidad de planificar mejor los procesos era indispensable para procurar mayor eficiencia y menos desgaste, en un equipo que, insisto, estaba muy recargado de trabajo.

Las reuniones se desarrollaron sobre una base semanal, casi siempre en día lunes por la mañana. Cuando circunstancias excepcionales impidieron su ejecución, se realizaron al menos dos reuniones al mes. Como una práctica instalada y exportada del Ministerio de Cultura y Juventud, implementé la elaboración de minutas para las reuniones de equipo, las cuales luego debían ser revisadas y firmadas por todos sus miembros. Por sugerencia del mismo equipo, durante un cierto período de tiempo, la elaboración de las minutas se estuvo rotando entre personas, pero al final, para evitar atrasos en su gestión las seguí escribiendo yo misma y sometiendo a revisión de las compañeras. Las minutas elaboradas durante todo mi período de servicio en este puesto, se encuentran en documentos compartidos y dan cuenta de todo este proceso organizacional.

Considero que un logro significativo de la gestión fue establecer metodologías de planificación participativa, que generaron mayor conciencia por parte de todo el equipo, sobre las metas del POI, el presupuesto y la rendición de cuentas (SIRACUJ, finiquitos, informes de convenios, informes para planificación). Asimismo, permitieron detectar vacíos en los flujos de verificación de algunos entregables.

En 2021 la planificación debió rehacerse en múltiples ocasiones, debido a las distintas lecturas de los alcances del decreto 42798-H, que en enero y marzo del 2021 supuso reprogramar las metas a la baja, de acuerdo a la instrucción de no liberación de las cuotas o subejecución de gran parte del presupuesto aprobado por ley, no obstante, en junio dicho decreto fue reinterpretado de manera distinta, y mediante circular DM-020-2021 suscrito por la entonces Ministra de Cultura y Juventud, se instruyó que podía ejecutarse el presupuesto aprobado por ley, lo cual supuso reprogramar y formular en tiempo récord todos los proyectos previstos e incluir algunos nuevos, con la complejidad de que ya no se contaría con doce meses para su ejecución, sino apenas con cinco meses. Esto significó que en muy poco tiempo, debimos ejecutar cientos de millones de colones en contrataciones artísticas, y armar una programación de calidad, cumpliendo cabalmente con todos los pasos de la contratación y los controles, para garantizar que cada servicio fuera entregado a satisfacción.

Tal y como se puede verificar al revisar el informe de ejecución del año 2021, el cumplimiento de estas metas y la ejecución de presupuesto global por subpartidas, fue bastante exitoso, en una coyuntura totalmente adversa en cuanto al manejo de una planificación altamente variable en un contexto de gran incertidumbre por la pandemia. En el caso de las metas asignadas al Departamento de Promoción Cultural, este logro se consiguió a costa de sacrificar de forma irrestricta el tiempo de descanso del equipo, y de trabajar bajo altísimos niveles de estrés. Es importante subrayar que una enorme parte del tiempo que debía destinarse al trabajo creativo y procesos de campo, quedó consumido por la enorme carga del ciclo de contratación administrativa: elaboración de los contenidos y acuerdos al Consejo, cotizaciones, estudios de mercado, solicitudes de certificación presupuestaria, oficios de inicio, elaboración de propuestas de condiciones cartelarias y especificaciones técnicas, subida de información en SICOP, análisis de ofertas, respuestas a solicitudes de aclaración o apelaciones, solicitudes de subsane, gestión de todo la tramitología de aprobaciones en SICOP, seguimiento a adjudicación, acompañamiento y supervisión del trabajo realizado, revisión y firma de informes, trámites de recibidos conformes y facturas, y la actualización de controles internos asociados. Si bien, ante la solicitud acuciante de apoyo para la gestión de un gigantesco volumen de trámites administrativos, se nos asignó a una persona de la administración para colaborararnos un par de días a la semana, su involucramiento fue puntual y la recarga de trabajo de contratación administrativa continuó. A esto se debe sumar un enorme volumen de confección de convenios de coproducción para ser sometidos a consideración de la asesoría jurídica.

En virtud de todo lo anteriormente referido, el Departamento de Promoción Cultural superó en un 300% las metas en producciones propias, realizando más producciones que coproducciones (inicialmente, al no tener recursos se recurría a la idea de que otras instancias como el CPAC financiaran las actividades del TNCR aportando presupuesto mediante el mecanismo de coproducción). Así se explica en los aportes departamentales al Informe del POI 2021:

“Al mes de junio no había ninguna modificación del POI y el TNCR adoptó la decisión de asumir una gran carga de trabajo para lograr ejecutar de forma consistente y responsable, la inversión de estos recursos en los programas institucionales, lo que no sólo permitiría regresar a una oferta presencial (de permitirlo la pandemia) sino además impactaría positivamente la necesaria reactivación económica del sector cultura. Al tiempo que aumentaron los recursos aumentaron la cantidad de producciones propias que podrían ofrecerse, así, algunas actividades que no tenían financiamiento pasaron a tenerlo, como Teatro al Mediodía, permitiendo la contratación de artistas y su paulatino reencuentro con el público.

Por otro lado, aunque en 2021 el MEP no aportó recursos para el programa “Érase una Vez...” el Teatro Nacional pudo ofrecer en su sala principal funciones para estudiantes con "Anansi.

12 una odisea afro", "Dulcinea del Toboso. Herstoria" y en coproducción con Teatro Espressivo "Henrietta. El Musical". Asimismo, pudo volver a ser el máximo epicentro de la danza contemporánea y el primer teatro en ofrecer festivales de danza al público durante la reapertura, apoyando tres festivales independientes y con su Festival de Coreógrafos, impactando en la comunidad artística. Dentro de las alianzas que se activaron, el Moderno Teatro de Muñecos ofreció presentar su espectáculo Odisea, y esta actividad se dirigió a beneficiar al público del Parque de La Libertad, al igual que una temporada de extensión de Anansi. una odisea afro.”

Reitero, esto significó un volumen abrumador de contrataciones tramitadas casi de forma compulsiva, con gran sacrificio personal y la máxima eficiencia, aplicando los controles respectivos, en un tiempo sumamente corto.

En diciembre del 2021 se celebró una encerrona de trabajo presencial con el equipo de Promoción, para elaborar conjuntamente el Plan de Trabajo 2022 y hacer una distribución de presupuesto y cargas, del cual derivarían los planes de trabajo individuales de cada persona del equipo, que quedaron consignados en el nuevo instrumento de evaluación de personal que debe aplicarse este año. Tal esfuerzo permitió una mayor claridad en la distribución de los roles de cada persona respecto a cada proyecto y producto a emprender, por ejemplo: quién funge como productora o gestora responsable de un programa, proyecto o actividad, quién asume como soporte a la persona responsable, quién realiza qué productos de diseño, cuántos productos de diseño genera en promedio cada persona, quién inscribe qué fichas en SIRACUJ, quién confecciona cuáles finiquitos e informes, y al final, se trató de esclarecer mejor el rol activo de la coordinación en todo el flujo del proceso de gestión y producción. El contar con este primer ejercicio de distribución, permitió asimismo una mejor comunicación de la programación al resto de la organización, una proyección de los requerimientos de horas extras y extrafunciones, así como de los tiempos para tener preparados especificaciones técnicas, iniciar procesos de contratación y trabajo de campo.

Para el análisis de propuestas remitidas a través de convocatorias y la confección de diseños curatoriales, consideré necesario que siempre participaran las dos gestoras culturales del departamento y la productora. Antes de ser trasladada como personal a cargo de la dirección, la comunicadora también participaba de estos diálogos y procesos de discusión. Creo que escuchar distintas perspectivas, a partir de los campos de formación y experiencias de cada una de estas profesionales, enriquece los procesos de diseño de programación y es una práctica sana, que debería conservarse y fortalecerse. En el caso de la gestora Verónica Quesada Barrantes, quien ingresó a la institución quince días después que yo, considero que es necesario que las compañeras la continúen vinculando e incluyendo en la toma de decisiones colegiadas para los distintos programas. Esta dinámica de cocreación y trabajo en equipo, ya era muy sólida entre la productora Sofía Rodríguez Montero (que ingresó nombrada en plaza al mismo tiempo que la señora Quesada Barrantes, pero colaboraba desde hacía años con el TNCR vía contratación administrativa), y la gestora Marcia Fallas Camacho. También considero que las propuestas curatoriales y programáticas de producciones propias y coproducciones, deben conocerlas Amelia Quesada y Ana Mariela Rodríguez, las diseñadoras gráficas de Promoción Cultural, previo a ser sometidas a la consideración de otras áreas y departamentos. Es decir, que debería continuar imperando la dinámica de que las actividades primero sean conocidas y discutidas al interno del equipo, y posteriormente sean puestas a conocimiento y validación de otras contrapartes.

Después de una curva de adecuación a un nuevo estilo de coordinación, por parte del personal del departamento, así como de mi parte a las personalidades de cada quien y a la

identidad del grupo, creo que el mismo equipo valora que las mejoras en la planificación son importantes aciertos y se han traducido en más orden y claridad en el quehacer departamental. Si bien este acople no estuvo exento de desafíos y complejidades, creo que al final se había logrado consolidar una dinámica de trabajo y comunicación, basada en el respeto, la confianza y la apreciación de las capacidades de cada cual. De modo que, independientemente de los métodos de organización que desee aplicar mi reemplazo (reuniones, minutas, sesiones de trabajo curatorial, etc.) creo que debería continuarse el esfuerzo de fortalecer las prácticas de planificación participativa, teniendo en cuenta que este año la recarga de trabajo y acumulación de actividades en el segundo semestre, es incluso más grande que la del 2021.

II.2. Organización y planificación interdepartamental

En esta línea, diría que el logro principal fue proponer la creación del Grupo de Trabajo de Programación, una instancia de diálogo y coordinación interdepartamental para valorar solicitudes y logística de programación, que permitiera elevar al ámbito estratégico, recomendaciones o dictámenes técnicos de programación con una perspectiva integral. Esta instancia no substituye las competencias que los macroprocesos asignan a cada departamento sustantivo, así, el departamento de Operaciones y Servicios debe seguir asumiendo el ciclo de procesamiento de alquileres, y el de Promoción el ciclo de producciones y coproducciones.

Este grupo de trabajo se generó como respuesta a la inquietud conversada con la dirección y con las personas coordinadoras de los departamentos de Escenario y Operaciones y Servicios, respecto a las debilidades en las dinámicas de diseño y coordinación de la programación. Por una parte, la coordinadora del Departamento de Operaciones y Servicios señalaba que ella y su equipo habían permanecido al margen de las discusiones en esta materia, y el coordinador del Departamento de Escenario indicaba que, habiendo asumido recientemente esta labor, no tenía un referente de cómo construir conjuntamente la programación. Al momento de tener que diseñar una propuesta programática para el 2021, en medio de la incertidumbre respecto a las modalidades de programación y reapertura durante la pandemia, se propuso adoptar una dinámica colegiada. Así nació el Grupo de Trabajo de Programación, por sus siglas GTP, que poco a poco fue estableciendo metodologías y flujos de trabajo, así como delimitando más claramente sus competencias.

En 2021 se adoptó la dinámica de levantar minutas, de confeccionar dictámenes colegiados para el Consejo Directivo y de adjuntar las minutas firmadas como respaldo de la discusión precedente a cada acuerdo. Las labores de redacción de minutas, comunicación de acuerdos y elaboración de plantillas para Consejo Directivo se fueron rotando entre los miembros del GTP. En ausencia de algún coordinador o coordinadora, se involucró a otras personas de los equipos departamentales, esto fue particularmente importante para el equipo de Operaciones y Servicios durante una ausencia prologada de la coordinadora, pues le permitió conocer a mayor profundidad la dinámica que se sigue en el GTP.

En 2021 yo procuré llevar los expedientes de gestión, los borradores de minuta, las minutas finales y plantillas a Consejo Directivo, en un archivo digital con carpetas y subcarpetas. En 2022 logré proponer una estructurar de carpetas y subcarpetas para todo el año, consiguiendo que todas las personas participantes supieran cómo manejar y crear archivos compartidos en la Nube, haciendo aún más eficiente el procesamiento de la información.

Pese a las cargas de trabajo que inicialmente representó el GTP para los coordinadores de los tres departamentos participantes (Escenario, Operaciones y Servicios y Promoción) ya se ha logrado instalar un ritmo, con reuniones semanales y minutas levantadas y concluidas en la misma sesión. Para facilitar el flujo de comunicación con la dirección, se incorporó al señor Rodrigo Lloset en calidad de escucha en las sesiones.

Aún falta afinar los mecanismos de entrada y salida de información del GTP. Se sugiere que además de valorar la posibilidad de asignar a una persona que ayude por horas en la gestión documental y comunicación de acuerdos, se genere una cuenta de correo sólo para el GTP, para reducir los riesgos de pérdida de información o tardanza en la atención de solicitudes, debido a los múltiples canales de entrada hoy existentes (tres departamentos, dirección, asistente de dirección, contacto directo de interesados con otros funcionarios y funcionarias), y así hacer más ágil la gestión y seguimiento de solicitudes.

Considero que el GTP es una instancia técnica de gran importancia para el quehacer institucional, ya que fortalece el diálogo interdepartamental y garantiza una atención con perspectiva integral de las solicitudes de programación internas y externas, además reduce los niveles de riesgo en cuanto a choques de fechas y propicia una mejor logística de entrega de cada producto programado.

II.3. Programación y proyectos especiales

Érase una vez

En 2021 el Ministerio de Educación Pública -MEP- no destinó fondos para “Érase una vez”, sin embargo, el TNCR invirtió recursos en el programa, logrando que en el proceso de reapertura el MEP se animara a coordinar la visita de estudiantes de primaria para disfrutar de “Anansi. Una Odisea Afro”. También se suscribió un convenio de coproducción con Teatro Espressivo, lo que permitió que estudiantes de secundaria pudieran asistir a ver el espectáculo “Henrietta. El Musical”.

A inicios del año 2021, la valoración de las autoridades y responsables del programa desde el MEP, nos señalaban varios desafíos a ser tomados en cuenta por parte del TNCR, como aprendizajes de la pandemia (incluso incluían aprendizajes de períodos de huelga y paros sufridos anteriormente). Apuntaron así la necesidad de que se generasen materiales para que los estudiantes, en ausencia de presencialidad, pudieran disfrutar de “Érase una vez”, mediante otros mecanismos, como la virtualidad. Con este requerimiento en la mira, se decidió invertir en una filmación de calidad para “Anansi. Una Odisea Afro”, así como emprender una contratación de contenidos de apreciación teatral para estudiantes y docentes de segundo ciclo, tomando como caso de estudio “Anansi. Una Odisea Afro”. De esta forma se crearon dos manuales de contenidos de apreciación teatral, elaborados por la señora Tatiana de la Ossa, los cuales superaron las expectativas y luego de haber sido valorados en 2022 por el MEP, se consideran un insumo muy provechoso como complemento a la experiencia del público, que en 2022 disfrutará de funciones presenciales de este espectáculo, el cual girará próximamente a Zona Norte y Zona Sur. Por eso, en este momento se encuentra en proceso de gestión, la contratación para la implementación de talleres que permitan hacer “un piloto” en el uso de los manuales creados en 2021. También para 2022 se ha programado contratar dos nuevos manuales de contenido, pero ahora para tercer ciclo y basados en el caso de estudio de “Una niña llamada Ana”. A mi salida de la institución esta contratación quedó en curso. Considero que la generación de estos manuales son un acierto y debería ser un esfuerzo que se continúe en el tiempo, de manera que todo el repertorio y todos los ciclos, cuenten con dichos insumos de enseñanza-aprendizaje en torno a las obras de teatro que crea el TNCR en el marco de “Érase una vez”. De igual forma, recomiendo que se sigan contratando servicios de realización audiovisual de la más alta calidad, para filmar todo el repertorio que se cree para “Érase una vez”.

Otro logro que considero debe sostenerse en el tiempo, corresponde a la contratación del servicio de streaming para toda la programación de Teatro al Mediodía -TMD-. En 2021 se compraron todos los espectáculos que se programaron en TMD de junio a noviembre, tanto para contribuir con la reactivación económica del sector, como para llevar una programación de calidad por medios virtuales, pues se atravesaba una época en que no había certeza, en cuanto a si el público podría regresar a las salas del teatro, o bien, si se atrevería hacerlo en caso de poder asistir con un aforo controlado. Considerando los aforos reducidos, y dicha incertidumbre en la reapertura de actividades presenciales, se valoró que la única forma sostenible de programar TMD, era contratando todos los espectáculos y transmitiéndolos en streaming. Con estas dos variables cubiertas, se proyectó que las funciones se ofrecerían al público de forma presencial, cuando las condiciones y decisiones de las autoridades sanitarias así lo permitiesen. En simultáneo, se gestionó un convenio de coproducción con el SINART para que los vídeos de toda la programación de TMD transmitida en vivo, luego pudiera ser transmitida en diferido, los días domingo, por canal 13, logrando así un mayor aprovechamiento en el uso de los recursos públicos y una mayor cobertura de audiencia.

EstrenaDanza

En 2021 se logró ofrecer de forma presencial una propuesta de articulación subsectorial que había nacido de consultas al gremio de la danza, promovidas con por el Teatro Nacional. Así, en 2020 se ofreció por primera vez, en formato virtual, “EstrenaDanza” que se unió a la oferta existente del Festival de Coreógrafos Graciela Moreno. Si bien, no supe

que el TNCR tuviera un proyecto como tal, por escrito, que resumiera los alcances de esta iniciativa, con sus objetivos de corto y mediano plazo, sí conocí los resultados de las consultas procesados por el consultor que las estuvo realizando y conocí los documentos generados durante la primera edición de “EstrenaDanza” en 2020, en modalidad virtual. En síntesis, a partir de lo interpretado, “EstrenaDanza” es una temporada de festivales de danza y una plataforma para complementar los esfuerzos del sector independiente y el TNCR, por promover el desarrollo de la danza en nuestro país, siendo inclusivos en cuanto a distintas expresiones de la danza, propuestas curatoriales e identidades organizacionales de cada festival. En 2020 y 2021, los festivales independientes que participaron, lo hicieron por invitación, a saber: La Semilla, Solos hecho a Mano, y NCNA Conexión Cuerpo Comunidad. A estos tres festivales independientes se unió el Festival de Coreógrafos Graciela Moreno, y una oferta de talleres, conversatorios y espacios de reflexión, igualmente curados. En 2021 se logró de forma muy exitosa, en medio de la pandemia y en el proceso de repertura, ofrecer una verdadera fiesta de la danza presencial. Esta gran producción se realizó en un tiempo récord, considerando que los recursos presupuestarios de la ley de presupuesto fueron “activados” para su uso apenas en junio, con la relectura del decreto 42798-H.

Para 2022 se proyecta continuar con la ruta señalada por las mismas consultas participativas realizadas al gremio: que la configuración de los festivales independientes que participen en “EstrenaDanza”, se realice por convocatoria abierta. A mi salida de la institución, habían quedado aprobadas por el Consejo Directivo las bases de la Convocatoria del Festival de Coreógrafos Graciela Moreno, y aún debían confeccionarse, para conocimiento y aprobación del Consejo, las bases de participación para festivales independientes que desearan postularse y recibir además de un espacio, una subvención económica para apoyar su organización.

En cuanto al Festival de Coreógrafos Graciela Moreno, considero totalmente estratégico y necesario, que su conducción sea asumida desde lo interno del teatro, aún cuando se pueda contar con contrataciones que apoyen su producción y generación de contenidos. Claramente, este ejercicio de coordinación implica dialogar asertivamente con la comisión seleccionadora, y prestar atención a los aprendizajes legados por la edición anterior. Para tales efectos, la persona a cargo del acompañamiento interno a esta producción, la gestora Verónica Quesada, maneja estos insumos de evaluación y retroalimentación. El Festival de Coreógrafos Graciela Moreno ha implementado a lo largo de los años, innovaciones en su diseño, que no necesariamente han pervivido en el tiempo, como subdivisiones por categorías o leitmoys temáticos. También se ha incorporado al proceso de selección, además de la audición inicial, un taller de acompañamiento coreográfico contratado a un maestro de reconocida trayectoria, seguido por una audición final. También prevalece la dedicación del festival a una persona o agrupación a la que el gremio celebra sus méritos o logros. Para el año 2022 no se ha definido esa figura. Sugiero se tengan en cuenta academias independientes que, a lo largo de años, y con mucha dificultad, han sobrevivido y continuado con una oferta formativa y de producción, de gran calidad. Antes de decir un nombre, recomiendo encontrar esa respuesta en importantes publicaciones de personas investigadoras del subsector danza.

Considero se debe tener en cuenta que la señora Carolina Valenzuela, productora de Danza Universitaria y miembro de la Junta directiva de ANATRADANZA, había sido invitada en 2021 a Corea del Sur, al encuentro de Investigación sobre métodos de intercambio sostenible entre Corea del Sur y Latinoamérica, y expuso el caso del Festival de Coreógrafos, dejando abierta una posibilidad para que a través de Danza Universitaria, se pudiera establecer un nexo de participación internacional con alguna agrupación de danza contemporánea de Corea, en el marco del Festival de Coreógrafos.

Teatro Vargas Calvo

Teniendo en la mira que en 2022 se celebran 40 años del Teatro Vargas Calvo, en el 2021 se impulsaron desde el Departamento de Promoción dos proyectos especiales: la contratación de una investigación historiográfica (llamada a convertirse en libro en 2022) y la articulación de un programa especial “Artistas vistos por Artistas”. Es decir, estos dos proyectos fueron creados en 2021, planeando su presentación pública y difusión para este año de aniversario.

El objetivo general del proyecto “Artistas vistos por Artistas” se definió así:

“Contribuir a la activación del acervo dramático generado a lo largo de los años de vida del Concurso Nacional de Dramaturgia Inédita, invitando a cuatro cineastas costarricenses de cuatro generaciones distintas, a crear quince cortos cinematográficos inspirados en los quince textos ganadores del concurso a lo largo de su historia, contando con la autorización de las personas dramaturgas o sus personas herederas, para el uso de sus textos, así como su disposición a que un diálogo con el director o directora de cine que resulte asignado para trabajar con su texto, sea también documentado en audiovisual.”

Para ello se invitó a cuatro destacados cineastas costarricenses de distintas generaciones: Gustavo Fallas Vargas, Álvaro Torres Crespo, Paz Fábrega Raventós y Sofía Quirós Ubeda para que activaran con total libertad creativa, el acervo dramático generado a lo largo de los dieciséis años de vida del Concurso Nacional de Dramaturgia Inédita, comisionándoles la creación de quince cortometrajes cinematográficos inspirados en los quince textos ganadores del concurso a lo largo de su historia (contando con la autorización de las personas dramaturgas o sus personas herederas). Adicionalmente generaron entrevistas a las personas dramaturgas y la misma cantidad de teasers para la difusión de los cortometrajes.

En el mes de abril del 2022 se sometió a conocimiento y aprobación del Consejo Directivo del Teatro Nacional, la programación completa propuesta para el Teatro Vargas Calvo, incluyendo la liberación virtual y presencial de los contenidos de “Artistas vistos por Artistas”.

El Teatro Vargas Calvo regresa tras dos años de cierre por pandemia, con una robusta programación que se detalla en el oficio TN-PC-123-2022 del 31 de marzo del 2022, se incluyen dos temporadas de grupos artísticos independientes, el bloque de Diversidad, la puesta en escena del Concurso de Dramaturgia Inédita, a la que se incorpora la programación de celebración de Aniversario (que incluye “Artistas vistos por Artistas”), y un nuevo bloque musical, denominado “Voces en la Vargas”, el cual nació del aprovechamiento de una sobre-oferta de calidad recibida como resultado de la convocatoria de Teatro al Mediodía 2022.

Como parte de las celebraciones de Aniversario, se prevé la publicación de la investigación historiográfica de esta sala. Se considera que la misma investigadora que en 2021 realizó esta labor, la señora Gladys Alzate, debería ser contratada por servicios intelectuales en el ámbito de las artes escénicas, para la transformación de la investigación en un texto con la correspondiente selección de imágenes, y que posteriormente brinde el acompañamiento al trabajo que se comisione a una persona física o jurídica idónea, en cuanto a la edición, diagramación y diseño gráfico del libro. A mi salida de la institución, este proceso de contratación quedó en curso.

[Galería José Luis López Escarré](#)

Con poco tiempo de haberme incorporado a mis funciones, a inicios del 2021, el Consejo Directivo me comunicó una serie de acuerdos pendientes de ejecución, los cuales fueron respondidos oportunamente. Una de las preocupaciones externadas en ese momento por el Consejo, correspondía a la necesidad de renovar el modelo de gestión de la Galería José Luis López Escarré. Esta encomienda se realizó cabalmente en el 2022, con el planteamiento de un modelo de gestión por coproducción y con la incorporación de un estímulo a la creación que se gestiona vía contratación administrativa exceptuada. Esta política de fomento a las exposiciones que se presenten en la López Escarré, quedó recogida y expresada en las bases de la convocatoria abierta lanzada este año, de la cual surgen las tres exposiciones que ya quedaron aprobadas por consejo directivo para este año.

Los alcances de esta propuesta quedan recogidos en el oficio TN-PC-141-2022 y en los considerandos y articulados del primer convenio de coproducción sometido a aprobación del Consejo Directivo, que corresponde a la muestra del señor Salomón Isaac Chaves, cuya curaduría recayó en mi persona. De hecho, las últimas horas del viernes 29 de mayo, mi último día efectivo laboral, las dediqué a visitar el taller de este artista, en San Pedro de Montes de Oca, y acordamos la línea de producción de obras que realizará, en el marco de la propuesta aprobada. Aunque exceda mis labores en el TNCR, continuaré con el trabajo de esta curaduría para contribuir con los objetivos que nos trazamos en la galería. Por tanto, los textos del artista y el mío propio para el brochure, estarán siendo remitidos próximamente a la señora Marcia Fallas, gestora a cargo del acompañamiento de este

programa, igualmente estaré destinando el tiempo a la supervisión final de las obras, a la revisión de las artes, y participación en la apertura.

Considero que es un logro y acierto, haber implementado acciones para fortalecer la Galería López Escarré y confío que este nuevo modelo le permitirá atraer más proyectos de gran calidad como los que se mostrarán en 2022.

OEI: Videoteca en la Nube

En el mes de febrero del 2021, con un plazo realmente corto, se me solicitó desde la dirección plantear una propuesta para ser presentada ante la OEI, para la utilización de recursos que en 2020 este organismo valoró que podía destinar al TNCR para un proyecto especial. Lo que en 2020 se había visualizado como proyecto, ya resultaba extemporáneo.

Propuse entonces a la dirección la creación de una videoteca, y en dos días elaboré la propuesta de proyecto con fecha 23 de febrero del 2021 denominada “Creación de la Fílmoteca del Teatro Nacional de Costa Rica”. Tuve tiempo de someterla a consideración y validarla, con el compañero del archivo institucional. Así se presentó parte de la justificación:

“...para poner en valor su acervo documental en formato audiovisual y ofrecerlo al público como material fílmico, el TNCR primero debe depurar sus registros, pues, por ejemplo, un mismo espectáculo puede haber sido registrado todas las veces que se presentó una temporada. Anualmente se produce un promedio de todos esos registros se encuentran a la espera de ser depurados.

Tomando como parámetros los datos existentes entre 2016 y 2019, se calcula que, en un año regular de programación artística, se producen un promedio de 300 registros, con un aproximado de 4000 archivos. Por tanto, se calcula que a la fecha existen alrededor de 1800 registros y 24.000 archivos audiovisuales sin seleccionar sin ordenar y sin describir, lo que imposibilita su real acceso a la población. En 2020, como la Sala y el resto de los espacios de programación permanecieron cerrados, se produjeron en cambio 100 productos fílmicos de distintos tipos, realizados específicamente para su consumo en redes sociales o televisión.

La creación de una fílmoteca y su posterior acceso en línea, implica por tanto un paso previo: organizar ese archivo, depurar y clasificar el material existente, resguardarlo en un repositorio seguro, y con esta labor realizada, generar nuevo material audiovisual basado en ese acervo.”

Como objetivo central se estableció:

“Contribuir a la creación de la fílmoteca del Teatro Nacional de Costa Rica, mediante la selección, ordenación y descripción de su patrimonio audiovisual, proyectando a partir de ello acciones para su conservación y activa difusión”.

Mediante oficio OEI-CR 049-042021, suscrito por el señor Roberto Cuellar, representante de la OEI, con fecha 7 de mayo del 2021, se comunicó la aprobación del proyecto con una dotación de \$15.000,00 USD. En junio OEI elaboró el documento de Formulación de Proyecto interno y posteriormente se firmó una carta de entendimiento entre las partes. El TNCR promovió la contratación de “CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE REVISIÓN, CLASIFICACIÓN DE LOS MATERIALES PARA CONFECCIONAR LA VIDEOTECA INSTITUCIONAL Y REALIZACIÓN DE AUDIOVISUALES DEL TEATRO NACIONAL DE COSTA RICA”, contratación No. 2021CD-000078-0009900001, por un monto de ¢9.455.160,00 IVA incluido, adjudicada al señor David Durán. En paralelo, según las especificaciones técnicas que aportara el área de TI del TNCR, la OEI debía lanzar un concurso para adquirir la solución informática. El trabajo del señor Durán cumplió plenamente con el objetivo de organizar todo el archivo audiovisual según la clasificación indicada por el archivo institucional, sin embargo, se debió aplicar una ampliación de contrato, porque la solución informática no estuvo adquirida antes del término del contrato del señor Durán. El detalle de este razonamiento se expone ampliamente en oficio TN-PC-135-2022 dirigido a la Proveedora Institucional:

“Por razones fuera del campo de control del área de informática del TNCR, los potenciales proveedores de la solución informática hicieron estimaciones de costos que excedían el disponible presupuestario de la OEI, esto supuso una serie de reprocesos que derivaron en que, los tiempos previstos para la adquisición de la solución informática

sufriera atrasos. Hay que tener en cuenta que se trata de equipos especializados que suponen importaciones y compras internacionales. Así las cosas, el 29 de marzo del 2022 la señora Ayleen Marín, Técnica de Proyectos de la OEI, solicitaba al área de Tecnologías de Información del TNCR, analizar el expediente de contratación y con fecha 31 de marzo pasado, mediante oficio TN-ADM-TI-002-2022 el señor Ronald Arroyo, responsable de TI del TNCR se refería a su análisis de una oferta presentada, determinando que la misma cumplía con los requerimientos técnicos solicitados y dando su aval técnico a la contratación. Así las cosas, se estima que en los próximos días la OEI podrá concretar la compra y entrega de esta solución informática al TNCR. Claramente, es por esta razón que al proveedor adjudicado con el contrato No. 2021CD-000078-0009900001, le fue materialmente imposible subir los productos finales catalogados a la plataforma digital que aportaría la OEI, y en virtud de ello la institución le facilitó otro medio de resguardo temporal (Drobos), en donde el proveedor al término del contrato respaldó los archivos audiovisuales clasificados según los estándares indicados por el Archivo Institucional.

(...)

“...al cierre de la contratación, aunque no hubiese podido subir los archivos a la plataforma informática por causas no imputables al proveedor del servicio, sino al atraso en la adquisición de la solución informática por medio de la cooperación de la OEI el proveedor subió los archivos en la solución alterna que el TNCR le facilitó, y además catalogó 25.000 registros audiovisuales (1000 más de lo previsto), clasificó e identificó 2000 archivos adicionales sin editar que podrían servir como material a futuros promocionales institucionales y adicionalmente digitalizó 150 cintas en formato vídeos en formato MicroDV y VHS.”

Considero como un logro, haber contribuido a la elaboración y ejecución de un proyecto que permitió dejar clasificado, catalogado, y resguardado, un archivo audiovisual que en mi anterior gestión como directora, vi crecer gracias a la donación de equipo audiovisual del pueblo de Japón. Este proyecto, pese a haber sido ejecutado en un corto tiempo, es ejemplo de una buena práctica de trabajo en equipo entre TI, Archivo y el Departamento de Promoción. La gestora Marcia Fallas estuvo muy cercana de todo este proceso, y con mi salida es quien le dará seguimiento.

III. Seguimientos

A continuación, y de forma puntual, se anotan procesos o acciones, algunas de ellas ya mencionadas anteriormente, que están en curso y que la persona que ingrese en la coordinación, debería darle seguimiento (en caso de que para el momento de su ingreso no hayan sido ya atendidas y resueltas por el mismo equipo).

Recursos Humanos

- Con fecha 29 de abril del 2022, quedó remitido a la Dirección, con copia a la Gestión Institucional de Recursos Humanos, el oficio TN-PC-160-2022, con la solicitud de reasignación del puesto de producción artística, con el anexo del formulario para el estudio de puestos. Por las razones que se explican en dicho oficio, al momento de que el TNCR gestionó el nombramiento de la productora, en diciembre del 2020, la señora Sofía Rodríguez fue nombrada en un puesto que no coincidía con las funciones requeridas. Es por ello que, debía hacerse la solicitud de este cambio de funciones, para que coincidan plenamente con las labores que ella realiza. Este trámite reviste la mayor importancia y hay que mantenerse consultando sobre su avance.
- En mayo del 2021 se firmó el CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL PARA EL PRÉSTAMO DE UNA PERSONA SERVIDORA CON FINES DE CAPACITACIÓN, ENTRE EL TEATRO NACIONAL DE COSTA RICA Y EL SISTEMA NACIONAL DE RADIO Y TELEVISIÓN, específicamente con fines de capacitación especializada en producción audiovisual, del puesto número 503059, Artista Creativo del Servicio Civil, especialidad Artes Audiovisuales, ocupado interinamente por el funcionario Josué Zumbado Rodríguez. La capacitación fue pactada por un plazo de 10 meses, con término en el mes de junio del 2022. En la cláusula novena se indica. **“Evaluación.** *La evaluación de las tareas realizadas por el señor Zumbado Rodríguez durante el período de capacitación en el SINART, será realizada por el señor Amador Arias o por quién él formalmente designe para tales efectos, según las áreas involucradas en la ejecución del plan de capacitación. Para tales efectos, tanto al final del año 2021 como al final de la*

capacitación en marzo del 2022, se entregarán una evaluación técnica relativa al cumplimiento de objetivos, actividades, métodos y contenidos que hayan sido dispuestos para el cumplimiento de las actividades de capacitación diseñadas para el servidor Zumbado Rodríguez. Estos informes serán tenidos en cuenta por la señora Collado-Chaves, Coordinadora del Departamento de Promoción Cultural a efectos de la evaluación de desempeño del funcionario para el período 2021 y la parte que corresponda al período 2022.” Para la evaluación del 2020, realizada en febrero del 2021, si bien no se entregó un informe escrito por parte del SINART, tuve la oportunidad de conversar con el señor David Zúñiga quien entonces fungía como el supervisor del proceso de aprendizaje del señor Zumbado en el SINART, y procedí a incorporar sus valoraciones en mi evaluación. Posteriormente, con fecha 7 de marzo, se celebró una reunión virtual con la participación del señor Zúñiga, el señor Zumbado y mi persona, para evaluar acciones de mejora respecto a las debilidades detectadas en el proceso formativo (minuta TN-PC-062-2022 del 7 de marzo del 2022).

Como una forma de mantenerme al tanto de los avances del proceso de aprendizaje, solicité también al señor Zumbado entregarme informes mensuales de avance. En la entrega de estos informes, corroboré varias debilidades de cumplimiento y calidad en la elaboración del trabajo, ya señaladas en múltiples ocasiones al señor Zumbado. Durante mi período procuré darle el beneficio de la dura al señor Zumbado, indicándole en tiempo y forma retroalimentaciones para mejorar su desempeño. De hecho, la misma idea de capacitación surgió, como se puede leer en el convenio, del interés de subsanar carencias del señor Zumbado, que afectaban sus capacidades para resolver todo el ciclo de producción audiovisual requerido por el teatro. Tal debilidad formativa es notoria en sus entregables. Por muchos diálogo sincero y actos de constrictión que sostuvo frente a mí, no demostró consistencia en la corrección de patrones comportamentales que debilitan su desempeño. El señor Zumbado tiene serios problemas para planificar su trabajo en el tiempo, no cumple con sus plazos de entrega, procrastina ciertas labores de rendición de cuentas, como los informes, y cuando lo hace ellos son de baja calidad (escuetos, omisos o superficiales); no muestra interés en incorporar sostenidamente las correcciones que se le señalan, pues vuelve a incurrir en ellas. El señor Zumbado es una persona de buen trato, y de esta forma me parece que ha logrado esquivar un juicio más severo en cuanto a su desempeño laboral. Desde el inicio de mi período como coordinadora, cada quincena debía insistirle en la entrega de su informe de teletrabajo, con el cual incluso se atrasó por largos períodos, y al entregarlos eran débiles. Luego durante el período de préstamo en SINART, debía mensualmente insistirle para que no olvidase enviarme sus informes. A inicios del año 2022, a pesar de recibir amables correos como respuesta a mis solicitudes de enviar el informe de enero, no cumplió con lo indicado. Señaló que lo haría, pero tampoco entregó los de los meses subsiguientes. Es desgastante e impropio recordarle a una persona servidora sus deberes, cuando le han sido comunicados por escrito y en reuniones. Creo que es muy importante para el TNCR valorar de forma rigurosa si los 10 meses de préstamo para aprendizaje en el SINART, fueron aprovechados al máximo por el señor Zumbado. Claramente la mejor prueba será que él demuestre en la práctica que ahora sí puede resolver aspectos de producción técnica (cámaras, luces, sonido, streaming) que antes no podía hacer bien y que logre hacerlo en tiempos cortos y sin reprocesos. Insto a la próxima coordinación o a quien tenga a su cargo la responsabilidad de revisión del informe del SINART, hacer una valoración muy concienzuda.

Administrativos

Recuerdo que quedaron en marcha las contrataciones para los contenidos de apreciación teatral para tercer ciclo con el caso de estudio de “Una niña llamada Ana”, así como la contratación para la escritura y acompañamiento de edición e imágenes, del libro del 40 Aniversario del Teatro Vargas Calvo. Está en curso la ampliación del contrato de la Videoteca, para que una vez entregada la solución informática por parte de la OEI, quede toda la videoteca resguardada en la Nube y accesible según los protocolos que defina el Archivo Institucional.

Entre el Departamento de Operaciones y Servicios y Promoción Cultural, se elaboraron las especificaciones técnicas para poder contar con un servicio de apoyo en gestión de contratación administrativa. La certificación de los fondos para poder contratar estos servicios, se acordó que los aportaría el Departamento de Administración. Es de la mayor importancia que se pueda concretar esta contratación, para que el equipo del Departamento de Promoción de abasto, y logre cumplir con la enorme cantidad de metas que suponen los

programas de producciones y coproducciones a realizarse en la Sala Principal, Teatro Vargas Calvo, programas virtuales y giras a territorio.

Plan de Trabajo

- Aún deben redactarse las bases de participación de EstrenaDanza, y publicarse las bases aprobadas del Festival de Coreógrafos Graciela Moreno.
- Debe darse seguimiento a la programación que fue presentada a la dirección en borrador, de la Programación de la semana de 125 Aniversario. Sugiero responder formalmente al rector de la Universidad Nacional y al Director de su escuela de música, quienes manifestaron interés por escrito de ofrecer un espectáculo donado, con pianistas del programa que sostienen con el Instituto Superior de Artes.
- Al igual que se hizo con la Videoteca, deberán escribirse especificaciones técnicas para poder contar con servicios profesionales que permitan organizar, clasificar, depurar y subir en la Nube, el archivo fotográfico y de diseño gráfico, que representa un material valiosísimo, pero que no está catalogado. Resulta inviable realizar esta labor con el recurso humano existente, y al mismo tiempo suplir todas las necesidades de comunicación visual que deben atender ambas diseñadoras. Para esta contratación se habían destinado recursos en el plan de trabajo de este año.
- Se propuso para la programación de producciones anuales, crear una producción propia del TNCR para Navidad. Esta es una deuda histórica. Se sugiere que esta producción retome un cuento de los hermanos Grimm con temática navideña, y para maximizar recursos, que ella pueda ser asumida por el mismo equipo creativo y artístico, que sea contratado para la producción de “Cuentos de los Hermanos Grimm” que se montará en el marco del programa “Érase una vez” (aún no se definió cuáles cuentos se llevarán a escena).
- Queda pendiente responder a la solicitud del Archivo Institucional, de actualizar la lista de remisión de documentos de carácter científico y cultural, así como definir una estructura de gestión documental basada en producciones y coproducciones.

IV. Recomendaciones

Finalmente, me permito realizar algunas sugerencias y recomendaciones, tanto en términos de fortalecimiento del trabajo de Promoción Cultural, como de programación e inversiones necesarias para el quehacer artístico que debe atender este departamento.

Requerimientos y recomendaciones en cuanto a programación y producción artística

- Es urgente asignar un espacio adecuado para bodegaje de vestuario y escenografía. Este es un requerimiento de mayor importancia, para los casos de las obras que se remontan año a año, como las del programa “Érase una vez”.
- Se requiere resolver un espacio de ensayo para las obras que se presenten en la Sala Principal. El Teatro Vargas Calvo no es el espacio para ensayar, aparte que su programación será reactivada de forma intensiva.
- Se que la idea de contar con un teatro de cámara digno, forma parte del Programa Integral, no obstante, mientras este programa llega a realizarse, es necesario invertir en mejorar la infraestructura del Teatro Vargas Calvo. Quizás replanteando un reacomodo de las oficinas y comedor que están al lado de la Vargas Calvo podríamos permitirnos pensar una ampliación, no tan onerosa. De esta forma podría contarse con espacio para bodegaje, salita de ensayos y una sala con un aforo un poco más amplio, lo cual convendría para la sostenibilidad del modelo de gestión de esta sala.
- Creo que es urgente que el TNCR vuelva a ofrecer espacios programáticos para la música académica. Los que tenía fueron cerrados, y por mucha variedad y calidad que ofertemos en nuestros otros programas, esta es una carencia muy sentida. La cantidad de solistas y agrupaciones de música académica, del más alto nivel, que no tienen un lugar en el TNCR va en aumento. Espacios como “Gala de Teclas”, “Música al Atardecer” y “Aperitivo Musical” desaparecieron, sin ser substituidos por otros nuevos, dejando descuidado a un público que también apreciaba disfrutar de estas manifestaciones musicales en el Teatro Nacional.
- Considero que a futuro, Jazz Beat debería convertirse en un programa presencial, con transmisión en streaming, siendo esta última asumida con recursos del TNCR.

Deberá valorarse el formato que sea sostenible, si no lo fuera mes a mes, al menos tener un programa especial anual, que sea presencial y con público. En todos los casos, o los artistas deberían ser pagados, o debería aplicarse el modelo de coproducción con distribución de la taquilla.

- Debe encontrarse alguna solución realista y eficiente para el pago en plazos cortos, a los artistas. El TNCR se distinguía por procesar los pagos a los artistas de manera altamente eficiente, no tomándose todo el plazo de ley. Se comprende que sea por normas técnicas, plazos máximos de pago, liberación de cuotas, flujos, disposiciones de Hacienda, etc., esta práctica se haya tenido que variar en 2022. Pero preveo que, de no valorarse una solución intermedia, habrá producciones cuya realización que verdaderamente entrará en riesgo. Creo que deberían tenerse en consideración también otras leyes, como la recién aprobada de Emergencia Cultural. Es muy difícil reactivar la economía deprimida de los trabajadores de la cultura, si sus flujos de ingreso son a plazos largos que no les permiten cubrir sus flujos de pago a la CCSS, al INS y a la misma Hacienda pública.

Recursos humanos y organización departamental

- La operación del Departamento de Promoción Cultural, a como está hoy, es insostenible. La recarga laboral pasará la factura a las personas, mediante el deterioro paulatino de su salud física, mental y anímica. El equipo de Promoción ama tanto lo que hace en el teatro, que lo antepone a su propio descanso, a su propia salud y bienestar. En la identidad grupal incluso se “ha normalizado” que en el TNCR se trabaja en condiciones permanentes del más alto estrés y sobre carga laboral.
- Es urgente que se aumente la capacidad del recurso humano de este departamento, y mientras esto se logra, recomiendo que a lo interno del teatro se evite debilitar a este equipo, mediante el traslado de personal profesional a otras áreas del teatro. Desde esta perspectiva, considero que es necesario que la persona de comunicaciones que fue trasladada a la Dirección General, regrese al departamento de Promoción Cultural. Más allá de los argumentos que se hayan esgrimido en septiembre del 2021 para respaldar el traslado de la comunicadora bajo la supervisión de la Dirección General, el sentido mismo de la existencia de esta plaza y sus funciones, tiene su sustento en los productos y servicios que genera el departamento de Promoción Cultural. De acuerdo a la estructura organizacional y a los macroprocesos vigentes, la comunicación es parte integral del quehacer del Departamento de Promoción Cultural. No contar con este recurso humano al interno del departamento, debilita el flujo de sus procesos y procedimientos, y nos resta eficiencia, eficacia y valor. Sugiero también que se tenga en cuenta, que incluso los proyectos de comunicación estratégica de la mayor importancia para la Dirección, para el Consejo y para la organización como un todo, pueden y deben ser atendidos por el equipo del departamento de forma integral. Claramente en las funciones de la jefatura de Promoción Cultural se incluye la coordinación de procesos y productos comunicativos. En Promoción Cultural se tiene claro que entre los servicios internos a dar, se incluye la atención prioritaria de aquello que la dirección considere prioritario. Para lograr este fin, no es necesario abstraer este recurso humano del equipo y llevárselo a la dirección para desde ahí manejar las comunicaciones institucionales, excluyendo con ello a la jefatura y al resto de personal creativo, de la estrategia integral de comunicación. El equipo de Promoción está conformado por profesionales juiciosas que entienden el trato discrecional y cuidadoso que debe darse a la información y las comunicaciones. Pero además, se trata de un área que debe trabajar cotidianamente en total sintonía con las áreas de diseño, producción y gestión cultural, para la correcta divulgación, promoción y difusión del trabajo creativo que realiza el departamento.
- Me permito recomendar que se continúe implementando el teletrabajo en el Departamento de Promoción y que, considerando que no se logra recompensar todo el trabajo adicional que este equipo realiza, se comprenda que el beneficio del teletrabajo así como la flexibilidad horaria, representan formas de estímulo a las personas servidoras, una especie de salario emocional que compensa la sobrecarga. Este equipo ha demostrado ser absolutamente capaz y responsable de atender todas las labores de campo y presenciales, y aprovechar al máximo el tiempo de teletrabajo.

Me siento profundamente agradecida con la oportunidad de haber trabajado este período como parte del equipo de Promoción Cultural. Agradezco a Ana Mariela, Amelia, Marcia, Sofía y Verónica, todo el apoyo brindado y la oportunidad de crecer profesionalmente junto a ellas en este tiempo.

Agradezco al resto del personal del teatro por cada momento vivido, porque esa colección de experiencias me ha ayudado a encontrar un sentido profundo que trasciende las categorías de lo bueno y lo malo, y me ha permitido crecer de forma consciente, en términos profesionales, personales y espirituales.

Agradezco a las autoridades y al consejo directivo por su confianza.

El Teatro Nacional es parte del ADN de mi carrera e historia de vida, por lo que confío poder seguirle sirviendo desde donde quiera que esté. Me voy con la satisfacción de haber entregado lo mejor de mi misma al Teatro y con la gratitud de haber recibido del Teatro las más entrañables memorias y aprendizajes. Esta es una relación de amor que continúa y sólo el tiempo dirá, que nuevos capítulos traerá a futuro.