

LOS ORGANISMOS ESTABLES DESDE LA ÓPTICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: ¿GENERALIDAD O ESPECIFICIDAD?¹

Matias Hastoy

Autor

Hastoy, Matias (UCALP). Es Licenciado en Ciencia Política y Relaciones Internacionales y Magíster en Administración y Políticas Públicas (UDESA). Docente de grado UCALP.

Resumen

En las últimas décadas, los estudios sobre las políticas culturales se han multiplicado exponencialmente en la Argentina. No obstante ello, no hemos detectado que se hayan analizado los puntos de contacto entre la administración pública y estas políticas sectoriales.

En este sentido, el presente trabajo intenta explicar desde las lógicas que atraviesan a la burocracia estatal si las reglas generales pueden ser aplicadas en la gestión diaria de los Organismos estables que dependen del Ministerio de Cultura de la Nación y, en caso de detectarse normativa específica, cuáles son las causas que han motivado la adopción de un marco normativo ad hoc.

Se trata de un estudio exploratorio de caso cuya importancia radica en la relevancia que poseen los Organismos dentro del Ministerio y en la extensión que tiene la conformación de elencos estables como política de promoción de la cultura (14 de 24 Provincias tienen al menos uno). Para ello, basándonos en la detección de actores y su distribución de poder en las organizaciones públicas descripta por Mercedes Iacoviello, hemos realizado entrevistas en profundidad que pretenden cubrir los dos ejes de capacidad institucional detallados por Acuña y Chudnosvsky: el grado de cumplimiento efectivo de las reglas y sus cualidades intrínsecas.

Asimismo, hemos acudido a la observación participante y al análisis documental, donde se examinaron más de 840 actos administrativos.

Los resultados nos permitieron extraer conclusiones y proponer dos alternativas para el futuro.

Introducción

La formación de los Estados Nacionales, como bien lo expresa Oszlak, conlleva una serie de elementos materiales e inmateriales. Los segundos, que son los que a efectos de este trabajo nos interesan con mayor profundidad, consisten en un conjunto de símbolos, valores y sentimientos de pertenencia a una comunidad que el Estado debe emitir para poder internalizar una identidad colectiva y lograr el control ideológico como mecanismo de dominación (Oszlak, 2009). En este sentido, el joven Estado argentino ha utilizado las políticas culturales como una de sus herramientas predilectas para llevar adelante este objetivo desde la época independentista, ya sea, por citar algunos ejemplos, suprimiendo algunos privilegios como los palcos propios a través del Decreto de Supresión de Honores o participando activamente con la creación del himno nacional. Ello, a pesar

¹ El presente artículo es una versión acotada de un trabajo de investigación mas extensa, realizado en el marco de una Maestría en Administración y Políticas Públicas, para mayor información sobre cuestiones metodológicas, estado del arte, frases textuales de los protagonistas, características de los entrevistados y/o estadísticas respecto de los actos administrativos revisados, sugerimos remitirnos a el.

de que *"política y cultura muchas veces son visualizados como espacios que se repelen e incluso que deberían hacerlo"* (Bayardo, 2002).

¿De qué hablamos, entonces, cuando nos referimos a políticas culturales? Siguiendo la lógica arriba planteada, Bayardo nos acerca la siguiente definición de García Canclini: *"conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población, y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social"* (Bayardo, 2002). Son ellas, tanto reflejo de la unidad simbólica la nación, como así también un muestrario de la diversidad hacia el interior de nuestro pueblo, marcando un límite claro de aquello que nos diferencia con respecto a otras naciones.

Como bien se desprende de ello, los agentes pueden ser múltiples y nos encontramos aquí en un ámbito de responsabilidades compartidas entre el Estado y la sociedad. Esto implica discutir sobre la legitimidad del rol que debe cumplir el Estado y los límites de su intervención, discusión que ha sido históricamente acalorada no solo por los límites específicos en la división de trabajo, sino también por el impacto que esto trae en la distribución del poder y el excedente social (Oszlak, 1997). Aquí, es interesante remarcar dos puntos. En primer lugar, como señala el autor, no ha existido una "regla de oro" para decidir estos alcances y han dependido de factores ideológicos, fallas de mercado, capturas burocráticas y fracasos de emprendimientos privados, entre otros. En segundo lugar, vale la pena advertir que la reflexión acerca de qué debe ocuparse el estado, contiene otra pregunta de igual envergadura: ¿cómo debe hacerlo?

Esto último es especialmente relevante para las políticas culturales dadas las diversas facetas que se han visto a lo largo de nuestra historia.

Siguiendo el esquema de Grimson (Grimson E., 2013), podemos advertir que se ha pasado de un rol pasivo a uno con gran intervención, sumándose, en los últimos años la faceta reguladora². Esto es fácilmente observable a través del breve repaso histórico que realiza el mismo autor. Para no irnos tan alejados en el tiempo, podemos comenzar con los inicios del viejo Teatro Colón como iniciativa privada, su desplazamiento hacia la construcción del "nuevo" teatro con el aporte de fondos del Congreso, la dependencia directa de la Ciudad de Buenos Aires bajo el sistema de arrendamiento y la posterior gestión directa de la Municipalidad. Hasta allí, la intervención estatal había sido marginal y siempre con el objetivo de evitar grandes fracasos, pero con los primeros años del primer gobierno peronista ocurre un fenómeno interesante: se crean gran parte de los organismos estables³ de la música argentina, a pesar de que la mayor parte del público de este tipo de espectáculos era abiertamente contraria a las ideas del propio general. Asimismo, se abren las puertas del Teatro Colón a los sectores populares a través de funciones especiales para organizaciones entre las que se encontraban, por supuesto, sindicatos y escuelas (esto iba en consonancia con lo expresado en el primer y segundo plan quinquenal, es decir la conservación de la cultura heredada, la creación de una nueva, la formación de los ciudadanos y la protección de los artistas, entre otros ejes).

En los años '50, ya con el gobierno de facto en el poder, se crea el Fondo Nacional de las Artes, cuyo sentido ha variado entre la visión elitista y restringida de su función y una mayor

² Es importante destacar que aquí nos referimos al rol preponderante adoptado en términos de materia cultural. Por ejemplo, la faceta reguladora ha estado presente en la reproducción de música argentina y latinoamericana a partir del siglo XX con disposiciones como la difusión mínima de un 50% de música nacional para los locales públicos en 1949. Para un detalle pormenorizado de este tipo de reglamentaciones en el ámbito musical cfr. Diez, 2017, pp 27-30.

³ En 1946 la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires, luego en 1948 la Orquesta Sinfónica Nacional, el Coro Nacional de Ciegos, la Banda Sinfónica de Ciegos y la Orquesta Nacional de Música Argentina, que según el mismo autor, no era otra cosa que la orquesta típica que estuviera a cargo de Juan de Dios Filiberto, que estaba pasando por un momento de extrema dificultad económica. La única excepción a la época (y excepción en su propia época) fue la creación de la Orquesta Estable del Teatro Argentino de La Plata durante la década infame (1938).

incidencia e intervención. En la siguiente década, irrumpen en la escena el Instituto Di Tella con su Centro Latinoamericano de Altos Estudios Musicales (CLAEM) y el ejecutivo nacional continúa con la creación de cuerpos estables, en este caso el Coro Polifónico Nacional en 1966 y el Coro Nacional de Niños en 1967.

Un párrafo aparte merece el último golpe militar ya que con él se cierra una prolífica etapa de expansión estatal en términos de oferta cultural e incentivo a la creación artística para pasar a una de represión y censura. Este esquema gradual, como bien lo indica el autor antes mencionado, cuenta *"con una serie de hitos que se inicia con el decreto 4161 de 1956 que establece penas hasta por silbar la marcha peronista, sobresale con la prohibición de la ópera Bomarzo durante el gobierno de Onganía y encuentra su etapa más tenebrosa durante las prohibiciones de canciones, persecuciones a artistas y desapariciones de personas que tuvieron lugar durante la última dictadura militar"* (Grimson E. , 2013, pág. 82).

Ya con la recuperación democrática, el camino fue menos sinuoso de lo que podría haberse esperado. Durante los primeros años se vivió un renacimiento cultural con la creación del Coro Nacional de Jóvenes, la renovación de los programas de los conservatorios y las reaperturas de las distintas carreras ligadas al campo artístico en las universidades nacionales. Asimismo, en oposición al orden neoliberal de la década de los '90, se nacionaliza el Ballet Folklórico, se crea el Centro de Experimentación en Ópera y Ballet en la órbita del Teatro Colón y se otorga una sede definitiva para el Centro Nacional de la Música y el Instituto Nacional de Musicología.

Con el nuevo siglo, continuó la expansión de las estructuras del Estado para y por la cultura: la Secretaría de Cultura paso a ser Ministerio, se creó (aunque sin formalizar) la Compañía Nacional de Danza Contemporánea, se concluyó el Centro Cultural Kirchner y la Usina del Arte y se revisaron algunos marcos normativos como la nueva Ley de Música.

Como vemos, en términos de relaciones funcionales el Estado Argentino ha decidido ocuparse de las políticas culturales y lo ha hecho bajo diferentes formas y con variable intensidad como observamos en el breve recuento histórico. Esta participación ha implicado, en algunos casos, la producción directa por parte del estado y desde esta decisión es que parte el presente trabajo.

En este sentido, con el objetivo de difundir y promocionar la música y la danza en todas sus manifestaciones y, en particular, la obra de creadores argentinos y latinoamericanos, el Ministerio de Cultura de la Nación ha continuado con la gestión de los nueve organismos artísticos⁴ cuyo derrotero histórico hemos descripto sucintamente más arriba. Aquí no discutiremos su calidad artística ni la pertinencia de su existencia pero sí, como dice Oszlak, *"la reestructuración efectiva de las instituciones burocráticas [y] la superación de las deformidades en la función de producción del estado"* (Oszlak, 1997, pág. 12).

Esta vía de conexión entre la cultura y el resto de los planos de lo social es extremadamente compleja. Sostenía Rubens Bayardo que *"[g]eneralizar los parámetros y criterios arbitrarios y personalistas usuales en la cultura, a otros dominios de la vida social, como la educación o la salud, supondría asumir riesgos inaceptables"* (Bayardo, 2005, pág. 3); del mismo modo, uno podría suponer que generalizar parámetros y criterios de administración pública general a los bienes culturales es, cuanto menos, igualmente arbitrario. ¿Son, entonces, las reglas generales de la administración pública extrapolables a la administración de los Organismos Estables que dependen del Ministerio de Cultura de la Nación? Responder a este interrogante será el principal objetivo del trabajo.

⁴ Orquesta Sinfónica Nacional, Orquesta Nacional De Música Argentina "Juan De Dios Filiberto", Banda Sinfónica Nacional De Ciegos "Pascual Grisolia", Coro Polifónico Nacional, Coro Polifónico Nacional De Ciegos "Carlos Roberto Larribe", Coro Nacional De Niños, Coro Nacional De Jóvenes, Ballet Folklórico Nacional y Compañía Nacional De Danza Contemporánea.

Esto implica discutir los “límites y probabilidades diferenciales para la realización de intereses sociales” (Acuña C. H., 1995, pág. 15) y redefinir las reglas de inclusión/exclusión dentro de una matriz determinada. Como sostiene Acuña, “[f]rente a procesos que muestran comportamientos disfuncionales, problemas de eficiencia, eficacia, legitimidad o alta conflictividad, se tiende a suponer que en algún lugar de las relaciones sociales existen malas reglas (o buenas que no se cumplen, lo que es lo mismo)” (Acuña C. H., 2013, pág. 13). Esto es extremadamente importante porque los Organismos Estables han atravesado una gran cantidad de problemas de coordinación que impactaron negativamente en la consecución de determinados objetivos artísticos.

Para desenredar este ovillo, comenzaremos analizando en la próxima sección los principales debates en torno a las políticas culturales y delinearemos lo que será nuestro abordaje conceptual.

De lo escrito hasta ahora parte I: la discusión cultural

Este apartado tiene un doble propósito: revelar las principales preocupaciones teóricas sobre la materia y, mediante esta reseña, exponer la singularidad de la mirada que plantea nuestro enfoque.

Comenzaremos por el segundo objetivo dado que, como veremos aquí mismo, si bien la bibliografía sobre diversas cuestiones relacionadas con el campo cultural ha crecido exponencialmente en los últimos 30 años, no son numerosos los trabajos que unen los dos extremos que proponemos con este estudio: administración pública y política cultural. En efecto, la preocupación por diferenciar la burocracia de la gestión como forma de organizarse ante el accionar cultural recogido por Orozco (Orozco J. L., 2007), el estudio de Eleonora Belfiore (Belfiore, 2004) sobre la relación entre la Nueva Gerencia Pública y el supuesto “giro instrumental” en la política cultural británica y la tesis de maestría de la profesora Nancy Diez donde explora los criterios de selección de músicos para integrar orquestas dependientes de organismos estatales argentinos (Diez, 2017), han sido los únicos tres ejemplos que pudimos detectar. Inclusive, el primero de los trabajos citados y sobre el cual nos explayaremos unos párrafos debajo, no hace referencia exclusivamente al ámbito de la función pública sino que, en un esquema de análisis más general, analiza la configuración administrativa que puede darse tanto en la faz pública como en la privada.

En contraposición con ello, Eleonora Belfiore se introduce de lleno en el campo de la Administración Pública, analiza el accionar del Departamento de Cultura, Medios y Deportes Británico y desafía la creencia de que la cultura entendida instrumentalmente⁵ es una aparición de los años ´80. Encontrando ejemplos que datan del siglo XIX, argumenta que el giro operado recientemente se debe a la aplicación de los principios del *New Public Management* y al *stress* que supone la aplicación de políticas basadas en evidencia en el contexto de una sociedad auditora.

Por último, la profesora Diez realiza un estudio sobre la confección de los perfiles para seleccionar músicos pero de allí, debido a su carácter exploratorio y su estructura metodológica, surgen cuestiones emergentes que nos serán de utilidad en nuestro trabajo. En particular es interesante el abordaje, en varios pasajes, del desplazamiento del criterio artístico, donde quedan claras dos tensiones.

La primera es la existencia entre la clase política versus la artística: “[l]as autoridades políticas responsables de las orquestas dependientes del Estado intervienen débilmente en la administración de las orquestas” (Diez, 2017, pág. 166), prueba de ello es la escasa comunicación

⁵ Geir Vestheim lo definió como la tendencia a utilizar la inversión en cultura como medio o instrumento para obtener otros objetivos fuera del área cultural (inclusión social, regeneración urbana, creación de bienestar, cohesión social, etc.)

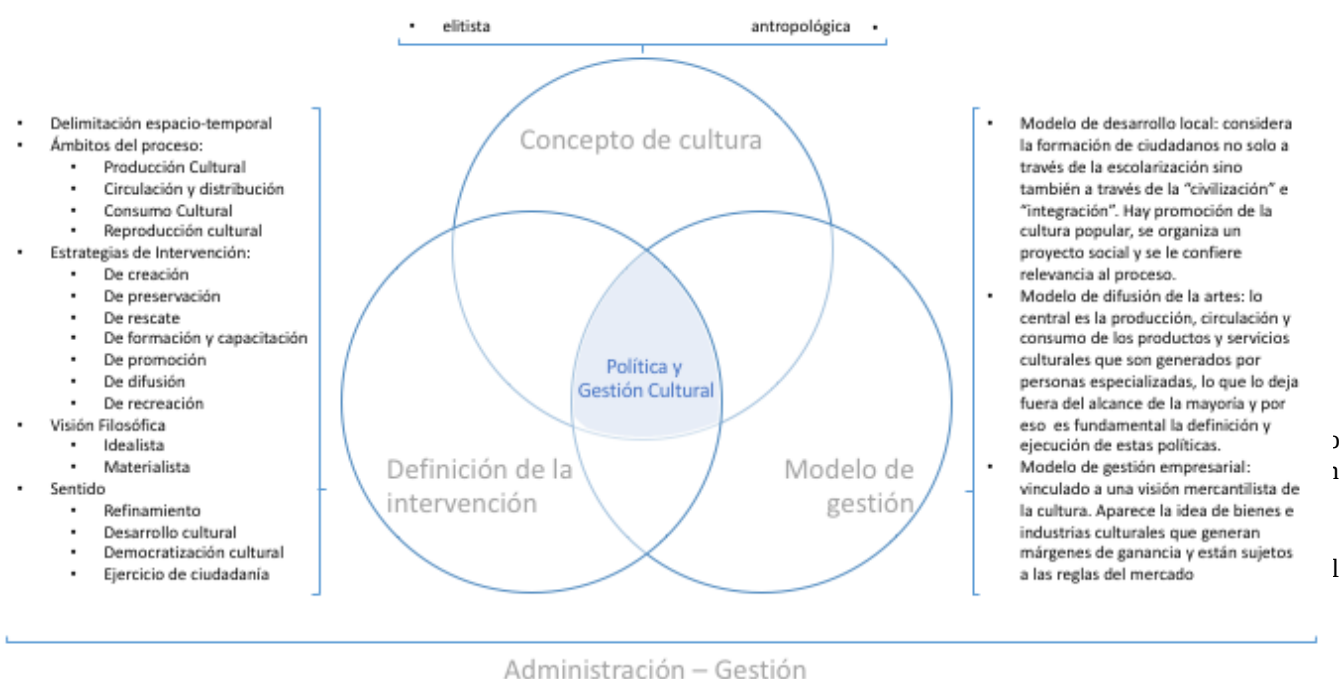
que existe entre ambas esferas y las expectativas respecto a los resultados de ese encuentro. En este sentido, se revela como fuente de esta tensión *“la inacción del Estado frente a las necesidades de los profesionales músicos; y del incumplimiento de los profesionales músicos de las leyes laborales del Estado”* (Diez, 2017, pág. 169).

Esto genera la segunda serie de tensiones, donde los principales actores ahora se agrupan en artistas o administrativos: *“se registra una necesidad (...) por parte de las orquestas y de los profesores músicos, de diferenciarse de los ‘agrupamientos administrativos’ que se desempeñan también dentro del Estado. Si bien los músicos desarrollan tareas para un organismo estatal, se trata de actividades muy diferentes a las que realiza un empleado administrativo”* (Diez, 2017, pág. 167). Uno de los principales lugares donde se ve esto es en la legislación sobre acumulación de cargos públicos⁶.

En definitiva, estos trabajos parten desde y están influenciados por las corrientes de investigaciones previas que se dan en el campo de las **políticas culturales**. Este bloque bibliográfico si es prolífico y se concentra alrededor de tres grandes cuestiones: a.-¿qué es la cultura? b.-¿qué es la gestión cultural? ¿de qué se ocupa? ¿cómo se formaliza? ¿cuál es su ámbito de actuación y sus modelos de gestión?; y c.-¿cómo se mide el impacto/resultado de las políticas culturales que se aplican? Todos ellos se encuentran abiertos y en constante redefinición más allá de algunos consensos generales. A esto habría que adicionarle un cuarto bloque que se encarga de la discusión que se suscita a partir de la aplicación de una política en particular (estudios de caso) o la integralidad y coherencia de todas ellas en un nivel de gobierno determinado y sus principales derivaciones (por ejemplo, si existe concentración espacial, si se incluye o no la promoción de cultura de masas, cómo son los mecanismos de financiamiento, entre otras). Sin perjuicio de ello, la cultura es considerada como un derecho y, por ello, el estado está obligado a intervenir y garantizarlo⁷. Ante este escenario, los estudios sobre los marcos jurídicos y la intervención estatal en clave de su modelo de gestión (burocracia tradicional, teoría de la calidad total o nueva gerencia pública) sólo han sido abordados circunstancial y parcialmente, siendo el caso más cercano a nuestro planteo el trabajo de Mariscal Orozco respecto la gestión cultural (Orozco J. L., 2007).

Según este último autor, es interesante reconocer a las políticas culturales de acuerdo a la combinación de tres elementos básicos: el concepto de cultura que utilizemos, la definición de la intervención y el modelo de gestión.

GRAFICO 1. Elementos para el análisis de la relación entre políticas culturales y gestión



Cultural.

Fuente: elaboración propia a partir de (Orozco J. L., 2007)

También advierte la necesidad de identificar la forma de organización administrativa relacionada a la política cultural. La preocupación por diferenciar la burocracia de la gestión organizacional es quizás la aproximación más cercana de este y otros autores⁸ a nuestro enfoque.

CUADRO 2. Diferencias entre Administración y Gestión

Elemento	Burocracia	Gestión
<i>Ejercicio de la Autoridad</i>	Ejercicio del dominio legal, a través de una estructura jerarquizada.	Conducción de los asuntos y las acciones sociales y ejercicio de autoridad sobre una organización
<i>Ejecución de los Procedimientos</i>	Están sujetos a normas y controles que garantizan la correcta utilización de los recursos	Flexible, adaptable, y utiliza el conocimiento como mecanismo de <i>mejora continua</i>
<i>Continuidad/Innovación</i>	Es un acto más mecánico, centrado en la jerarquía y en la estructura	Se centra en la capacidad de promover innovación sistemática del saber y su aplicación a la producción o el resultado
<i>División del trabajo</i>	Se centra en el funcionamiento tradicional y piramidal	La responsabilidad es más privada e individual
<i>Evaluación del resultado</i>	Se evalúa sobre el procedimiento más que sobre el resultado	Demanda más autonomía, a cambio de autorresponsabilización de los resultados
<i>Responsabilidad del trabajo</i>	Es pública, sujeta a los procedimientos, normas y legislaciones que han de prever todas las posibles situaciones	El derecho a dirigir y el deber a rendir cuentas

Fuente: (Orozco J. L., 2007, pág. 37/38)

De lo escrito hasta ahora parte II: el aporte de la Administración Pública.

¿Por qué si el Estado es un actor fundamental en las políticas públicas culturales no existen tantos trabajos de investigación que unan los dos campos? Uno bien podría suponer que no existen aportes teóricos que hacer desde la ciencia política, en general, y desde la administración pública, en particular. No obstante ello, nos gustaría puntualizar en al menos tres de ellos.

En primer lugar, ya que el trabajo se centra en la reglamentación que impacta en la labor diaria de los Organismos Estables, convendría repasar el concepto de instituciones. En este sentido, las entendemos, al igual que Acuña y Chudnosvsky, “*como el conjunto de reglas⁹ que apuntan a resolver problemas de coordinación y conflictos distributivos en una sociedad*” y que, por ello, regulan el accionar de la persona y a la vez son el resultado de esto (Acuña & Chudnovsky, 2013, pág. 49). Desde esta perspectiva, todo cambio institucional resultará en mayor conflicto en virtud de la modificación de equilibrios de poder ya alcanzados.

⁸ Esta disquisición está presente también en el trabajo de Alfons Martinell, cfr Martinell, La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro, 2004

⁹ Tanto formales como informales, las primeras usualmente están receptadas por el derecho positivo y plasmadas en documentos escritos, mientras que las segundas son parte del entendimiento colectivo de cómo funciona o debería funcionar algo, cubriendo, reforzando y hasta contradiciendo muchas veces a las primeras.

En este sentido, la inquietud de este trabajo apunta claramente al concepto de capacidad institucional, entendida como *“la habilidad que tienen las reglas para incentivar comportamientos y generar horizontes que trasciendan el corto plazo, mediante la resolución de problemas de coordinación y la estructuración, absorción y regulación de conflictos en un ámbito y un momento dados”* (Acuña & Chudnovsky, 2013, pág. 58). Esto implica concentrar el análisis en dos ejes: el primero de ellos apunta a las propiedades intrínsecas de las instituciones, descompuesto en cinco atributos interrelacionados de las reglas (consistencia interna, consistencia y forma de articulación entre reglas, completitud, estabilidad de las reglas y rigidez/flexibilidad de las reglas); mientras que el segundo, refiere al grado de cumplimiento efectivo de estas reglas.

Estas consistencias descritas en el párrafo anterior tienen sentido cuando existe cierta racionalidad entre lo normado y los requerimientos funcionales de un contexto más amplio; cuando esta relación se quiebra, ya sea por desproporción entre estructura interna y entorno o estructura y función, estamos ante lo que Offe llama una *“patología burocrática”* (Offe, 1992, pág. 10). Por eso, es interesante preguntarnos desde qué lugar se evalúa al aparato burocrático. Así las cosas, la Administración Pública es constantemente sometida a tres pruebas cuya lógica podría ser contradictoria:

- “Prueba legal de legitimidad”: los resultados son consecuencia de reglas, de comportamientos codificados y de rutinas que permitirían calcular de antemano cuál va a ser la respuesta de la administración ante un reclamo puntual. Visto sistémicamente, *“los inputs de la actividad administrativa prejuzgan y guían el output”* (Offe, 1992, pág. 12). Con el objetivo de evitar la interferencia política, se busca la aplicación objetiva y neutral de la norma jurídica previamente establecida.
- “Prueba de eficacia funcional”: la actividad administrativa comienza a ser orientada hacia resultados concretos. Siguiendo con el esquema anterior, los *outputs* o resultados proyectados determinan los *inputs* a utilizar y la eficacia no se basa ya en qué tan efectivamente aplique las reglas, sino en qué medida obtuve los resultados esperados y esto es particularmente complejo porque *“cuando se dispone de las normas de derecho desde el punto de vista de su adecuación a tareas concretas, pierden en la misma medida su capacidad de respaldar como legitimantes”* (Offe, 1992, pág. 15)
- “Prueba directa de consenso”: se postulan una serie de valores a los cuales se les da *status* de consenso general y sobre esa base será juzgada la Administración Pública. Este último plano es particularmente importante en aquellos casos en los que la ejecución de una política pública depende no sólo del aparato burocrático sino también de los mismos receptores de esa acción y se desdibuja la idea entre productor y consumidor (por ejemplo, en servicios como salud y educación).

Claramente este trabajo se centra en la relación entre el primer y segundo plano, donde la adecuación de las reglas al funcionamiento de un organismo artístico dentro de la Administración Pública se ha convertido en un tema fundamental para reducir la conflictividad gremial y mejorar la productividad de los mismos. La gran cuestión, como marca Nallino, pareciera ser cómo resolver la tensión que entraña la exigencia de eficacia y eficiencia y la necesidad de control y responsabilidad (Nallino, 2018).

Esta dicotomía entre los criterios de racionalidad está en el corazón de la interpelación que le hace la Nueva Gerencia Pública (o *New Public Management*) a la construcción weberiana., lo cual, lógicamente, llevó en las últimas décadas del siglo XX no sólo a variar las estructuras y funciones del ámbito público sino también a diversificar los marcos jurídicos aplicables, intentando a través del derecho privado solucionar los inconvenientes de eficacia y eficiencia mencionados. En efecto, la búsqueda de mayor autonomía, discrecionalidad, competencia y rendición de cuentas en

base a resultados, entre otras, produjo un notorio desplazamiento que llevó a varios autores a hablar de “despublicación”, “iusprivatización” y hasta “huida del Derecho Administrativo” (Nallino, 2018).

Por último, dado que nuestro estudio abarcó el período de gestión del presidente Macri, y con el objetivo de explicitar el sesgo ideológico¹⁰ que pudieran llegar a tener algunas declaraciones realizada por funcionarios de aquel gobierno, debemos contextualizar siquiera someramente el modelo estatal propuesto por el *Pro/Cambiamos*. Como explica Gabriel Vommaro, se inicia en un contexto de incipiente crisis que *“empujaba a algunos empresarios a fomentar la construcción de políticas sectoriales que aseguraran que los «logros» de los años menemistas no se perdieran en medio de las dificultades del país”* (Vommaro, 2014, pág. 59) y está compuesto, según el mismo autor, por cinco facciones identificables: *“la de los dirigentes provenientes de la derecha tradicional, la peronista, la radical, la de los cuadros empresarios y la de los profesionales provenientes del mundo de los think tanks y las ONG”* (Vommaro, 2014, pág. 64). A diferencia de otros enfoques de derecha esta construcción se diferencia *“centralmente por su compromiso con las formas democráticas y por sus intentos de situarse más allá de la izquierda y la derecha (...) se presenta ante la sociedad como un partido de gestión”* (Sosa, 2016, pág. 193) y que busca el *“cambio de imaginarios y de sentido común, en el emprendedurismo, la meritocracia y el individualismo”* (García Delgado & Gradín, 2016, pág. 51). Según Martín Astarita¹¹, el modelo de Estado que propone *Cambiamos* presenta tres rasgos fundamentales:

- la modernización como eje del proyecto político, reedición de la idea positivista de orden y progreso, donde se intenta una reforma burocrática para ajustar sus parámetros de eficiencia y que permita a los actores que se describirán debajo desarrollen libremente sus capacidades, pero también aparece como sujeto que moderniza;
- la promoción de un Estado activo, en discrepancia con el típico modelo neoliberal,
- la segmentación de su actividad en virtud de su relación con tres sectores: el empresariado, la clase media y los sectores vulnerables.

La cuestión metodológica: ¿Por qué y cómo?

Este es un estudio de caso, que al decir de Gerring, se trata de *“el estudio intensivo de una sola unidad con el propósito de comprender una cantidad mayor de unidades (similares)”*¹² (Gerring, 2004, pág. 342). Ahora bien, ¿por qué elegimos elegido a los Organismos Estables del actual Ministerio de Cultura? La respuesta admite dos justificaciones: el contexto en el que se hallan inmersos y la importancia interna dentro de la estructura del Ministerio.

La temática es, en efecto, relevante. En primer lugar, debería acaparar la atención de 14 de las 24 Provincias ya que en ellas existe al menos un elenco estable dependiente de la estructura del estado. Es decir que el 58% de los estados subnacionales han elegido la conformación de estos cuerpos como instrumento de política para la difusión y el fomento de distintas disciplinas artísticas. Incluso a nivel municipal este tipo de iniciativas ha ido creciendo en los últimos años: según datos del Sistema de Información Cultural de la Argentina (SINCA), por ejemplo, solamente

¹⁰ Al igual que Acuña y Chudnovsky, por ideología *“entendemos el mapa cognitivo, normativo e identitario que el dice al sujeto cómo funcionan y deberían funcionar las relaciones sociales, lo cual incluye los modelos causales con los que piensa el actor, así como sus valores e identidades y las normas que internalizó como pautas de comportamiento”* (Acuña & Chudnovsky, 2013, pág. 45)

¹¹ Para un análisis más detallado del modelo de estado propuesto por el PRO/Cambiamos cfr (Astarita, 2018, págs. 61-89) y para una visión general del proceso (García Delgado & Gradín, 2016, págs. 49-68).

¹² La traducción es nuestra: *“I propose to define the case study as an intensive study of a single unit for the purpose of understanding a larger class of (similar) units”*.

en la ciudad de Córdoba existen al menos 9 organismos a nivel municipal¹³ o, como remarca la Profesora Diez, los 6 que contiene la Provincia de Buenos Aires (Diez, 2017, págs. 65-66).

No obstante ello, las restantes jurisdicciones (42%) podrían adoptar la creación de este tipo de elencos en el mediano o largo plazo como política. En este sentido, un caso interesante a observar es el de San Luis, que en el marco del proyecto “Sueños Puntanos” ha establecido un sistema de bandas, coros y grupos de danzas cuyo objetivo es la conformación de un grupo de las disciplinas mencionadas en cada departamento provincial. Esta idea del arte como herramienta de inclusión e integración social ha sido explorada en las secciones anteriores.

Por otro lado, a nivel interno, según los datos de la Dirección General de Recursos Humanos, a junio de 2018 la Dirección Nacional de Organismos Estables poseía más de 640 de los casi 3000 trabajadores que reportaban al entonces Ministerio de Cultura. Esto implica que el 21% de los agentes se hayan asignados directamente al cumplimiento de los objetivos propuestos por la Dirección Nacional, independientemente de aquellos que en las áreas de apoyo (sistemas, recursos humanos, jurídicos, administración, prensa, ceremonial, etc.) realizan tareas ligadas a ellas.

Por último, el presupuesto es un dato más a tener en consideración a la hora de justificar la relevancia de los organismos estables dentro de las políticas culturales que encara el gobierno nacional. Las acciones tendientes a planificar, organizar, desarrollar y ejecutar la presentación de los cuerpos artísticos no pasan desapercibidas gracias a que gran parte de ese presupuesto se utiliza para articular su producción con la de renombrados artistas nacionales e internacionales.

¹³ Cfr. <https://www.sinca.gob.ar>

Infografía 1. Cantidad de Provincias con Repartición de Cultura y elenco estable.



Elaboración Propia. Fuente: páginas web de los gobiernos provinciales.

Respecto de la recolección de datos, hemos elegido como principal estrategia para alcanzar los objetivos de nuestra investigación:

- la observación participante¹⁴,
- las entrevistas semiestructuradas¹⁵ con un doble criterio. En primer lugar, uno nominalista, donde la selección es impuesta por el investigador para satisfacer los objetivos analíticos de la investigación, añadiéndoles categorías a los entrevistados basándonos en la distribución de poder en las organizaciones públicas descripta por Mercedes Iacoviello en “El juego político y las estrategias de recursos humanos en las organizaciones públicas” (Iacoviello, 1996). En segundo lugar, un criterio realista donde los propios entrevistados reconocen o definen nuevos actores a tener en cuenta (muestreo no probabilístico llamado muestreo de bola de nieve o en cadena). En total se realizaron más de 10 horas de entrevistas en profundidad¹⁶.

¹⁴ Para un análisis pormenorizado sobre esta última técnica cfr. (Guber, 2001)

¹⁵ En algunos casos por cuestiones de agenda y distancia hemos utilizado formularios de internet con las preguntas que debajo detallaremos, complementado con el contacto telefónico a el/la participante.

¹⁶ En total se entrevistaron a 7 personas del público que suelen asistir a los conciertos, al Gerente Administrativo-Financiero de Barry Editorial quien proporciona, según datos de la Dirección Nacional de Organismos Estables, cerca del 90% de las partituras que utilizan los organismos; 8 delegados artísticos que representan a 6 de los 9 organismos, destacándose la presencia de 6 de ellos en la negociación y firma del convenio colectivo de trabajo sectorial (Decreto 973/08); al Secretario de Cultura de aquel entonces, Pablo

CUADRO 5. Coaliciones, Actores, Objetivos y Fuentes de Poder

Coalición Externa			
Actor	Objetivos	Fuentes de poder	se incluye
Público (accionista / cliente)	Cantidad y calidad de servicios/productos	Autoridad formal	□
	Efectividad de costos	Control Voto	
Grupos de interés	Política pública favorable a sus intereses	Influencia informal Acceso a decisores	□
Proveedores	Obtener/renovar contratos	Control sobre insumos	□
Medios de comunicación	Mantener red de contactos Obtener/crear noticias	Control del flujo de información	□
Partidos políticos	Política pública acorde a plataforma política	Acceso a decisores Control de recursos	□
Poder Legislativo y Judicial	Política pública conforme a voluntad legislativa Aplicar las regulaciones sobre la Administración	Autoridad formal Control legal	□
Sindicatos	Proteger a los empleados de posibles arbitrariedades Expandir su base de poder	Control de recursos humanos	□
Coalición Interna			
Actor	Objetivos	Fuentes de poder	se incluye
Funcionarios políticos	Implementar la plataforma política	Autoridad formal	□
	Desarrollar carrera política	Control de recursos (presupuesto) Control de información Acceso político	
Funcionarios de línea	Preservar estructura administrativa	Habilidades y conocimientos	□
	Promover sus unidades organizativas	Autoridad formal delegada Conocimientos de procedimientos	
	Política pública acorde a criterios técnicos	Red de contactos	
Staff de apoyo / Asesores	Preservar autonomía profesional	Especialidad	□
	Política pública congruente con criterios técnicos	Control de información Red de contactos	
Empleados	Evitar arbitrariedad	Acción concertada	□
	Preservar regulaciones y procedimientos		

Fuente: (Iacoviello, 1996)

Si bien existen comisiones especializadas, periodistas que cubren específicamente estos temas y desarrollo de políticas dentro de las plataformas de los partidos, hemos decidido dejar afuera de la muestra a los actores marcados en el cuadro 4 porque el estudio marca cuestiones internas cuyas apreciaciones pueden ser captadas a través de la categoría público en general. Es importante destacar la presencia del Sindicato Argentino de Músicos (SADEM) como grupo de interés cuyas apreciaciones están representadas en los músicos y agentes gremiales consultados, sobre todo teniendo en cuenta que, al negársele su participación en el sector público, sus representantes se han cobijado en las otras asociaciones sindicales.

c) el análisis documental

- i. a través de las declaraciones de diversos funcionarios (Piero, Avogadro, Tito Capobianco) y destacadas figuras de la música¹⁷ realizadas en medios periodísticos y lo que han dicho los legisladores a la hora de establecer normativa específica y justificar los desvíos en las normas generales.
- ii. cambios orgánico funcionales en la estructura, rango de los funcionarios y delegaciones de funciones para agilizar los trámites, como así también 842 actos administrativos, a través de los datos suministrados por el sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE), observando que un gran porcentaje de los actos administrativos referidos a la temática fueron dirigidos a convalidar acciones ya realizadas.

Avelluto, a funcionarios de línea (a la Directora Nacional de Organismos Estables y a los Directores Generales de Asuntos Jurídicos y de Administración Financiera), a dos asesores y a 5 empleados de diferentes direcciones.

¹⁷ dos merecen una mención especial, primero por su importancia en términos artísticos y segundo porque sin perjuicio de poseer más de cincuenta y treinta años, respectivamente, poseen gran actualidad: Juan José Castro y Zubin Mehta. (Cfr. Anexo I y II)

Conclusiones

Luego de haber explorado sucintamente los inicios y el derrotero histórico de los Organismos Estables, analizado los principales estudios en la materia y las discusiones conceptuales acerca del campo de acción de este tipo de políticas comenzando desde la mismísima definición de cultura, indagado sobre qué tenía para aportar la ciencia política y la administración pública al respecto, explicitado por qué era relevante el estudio y luego de haber finalizado las más de diez horas de entrevistas en profundidad, recogido a través del análisis documental algunas definiciones realizadas por funcionarios, artistas o en la misma legislación con respecto a nuestra pregunta inicial y examinado minuciosamente los actos administrativos refrendados durante el 2018 y que están directa y estrictamente relacionado con las preocupaciones de este trabajo, nos parece propicio enumerar una serie de conclusiones.

En primer lugar, el **(i) Estado debe intervenir y apoyar la actividad de los elencos estables** y existen, al menos y de acuerdo a lo que fueron resaltando los entrevistados, tres razones fundamentales para ello: la envergadura y tamaño de los elencos los hace económicamente inviables sin el apoyo estatal¹⁸, la libertad de programación que existe al no estar atado a la lógica de la oferta y la demanda y la posibilidad de llegar a lugares y públicos que estarían vedados sin este soporte del sector público. Como remarcaban en un texto ya clásico Echebarria y Mendoza, se destacan cuatro aspectos que otorgan un carácter distintivo a los procesos del sector público (Echebarria & Mendoza, 1999, pág. 20), de los cuales tres explican al menos la necesidad de intervención estatal:

- el proceso político en reemplazo del mercado como mecanismo de asignación de recursos,
- las formas de creación de valor por parte del sector público,
- la dificultad de medir ese valor creado.

En este sentido, las actividades desarrolladas por los elencos del Ministerio de Cultura librados a la lógica del mercado no podrían realizarse o, al menos, no podrían hacerlo con las características que lo hacen, debiendo resignar probablemente parte de su orgánico o modificar su repertorio adaptándolo a un público más masivo. Por eso es importante enfocarse en la creación de valor y su dificultad para medirlo: ¿cuándo se promueven jóvenes artistas y directores argentinos, cuando se da una clase o ensayo abierto, cuando se realizan conciertos que ayudan a difundir las obras de autores argentinos o latinoamericanos, cuando se acercan las danzas típicas de nuestro país a las generaciones más jóvenes u a otras regiones, acaso no se está creando valor? Relacionado a esto, sería incorrecto medir solamente lo que esas acciones, para nombrar solo algunas, producen materialmente (en cantidad de espectadores, de conciertos realizados, de artistas capacitados, por ejemplo) sin tener en cuenta los resultados o impacto que ellas han tenido. Adicionalmente, en muchas ocasiones es dificultoso establecer una relación directa entre esos *outputs* y sus *outcomes*.

En segundo lugar, una vez zanjada el plano funcional sobre el cual nos habla Oszlak, hay que concluir que **(ii) los Organismos Estables son una rara avis dentro del sector público**. De acuerdo a lo desarrollado en las páginas anteriores, nos encontramos con aspectos de la actividad que le otorgan cierta singularidad con respecto a las actividades que se asocian con la actividad burocrática y/o estatal. Empleados públicos cuyo régimen horario de prestación no se condice con cinco jornadas laborales de ocho horas y que inclusive, por exigencias de partitura, pueden no ser convocados a trabajar; excelentes artistas a los que se les solicita título comprobar su idoneidad; músicos destacados local e internacionalmente que están sujetos a un régimen de

¹⁸ Inclusive con el apoyo estatal existe un contexto plagado de serias dificultades no solo para desarrollarse sino también para sobrevivir, cfr. Rosado, B. G. (20 de enero de 2012). Las orquestas tocan fondo. El Mundo - Suplemento El Cultural, págs. <https://www.elcultural.com/revista/escenarios/Las-orquestas-tocan-fondo/30410>.

incompatibilidades que no contempla las necesidades artísticas (sobre todo aquellos músicos que obtienen el beneficio previsional o el intercambio entre organismos de similar magnitud – Colón, Argentino de La Plata, Mendoza, Córdoba, etc.), exigencias alimenticias durante una gira que no se condicen con la legislación de compensaciones; esquemas de reemplazo no contemplados en las políticas de dotación de personal son solo alguno de los ejemplos. Parecería entonces que la cuestión sería de magnitud: ¿qué tanto debe apartarse un régimen para que se convierta en otro específico? Al decir de Diez, “[e]l Estado generó y sigue generando herramientas básicas para el funcionamiento de las orquestas, pero esas herramientas resultan insuficientes para las necesidades profesionales de los músicos que las integran” (Diez, 2017, pág. 169). Como corolario, y de acuerdo a las respuestas de los entrevistados, se desprenden otras dos conclusiones: (iii) **cuando las actividades son remitidas a un régimen general que no acoge las singularidades del sector, las normas deben ser interpretadas o forzadas en virtud de los resultados a lograr**¹⁹; (iv) **allí donde la normativa receptó estas singularidades, se mejora el desempeño**²⁰.

La primera de ellas es particularmente importante porque, como dijimos anteriormente, los organismos de control y la misma justicia contencioso-administrativa someten los actos a una prueba de legitimidad legal que deja a los funcionarios que actúan con lógica del *“show debe continuar”* muy desprotegidos, incluso cuando desde el punto de vista de la eficacia funcional las decisiones puedan ser vistas como económica y políticamente correctas²¹. Hemos mencionado durante el desarrollo del trabajo retrasos en los pagos, conflictos gremiales, actos administrativos a destiempo y, como hemos citado previamente que sostiene Acuña, *“frente a procesos que muestran comportamientos disfuncionales, problemas de eficiencia, eficacia, legitimidad o alta conflictividad, se tiende a suponer que en algún lugar de las relaciones sociales existen malas reglas (o buenas reglas que no se cumplen, lo que es lo mismo)”* (Acuña C. H., 2013, pág. 13)

La otra conclusión arriba formulada es importante para el desarrollo futuro de los organismos, como dicen los autores arriba citados *“la excelencia no existe sin un para qué, por lo que en general el análisis de la ‘calidad institucional’ va atado a un sentido o impacto de la institucionalidad”* (Acuña & Chudnovsky, 2013, pág. 57). En este punto **existen dos caminos para dotar de mayor capacidad institucional**²² a los organismos y poner en perspectiva lo que durante todo el desarrollo de trabajo los diferentes testimonios han marcado como “el criterio artístico”, que dicho de otro modo y siguiendo el esquema descripto, significa unificar la “prueba legal de legitimidad” con la “prueba de eficacia funcional”:

- a) **se revisan las reglas y se emiten nuevos procedimientos en el marco organizativo y estructural actual:** esto implica revisar las normas apuntando a las propiedades intrínsecas que han sido relegadas: (i) consistencia y forma de articulación entre reglas, recordemos que más de la mitad de los consultados (16 de 26) han expresado que las normas específicas de los organismos no se complementan adecuadamente con el resto de las reglas de la administración; (ii) completitud de las normas, dado que hemos visto durante el trabajo que las normas emanadas en virtud de esta

¹⁹ Diecisiete (17) de los veintiséis (26) entrevistados contestaron afirmativamente al ser consultados sobre este punto y otros seis (6) lo pusieron en potencial (“tal vez”).

²⁰ Once (11) de los veintiséis (26) entrevistados contestaron afirmativamente al ser consultados sobre este punto y otros seis (6) lo pusieron en potencial (“tal vez”).

²¹ Un ejemplo claro de esto es la prohibición de realizar contrataciones en el marco de lo dispuesto por el Decreto N° 632/18, ante la enfermedad o licencia de un músico de la sinfónica, por citar un caso, si no se contratara el reemplazo se dejarían a los restantes 104 músicos a disponibilidad, al director invitado con un contrato sin contraprestación y, por último, al público sin el espectáculo.

²² Tomamos la definición de Acuña y Chudnovsky, previamente citada en el Capítulo I y entendida como *“la habilidad que tienen las reglas de incentivar comportamientos y generar horizontes que trascienden el corto plazo, mediante la resolución de problemas de coordinación y la estructuración, absorción y regulación de conflictos en un ámbito y un momento dados”* (Acuña & Chudnovsky, 2013, pág. 58)

especificidad no abarcan “*el conjunto de comportamientos, eventos y procesos relevantes que, concreta o potencialmente, constituyen el dominio sobre el que opera la regla*” (Acuña & Chudnovsky, 2013, pág. 59); y, por último, tener en cuenta su relación de (iii) rigidez/flexibilidad, apuntando a reglas que se puedan adecuar a un campo inherentemente dinámico y cambiante.

- b) **se revisan las reglas y se emiten nuevos procedimientos en un nuevo marco organizativo y estructural:** entrevistados han mencionado la necesidad de un cambio radical en la estructura organizativa de los organismos, en este sentido la idea de la autarquía ha surgido en reiteradas ocasiones a lo largo del trabajo, bajo la premisa de que la incorporación de elementos del sector privado puede mejorar el desempeño organizacional. Sin embargo, hemos visto a través del trabajo de Acuña que la construcción de las instituciones es un proceso más complejo que refrendar un decreto que cambie la estructura. Como sostiene Pando, un plan de modernización debería incluir como eje “*desarrollar un modelo de gestión que haga énfasis en los resultados basado en sistemas de rendición de cuentas que aumenten la transparencia*” (Pando, 2016, pág. 18). De hecho, una de las principales medidas de la segunda ola de reformas del Estado ha sido la creación de agencias para evitar la confusión de responsabilidades, pero revisando su desempeño se ha llegado a concluir que “*la independencia de las nuevas unidades se considera bastante precarias pues no se protege con cambios formales en el marco constitucional de reparto de responsabilidades. La legitimidad del management se introduce en la administración pública por la puerta trasera, conviviendo con principios jurídicos y políticos que la ignoran*” (Echebarria & Mendoza, 1999, pág. 36). Por eso es importante remarcar que ambos términos de la propuesta son importantes, pues si el cambio estructural no es acompañado por una evolución normativa, probablemente los organismos estables se topen con los mismos inconvenientes administrativos y con menor caudal político para resolverlos²³.

Por último, de acuerdo a lo expresado por el público consultado y las últimas críticas (v) **los inconvenientes expresados a lo largo del presente trabajo no han afectado la calidad artística.** En este sentido, como ha expresado Barenstein a modo de hipótesis, “*el desplazamiento de objetivos y la adaptación al contexto son causas de ineficacia, mientras que la inflexibilidad institucional lo sería de la ineficiencia*” (Barenstein, 1982, pág. 76). En este aspecto, se han conseguido importantes hitos artísticos a lo largo de la vida de los organismos (eficacia) pero habría que estudiar si no se hubiesen podido realizar más presentaciones, giras, ensayos, clases abiertas, entre otros, o al menos las mismas pero a un menor costo (eficiencia).

Como nos enseñó Evans, el Estado puede ser un problema o una solución, compartimos el criterio general sobre la necesidad de una mirada cualitativa en cuanto a la (buena y profesional) burocracia como bien escaso y, en un terreno sumamente fértil, quedaran para futuros estudios la aplicación de los conceptos de la ciencia política a este tipo de iniciativas: la perspectiva comparada entre organismos de similares características en diferentes provincias y países o del mismo a través del tiempo, el análisis sobre los problemas de información, costos de transacción, captura burocrática, principal y agente, entre otros muchos otros.

²³ En palabras de Acuña y Chudnovsky, el primero de los caminos implica discutir las reglas (R_1) que son las que “*definen el accionar y los contenidos de una política*”, mientras que el segundo implica discutir las (R_1) y las (R_2), es decir, aquellas “*que definen quienes deciden y como se decide ese accionar y los contenidos*” (Acuña & Chudnovsky, 2013, pág. 55)

“Así como los mercados son menos naturales de lo que pretendía Adam Smith, las burocracias necesitan más cuidado y atención de lo que nos hizo creer Weber” (Evans, 1996, pág. 555).

Bibliografía

- La Nación. (sábado 22 de octubre de 1960). Ha Renunciado el Maestro J. J. Castro. *La Nación*.
- La Prensa. (jueves 20 de octubre de 1960). Renunció el Director de la Orquesta Sinfónica Nacional. *La Prensa*.
- Camarotti, R. (2014). ¿Cultura para el desarrollo? Cruces entre “lo social” y “lo cultural” en las políticas públicas de cultura. En A. G. (comp), *Culturas políticas y políticas culturales*. Buenos Aires: Böll Cono Sur.
- Champeil-Desplats, V. (2010). El derecho a la cultura como derecho fundamental . *REIB: Revista Electrónica Iberoamericana*, 4(1).
- Canclini, N. G. (1987). *Políticas Culturales en América Latina*. (2ª edición ed.). Mexico: Editorial Grijalbo.
- Chauí, M. (2008). Cultura y Democracia. *Cuadernos del Pensamiento Crítico Latinoamericano*(8).
- Coll Serrano, V., Blasco, O., Carrasco Arroyo, S., & Vila Lladosa, L. (2014). Propuesta metodológica para el diseño de un sistema de indicadores culturales local basado en la planificación estratégica. *Política y Sociedad*, 51(2).
- Llumá, A. (10 de abril de 2018). *Balletin Dance*. Obtenido de El Ministro que baila: <https://balletindance.com/2018/04/10/el-ministro-que-baila/>
- López, J. L. (2016). La profesionalización del gestor cultural: una mirada desde los procesos de formación personal. *Desafíos de la cultura digital en América Latina*(5).
- Acuña, C. H. (1995). *La Nueva Matriz Política Argentina* . Buenos Aires, Argentina : Nueva Vision.
- Acuña, C. H. (2013). Introduccion: Qué hacemos en estos volúmenes y por qué lo hacemos. En C. A. (compilador), *¿Cuánto importan las instituciones? Gobierno, Estado y actores en la política argentina*. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI.
- Acuña, C. H., & Chudnovsky, M. (2013). Cómo entender las instituciones y su relación con la política: lo bueno, lo malo y lo feo de las institucinoes y los institucionalismos. En C. H. (compilador), *¿Cuánto importan las instituciones? gobierno, estado y actores en la política argentina*. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI.
- Arroyo, S. C. (diciembre de 2006). Medir la cultura. Una tarea inacabada. *Periferica. Revista para el analisis de la cultura y el territorio*(7).
- Astarita, M. (2018). Cambiemos y su modelo de Estado: Hacia un orden jerárquico y modernizador. En D. Garcia Delgado, C. Ruiz del Ferrier, & B. De Anchorena, *Elites y Captura del Estado. Control y Regulación en el Neoliberalismo tardío*. . FLACSO.
- Asuaga, C., & Esmoris, M. (2006). Indicadores de Gestion en Organismos Públicos: el caso de las Orquestas Sinfónicas. *III Congreso de Costos del Mercosur*. Montevideo.
- Bardín, P. (20 de marzo de 2007). *La Sinfónica Nacional cumple medio siglo*. Obtenido de Historia Sinfónica: <http://historiasinfonica.blogspot.com/2007/03/la-sinfonica-nacional-cumple-medio-siglo.html>
- Barenstein, J. (1982). Los problemas de la organización burocrática. En J. Barenstein, *El análisis de la burocracia estatal desde la perspectiva weberiana*. Mexico: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Barzelay, M., & Armajani, B. (1998). Atravesando la burocracia . En M. Barzelay, *Atravesando la burocracia: Una nueva perspectiva de la administración pública*. Mexico: Fondo de Cultura Economica.

- Batalla, J. (8 de noviembre de 2018). *Pablo Avelluto: "El estado tiene una capacidad para gastar sin pensar que es escandalosa"*. Obtenido de INFOBAE: <https://www.infobae.com/cultura/2018/11/08/pablo-avelluto-el-estado-tiene-una-capacidad-para-gastar-sin-pensar-que-es-escandalosa/>
- Bayardo, R. (2002). *Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural*. Recuperado el Marzo de 2018, de Centro de Estudios de Posgrado e Investigación - Universidad San Francisco Xavier Chuquisaca: <http://www.cepi.us/posgrado/recursos/archivos/ebooks/RBayardo.pdf>
- Bayardo, R. (2 de octubre de 2002). *Sobre el financiamiento público de la cultura. Política cultural y economía cultural*. . Recuperado el noviembre de 2017, de Noticias de Antropología y Arqueología: http://www.equiponaya.com.ar/congreso2002/ponencias/rubens_bayardo.htm
- Bayardo, R. (Junio de 2005). Políticas culturales y cultura política. Notas a las Conversaciones. *Argumentos. Revista de crítica social*(5).
- Belfiore, E. (2004). Auditing culture : the subsidised cultural sector in the New Public Management. *International Journal of Cultural Policy*, 10(2).
- Bonet i Agustí, L. (diciembre de 2001). Dos fases indisociables de la gestión cultural: planificar y evaluar. *Periferica. Revista para el analisis de la cultura y el territorio*(2), ISSN 1577-1172.
- Bonet i Agustí, L. (abril de 2004). Reflexiones a Propósito de Indicadores y Estadísticas Culturales. *Boletín GC: Gestión Cultural*(7).
- de la Fuente, S. (14 de octubre de 2015). Denuncia falta de pago después de haber dirigido a la Sinfónica Nacional. *Clarín*, págs. https://www.clarin.com/musica/stefan-lano-orquesta-sinfonica-nacional-centro-cultural-kirchner-musica-clasica_0_ByNOsZYPXe.html.
- Diez, N. S. (2017). *Análisis de los criterios de selección de músicos para integrar orquestas dependientes de organismos estatales argentinos*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Posgrado.
- El Día. (domingo 23 de octubre de 1960). Renunció el Maestro Juan José Castro. *El Día*.
- Echebarria, K., & Mendoza, X. (1999). La especificidad de la gestión pública: el concepto de management público. En C. Losada i Madorrán, *¿De Burocratas a Gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Washignton D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Evans, P. (Enero-marzo de 1996). El Estado como problema y como solución. *Desarrollo Económico*, 35(140).
- Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). (2009). *Guía para la evaluación de las políticas culturales locales*. España: Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP).
- Fischerman, D. (10 de octubre de 1999). Oid Mortales. *Pagina 12 - Suplemento Radar*, págs. disponible en <https://www.pagina12.com.ar/1999/suple/radar/99-10/99-10-17/nota3.htm>.
- Fischerman, D. (5 de diciembre de 2004). Autarquía o nada. *Página 12*.
- Garcia Delgado, D., & Gradin, A. (2016). Neoliberalismo tardío y desestructuración del demos: El poder toma el poder. *Estado y Políticas Publicas*(7).
- Garcias, H., & Ehrhorn, J. (29 de mayo de 2014). *Aportes de Integrantes de la OSN a un libro de UPCN*. Obtenido de Noticiero de los integrantes de la Orquesta Sinfónica Nacional de Argentina: <http://noticiasinfonica.blogspot.com/2014/05/aportes-de-integrantes-de-la-osn-un.html>
- Gerring, J. (mayo de 2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *The American Political Science Review*, 98(2).

- Grimson, A. (2011). *Los límites de la cultura. Crítica de las teorías de la identidad* (4ª edición ed.). Buenos Aires: Siglo XXI.
- Grimson, E. (octubre de 2013). Música y políticas culturales en la argentina. *Voces en el Fénix*, 4(29), 130.
- Guber, R. (2001). La Observación Participante. En R. Guber, *La Etnografía: método, campo y reflexibilidad*. Grupo Editorial Norma.
- Harris, M. (1979). *El desarrollo de la teoría antropológica. Historia de las teorías de la cultura* (decimosegunda edición en español ed.). Mexico: Siglo XXI.
- Holden, J. (2004). *Capturing Cultural Value. How culture has become a tool of government policy*. Londres: Demos.
- Iacoviello, M. (1996). El juego político y las estrategias de recursos humanos en las organizaciones públicas. En A. d. Gubernamentales, *Cuaderno CEPAS*. Buenos Aires, Argentina: CEPAS.
- Jimenez, E. C. (2017). Periferia Musical: el backstage orquestal. *AV Notas*.
- Martinell, A. (Mayo de 1999). Los agentes culturales ante los nuevos retos de la gestión cultural. *Revista Iberoamericana de Educación*(20).
- Martinell, A. (2004). La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro. *Seminario internacional: la formación en gestión y políticas culturales para la diversidad cultural y el desarrollo*. Girona: Universitat de Girona.
- Marturet, E. (1999). El reto de la excelencia (Manual de supervivencia para el tercer milenio). recuperado de http://www.marturet.com/PDF/Reto_SP.pdf.
- Monsalvo, M. (2017). Proyectar Cultura Publica. (Re)pensar las políticas culturales desde una perspectiva pública. En M. d. Cultura, *Gestión Cultura Pública: coordenadas, herramientas y proyectos*. Buenos Aires, Argentina.
- Monti, L. (2005). La jerarquía y la competencia como principios de la organización administrativa. En U. Austral, *Organización administrativa, función pública y dominio público*. Ediciones RAP.
- Munck, G., & Verkuilen, J. (2005). Research Designs. En K. Kempt-Leonard, *Encyclopedia of Social Measurement, Vol 3, pp. 385-395* (2005) (Vol. 3). Michigan: University of Michigan.
- Nallino, M. A. (2018). *La coordinación intersectorial en la Reforma del Estado: la agencialización en la Provincia de Córdoba*. Córdoba, Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- O'Brien, D. (2010). *Measuring the value of culture: a report to the Department for Culture Media and Sport*. Department for Culture Media and Sport. Londres: Department for Culture Media and Sport.
- Offe, C. (1992). Criterios de racionalidad y problemas del funcionamiento político-administrativo. En C. Offe, *Partidos políticos y nuevos movimientos sociales*. Madrid: Sistema.
- Orozco, J. L. (2007). Introducción: Política cultural y modelos de gestión cultural. En J. L. Orozco, *Políticas culturales. Una revisión desde la gestión cultural*. Mexico: Universidad de Guadalajara.
- Orozco, J. L. (Noviembre de 2011). Avances y retos de la profesionalización de la gestión cultural en México. *Revista Digital de Gestión Cultural*(2).
- Orozco, J. L. (2015). La triple construcción de la gestión cultural en Latinoamérica. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 17(1).
- Oszlak, O. (octubre de 1997). Estado y Sociedad: ¿nuevas reglas de juego? *Revista del CLAD, Reforma y Democracia*(9).

- Oszlak, O. (2009). *La formación del Estado Argentino* (4a edición ed.). Buenos Aires: emecé.
- Pando, D. (2016). Notas para un primer paso en la hoja de ruta de la modernización del aparato estatal. *Perspectivas de Políticas Públicas*, 6(11).
- Pfenniger, M. (abril de 2004). Indicadores y estadísticas culturales: un breve repaso conceptual. *Boletín GC: Gestión Cultural*(7).
- Ragin, C. (2007). *La construcción de la investigación social: introducción a los métodos y su diversidad*. Bogota, Colombia: Siglo del Hombre.
- Romano, M. d. (abril de 2004). Indicadores Culturales. *Boletín GC: Gestión Cultural*(7).
- Rosado, B. G. (20 de enero de 2012). Las orquestas tocan fondo. *El Mundo - Suplemento El Cultural*, págs. <https://www.elcultural.com/revista/escenarios/Las-orquestas-tocan-fondo/30410>.
- Sautu, R., Boniolo, P., & Elbert, R. (2005). *Manual de Metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
- Solano, R. (2016). *Cultura y Políticas Públicas. La disputa entre lo político y lo administrativo en el territorio cultural*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andres.
- Sosa, P. (2016). Reseña:Hagamos equipo. PRO y la construcción de la nueva derecha en Argentina. *Perspectivas de Políticas Públicas*(10).
- UNESCO. (1982). Declaración de Mexico sobre Políticas Culturales. En UNESCO, *Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales - Informe Final*. Paris: UNESCO.
- Vommaro, G. (Noviembre de 2014). «Meterse en política»: la construcción de PRO y la renovación de la centroderecha argentina. *Nueva Sociedad*(254).
- Wright, S. (Febrero de 1998). La politización de la "cultura". *Anthropology Today*, 14(1).

Anexo I – Carta de Zubin Mehta

Buenos Aires, 12 de agosto de 1987

Durante mi estadía en Buenos Aires he tenido oportunidad de escuchar a la Orquesta Sinfónica Nacional de la República Argentina.

Se trata de un organismo de alto nivel, de calidad comparable a las buenas orquestas europeas. No obstante, la actual situación de la Orquesta Sinfónica Nacional constituye un impedimento para que el organismo pueda rendir en la medida de sus reales posibilidades.

En mi opinión, los profesores músicos de la Orquesta Sinfónica Nacional perciben salarios absolutamente insuficientes. Estas bajísimas remuneraciones no pueden satisfacer las mínimas necesidades de los integrantes de la orquesta. Es obvio que si un país desea tener una orquesta de alto nivel profesional, como es la Orquesta Sinfónica Nacional de Argentina, se deben ofrecer remuneraciones dignas a sus integrantes, para evitar que el conjunto sufra un paulatino desmembramiento por la emigración de sus músicos hacia el extranjero.

Asimismo, considero que el sistema administrativo de la Orquesta Sinfónica Nacional no es el apropiado para un organismo de esta naturaleza. Evidentemente, la administración de la orquesta no puede tener la agilidad necesaria para actuar con eficacia, si para poder realizar cada acto administrativo debe contar con la aprobación previa de un gran aparato burocrático central. Entiendo que una orquesta debe funcionar como organismo descentralizado, es decir, como ente autárquico administrativo y de autogestión artística como para poder cumplir sus funciones específicas (tal es el caso de casi todas las orquestas del mundo). Esta autonomía es absolutamente imprescindible para que una orquesta pueda funcionar organizadamente.

Es mi intención que esta nota pueda servir como colaboración para que se logre una solución profunda a la gravísima situación en la que se encuentra la Orquesta Sinfónica Nacional de la República Argentina. Espero que, en un futuro próximo, este prestigioso organismo orquestal pueda ver solucionados los problemas que actualmente lo afectan, para poder así cumplir con su importante labor en favor de la cultura del pueblo argentino.



ZUBIN MEHTA
Director de las Orquestas
Filarmónica de Nueva York
y Filarmónica de Israel

Anexo II – Renuncia Maestro Juan José Castro

14 LA PRENSA — Jueves 20 de Octubre

NOTAS DE TEATRO, MUSICA Y CINEMATOC

RENUNCIO EL DIRECTOR DE LA Orq. SINFONICA NACIONAL

El maestro Juan José Castro ha presentado al director general de cultura, la renuncia a su cargo de director estable de la Orquesta Sinfónica Nacional.

En la nota entregada por el maestro se expresa:

"Tengo el honor de dirigirme al señor director para poner en sus manos mi renuncia al cargo de director estable de la Orquesta Sinfónica Nacional.

"La vida de la Orquesta Sinfónica Nacional se desarrolla en forma irregular. Las dificultades con que tropieza de continuo no encuentran solución adecuada dentro de las normas que se le quieren imponer. Sus problemas específicos, cuyas peculiaridades de orden artístico exigen el juicio técnico de especialistas, chocan con la incomprensión de quienes obstinadamente ignoran esa circunstancia y pretenden equiparar las funciones de la orquesta a las de un personal de oficina. El mismo criterio determina un tratamiento económico sencillamente mer-

quina, desproporcionado con la responsabilidad técnico-artística de un organismo de esta clase e inadecuado a los méritos individuales de los numerosos artistas que se cuentan en las filas de la orquesta. Como consecuencia, amenaza a la Orquesta Sinfónica Nacional un exodo —que ya ha comenzado— de sus principales figuras, lo que puede llegar a privarla de un título, legítimamente adquirido: la de primera orquesta de Sudamérica.

"No han bastado años de insistencia ni repetidas aclaraciones sobre estos aspectos para mejorar la situación. Al contrario, parecería que ello sirviera para exacerbar a quienes se gozan prolongando indefinidamente ese diálogo con un interlocutor cuyo idioma desconocen. Montañas de papeles quedan como testigos mudos de esta lucha dramática con un enemigo escurridizo.

"En efecto, las cosas ocurren en forma disparatada y se diluyen misteriosamente de tal manera que, tras una

Kirk Douglas y Kim Novak en un momento del film "When We Meet", que se anuncia para fin

violinista, para llegar a formar parte de la orquesta debe tener, por lo menos, diez años de ejercicio y no puede ingresar inmediatamente en una orquesta como la Sinfónica Nacional; necesita años de práctica en otros conjuntos. Pues bien, a este ejemplar, a quien se somete a una prueba severísima para el ingreso, se le abonan de cinco a seis mil pesos mensuales.

La precaria que se vea que en la orquesta están o han estado los mejores instrumentistas del país, que han merecido una educación semejante solo por vocación, no por la recompensa que obtienen; pero seguir confiando en la buena voluntad de los artistas, y en que siguen torando en la orquesta por amor a la música es abusar de ellos, sencillamente.

"Por eso dije al comienzo —agrega el maestro Castro— que el problema es un primer término económico. Ya digo en mi renuncia que los artistas que se pagan son absolutamente insatisfactorios; pero, además de esto, está el descontento que existe en la orquesta —empujado por mí— por el lento curso que siguen los muchos trámites que se requieren y que dilatan enormemente cualquier gestión. Por ejemplo, se organizó hace un año un concurso para llenar tres o cuatro vacantes que existían en la orquesta, y sólo ahora se nos autoriza a hacerlo; y en este tiempo las vacantes de la orquesta han aumentado a 19. Una cosa que podría haberse solucionado en una semana, se ha agravado considerablemente por la demora en resolverlo.

"Esto ha significado que la orquesta haya estado durante un año sufriendo esas vacantes con personas ajenas a la misma, contratadas ocasionalmente; quiero decir que ya no es una orquesta sino un conjunto de músicos reclutados al azar. Una orquesta estable no puede marchar con esas personas transitorias y adventicias. Como se pueda hablar de educación, de afianzamiento en esas condiciones, cuando hay que cambiar los músicos todos los días, porque no siempre son los mismos para un concierto u otro? La Orquesta Sinfónica Nacional está en vías de desintegrarse, y vive en perpetua desorganización. Quiero que las autoridades sepan que no hay director serio que pueda hacerse cargo de una orquesta en estas condiciones, y lo mejor que se puede hacer en estas montañas es declarar públicamente cuáles son

Diario La Prensa, jueves 20 de octubre de 1960.

Anexo III – Considerandos y Artículos que justifican normativas específicas en la temática.

Norma	Temática	Comentario
Decreto 4345/72 (Nación)	Creación de la OSN	Que la necesidad de cumplir con los objetivos señalados, los que por su parte coinciden con los que se tuvieron en cuenta hace más de veinte años en oportunidad de crearse la Orquesta Sinfónica Nacional, hace imprescindible adoptar las medidas necesarias tendientes a lograr el máximo de eficiencia de los integrantes de la orquesta, a la vez que tipificar debidamente los derechos y obligaciones de sus músicos.
Decreto 778/02 (Nación)	Designar o contratar artistas	Que con esa misma finalidad se ha estimado conveniente atender el caso de las Orquestas y demás elencos estables dependientes de la SECRETARÍA DE CULTURA de la PRESIDENCIA DE LA NACIÓN y sus entes autárquicos, habida cuenta que el cumplimiento de sus respectivas presentaciones y la propia continuidad de sus servicios exigen resolver en condiciones de inmediatez y urgencia , tanto la cobertura de las vacantes producidas, cuanto las designaciones transitorias destinadas a suplir a titulares y ausentes.
Decreto 1052/14 (Nación)	Excepción de ciertos requisitos para la contratación de artistas	Que la contratación de artistas reviste características particulares y excepcionales , tanto en su dinámica, cuanto en las circunstancias del sujeto y objeto propio de la prestación encomendada, que en general se agota en una única actuación o interpretación. Que tales condiciones importan sustanciales diferencias respecto de la situación del personal de la Administración Pública Nacional y del resto de los contratistas y proveedores del Estado en general.
Ley 12268/98 (Provincia)	Régimen de las actividades artísticas, técnicas y complementarias de la Provincia	Artículo 1º.- La presente Ley dispone el régimen que comprende las actividades artísticas, técnicas y complementarias de las mismas, que desarrollan los organismos específicos dependientes del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires, a efectos de cumplir con la misión de difusión cultural que les compete . Artículo 4º - (Texto según Ley 13056) Los titulares de los organismos consignados en el Art. 2º de la presente Ley podrán: 1) Realizar contrataciones de acuerdo a la Ley de Contabilidad, y en función de los montos que les delegue el Presidente del Instituto Cultural. 2) Gestionar los contratos de artistas y técnicos principales dentro del año anterior a la temporada de que se trata, conforme a la programación que, a propuesta de los distintos responsables de los mismos, eleve y haya sido aceptada para su inclusión en el Plan de Acción del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires. 3) Gestionar los contratos, previa autorización del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires, en participación con artistas y empresarios y establecer el número de localidades sin cargo que se entregarán a los coparticipantes. 4) Proponer los precios de las localidades para las funciones, los que serán aprobados por el Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires, cuidando especialmente su fijación a precios accesibles a la población en general.
Decreto 2910/05 (Provincia)	Estructura Teatro Argentino de La Plata	Que atento a las distintas actividades que viene desarrollando el citado organismo, tanto en sus aspectos cualitativos como cuantitativos, deviene conveniente la adecuación de su estructura a los fines de cumplir en forma más eficiente y eficaz sus objetivos; Que las particularidades de una institución lírica de producción propia, la envergadura del Teatro Argentino, instalada en un edificio que alcanza los 65.000 m ² , con una comunidad que supera los ochocientos (800) integrantes y un presupuesto de funcionamiento que representa aproximadamente el 50% del asignado al Instituto Cultural, del que forma parte, demanda necesariamente una modalidad de gerenciamiento distinta a la de cualquier área administrativa del ámbito provincial; Que además, tales caracteres le otorgan una importancia organizacional relativa respecto de los restantes Centros de las Artes y demás unidades orgánicas que componen el Instituto Cultural y sin desmedro de ellas que, sumadas al peso de su propia historia, le brindan valores diferenciales que al momento de resolver sobre su organización, no solamente deben tenerse presentes, sino suficientemente valorados ; Que con fundamento en las razones apuntadas, se promueve su equiparación al nivel de Dirección Provincial y su descentralización administrativa , propuestas ambas que cuentan con el consentimiento de las autoridades jurisdiccionales del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires;
Decreto 3622/05 (Provincia)	Autorización del artículo 40 de la Ley Complementaria de Presupuesto para el Instituto Cultural	Que efectivamente, por la naturaleza de las obras artísticas que produce el Centro Provincial de las Artes – Teatro Argentino, los servicios e insumos que demanda su realización poseen características propias que requieren ese tipo de sistema de abastecimiento, que posibilite atender en tiempo y forma, la programación de un Teatro Lírico con producción propia; Que entre las características de la producción propia, cabe destacar, en primer lugar, que los repositorios y primeras figuras de nivel internacional que la completan y jerarquizan, se abocan a su tarea con poca antelación (del orden de los noventa días) del estreno previsto para la obra, método éste con que se opera usual y habitualmente en las principales Salas del país y del mundo; Que en ese contexto, la demanda sólo es determinable a partir de dichos plazos, siendo, por otra parte, en razón de las especificaciones estéticas y creativas, imposibles de ser tratadas con los criterios administrativos y, por lo tanto, de encauzarla en el marco de un programa anual de suministros, gerenciado de conformidad con los procesos de contratación usuales de la Administración Pública ;
Decreto 11/14 (Provincia)	Modificación Estructura Teatro Argentino de La Plata	Que las particularidades de las prestaciones laborales en una institución teatral de producción propia, instalada en un edificio que supera los 60.000 m ² y una planta de personal de alrededor de mil (1000) agentes, sumado a los avances sociales, culturales y tecnológicos, demandan necesariamente un cambio en la concepción organizativa y una modalidad de gerenciamiento distintas a la de cualquier área administrativa del ámbito provincial ; Que además, tales caracteres le otorgan una impronta organizacional excepcional y decisiva considerando la importancia de una institución cultural de referencia, en el país y la región;
Decreto 307/06 (Provincia)	Contratos de Locación de Obra para Demanda Artística	Que el Instituto Cultural, con el fin de cumplir con su cometido específico asignado por el ARTICULO 4º de la Ley Nº 13.056, formula y perfecciona una importante cantidad de contratos de locación de obra, los cuales poseen una naturaleza y prácticas propias , derivadas de su carácter artístico, que demandan una atención y regulación específica;
Decreto 462/17 (Provincia)	Modificatorio del 307/06	Que la notoria dinámica y celeridad que requiere la actividad cultural y artística ha generado más de una normativa específica, como son el Decreto Nº 307/06 para la contratación de artistas, el Decreto Nº 1268/04 sobre la posibilidad de contratar de manera habitual u ocasional a agentes estatales dependientes del Poder Ejecutivo Provincial y/o de sus organismos autárquicos y el Decreto Nº 3.622/05 para la ejecución de gastos e insumos, entre otros; Que la especificidad en el quehacer artístico requiere prever mecanismos administrativos simplificadores que tornen eficaz la administración cultural en pos de atender adecuadamente la demanda cultural existente; Que en consecuencia urge instrumentar procedimientos, plazos y requisitos particulares para la contratación de artistas por parte del Ministerio de Gestión Cultural a fin de brindar a la población bonaerense una vasta y eximia propuesta cultural;
Decreto 720/02 (GCBA)	Reglamento de Trabajo para el Teatro Colón	Este instrumento respetra la especificidad de las relaciones laborales propias de una institución como el Teatro Colón dentro del marco general de empleo público del Gobierno de la Ciudad e incorpora prácticas habituales en los grandes teatros líricos del mundo que se entienden convenientes incluir. De esta manera, se suplanta las regulaciones laborales precedentes, dictadas a cualquier nivel y época por la ex Municipalidad de Buenos Aires de acuerdo a lo establecido en el artículo 66 de la Ley 471.
Ley 2855/08 (GCBA)	Creación del Ente Autárquico Teatro Colón	Artículo 1º.- Créase el "Ente Autárquico Teatro Colón" en el ámbito del Ministerio de Cultura del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con personería jurídica propia, autonomía funcional y autarquía financiera , con la organización y competencias determinadas en la presente ley.