

UNIVERSIDAD FASTA

**JUVENTUD, INNOVACIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA EN  
UNA ESCUELA PÚBLICA DE ARTE**

TRABAJO FINAL

Alumna: ALEJANDRA LILIÁN SCHNEEBELI

SAN CARLOS DE BARILOCHE, RÍO NEGRO, ARGENTINA

A G.G., por darme la oportunidad de hacer lo difícil  
(ya que lo fácil lo hace cualquiera...)

A la Camerata Juvenil Municipal,  
por toda su Música.

## ÍNDICE GENERAL

ANÁLISIS DE LA REALIDAD.....	4
VISIÓN Y MISIÓN .....	5
RELEVAMIENTO DE LA NECESIDAD DETECTADA.....	7
JUSTIFICACIÓN.....	8
FUNDAMENTACIÓN.....	9
PROPUESTA DE MEJORA.....	12
OBJETIVOS.....	15
RESULTADOS ESPERABLES.....	15
RECURSOS .....	16
DESTINATARIOS E IMPACTO COMUNITARIO.....	16
ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD.....	17
GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	19
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN.....	23
PLAN COMUNICACIONAL .....	28
GESTIÓN JURÍDICA.....	32
PRESUPUESTO.....	36
PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	39
POTENCIALES PROBLEMAS Y MODOS DE SOLUCIÓN.....	42
ARTE Y JUVENTUD: CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	43
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	46

## ANÁLISIS DE LA REALIDAD

La ordenanza 133-C-84 promulgada por el Concejo Deliberante de San Carlos de Bariloche, dispuso la creación de la Escuela de Arte comunitario, generando un espacio para la consolidación de nuestra cultura. Desde entonces, la Escuela ha crecido como institución y se ha convertido en un referente cultural, no sólo por la calidad de la enseñanza que imparte sino como espacio de inclusión e integración social de niños, niñas, jóvenes y personas adultas de todos los sectores de la ciudad.

En virtud del incremento en la demanda de mayor número de actividades artísticas y culturales, se han ido incorporando nuevos talleres y propuestas. La Escuela funciona de lunes a sábados de 9 a 23 h, se dictan 75 talleres de las disciplinas visuales, música, escénica y escritura, además de 11 talleres de extensión en distintos puntos de la ciudad, como juntas vecinales, centros comunitarios, escuelas y gimnasios como parte de la agenda de verano. La profesionalidad y el trabajo de varios de sus docentes ha sido reconocida con premios nacionales, provinciales y regionales. Cuenta con una asistencia promedio de 1300 alumnos por año y el plantel docente cuenta con 35 profesores. Asimismo, también dependientes de la Subsecretaría de Cultura, el Departamento de Coros y el Departamento del Ballet Folklórico cuentan con siete y tres profesores respectivamente.

Reconociendo la importancia de esta Escuela, para la gestión 2019-2023 del actual Intendente se dispuso el acompañamiento político a través de una Dirección General, cuya misión es garantizar que las actividades que se realizan tengan impacto en la población de la ciudad, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Subsecretaría de Cultura. Esta decisión política de fortalecer la Escuela se basa en entender la Cultura como un derecho humano.

*...“Los derechos culturales son derechos relacionados con el Arte y la Cultura, entendidos en una amplia dimensión. Son derechos promovidos para garantizar que las personas y las comunidades tengan acceso a la Cultura y*



*puedan participar en aquella que sea de su elección. Son, fundamentalmente, derechos humanos para asegurar el disfrute de la Cultura y de sus componentes en condiciones de igualdad, dignidad humana y no discriminación. Son derechos relativos a cuestiones como la lengua; la producción cultural y artística; la participación en la Cultura; el patrimonio cultural; los derechos de autor; las minorías y el acceso a la cultura, entre otros.” (Gobierno de México, s. f.)*

## VISIÓN

Una escuela pública de arte, vinculada a la comunidad y a las instituciones formativas y artísticas; donde vecinos y artistas accedan al derecho a la Cultura produciendo, disfrutando y adquiriendo bienes culturales.

## MISIÓN

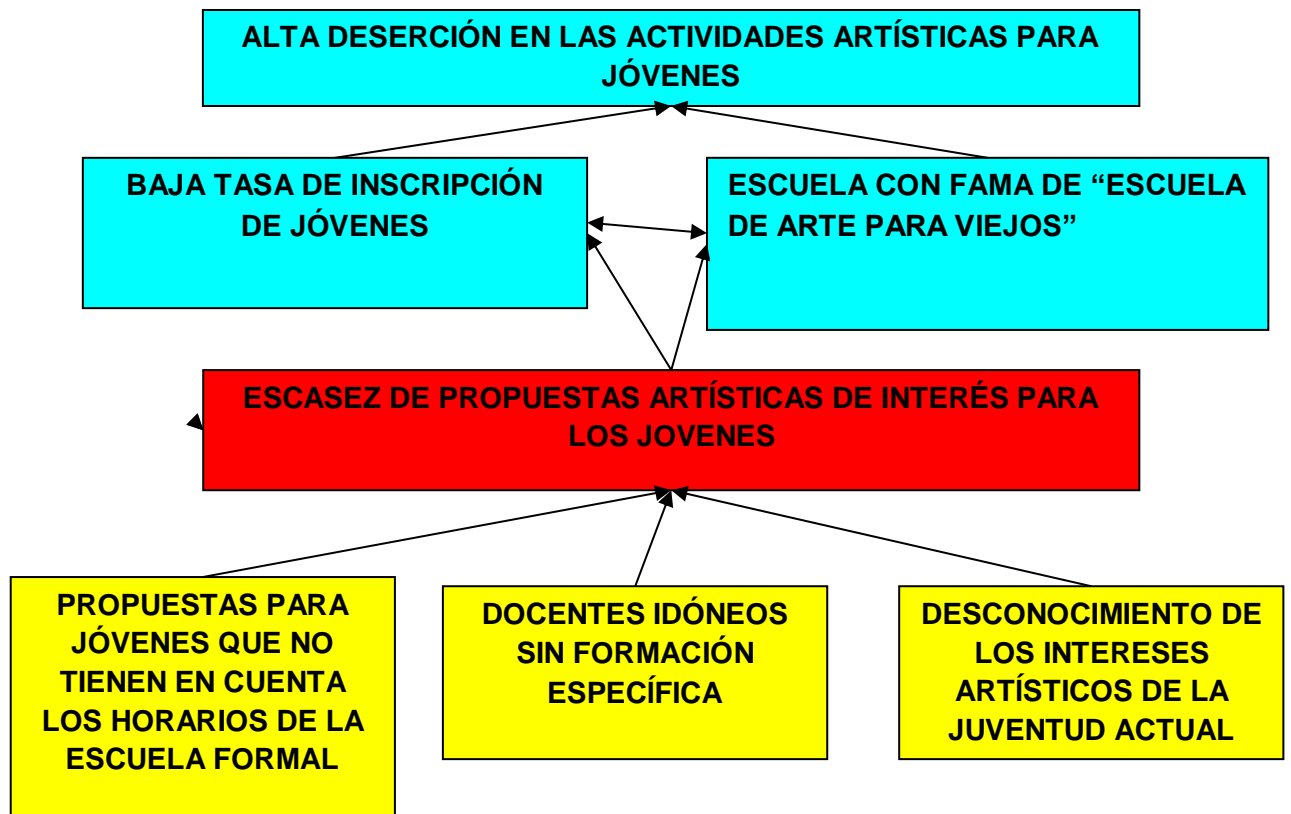
Promover la formación y la actividad artística de la comunidad con la intención de incentivar el potencial transformador del Arte como derecho humano, fortaleciendo las diversas identidades culturales que interactúan en nuestra región.

## RELEVAMIENTO Y NECESIDAD DETECTADA

A continuación, se presenta una matriz FODA. La misma describe el contexto actual de la escuela de arte. Allí se evidencia la alta deserción de los jóvenes como una debilidad, por lo tanto, se engloba dentro de aquellas situaciones que pueden ser modificadas con estrategias internas.

<b>Amenazas (A)</b>	<b>Oportunidades (O)</b>
<p>A1: Pandemia: baja recaudación en las arcas municipales que impacta en futuros presupuestos.</p> <p>A2: Pandemia: restricciones que impiden la presencialidad de las clases.</p> <p>A3: Pandemia: plantel docente reducido por factores de salud.</p> <p>A4: Asignación presupuestaria sujeta a la alternancia de las gestiones políticas democráticamente elegidas.</p>	<p>O1: Gestión política actual comprometida con la Cultura.</p> <p>O2: Gran bagaje cultural de la ciudad.</p> <p>O3: Ciudad turística que demanda propuestas artísticas en alta temporada.</p> <p>O4: Acompañamiento gremial al proceso de fortalecimiento de la escuela.</p> <p>O5: Fortalecimiento de los recursos pedagógicos virtuales (pandemia).</p>
<b>Debilidades (D)</b>	<b>Fortalezas (F)</b>
<p>D1: Organigrama desactualizado respecto de las necesidades actuales de la escuela.</p> <p>D2: Falta de formación docente en parte del plantel.</p> <p>D3: Falta de formación docente para atender a las especificidades de niños y adolescentes.</p> <p><b>D4: Alta deserción en las actividades propuestas para los jóvenes.</b></p> <p>D5: Localización de la escuela.</p>	<p>F1: Plantel docente comprometido con la escuela.</p> <p>F2: Presupuesto anual asignado mediante ordenanza.</p> <p>F3: Edificio propio.</p> <p>F4: Actitud proactiva ante los cambios.</p> <p>F5: Gran potencial creativo.</p> <p>F6: Alta valoración de la comunidad respecto a la escuela.</p> <p>F7: Altos niveles de inscripción a las actividades artísticas propuestas.</p>

Para determinar las causas del problema se observaron e identificaron situaciones que se representaron en el siguiente árbol de problemas:



Problema Central

Causas

Efectos

## JUSTIFICACIÓN

Partimos del hecho de que una escuela de arte municipal es una prestadora de servicios. En este caso, el servicio prestado es la garantía estatal de acceder a la Cultura como un derecho humano, a través de la formación artística y de la producción y disfrute de bienes culturales. De aquí resulta muy complejo hablar de *calidad*, en tanto el término es polisémico y la prestación de un servicio público hace muy difícil la ponderación objetiva de la misma. Así, podemos referirnos a la descripción que realiza Grau (2012) cuando dice:

Vamos a definir diversos factores –en una lista inevitablemente incompleta– que permiten configurar la calidad de un servicio. Debe tenerse en cuenta que cada uno de ellos no siempre es independiente de los otros:

Los elementos tangibles que ofrece un servicio.

Los atributos secundarios que lo diferencian de servicios similares.

Confiabilidad.

Conformidad.

Lo que habitualmente se llama ***calidad percibida***. (p.7)

En este listado, lo que se llama *calidad percibida* resume los aspectos más intangibles de la tarea educativa que incluyen, por ejemplo, desde la rapidez y cordialidad en la atención administrativa hasta la correspondencia de los contenidos curriculares con los propios intereses.

Por otro lado, tomando la idea de Berthoud (2010) cuando señala:

En la actualidad, hablar de gestión de instituciones educativas, implica varias nociones a ser tenidas en cuenta, entre algunas de ellas y como prolegómeno de lo que trataremos más en profundidad en este capítulo, podemos señalar:

- Estrategias de gestión: implica que es un conjunto de estrategias con visión prospectiva, es decir de creación de escenarios posibles futuros, para aplicar en concreto a la cultura organizacional.

- Estrategias de intervención: hace referencia a la visión de la identidad deseada y a la remoción de obstáculos que imposibiliten tal concreción de identidad.
- Transformación institucional: quiere decir, presentar propuestas de cambio de modelo. *Gestionar no es lo mismo que dirigir*, es identificar la misión institucional, como así también sus objetivos, e impulsar a ~~tods~~ los agentes intervinientes de la misión, hacia la consecución de tales fines institucionales.
- Orientación de la organización hacia la calidad.
- Enfoque y criterio operacional de la calidad: hace referencia al «hacer» institucional.
- Evaluación constante: ésta permite dar cuenta de los resultados, al considerar la importancia de los procesos. Ellos favorecen la evaluación de logros y a partir de allí, es posible replantear los cursos de acción. (p. 37)

nos pone en la obligación, como gestores políticos, de promover la innovación en la escuela municipal de arte, dado que la escasez de propuestas artísticas para la juventud desafía a la institución a generar un cambio sostenido y radical para trascender y fortalecerse. *Juventud, divino tesoro* dijo Rubén Darío al referirse a la etapa de la Vida que desafía lo establecido, quizá tan sólo por su esencial rechazo a las estructuras y su vital desestimación a los riesgos, desenmascarando lo obsoleto. Si hablamos de gestión estratégica, deberemos recoger este guante, aprendiendo e innovando para iniciar un proceso de mejora, poniendo en valor la idea de Grau (2012) cuando dice que:

La Educación es algo más que la prestación de un servicio y un derecho de las personas. Es una obligación social: una responsabilidad de la especie humana. (p. 40)

## FUNDAMENTACIÓN

La gestión estratégica de las organizaciones educativas implica una dinámica constante. El presente proyecto de mejora se formula teniendo en

cuenta las propuestas e inquietudes de los propios protagonistas, ya sea docentes o estudiantes, enmarcadas en lineamientos políticos que sostienen el acceso a la Cultura como un derecho humano. De este modo, el objetivo general del proyecto cuenta con el consenso de todos los involucrados. Además, se parte de un diagnóstico institucional, y se proponen actividades específicas, posibles y realizables para comenzar a subsanar una situación en el mediano plazo (un año), siendo el “horizonte utópico” el descenso de la deserción de los jóvenes al mínimo esperable en los siguientes 3 años, debiendo existir un descenso notorio al cabo del primer año, y la ampliación de la oferta educativa artística para ese rango etario. De este modo, se inicia un proceso continuo que intenta dar una respuesta adecuada a los cambios sociales que la juventud pone de manifiesto en la diversidad de sus intereses; siendo este un proceso de permanente seguimiento, renovación y evaluación.

Para formular el proyecto, se parte de percibir la realidad institucional en términos de fortalezas y debilidades en relación a un contexto social complejo y dinámico que ofrece oportunidades y amenazas y se propone el esfuerzo de toda la organización hacia el logro del objetivo y designando responsables, focalizando y administrando los recursos (humanos, edilicios y financieros) de manera eficiente, en tanto cada curso que sufre deserción implica el desaprovechamiento de los recursos públicos ya que se trata de una escuela pública de arte que ejecuta y materializa las políticas públicas definidas para el área por el Gobierno Central a través de la Secretaría de Cultura local.

De este modo, el proyecto se acerca a lo que propone Berthoud (2010) cuando dice:

La gestión como proceso implica pensar que nunca se termina, sino que más bien, es un renovarse permanentemente y por tanto permite visualizar cambios, debiendo la persona que gestiona, fijar objetivos y prioridades, organizar, motivar, comunicar, establecer estándares de desempeño y medición, permitiendo desarrollarse a sí mismo y a los miembros que integran su institución.

La gestión de las organizaciones, como la educativa, debe considerar su necesaria vinculación con la noción de cambio, y más que nada en los tiempos actuales, en los que asistimos a la contemplación de un ritmo vertiginoso de los mismos. (p. 40)

Apostar a la inclusión de más jóvenes en una escuela pública de arte, implica la necesidad de capacitación constante por parte de quienes imparten los talleres de arte, ya que la juventud aparece como paradigmática a la hora de señalar la necesidad de innovación constante que denota el devenir del mundo actual. Así, tal como lo señala Berthoud (2010):

Por su parte, el paradigma de gestión estratégica impulsa procesos de cambio cultural y educativo para un futuro inmediato. Esta gestión, compromete a los gestores a ampliar sus competencias profesionales, a fin de originar proyectos de intervención para alcanzar una mayor calidad educativa. La importancia de la planificación, como estrategia de gobierno, está contenida en esta idea con miras a la obtención de la calidad total. (p. 46)

la calidad educativa de la escuela de arte estará vinculada a la capacitación de sus docentes y talleristas a fin de generar propuestas de interés para la juventud y elaborar estrategias para disminuir la deserción en esta franja etaria, dando respuesta así a la Visión y a la Misión de la escuela.

Una escuela pública de arte debe brindar el servicio de acceso a la Cultura. Así, encontramos que Cantón Mayo (2010) dice:

La escuela puede entenderse como una organización en la que se dan una serie de procesos diseñados para prestar un mejor servicio a la sociedad. Cada proceso conlleva una serie de actividades cuyo objetivo es ir añadiendo sucesivamente valor a lo largo del proceso, de forma que se agrande el valor añadido.... (p. 4)

En el proceso de mejora propuesto, serán fundamentalmente los docentes quienes deberán mejorar en sus aptitudes para contener y sostener a la población joven dentro de la escuela, capacitándose para poder brindar opciones artísticas de interés. Y, dado que la propuesta se condice específicamente con el delineamiento de las políticas públicas del gobierno en ejercicio, a la vez que toman la Misión y la Visión institucionales como su fundamento esencial, podemos definir que se trata de un proceso estratégico, coincidiendo con Cantón Mayo (2010) cuando dice:

**Procesos estratégicos:** son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se dirigen a definir u controlar los objetivos que persigue el centro como

organización, sus políticas y sus estrategias. Muy relacionados con la misión y visión del centro. Exigen el compromiso de las personas del centro con esos objetivos convertidos en estratégicos. Se suelen derivar a las leyes, normativas, aplicables al centro y de la selección que ha hecho para aplicar en el mismo. En un centro que trabaje en calidad pueden servir de ejemplos de procesos estratégicos la Misión redactada en el Plan de Mejora, el modelo de evaluación, etc. Si se siguen las normas ISO sería un proceso estratégico las Directrices de la Política de Calidad de las Normas UNE/EN/ISO.

## PROPUESTA DE MEJORA

### Matriz FODA Potenciada:

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	O1: Gestión política actual comprometida con la Cultura. O2: Gran bagaje cultural de la ciudad. O3: Ciudad turística que demanda propuestas artísticas en alta temporada. O4: Acompañamiento gremial al proceso de fortalecimiento de la escuela. O5: Fortalecimiento de los recursos pedagógicos virtuales (pandemia).	A1: Pandemia: baja recaudación en las arcas municipales que impacta en futuros presupuestos. A2: Pandemia: restricciones que impiden la presencialidad de las clases. A3: Pandemia: plantel docente reducido por factores de salud. A4: Asignación presupuestaria sujeta a la alternancia de las gestiones políticas democráticamente elegidas
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
F1: Plantel docente comprometido con la escuela. F2: Presupuesto anual asignado mediante ordenanza. F3: Edificio propio. F4: Actitud proactiva ante los cambios. F5: Gran potencial creativo. F6: Alta valoración de la comunidad respecto a la escuela. F7: Altos niveles de inscripción a las actividades artísticas propuestas.	-Ejecutar el presupuesto asignado. (O1 y F2) -Estimular la capacitación docente. (O1 y F1) -Estimular la renovación de los recursos pedagógicos. (O5 y F4) -Establecer una agenda de actividades artísticas en alta temporada específicas para jóvenes. (F6 y O3)	-Promover actividades que fortalezcan los recursos financieros mediante el cobro de un bono contribución. (F3 y A1) -Disponer eficientemente del presupuesto asignado. (F1 y A4)



<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
D1: Organigrama desactualizado respecto de las necesidades actuales de la escuela.	-Actualizar el organigrama. (D1 y O4)	-Ampliar la difusión de las actividades de la Escuela. (D5 y A2)
D2: Falta de formación docente en parte del plantel.	-Capacitar al equipo docente. (D2 y O5)	-Estimular la capacitación docente en teletareas. (D3 y A3)
D3: Falta de formación docente para atender a las especificidades de niños y adolescentes.	-Implementar un plan de turismo artístico. (D5 y O3)	
D4: Alta deserción en las actividades propuestas para los jóvenes.	-Proponer actividades virtuales específicas para jóvenes. (D4 y O5)	
D5: Localización de la escuela.		

Analizando la matriz FODA potenciada, podemos definir los objetivos. En el siguiente “árbol de objetivos” se muestran en celeste los resultados esperados, a través de los recursos y acciones concretas a realizar descritos en amarillo, todo lo cual redundaría en la propuesta final señalada en rojo. En la medida que aumenten las propuestas de interés para la juventud, atendiendo a sus necesidades e intereses específicos, bajará la deserción y aumentarán las inscripciones en esta franja etaria.

**BAJAR LA DESERCIÓN EN LAS ACTIVIDADES ARTÍSTICAS  
PARA JÓVENES AL MÍNIMO IDEAL**

**AUMENTAR LA TASA DE  
INSCRIPCIÓN DE JÓVENES**

**RENOVAR LA IMAGEN DE LA  
ESCUELA**

**AUMENTO DE LAS PROPUESTAS ARTÍSTICAS DE INTERÉS  
PARA LOS JÓVENES**

**PROPUESTAS PARA  
JÓVENES QUE TIENEN  
EN CUENTA LOS  
HORARIOS DE LA  
ESCUELA FORMAL**

**DOCENTES IDÓNEOS  
CAPACITADOS**

**CONOCER LOS  
INTERESES  
ARTÍSTICOS DE LA  
JUVENTUD ACTUAL**

## OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la vinculación de los jóvenes con el arte a través de las propuestas de la Escuela Municipal de Arte.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual respecto de las propuestas de formación artística destinadas a la juventud en la Escuela de Arte.
- Potenciar las propuestas de formación artística destinadas a la juventud, respecto del año anterior, en la Escuela de Arte.
- Generar capacitaciones en formación docente destinado al plantel de la Escuela de Arte.
- Promover la permanencia en las actividades destinadas a la juventud en la Escuela de Arte.

## RESULTADOS ESPERADOS

- Mayor oferta de propuestas de formación artística destinadas a la juventud, respecto del año anterior, en la escuela de arte.
- Reducir el porcentaje de deserción, respecto al año anterior, en las actividades destinadas a la juventud.
- Generar al menos un espacio anual de capacitación en formación docente destinado al plantel de la escuela de arte.
- Diseñar al menos una campaña de inscripción específica para esta franja etaria.

## RECURSOS

GRUPO	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS
Jóvenes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceder a propuestas artísticas de interés en la escuela de arte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja inscripción de jóvenes.</li> <li>Alta deserción en las actividades para jóvenes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de Prensa para diseñar campaña de inscripción específica para jóvenes.</li> </ul>
Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de la deserción de los jóvenes en la escuela de arte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento de los intereses artísticos de la juventud actual.</li> <li>Falta de capacitación docente.</li> <li>Horarios de actividades que se superponen con la educación formal.</li> <li>Falta de propuestas artísticas específicas para jóvenes y de su interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posibilidad de recibir capacitación en horario laboral.</li> <li>Equipo de comunicación disponible para realizar encuesta a los jóvenes sobre sus intereses artísticos.</li> <li>Flexibilidad para definir grillas horarias de actividades.</li> </ul>
Gestión política actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el impacto de las políticas públicas en los jóvenes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas públicas socioculturales no diferenciadas para la juventud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto asignado para el área cultural.</li> </ul>

## DESTINATARIOS E IMPACTO COMUNITARIO

El proyecto propuesto, “Fortalecimiento de la vinculación de los jóvenes con el arte a través de las propuestas de la Escuela Municipal de Arte”, es un proyecto social público, en tanto tiene como objetivo satisfacer una necesidad social de la población, directa y específica. En este caso, se trata de la diversificación de propuestas culturales para la juventud en una escuela pública de arte.

Como tal, considero oportuno analizarlo según lo propone el artículo “*Elementos para determinar la viabilidad de un proyecto social. OBS Business School*” (material de consulta de la cátedra Taller de Construcción de Viabilidad para la puesta en marcha de Proyectos Educativos, 2021).

- Emergencia: el proyecto no da respuesta a una necesidad urgente. Más bien, tiene una función preventiva, en tanto convoca a la juventud a participar en actividades artísticas de su interés. Esto genera redes y

espacios de contención, que posibilitan la intervención temprana frente a potenciales vulneraciones de derechos en esta franja etaria. Tratándose de un proyecto social, esta variable no debería ser determinante en este caso al prevenir intervenciones de urgencia en un futuro.

- Número de beneficiarios directos: la ciudad cuenta con 150000 habitantes, por lo que el número de jóvenes beneficiarios podría ser elevando y sólo limitado por la capacidad de la escuela de brindar una educación artística de calidad. Destinatarios indirectos: Equipo docente de la escuela de arte municipal. Gestión política actual. Beneficiarios últimos: la comunidad de la ciudad.
- Soluciones: las estrategias planteadas (operaciones) pueden realizarse sin la necesidad de nuevas contrataciones de personal. Se trata de optimizar los recursos existentes, ya sea como recurso humano o material.
- Sostenibilidad: el proyecto es sostenible, ya que se cuenta con los recursos necesarios para llevarlo a cabo, tanto desde lo financiero como desde la gestión estratégica del mismo.

## ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD

<b>Construcción de Viabilidad</b>	<b>Describirlo en su Proyecto</b>
<b>Viabilidad Política</b>	<p>El proyecto cuenta con el aval de la gestión política de turno. Se ha designado una funcionaria política para la gestión específica de este espacio cultural. Se cuenta con un presupuesto aprobado por ordenanza. A la fecha, ha sido ejecutado el total del presupuesto asignado para el año en curso. El sindicato municipal acompañó la modificación del organigrama interno de la escuela, en el que se designa una Dirección de planta permanente con formación profesional en Educación (a concursar).</p> <p>La gestión política actual considera el acceso a la Cultura como un derecho humano.</p> <p>La gestión política actual prioriza a la niñez y la juventud dentro de los destinatarios de las políticas públicas a delinear.</p>

<b>Viabilidad Cultural</b>	La escuela de arte municipal es altamente valorada en la comunidad. Internamente, la cultura organizacional valora la generación de políticas públicas que promuevan el acceso a derechos humanos.
<b>Viabilidad Técnico-Profesional</b>	Se cuenta con un equipo docente comprometido. La problemática de la deserción de jóvenes fue reconocida y consensuada. Existe motivación para buscar soluciones. En breve se cubrirá el cargo de Dirección con una persona formada en Educación.
<b>Viabilidad Material</b>	La escuela cuenta con edificio propio. El proyecto propuesto no requiere inversiones materiales específicas para su ejecución.

Actores relevantes y su motivación frente al Proyecto.

¿Qué hacer?	¿Quién hace?	¿Quién coopera?	¿Quién obstaculiza?
Renovar la imagen de la escuela	Equipo de Prensa y Difusión.	Equipo docente de La Llave.	
Generación de propuestas artísticas de interés para la juventud.	Equipo docente de La Llave.	Dirección de planta. Dirección General (política).	Algunos integrantes del equipo que carecen de formación pedagógica.
Capacitaciones al equipo docente respecto de la franja etaria a fortalecer.	Dirección de planta. Instituciones educativas de la comunidad, mediante articulaciones previas (universidades, instituto de formación docente).	Equipo administrativo de la escuela. Dirección General. Sindicato de municipales.	
Campañas de difusión específicas para la juventud.	Equipo de Prensa y Difusión de la municipalidad.	Personal de prensa de la escuela. Medios de difusión.	

En los siguientes cuadros se detalla el problema, con sus descriptores y sus causas, y el grado de control que se tiene sobre las variables críticas:

Especialización en Planificación y Gestión Estratégica de Proyectos Educativos. Trabajo de graduación.  
**JUVENTUD, INNOVACIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA EN UNA ESCUELA PÚBLICA DE ARTE.**  
 Alejandra Schneebeli

Problema	Descriptores	Causas	Grado Control	Involucrados	Motivación
Las propuestas artísticas no son acordes a los intereses de la juventud	Baja inscripción de jóvenes			Prensa Comunicación Equipo Docente	
		Escuela con fama de "escuela de arte para viejos".	Alto		Alta
	Alta deserción de jóvenes	Horarios de propuestas artísticas que colisionan con los horarios de la escuela formal.	Alto	Equipo docente	Alta
		Docentes sin formación específica para esa franja etaria	Alto	Equipo docentes. Capacitadores	Media
		Desconocimiento de los intereses artísticos de los jóvenes	Medio	Equipo docente. Jóvenes. Comunicación.	Media

A	B	C	D	E	F		G
Problemas	Objetivos	Operaciones	Demanda de operaciones	Impacto	Responsables		¿Quién coopera?
					¿Quién lo hace?		
Escasez de propuestas artísticas de interés para los jóvenes	Bajar la deserción en las propuestas artísticas para los jóvenes al mínimo ideal	Renovar la imagen de la escuela	Campaña de difusión sobre actividades en la escuela de arte	alto	Área de Prensa y Difusión	Equipo completo de la escuela	
		Proponer una grilla de actividades artísticas para los jóvenes que tenga en cuenta los horarios de la educación formal	Planificación y diseño de grilla de actividades	alto	Equipo docente	Coordinación y Dirección	
		Capacitar a los docentes en la especificidad de esta franja etaria	Generar al menos una capacitación al año específica para esta franja etaria	alto	Dirección y Coordinación de la escuela	Docentes. Universidad.	
		Indagar los intereses artísticos de la juventud actual	Encuesta de interés a los jóvenes	alto	Área de Prensa y Difusión	Área de Estadística	
Aumentar la inscripción de jóvenes		Diseñar campañas de inscripción específicas para la juventud	Diseño de la campaña. Difusión.	alto	Área de Prensa y Difusión de la escuela	Equipo completo de la escuela	

**Conclusión:**

Por todo lo expuesto se presume que el proyecto social “Fortalecimiento de la vinculación de los jóvenes con el arte a través de las propuestas de la Escuela Municipal de Arte LA LLAVE” es viable, en tanto se cuenta con las condiciones mínimas necesarias para llevarlo a cabo.

**GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Mediante la Resolución 1290-I.2022, de fecha 29 de abril de 2022, se presentó el nuevo organigrama del área de Cultura, en el cual el cargo de Dirección General es la primera línea de gestión política, y el cargo de Dirección de Formación Artística forma parte de la estructura de planta permanente municipal.

La Resolución 1290 modifica la 3085-I-2021, que fue el primer intento de modificación de la estructura. Dado que la misma se aprobó apenas unos días antes de la asunción de una nueva gestión gremial, se solicitó al Ejecutivo la posibilidad de revisar y modificar la propuesta.

Este nuevo organigrama implica una valorización del área de Cultura en general y de la Escuela de arte en particular, en tanto genera el cargo de mayor jerarquía dentro del escalafón municipal, lo que redundará en la inversión presupuestaria correspondiente.

Como consecuencia del nuevo organigrama, ya se han nombrado por Resolución a la persona que cumplirá las funciones en la Dirección de Formación Artística hasta el llamado a concurso y a todos los cargos jerárquicos creados: Jefatura de Departamento de Coordinación Artística, y las Jefaturas de División “Camerata Juvenil Municipal”; “Ballet Folklórico Tolkeyen”, “Coros Municipales” y “Administración” (esta última es transversal a toda la estructura).

En el Anexo 1 se adjuntan las Resoluciones 3085-I-2021 y 1290-I-2022.

En el Anexo 2 se adjunta el nuevo organigrama de la subsecretaría de Cultura. La escuela de arte implica toda la Dirección de Formación Artística.

En el Anexo 3 se adjuntan los perfiles de los puestos creados, que fueron trabajados con el personal y consensuados con el gremio municipal.

La Dirección de Formación Artística interactúa en forma horizontal y colaborativa con las demás Direcciones que forman parte de la Municipalidad en general y de la Subsecretaría de Cultura. Depende directamente de la Dirección General o quien a futuro la reemplace, siendo éste un cargo de designación política. En forma descendente, establece los lineamientos de trabajo y articula con las Jefaturas a su cargo.

Para la cobertura de cargos, en una primera instancia, se usarían los canales de comunicación establecidos para llamar a un concurso interno. Se cuenta con la posibilidad de enviar mail a todas las áreas y una lista de difusión de whatsapp, además de la difusión que realiza el gremio municipal a través de canales similares. En caso de que no se presente ninguna persona a este concurso interno, o que quienes se presenten no cumplan con los requisitos esperados descritos en los perfiles, se realiza un llamado externo, es decir, se convoca a la ciudadanía en general. Esto se difunde por los medios de comunicación y las redes sociales del municipio, correspondiendo al área de Prensa definir la estrategia comunicativa.



Proceso de selección interna:

ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	PLAZO DE REALIZACIÓN
Convocatoria interna	Reclutar aspirantes al cargo.	Área de Prensa y Difusión. Sindicato municipal.	10 días de difusión.
Recepción de CV.	Recibir al menos 1 CV de aspirantes internos.	Área de Recursos Humanos.	5 días desde el cierre de la difusión.
Análisis de los CV.	Definir los CV compatibles con el cargo.	Área de Recursos Humanos.	10 días desde la recepción.
Llamado a entrevistas individuales.	Realizar al menos una entrevista con las personas seleccionadas en el paso anterior.	Área de Recursos Humanos. Subsecretaría de Cultura. Dirección General de la Escuela de arte. Sindicato municipal.	5 días hábiles para completar las entrevistas.
Selección del aspirante.	Seleccionar una persona para ocupar el cargo.	Área de Recursos Humanos. Área de Salud Laboral. Subsecretaría de Cultura. Dirección General de la Escuela de arte. Sindicato municipal.	5 días hábiles.

Selección externa: en caso de que no se reciban aspirantes en el llamado interno, o que los CV recibidos no cumplan con los requisitos solicitados, o que las personas preseleccionadas no resulten seleccionadas, se realiza un llamado externo.

ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	PLAZO DE REALIZACIÓN
Convocatoria externa	Reclutar aspirantes al cargo.	Área de Prensa y Difusión. Sindicato municipal.	10 días de difusión.
Recepción de CV.	Recibir al menos 1 CV de aspirantes internos.	Área de Recursos Humanos.	15 días desde el cierre de la difusión.
Análisis de los CV.	Definir los CV compatibles con el cargo.	Área de Recursos Humanos.	10 días desde la recepción.
Llamado a entrevistas individuales.	Realizar al menos una entrevista con las personas seleccionadas en el paso anterior.	Área de Recursos Humanos. Subsecretaría de Cultura. Dirección General de la Escuela de arte. Sindicato municipal.	5 días hábiles para completar las entrevistas.
Selección del aspirante.	Seleccionar una persona para ocupar el cargo.	Área de Recursos Humanos. Subsecretaría de Cultura. Dirección General de la Escuela de arte. Sindicato municipal.	10 días hábiles.

Inducción: dependerá de si el ingresante surge del llamado interno (en ese caso, no se hará la inducción general, sino sólo la específica); o si surge del llamado externo: en este caso se cumplirán los pasos siguientes.

ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	PLAZO DE REALIZACIÓN
Inducción general: bienvenida, recorrido, organigrama, presentaciones generales.	Que el ingresante se informe sobre los aspectos básicos generales del Municipio.	Área de Recursos Humanos.  Dirección General de la Escuela de arte.  Sindicato municipal.	A la firma del contrato.
Inducción específica: normativa, presentación del equipo de trabajo, objetivos, tareas, articulaciones, etc.	Que el ingresante se informe sobre los aspectos específicos del área de trabajo.	Dirección General de la Escuela de arte.	Primer día de trabajo en el área.

## GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Se realizó un prediagnóstico de Comunicación Institucional, con los siguientes resultados:

Respecto a la comunicación interna, siendo la escuela de arte una dependencia municipal, tiene niveles de comunicación.

A nivel interno dentro de la escuela: se usa un mail grupal donde se convoca a las reuniones de equipo, que son semanales. También hay un grupo de whatsApp donde se replica la información.

Esa información la envía la jefa de administración o la directora general. En el grupo de whatsApp hay más interacción con los docentes: replican, preguntan y consultan. Tanto la jefa de administración como la dirección general responden las mismas. Además, hay una reunión de equipo semanal. En ella participan los docentes y directivos y ahí circula la palabra: generalmente hay un temario que se manda antes, y se deja espacio para emergentes.

Respecto de rumores, existen, aunque no determinan demasiado la comunicación. Esto muestra un cambio en el último tiempo, ya que cuando surgen “ruidos”, se usa la reunión inmediata para disiparlos. También hay una cartelera interna en la administración, con toda la información sobre la dinámica diaria, sobre todo con el uso de los espacios.

Por otro lado, cada profesor tiene un grupo de whatsApp con sus alumnos, por lo que la información específica de cada taller queda en sus manos y se comunica directamente.

En otro nivel está la comunicación interna dentro de la Municipalidad: ahí los empleados tienen una red “Comunicar” que envía mails y whatsApp a quienes se anoten. Existe además un modo de comunicación desde el gremio.

Hacia la comunidad, la escuela tiene sus redes sociales: Facebook e Instagram, con personal designado para generar esos contenidos y hacer el seguimiento. Además, desde las redes de la subsecretaría se replican algunos eventos, como así también desde la web de la Municipalidad <https://barilocheinforma.gob.ar/>.

Desde la gestión política actual, consideramos que “gestión que no se comunica, gestión que no existe”, es la Directora General la vocera oficial, y los medios de comunicación se contactan con ella para solicitar entrevistas. En general, se intenta que los docentes involucrados participen de las notas. Además, todos los docentes pueden responder cualquier requerimiento periodístico si así lo desean.

Forma parte de la tarea de la Directora General, la centralización de la información y la derivación a los diferentes canales, en tanto se considera la

difusión como una herramienta estratégica política. Como consecuencia, aparecen más resultados en las búsquedas por internet que se generan con el nombre de la Directora General que cuando se la busca por el nombre de la escuela.

Durante octubre de este año se incorporó una persona que tendrá a su cargo la difusión, y ya se está trabajando en una plataforma educativa de la escuela. Esto es una grata consecuencia de la pandemia, durante la cual la escuela se vio obligada a incorporar otros modos de comunicación y gestión institucional.

Para continuar con el proceso de diagnóstico, se decidió realizar una encuesta en línea, teniendo en cuenta que:

- Se trata de una organización pública municipal.
- Se trata de la única escuela municipal de arte, y de la única escuela dentro de la estructura municipal.

Dentro de esta cultura organizacional específica, se definieron como informantes claves a todos los agentes municipales que forman parte del organigrama oficial. Estos son:

- 22 profesores de arte, de diferentes disciplinas: literatura, dibujo y pintura, grabado, expresión corporal, danzas, folklore, fotografía, guitarra, ukelele, cerámica, escultura, teatro, taller orquestal de adultos, entre otras.
- 5 empleados administrativos;
- 5 empleados de maestranza o mantenimiento.

De estos grupos, se definió en una primera instancia como informantes claves a docentes y administrativos. Dado que se trata de un número relativamente pequeño de personas, se consideró que todas pueden tener la oportunidad de aportar información relevante, a la vez que todas están atravesadas por la realidad organizacional. Dentro de este plantel se encuentra una persona específicamente designada para fortalecer las acciones comunicativas de la escuela, con quien se ha trabajado específicamente el diseño de la encuesta

enfocada en la comunicación interna y con una pregunta que introduce el diagnóstico de la comunicación externa.

Respecto al personal de maestranza, se deberá usar otra estrategia ya que no manejan ninguna clase de tecnología excepto el teléfono celular para comunicación interpersonal. Para este grupo en particular se deberán generar entrevistas.

La encuesta contenía:

- Preguntas sobre antigüedad en la institución y área/disciplina a cargo.
- Era opcional completar nombre y apellido.
- Preguntas sobre aspectos comunicacionales en general para indagar sobre el acceso a información relevante interna.
- Preguntas sobre la pandemia: qué puso en evidencia la etapa del aislamiento preventivo desde lo comunicacional y respecto al uso de tecnologías. Ventajas y desventajas.
- Expectativas sobre la inminente plataforma educativa. Capacitación para su uso.
- Necesidad de capacitación en uso de tecnologías.
- Reuniones de equipo: modo de convocatoria, frecuencia, dinámica.
- Dada la diversidad de áreas artísticas que se abarca en esta escuela, se habilitó un espacio para que puedan plantear alguna necesidad específica de cada una de ellas.
- Finalmente, se incluyó una pregunta general sobre la comunicación externa (comunidad, alumnado) que servirá para proyectar una segunda instancia de diagnóstico.

La encuesta fue enviada a 20 personas por correo electrónico y compartida en el grupo institucional de whatsapp. Se dio un plazo de una semana, que se amplió a 10 días. Respondieron 17 personas.

## CONCLUSIONES GENERALES:

(El análisis de cada respuesta se puede ver en el Anexo 4.)

Respecto de la comunicación interna:

- Se valoran positivamente los medios implementados para la comunicación dentro del equipo docente.
- Se hacen interesantes propuestas para ampliar y fortalecer la comunicación interna.
- Surge la necesidad de una adecuada comunicación inter-áreas: administración-maestranza-equipo docente.
- La comunicación con la Dirección General no aparece cuestionada.
- Se necesita mayor comunicación inter-áreas artísticas.

Respecto de la comunicación externa:

- Surge la necesidad de una mejor comunicación con la comunidad en general.
- Se valora positivamente la comunicación a través de las redes de la escuela.
- Surge la necesidad de diferenciar públicos objetivos: comunidad y alumnos deben tener estrategias específicas.

Respecto del clima institucional:

- Se valoran los espacios de comunicación existentes.
- Se reconocen como positivas las estrategias comunicacionales desplegadas durante el aislamiento.
- No se mencionan “ruidos” comunicacionales.
- Se deja entrever un clima de confianza hacia las autoridades, en tanto casi la totalidad de los encuestados optó por identificarse al responder la encuesta.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se plantea el siguiente plan comunicacional, dado que debemos partir de una eficiente comunicación

institucional para luego poder impactar en la comunidad, específicamente en la población del rango etario definido en el proyecto general.

## PLAN COMUNICACIONAL

### ESCUELA MUNICIPAL DE ARTE

El plan consiste, fundamentalmente, en la sistematización y el fortalecimiento de las estrategias comunicacionales desarrolladas dentro de la escuela y hacia la comunidad, mediante el establecimiento de pautas de trabajo específicas para la comunicación y la incorporación de nuevas herramientas de difusión.

Objetivo general:

- Establecer, en el transcurso del segundo semestre del 2022, los lineamientos comunicacionales de la escuela La Llave.

Objetivos específicos:

- Fortalecer la comunicación interna de la escuela.
- Sistematizar la información hacia la comunidad, ampliando sus destinatarios e incorporando nuevas herramientas comunicacionales.

Respecto al clima comunicacional actual, se encuentran dadas las condiciones para que la implementación de un plan de mejoras sea aceptada por los agentes municipales, en tanto la actividad de la escuela ha crecido y, además, se ha incorporado personal específico para fortalecer el área de comunicación.

Al tratarse de un grupo de personas relativamente reducido (unas 30 en total), es posible un trabajo personalizado respecto de la comunicación, salvando así las especificidades de cada área artística en particular.



Para lograr los objetivos propuestos, se requiere fundamentalmente de la conducción respecto de la tarea, organizando y sistematizando las estrategias que actualmente se encuentran dispersas y desordenadas.

El plan deberá trabajarse en, al menos, dos etapas:

1. La sistematización y el fortalecimiento de las estrategias comunicacionales internas, en sus diferentes niveles: administrativo, pedagógico e interdisciplinario.
2. Luego, una vez establecida la estrategia interna, fortalecer la articulación con el área de Prensa municipal y con la comunidad en general.

Así planteado, el primer público destinatario está integrado por todos los que trabajan en la escuela, en sus diferentes áreas, para incorporar luego a los demás: trabajadores del área de Prensa, empleados municipales en general y la comunidad.

En el análisis de la encuesta realizada surgen valiosas sugerencias que son incluidas en el presente plan, por lo que se cuenta con el consenso general para su implementación.

Acciones de comunicación:

Hacia la comunidad.

- Establecer la dinámica de difusión por medios de las redes sociales de la escuela.
- Incorporar nuevas estrategias comunicativas específicas para la juventud.
- Generar una agenda semanal o quincenal de actividades a difundir tanto dentro del Municipio (vía intranet) como a la comunidad, a través del área de Prensa municipal.
- Crear una lista de destinatarios de correos electrónicos, a fin de compartir la agenda semanal de actividades.
- Hacer un uso óptimo de la nueva plataforma educativa.

Hacia el equipo docente y auxiliares:

- Optimizar la comunicación por correo electrónico y designar a los responsables., definiendo los canales específicos de comunicación según las principales actividades que se desarrollan en la escuela: gestiones administrativas internas; gestión del salón principal; gestiones pedagógicas/artísticas.
- Diversificar las herramientas comunicacionales, de manera de alcanzar a la totalidad de los integrantes del equipo docente y auxiliares administrativos y de maestranza de la escuela: correo electrónico, grupo de whatsapp y cartelera de novedades.
- Difundir los consensos generados en las reuniones de equipo, mediante correo electrónico y el grupo de whatsapp.
- Crear un archivo virtual compartido con documentación administrativa e información pedagógica.
- Establecer un sistema de “recordatorios” de los eventos más importantes.
- Capacitar al equipo administrativo para la correcta atención y respuesta al público.

Recursos:

Recursos humanos: se cuenta con una persona designada para trabajar en la comunicación. A la vez, se articula con el equipo de comunicadores de la Subsecretaría de Cultura, del mismo modo que se hace con la Dirección General de Prensa de la Municipalidad. Por lo tanto, no se requiere una inversión en capital humano para implementar este Plan.

El equipo administrativo existente es suficiente para llevar adelante las mejoras, requiriendo para ello la conducción y articulación necesarias, que serán el resultado de la nueva organización interna que se propone y cuya aceptación por parte del gremio es inminente.

Se deberán generar espacios de capacitación, para que las personas que atienden al público dispongan de la información básica para dar respuestas a las

consultas diarias. Estas capacitaciones pueden ser brindadas por el personal directivo de la escuela y, eventualmente, complementarse con la articulación del área de Capacitación de la Municipalidad.

Recursos tecnológicos: la escuela cuenta con una sala de informática destinada a los talleres y disponible para generar material para la difusión y para el acceso a la plataforma educativa de aquellos profesores que requieran de ese recurso. Finalmente, no se requieren recursos financieros extraordinarios. La escuela cuenta con una partida presupuestaria aprobada por ordenanza que deberá ejecutarse durante el año próximo, mayormente destinada al pago de salarios.

Hitos de Plan:

<b>NRO.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>											
1	Encuesta diagnóstica. Análisis de los resultados. Informe.											
2	Definición de pautas de comunicación con la persona designada para esa tarea.											
3	Cierre del año. Evaluación. Presentación del plan comunicacional. Capacitación en uso de la plataforma educativa.											
4	Talleres de verano: difusión diferenciada para la juventud.											
5	Inscripciones anuales: difusión diferenciada para la juventud.											
6	Inicio de los talleres anuales: presentación de la plataforma educativa a la comunidad.											
7	Evaluación de medio término (diciembre).											
<b>Cronograma de actividades</b>												
<b>NRO. ACTIVIDAD</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>
1		x										
2		x	x									
3				x								
4				x	x	X						
5					x	X	x					
6							x					
7											x	

Evaluación: se hará una primera instancia de evaluación del plan de mejoras comunicacionales en diciembre 2022, durante las jornadas de trabajo interno.

Indicadores:

- Cantidad de inscriptos.
- Porcentaje de jóvenes inscriptos respecto del total.
- Cantidad de interacciones con la plataforma educativa.
- Cantidad de interacciones en las redes sociales.
- Relevamiento de la presencia de la escuela de arte en los principales medios digitales de la ciudad.

Dado que durante diciembre se realizan jornadas de reflexión institucional, se podría realizar una nueva instancia de investigación sobre los modos de comunicación internos. Por otro lado, al realizarse las inscripciones del 2023, se podría indagar sobre los medios de comunicación por los cuales el público interesado en inscribirse se enteró de las propuestas de la escuela.

## GESTIÓN JURÍDICA

Aspectos jurídicos a tener en cuenta para la concreción del proyecto:

- Constitución nacional.
- Constitución de la provincia de Río Negro.
- Carta orgánica municipal.
- Estatuto municipal.
- Legislación vigente regulatoria de la educación en general, y de la educación no formal y artística en particular. Se debe tener en cuenta que se trata de una escuela municipal y que, en Río Negro, la educación formal es incumbencia provincial. Ley Nacional de Educación N° 26206. Ley Orgánica de Educación de la provincia de Río Negro N° 4819.

- Declaraciones universales de derechos humanos.
- Ordenanzas vigentes.
- Reglamentos internos específicos: préstamos de espacios; convenios de mutua colaboración interinstitucionales; reglamentos de admisión y permanencia en diferentes actividades.
- Al tener alumnado menor de edad, se requiere tener conocimiento de reglamentaciones respecto de su cuidado y protección.

Teniendo en cuenta los aspectos jurídicos básicos y generales descriptos, se pasa a determinar los actores principales del proyecto y la normativa general que ordena los vínculos existentes:

ACTORES	VINCULACIÓN	NORMAS GENERALES
Dirección General	Conducción política	Constitución Nacional. Carta orgánica municipal. Ordenanza 3115-CM-2019 y anexos.
Profesores Administrativos Personal de maestranza	Agentes estatales.	Ley de Contrato de Trabajo— LCT— (ley 20.744, modificada por ley 21.297). Ley 11.544 de Jornada de Trabajo. Ley Nacional de Empleo. Ley de Riesgos del Trabajo y modificatorias. Ley de Ordenamiento Laboral 25.877. Ley provincial 3487: Estatuto general y básico para la administración pública. Ley provincial 811: Estatuto y escalafón de empleados municipales de Río Negro. Ordenanza 137-CM-1988: Estatuto de obreros y empleados municipales. Ordenanza 133-C-1984: Se crea Escuela de arte La Llave.
ONGs, instituciones varias	Articulaciones	Constitución Nacional. Carta Orgánica. Ordenanza 3115-CM-2019 y anexos.

Población educativa/comunidad	Prestación de servicios: acceso a la Cultura.	Ley Nacional de Educación N°26106. Ley orgánica de Educación de la provincia de Río Negro N°4819. Declaración universal de Derechos Humanos. Declaración Universal de Derechos de la Niñez.
-------------------------------	---	--

Herramientas jurídicas específicas para la implementación del proyecto:

ACTORES	VINCULACIÓN	NORMAS/DOCUMENTOS
Dirección General	Conducción política	Carta orgánica municipal. Ordenanza 3115-CM-2019 y anexos, que define el organigrama político. Contrato político.
Profesores Administrativos Personal de maestranza	Agentes estatales.	Contratos laborales: Contrato por plazo determinado por horas cátedra. Contrato por plazo determinado por categoría. Contratación en planta permanente, Ordenanza 2946-CM-2018. Resoluciones. Disposiciones.
ONGs, instituciones varias	Articulaciones	Convenios de mutua colaboración. Convenios de asistencia. Declaraciones de interés institucional.
Población educativa/comunidad	Prestación de servicios: acceso a la Cultura.	Reglamento interno de convivencia. Pautas de admisión y permanencia. Convenio de préstamo de instrumentos musicales. Declaración jurada de estado de salud. Sesión de derechos de imagen para difusión de actividades.

		Declaración jurada de datos personales y de contacto. Convenio de sesión de espacios. Ordenanzas de aceptación de donaciones. Ordenanza de creación del Fondo Voluntario, 3028-CM-2018. Declaración universal de los derechos para la niñez. Declaración universal de derechos humanos.
--	--	--

#### Proyección a futuro del proyecto:

La escuela de arte destinataria de mi proyecto resultó ser un interesante y desafiante caso desde lo jurídico, en tanto es una escuela pública municipal. Sin embargo, en la provincia de Río Negro, la educación formal es incumbencia provincial.

Por lo tanto, nos encontramos con una escuela de arte pública de gestión estatal municipal, no formal, con las siguientes características:

- No otorga títulos oficiales.
- El personal (docentes, talleristas, administrativos, maestranza y servicios generales) se rige por el sistema laboral de la administración pública municipal.
- Presta un servicio de carácter público.
- Sus actividades son libres, sin embargo, el estado municipal controla las mismas, sin establecer criterios pedagógicos en su control.
- No está comprendida en el régimen fiscal.

Esta particular situación deja a la escuela de arte sin la autorización, supervisión y fiscalización de la autoridad educativa. No obstante, desde la conducción política actual se considera la educación como un servicio de carácter público en el que prevalecen los principios del derecho público por sobre otros.

Así, los vínculos laborales dentro de esta escuela municipal de arte están encuadrados según el marco jurídico correspondiente a la administración pública y se definen los siguientes roles:

- Docentes y talleristas.
- Administrativos.
- Personal de limpieza y maestranza.

A la vez, recientemente se ha presentado en el Consejo Municipal el proyecto de Ordenanza que insta un nuevo escalafón, dentro del cual se ha reconocido la *tarea docente*. Cuando la nueva ordenanza sea aprobada, tendremos un marco jurídico laboral más claro ante esta situación y su correspondiente carrera administrativa.

Por otro lado, se han iniciado articulaciones con instancias académicas superiores, como ser conservatorios de música de CABA. Es la intención que dichas instituciones avalen recorridos pedagógicos realizados en esta escuela de arte, por lo que se requerirá de nuevos convenios y acuerdos interinstitucionales.

## PRESUPUESTO

Dado que se trata de un proyecto a realizarse en una institución municipal, se debe encuadrar dentro del Presupuesto del área. A continuación, se detallan las partidas presupuestarias y los programas de la Secretaría de Desarrollo Humano, de la cual depende la subsecretaría de Cultura.

De las partidas detalladas, se señala en amarillo la específica de la escuela de arte (Formación Cultural), donde consta que se cuenta con casi el 50% del presupuesto asignado disponible, contabilizando los gastos comprometidos a la fecha.



Por otro lado, como se especifica también en “Viabilidad”, el proyecto planteado no requiere de ninguna inversión extraordinaria sino de la readecuación de los recursos existentes.

Al no requerir de ninguna estrategia financiera ni económica, el proyecto es viable desde el punto de vista presupuestario.

<b>Partida</b>	<b>Programa</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Disponible</b>
106010100010772	ASISTENCIA DIRECTA EMERGENCIA	\$13,329,446.00	\$308,462.52
106010118810752	DESTRUCCION TOTAL O PARCIAL DE VIVIENDA	\$1,000,000.00	\$1,000,000.00
106010125080762	ESTACIONAMIENTO MEDIDO	\$77,175,035.50	\$22,274,297.14
106090200400782	APOYO INSTITUCIONAL	\$10,000,000.00	\$9,170,106.62
106090200400792	REFUERZO ALIMENTARIO	\$53,280,000.00	\$53,280,000.00
106090200400802	ENTORNOS SALUDABLES	\$3,500,000.00	\$2,641,335.56
106090200400812	DIRECCION DE INSTITUCIONES	\$27,846,000.00	\$25,625,999.45
106090200400822	EJE DE JOVENES	\$24,800,000.00	\$23,007,811.07
106090200400832	EJE DE FAMILIAS/CONSTRUYENDO IDENTIDADES	\$18,200,000.00	\$10,200,000.00
106090200400842	EJE DE PERSONAS MAYORES	\$102,010,443.00	\$87,230,182.25
106090200400852	ORGANIZACION Y PARTICIPACION	\$58,150,000.00	\$0.00
106090200400862	ADECUACION DE ESPACIOS	\$5,000,000.00	\$4,803,878.32
106090200400872	EMERGENCIA CLIMATICA	\$2,000,000.00	\$2,000,000.00
106090200400882	PLAN CALOR	\$34,800,000.00	\$20,000.00
106090200400892	CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL	\$2,266,000.00	\$2,252,682.59
106090200400902	PROYECTOS TERRITORIALES	\$400,000.00	\$189,929.59
106090200400912	CENTRO DE PREVENCION DE LAS ADICCIONES	\$1,573,000.00	\$1,573,000.00
106090200400922	EQUIPAMIENTO CAAT	\$10,000,000.00	\$8,656,546.44

106090200400932	ATENCIÓN A PERSONAS MAYORES VULNERABILIDAD	\$1,840,000.00	\$1,770,602.95
106090200400942	INDUMENTARIA Y ELEMENTOS DE SEGURIDAD	\$5,145,679.00	\$1,051,939.00
106090200400952	ÁREA DE GÉNERO Y DIVERSIDAD SEXUAL	\$9,045,600.00	\$6,682,788.72
106090200400962	CONCEJO MUN. DERECHOS NIÑAS, NIÑOS ADOLESCENTES	\$72,800.00	\$64,400.00
106090200400972	CONCEJO MUNICIPAL DE ADULTOS MAYORES	\$72,800.00	\$72,800.00
106090200400982	ACOMPAÑAMIENTO DE PERSONAS E INSTITUCIONES	\$21,200,000.00	\$20,820,542.45
106090200401002	ESPACIOS PARA INFANCIAS	\$2,670,000.00	\$2,670,000.00
106100200161072	ACTIVIDADES DEPORTIVAS RECREATIVAS Y AFINES	\$1,500,000.00	\$325,112.36
106100200161082	INFRAESTRUCTURA Y OPERATIVO DEPORTES	\$6,962,180.00	\$4,576,036.43
106100200161092	ESCUELA MUNICIPAL DE MONTAÑA	\$990,000.00	\$794,019.79
106100200161102	ACTIVIDADES RECREATIVAS, DEPORTIVAS ESTIVALES/TEMP	\$980,000.00	\$345,791.26
106100200161112	CONVENIO PEHUENES ORD. 2752-CM-16	\$10,000.00	\$10,000.00
106100200161122	ESCUELA DE GUARDAVIDAS MUNICIPAL	\$70,000.00	\$56,051.24
106100200161132	FONDO MUNICIPAL DEL DEPORTE	\$40,000.00	\$32,095.68
106100200161142	INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DEPORTIVO	\$1,000,000.00	\$740,822.06
106100200161172	EVENTOS DEPORTIVOS Y ACTIVIDADES DE FIN DE SEMANA	\$200,000.00	\$160,478.49
106100200401152	REGISTRO DE ENTIDADES DEPORTIVAS	\$40,000.00	\$40,000.00
106100200401162	ALIMENTACIÓN SALUDABLE	\$90,000.00	\$90,000.00
106110200081062	FONDO CONSERVACIÓN PATRIMONIO CULTURAL O.2148	\$3,774,820.05	\$3,766,983.06
106110200401012	ADMINISTRACION SSC	\$716,709.00	\$2,336.68

106110200401022	COMPROMISOS POR ORDENANZAS	\$3,480,420.96	\$2,346,258.21
106110200401032	FORMACIÓN CULTURAL	\$1,000,000.00	\$683,089.10
106110200401042	INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS	\$4,336,060.00	\$1,727,465.15
106110200401052	DESARROLLO CULTURAL EN TERRITORIO	\$3,380,000.00	\$2,564,039.50

## PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Evaluación concurrente: matriz de seguimiento

Objetivo	Acciones	Indicadores	Monitoreo	Técnica/Instrumento de evaluación
Analizar la situación actual respecto de las propuestas de formación artística destinadas a la juventud en la Escuela de Arte.	Análisis de la grilla de propuestas artísticas para el año.  Análisis de las planillas de inscripción de las actividades destinadas a jóvenes de entre 13 y 20 años.	Cantidad de propuestas artísticas destinadas a la juventud a desarrollarse este año.  Cantidad total de jóvenes inscriptos en las propuestas artísticas específicas para este rango etario.	Seguimiento de los indicadores a lo largo de cada semestre.	Análisis documental.
Potenciar las propuestas de formación artística destinadas a la juventud, respecto del	Diseño de propuestas artísticas específicas para la juventud.	Porcentaje de actividades específicas para la juventud.	Seguimiento de las planillas de asistencia de cada taller artístico destinado a	Análisis documental. Estadística.  Encuesta de satisfacción al alumnado.

<p>año anterior, en la Escuela de Arte.</p>	<p>Diseño de al menos una campaña de inscripción específica para esta franja etaria.</p>	<p>Porcentaje de ejecución presupuestaria total.</p> <p>Porcentaje de ejecución presupuestaria de las partidas destinadas a talleres para la juventud.</p> <p>Porcentaje de horas/docente que se destinan a las propuestas artísticas para jóvenes.</p> <p>Impacto de la difusión de las propuestas artísticas para la juventud en las redes sociales.</p> <p>Encuesta de satisfacción del alumnado joven respecto de las actividades que realiza en la escuela de arte.</p>	<p>jóvenes de 13 a 20 años.</p> <p>Seguimiento de la ejecución presupuestaria.</p>	<p>Análisis de redes sociales.</p>
<p>Promover la permanencia en las actividades destinadas a la juventud en la Escuela de Arte.</p>	<p>Seguimiento de las planillas de asistencia de cada taller artístico destinado a jóvenes de</p>	<p>Nivel de deserción en las actividades destinadas a jóvenes.</p> <p>Porcentaje de asistencia de cada profesor</p>	<p>Seguimiento de la asistencia a las actividades artísticas para jóvenes.</p> <p>Seguimiento de la asistencia</p>	<p>Análisis documental.</p>

	13 a 20 años.	a los talleres destinados a jóvenes.	de cada profesor a los talleres destinados a jóvenes.	
Generar capacitaciones en formación docente destinado al plantel de la Escuela de Arte.	Generar al menos una capacitación sobre una temática específica respecto de la juventud.	Porcentaje de los docentes con alumnado joven inscriptos en la capacitación.  Asistencia de los docentes a la capacitación.	Seguimiento de las planillas de inscripción y asistencia de los docentes a la capacitación.	Análisis documental.

#### Evaluación ex post:

Se realizará el análisis de toda la información, buscando responder si se han alcanzado los objetivos fijados. Para medir el impacto del proyecto, se usará el modelo “antes-después”, comparando los resultados anteriores a la intervención con los obtenidos a fi de este año.

La difusión y comunicación de resultados estarán dirigidas a diferentes audiencias:

- Equipo docente de la escuela de arte: función informativa, preventiva y autocorrectiva y de autoevaluación. Presentación oral con apoyo de recursos informáticos.
- Miembros del gabinete del Poder Ejecutivo: función informativa. Presentación de informe escrito.
- Eventualmente, se podría pensar en la difusión de algunos resultados a la comunidad en general. Gacetilla de prensa.

## POTENCIALES PROBLEMAS Y MODOS DE SOLUCIÓN

Tal como lo dice Cantón Mayo, citada en Bertohud (2010),

«El perfeccionamiento es posible si nos sentimos lo suficientemente seguros como para enfrentarnos con la naturaleza de nuestros fallos y estudiarlos...» (p. 42)

uno de los potenciales problemas es que el grupo de formadores se resista a las capacitaciones propuestas, ya que sería admitir que existían carencias previas. Esto cobra particular relevancia en una escuela de arte, en tanto los artistas son especialmente narcisistas y evidencian limitaciones a la hora de someterse a la mirada crítica objetiva. Esto se minimizaría poniendo en valor el proceso interno de diagnóstico FODA y valorando el compromiso del grupo docente con el fortalecimiento de la escuela.

Luego, podría ser complejo articular con el resto de las áreas municipales (Prensa, Capacitación), pero esta es tarea fundamental del rol directivo político para priorizar las acciones tendientes a realizar estas nuevas políticas públicas.

Articular con otros organismos públicos también tiene su grado de complejidad (universidades, institutos de formación), en tanto cada ente tiene su propio orden de prioridad y su propia cultura organizacional. Se requerirá de habilidad política para generar acuerdos y trabajar en su cumplimiento

Finalmente, si bien contar con un presupuesto asignado, en tanto se trata de fondos públicos siempre existe la posibilidad de que se dificulte la ejecución de este. Nuevamente, será tarea de quien lleve adelante las articulaciones políticas para priorizar y facilitar la ejecución presupuestaria, con la ventaja de que las acciones propuestas en el proceso de mejora no implican erogaciones específicas.

## ARTE Y JUVENTUD: CONSIDERACIONES ÉTICAS

Todo **acto humano** es el resultado de una compleja articulación entre la motivación racional, los impulsos instintivos, las aspiraciones espirituales y la influencia del contexto, lo que resulta en un ejercicio limitado de la libertad. Las reglas, las escalas de valores, encuadran el acto humano en el camino del bien.

Quienes lideramos equipos debemos siempre tener presente que son los miembros de ese equipo quienes harán la tarea más ardua para conseguir el bien propuesto como objetivo: la empatía, la paciencia, la humildad, la consideración y la valoración del ser humano deben regir nuestras acciones.

Considero que la educación, tanto formal como informal, tiene la indispensable tarea de brindar las herramientas para el discernimiento. Los valores personales, la noción de bien y mal y el ejercicio de la responsabilidad individual son los pilares éticos para el desempeño de una vida orientada al bien común. Poder evaluar una situación, elegir alternativas de acción, optar, accionar y asumir la responsabilidad de las consecuencias de las acciones emprendidas deben ser el principal objetivo de toda formación humana. La educación en valores, el autoconocimiento y el manejo de las emociones deben ser los fines intermedios de toda formación humana, para posibilitar el ejercicio del bien en la vida de cada persona y, de este modo, educar para la felicidad.

Una escuela pública de arte, que prioriza a la niñez y la juventud como destinatarios de sus servicios, debe asumir la desafiante tarea de educar en valores.

El conocimiento de la VERDAD es el fin último de la inteligencia, formando parte de las potencias del alma, más precisamente de las potencias espirituales, junto con la voluntad, cuyo fin es hacer el bien conocido mediante el entendimiento.

A través de la inteligencia sabemos las verdades que nos guían en el bien hacer: la relación con nuestro destino, la distinción entre el bien y el mal, la necesidad de hacer el bien para alcanzar la felicidad como fin último y la relación entre nuestros actos y sus consecuencias.

Las virtudes deben adquirirse y fortalecerse a lo largo de la vida, por lo que las acciones educativas que colaboren en ese fin son indispensables. Por esta razón, en la escuela pública de arte, a lo largo de varias jornadas de reflexión institucional, se redactó colectivamente un “decálogo de convivencia”. (Anexo 5) El mismo se encuentra a la vista de todos en varios lugares estratégicos de la institución, y es un listado de normas prácticas a cumplir para tender al bien común.

El decálogo está destinado a todas las personas que compartan actividades en la escuela de arte, ya sea alumnos, profesores, personal de mantenimiento y maestranza y directivos. Contiene acciones que implican *fortaleza* al proponer resolver tensiones mediante el diálogo; *templanza*, para sobreponer la razón a los impulsos; *justicia* al lograr que todas estas acciones confluyan en el bien común y *prudencia*, como línea rectora de todas las acciones: la madre de todas las virtudes.

Todas las actividades que se desarrollan en la escuela, especialmente las destinadas a niñez y juventud, pueden aparentar a simple vista ser sólo experiencias formativas artísticas. Sin embargo, todos coincidimos en que estamos formando a estos jóvenes para la Vida *a través* de las experiencias artísticas que les ofrecemos.

Por lo tanto, en el Anexo 5 se adjuntan a modo de ejemplo las Pautas de Permanencia en la Camerata Juvenil Municipal, donde se describen los valores éticos y morales que deben desarrollar tanto los profesores como los jóvenes músicos para formar parte de esta, en el camino de la virtuosidad no sólo musical, sino como personas.

Al ser las virtudes morales adquiridas, nuevamente tiene un rol preponderante cualquier institución educativa, siempre y cuando esté sostenida en valores éticos y morales y existan docentes coherentes en su accionar y



dispuestos a acompañar a los jóvenes alumnos en la tarea de asumir las consecuencias de los propios actos.

No está de más aclarar que todas estas pautas de admisión y permanencia tienen su correlato en las normas laborales que deben cumplir los profesores.

Finalmente, en el afán de demostrar que la ética es transversal a toda la institución, al momento de la aprobación del nuevo organigrama de la escuela de arte se generaron nuevos cargos directivos. En la primera reunión de trabajo, presenté la siguiente lista de “10 excelentes razones para ser JEFE” a cada uno de los nuevos designados, a modo de motivación y como disparadora de las próximas jornadas de trabajo sobre “liderazgo”. Se encuentra en el Anexo 5.

En esa lista intenté incluir aquellas virtudes que considero esenciales en el ejercicio de un cargo jerárquico, profundamente convencida de que aquello que a nuestros alumnos le servirá para toda la Vida, sólo se enseña con el ejemplo.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Berthoud, L. M. (2010). *El liderazgo directivo ante la identificación institucional docente*. España: Davinci Continental.

Brandolini, A. y González Frigoli, M. (2008). *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*. (Primera edición). Buenos Aires. Editorial La Crujía.

*¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?: Metodología para el diseño de planes de comunicación*. (Primera edición 2011). Gobierno de Navarra.

Castro Rubilar, F. y Castro Rubilar J. (2013). *Manual para el diseño de proyectos de gestión educacional*. Chile: Universidad del Bio Bio.

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. *Guía para el seguimiento y evaluación de programas y proyectos*.

Enz, A. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. (Primera edición). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Asociación Civil Comunia.

Gobierno de México. (s. f.) *¿Sabes qué son los derechos culturales?*  
<https://www.gob.mx/segob/es/articulos/sabes-que-son-los-derechos-culturales?idiom=es>

Grau, J. E. (2012). *Calidad y Educación. FUNDEC-Fundación para el Desarrollo de los Estudios Cognitivos, Maestría en Gestión de Proyectos Educativos. Tendencias en Educación. Módulo, 1.*

Ley de Educación Nacional N°26.206.

Ley Orgánica de Educación de la provincia de Río Negro N°4819.

Ley Provincial L N°811. Estatuto y escalafón para los obreros y empleados de las municipalidades de la provincia de Río Negro.

Mayo, I. C. (2010). Introducción a los Procesos de Calidad. *REICE. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 8(5), 3-18.

Mille Galán, J. M. (2002). Útiles prácticos 13. *Manual básico de elaboración y evaluación de proyectos*. Barcelona: Torre Jussana.

OBS Bussines School. *Elementos para determinar la viabilidad de un Proyecto social*. Material de cátedra.

Ossorio, A. (2003) Planeamiento estratégico. Dirección de planeamiento y reingeniería organizacional. Oficina Nacional de Innovación de Gestión e Instituto Nacional de la Administración Pública. Subsecretaría de la Gestión Pública.

Román C, M. *Guía práctica para el diseño de proyectos sociales*. CIDE.

## ANEXO 1

RESOLUCIONES 3085-I-2021 y 1290-I-2022



**Municipalidad de San Carlos de Bariloche**

**Provincia de Río Negro**

**RESOLUCION N°00003085-I-2021**

**VISTO:** la Carta Orgánica Municipal, art. 29, inc. 41; Ordenanza N° 3115-CM-19; la Resolución N° 4785-I-2019; Resolución N°4936; Resolución N° 5032-I-2019; la nota N° 34-SSC-21 de la Secretaría de Desarrollo Humano Integral, las Resoluciones N° 3992-I-06, N° 472-I-2015 y N° 5502-I-2015, y;

**CONSIDERANDO:**

- que el art. 29, inc. 41 de la Carta Orgánica Municipal establece que una de las funciones y competencias municipales es "asegurar la permanente actualización de la estructura municipal, los sistemas de gestión y la capacitación de los recursos humanos";
- que por medio de la nota N° N° 34-SSC-21 la Subsecretaría de Cultura solicita la modificación de la estructura;
- que la Subsecretaría de Cultura no cuenta con una estructura interna que resulte estratégica y acorde a su misión y funciones;
- que, de acuerdo a la misión y funciones de la Subsecretaría, evaluando todos los servicios que presta y debe prestar, es necesario establecer programas de trabajo de mayor impacto y mejor coordinación;
- que es función de la Subsecretaría llevar a cabo las políticas, planes y programas del área, y para ello es necesario ordenar la estructura interna según el propósito y la población objetivo de sus acciones;
- que es función de esta Subsecretaría garantizar el derecho al acceso a la cultura de toda la población, no sólo promoviendo el consumo y disfrute de bienes culturales sino garantizando la participación de todas las personas en la producción y creación de bienes simbólicos como expresiones de su identidad cultural;
- que para el mejor funcionamiento de la estructura de personal existente es necesario coordinar los equipos de trabajo en un organigrama claro que responda a sus objetivos según se establece en el Anexo II de la ordenanza N° 3115-CM-19;
- que esta estructura permitirá hacer más eficiente la coordinación entre departamentos;
- que es necesario reorganizar los alcances y competencias de los departamentos hasta ahora existentes, alineándolos con las líneas de acción y ejes de la gestión municipal y reconociendo los alcances y competencias de otras áreas que existen en la municipalidad actualmente;
- que en función de la estructura general de la municipalidad existen hoy otras áreas específicamente encargadas de acciones que anteriormente desarrollaba la Subsecretaría, como es el acompañamiento a eventos de terceros con recurso humano y técnico, la asistencia

a eventos y espectáculos organizados desde el municipio, la asistencia con recurso humano y técnico a las Fiestas Nacionales, por lo cual pierde su función primordial el departamento de Promoción Cultural;

- que es imperioso destinar el recurso humano y técnico de que dispone esta Subsecretaría a los programas y proyectos vinculados a sus objetivos, en función de los ejes de formación cultural, cultura comunitaria e industrias culturales;
- que, en función de dinámicas y conceptos más actuales sobre la cultura, las acciones relativas las disciplinas artísticas y de artesanías se incluyen en el departamento de industrias culturales, así como también la preservación del patrimonio, el desarrollo del turismo cultural, y toda producción cultural;
- que promover el desarrollo cultural de nuestra ciudad es función de la Subsecretaría e incluye la diversidad de concepciones sobre el arte y la cultura tanto en su aspecto comunitario como en su aspecto profesional, y que por tanto resulta imperioso incluir una mirada que considere la dimensión productiva del arte, en el marco del desarrollo de las industrias culturales y creativas;
- que desde la perspectiva del desarrollo sustentable y de acuerdo a los ejes de gestión municipal "Bariloche sustentable" y "Bariloche productivo", se reconoce a la creatividad y la innovación como factores clave del desarrollo económico a nivel global, y es función de la Subsecretaría de Cultura impulsar los programas y proyectos que se encuadren en esta perspectiva;
- que es necesario promover, como parte de la Secretaría de Desarrollo Humano Integral, acciones culturales articuladas en territorio con fuerte impacto comunitario;
- que las acciones culturales en territorio requieren una mirada integral que permita reconstruir lazos sociales, brindando herramientas para la vida, fortaleciendo las competencias y habilidades de la población destinataria;
- que la mirada territorial permitirá un pleno ejercicio del derecho a la cultura para toda nuestra comunidad, más allá del ejercicio de disciplinas artísticas particulares;
- que es necesario coordinar las acciones tendientes a desarrollar y acompañar proyectos culturales, favorecer el acceso y difusión de nuestras expresiones artísticas y culturales, proteger el patrimonio cultural material e inmaterial, generar actividades culturales de interés comunitario, desarrollar políticas culturales en forma conjunta con instituciones públicas y privadas, propiciar el pluralismo cultural y la integración cultural, proporcionar oferta cultural diversa e inclusiva, apoyar iniciativas ciudadanas culturales;
- que la Dirección de Control de Gestión y la Secretaría de Planificación y Evaluación de Políticas Públicas, han tomado intervención, analizando y validando cada uno de los puestos del nuevo organigrama con la herramienta de evaluación de estructuras creada a tal efecto, resultando del análisis las siguientes conclusiones con respecto a las áreas existentes:
  - la Resolución N° 4785-I-2019 establece la correspondencia entre los puestos de la estructura política según ordenanza 3115-CM-2019 y la estructura de planta; siendo modificada luego por Resolución N°4936-I-2019 y luego por Resolución N° 5032-I-2019;
  - en la Resolución N°4936-I-2019 se mencionan dependiendo de la Subsecretaría de Cultura los siguientes puestos y áreas: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, BIBLIOTECA MUNICIPAL PRESIDENTE RAUL RICARDO ALFONSIN, ESPECTACULOS Y EXPOSICIONES, GESTION Y PROMOCION CULTURAL, PATRIMONIO HISTORICO Y CULTURAL, y de la Dirección General de La Llave: CORO MUNICIPAL, y TANGO Y FOLKLORE;
  - en la Resolución N° 5032-I-2019 se modifica la dependencia de los Departamentos de Coro Municipal y Ballet de Tango y Folklore, dado que dichas áreas se encuentran bajo la órbita de la Subsecretaria de Cultura; y la dependencia del Departamento de Administración y Eventos, el cual depende de la Dirección de Desarrollo y Calidad

Turística; y deja establecido que el Departamento de la Llave depende de la Dirección General de La Llave;

- si bien la Resolución N°3992-I-06 crea el Dpto. Biblioteca Pública Municipal en función del nuevo organigrama del Dpto. Ejecutivo (referido al vigente en el año 2006) se ha analizado en función de la estructura y organigrama vigente, que el puesto requiere un perfil técnico de bibliotecario, y no tiene responsabilidades jerárquicas sobre otras personas, por lo, que corresponde dejar sin efecto la Resolución mencionada;
  - en referencia al Dpto. de Folklore Municipal existente es la Resolución N° 541-I-2011, en la que se menciona que se deja a cargo del mismo al Sr. Bravo, Javier Alejandro, sin haberse creado el puesto, ni describirse las funciones y responsabilidades en el mismo;
  - se ha evaluado el nivel jerárquico correspondiente al existente Dpto. de Folklore Municipal, determinándose que el mismo corresponde al nivel de división, y no departamento;
  - en el mismo sentido se ha evaluado el Dpto. existente de Coros, creado por Resolución N°472-I-2015, que pasará al nivel de división;
  - la Resolución N° 5502-I-2015 crea el Dpto. de gestión y promoción cultural, el cual, de acuerdo a los nuevos paradigmas de desarrollo territorial mencionados en los considerandos anteriores, y según indicación del área de Cultura, pasará a denominarse Departamento de Cultura Comunitaria, modificándose las funciones a cargo y el perfil de competencias de la persona a ocupar el puesto, por lo que corresponde dejar sin efecto la Resolución mencionada.
- que, en este sentido, resulta procedente modificar la estructura de la Subsecretaría de Cultura con el objeto de adaptar la misma al efectivo cumplimiento de sus misiones y objetivos;
  - que se cuenta asimismo con la descripción de la estructura y los puestos a crear y con la autorización del Sr. Intendente Gustavo Gennuso;
  - que, en consecuencia, se confecciona el presente acto administrativo a fin de formalizar la creación de la estructura antes mencionada;
  - que por ello y en uso de las atribuciones que le confiere el Art. 51° de la Carta Orgánica Municipal;

## **EL INTENDENTE MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN CARLOS DE BARILOCHE**

### **RESUELVE**

#### **ARTICULADO:**

1. **DEJAR SIN EFECTO:** la Resolución N° 3992-I-06; la Resolución N° 541-I-2011; la Resolución N° 472-I-2015; y la Resolución N° 5502-I-2015.
2. **CREAR:** la nueva estructura de la Subsecretaría de Cultura dependiente de la Secretaría de Desarrollo Humano Integral, según organigrama que se define en el Anexo I.
3. **APROBAR:** las descripciones y perfiles de puestos de la Subsecretaría de Cultura según se adjunta como Anexo II.
4. **ENCOMENDAR:** A la Subsecretaría de Cultura y a la Dirección de Recursos Humanos a realizar los nombramientos correspondientes a los nuevos puestos aplicando los protocolos correspondientes, hasta tanto se realicen los concursos respectivos o el Intendente disponer su remoción.
5. **ESTABLECER:** que, a los agentes que actualmente desempeñan los puestos que se dejan sin efecto según el artículo 1 de la presente, y hasta tanto se realicen los nombramientos mencionados en el artículo anterior, se aplicará la Resolución N°1400-I-2016.
6. **TOMAR CONOCIMIENTO** las áreas correspondientes.

7. La presente Resolución será refrendada por el Secretario de Desarrollo Humano Integral, Secretaría de Planificación y Evaluación de Políticas Públicas, Secretario de Hacienda y el Jefe de Gabinete.
8. Comuníquese. Publíquese. Tómese razón. Dese al Registro Oficial. Cumplido, Archívese.

**SAN CARLOS DE BARILOCHE, 25 de noviembre de 2021.-**

**Refrendada por:** GONZALEZ ABDALA, MARCELA HAYDEE[76]  
ROSEMBERG, GABRIELA MARISA[87]  
FERRARI CALLEGHER, JUAN PABLO[88]  
OLVAR, FABIAN CARLOS[89]  
BARBERIS, MARCOS GUILLERMO[92]





**Municipalidad de San Carlos de Bariloche**

**Provincia de Rio Negro**

**RESOLUCION N°00001290-I-2022**

**VISTO:** la Carta Orgánica Municipal, art. 29, inc. 41; la Resolución N.º 3085-I-2021, y;

**CONSIDERANDO:**

- que el art. 29, inc. 41 de la Carta Orgánica Municipal establece que una de las funciones y competencias municipales es "asegurar la permanente actualización de la estructura municipal, los sistemas de gestión y la capacitación de los recursos humanos";
- que según la Resolución N° 3085-I-2021 en sus Art. N°2, Art. N°3 y Art. N° 4 se **CREA:** la nueva estructura de la Subsecretaría de Cultura dependiente de la Secretaría de Desarrollo Humano Integral, según organigrama que se define en el Anexo I; se **APRUEBA:** las descripciones y perfiles de puestos de la Subsecretaría de Cultura según se adjunta como Anexo II y se **ENCOMIENDA:** A la Subsecretaría de Cultura y a la Dirección de Recursos Humanos a realizar los nombramientos correspondientes a los nuevos puestos aplicando los protocolos correspondientes, hasta tanto se realicen los concursos respectivos o el Intendente disponga su remoción, respectivamente;
- que la Subsecretaría de Cultura solicita la modificación de la estructura aprobada mediante Resolución N°3085-I-2021, en atención a diversas reuniones mantenidas y el trabajo participativo realizado con el personal del área;
- que en atención a ello, surgen las siguientes modificaciones, las cuales se incorporan a la estructura de la Subsecretaría de Cultura dependiente de la Secretaría de Desarrollo Humano Integral; se crea la División Camerata Juvenil Municipal, dependiente de la Dirección de Formación Artística; se establece que la División Coros Municipales, la División Ballet Tolkeyen, la División Camerata Juvenil Municipal, la División Administración y el Departamento de Coordinación Artística de la Escuela de Arte La Llave quedan bajo dependencia directa de la Dirección de Formación Artística; se crea la División de Espectáculos y Exposiciones, dependiente del Departamento de Industrias Culturales, Dirección de Desarrollo Cultural;
- que, en consecuencia, se confecciona el presente acto administrativo a fin de formalizar la modificación de la estructura antes mencionada;
- que por ello y en uso de las atribuciones que le confiere el Art. 51º de la Carta Orgánica Municipal;

**EL INTENDENTE MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN CARLOS DE BARILOCHE**

**RESUELVE**

**ARTICULADO:**

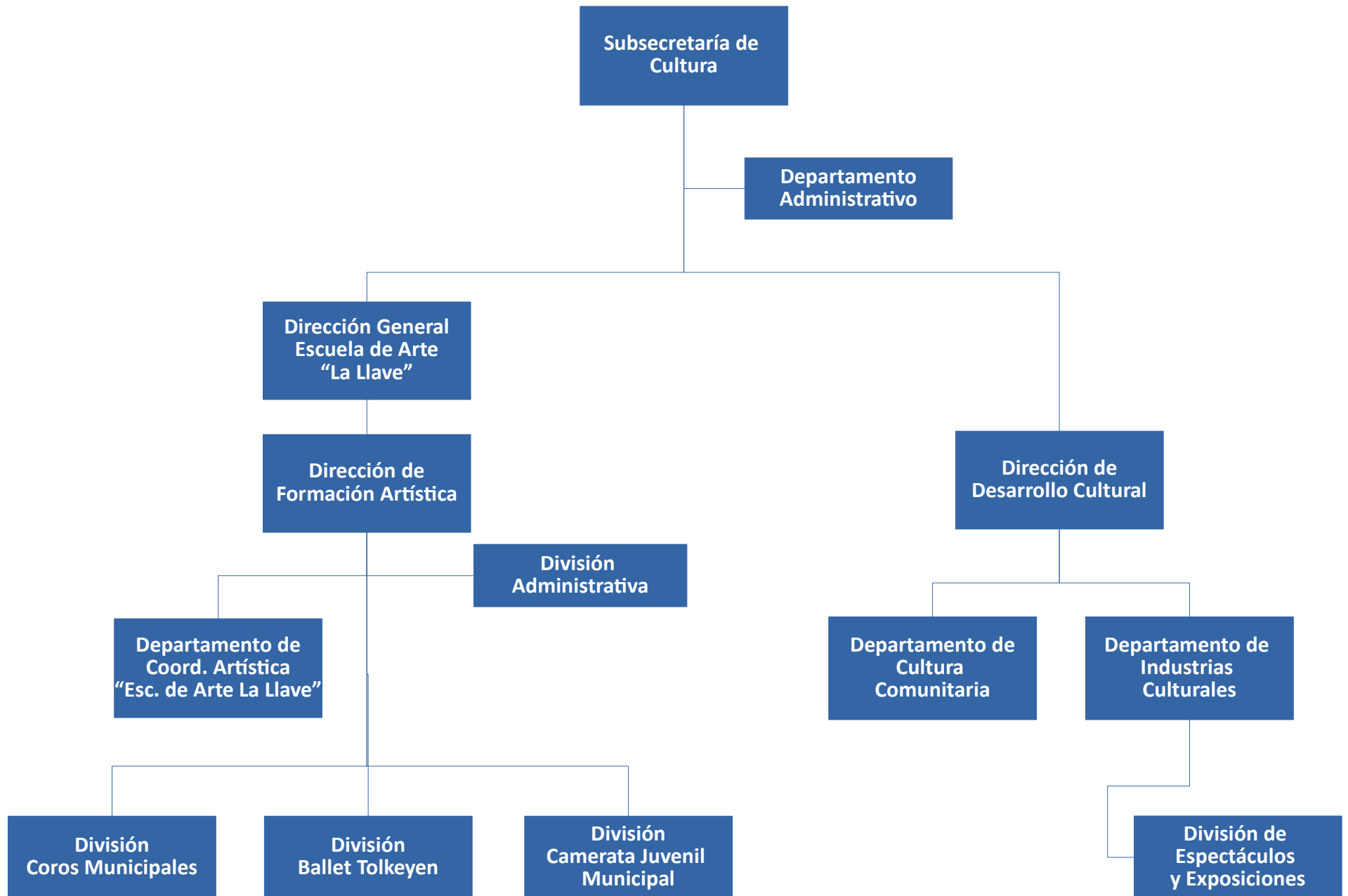
1. **MODIFICAR**: La Resolución N.º 3085-I-2021, incorporando a la nueva estructura de la Subsecretaría de Cultura dependiente de la Secretaría de Desarrollo Humano Integral, lo detallado a continuación:
  - a) **CREAR**: la división Camerata Juvenil Municipal dependiente de la Dirección de Formación Artística.
  - b) **ESTABLECER**: que la División Coros Municipales, la División Ballet Tolkeyen, la División Camerata Juvenil Municipal, la División Administración y el Departamento de Coordinación Artística de la Escuela de Arte La Llave, quedan bajo dependencia directa de la Dirección de Formación Artística.
  - c) **CREAR**: la División de Espectáculos y Exposiciones, dependiente del Departamento de Industrias Culturales, Dirección de Desarrollo Cultural.
2. **APROBAR**: La nueva estructura de la Subsecretaría de Cultura, que se adjunta como ANEXO I.
3. **APROBAR**: las nuevas descripciones y perfiles de puestos correspondientes a la Subsecretaría de Cultura según se adjunta como ANEXO II.
4. **TOMAR CONOCIMIENTO** las áreas correspondientes.
5. La presente Resolución será refrendada por el Secretario de Desarrollo Humano Integral, Secretaría de Planificación y Evaluación de Políticas Públicas y Vice Jefa de Gabinete.
6. Comuníquese. Publíquese. Tómese razón. Dese al Registro Oficial. Cumplido, Archívese.

**SAN CARLOS DE BARILOCHE, 29 de abril de 2022.-**

## ANEXO 2

### ORGANIGRAMA

# Nueva estructura Cultura



## ANEXO 3

### PERFILES DE PUESTOS:

DIRECCIÓN DE FORMACIÓN ARTÍSTICA

JEFATURA DE DEPARTAMENTO DE COORDINACIÓN ARTÍSTICA

JEFATURA DE DIVISIÓN ADMINISTRATIVA

JEFATURA DE DIVISIÓN BALLET TOLKEYEN

JEFATURA DE DIVISIÓN COROS MUNICIPALES

JEFATURA DE DIVISIÓN CAMERATA JUVENIL MUNICIPAL



## DESCRIPCION DE PUESTO

<b>Elaborado por:</b>		<b>FECHA</b>	
Marisa de Aguiar – Cesar Carrá- Profesores de Esc. La Llave		03/2022	
<b>PUESTO</b>			
Dirección de Formación Artística			
<b>A. MISIÓN</b>			
<i>¿Para qué existe el puesto en la organización? / ¿Cómo contribuye a la misión /visión / resultados de la organización?</i>			
Proponer, evaluar e implementar las políticas necesarias para la formación artística, garantizando el derecho y acceso a la cultura.			
<b>B. EJES CLAVES DE RESULTADOS</b> <i>¿A qué eje estratégico aporta?</i>	<b>RESULTADOS DEL PUESTO</b> <i>¿Qué resultados debería producir el puesto en cada eje estratégico al que aporta?</i>	<b>INDICADORES</b> <i>¿Cómo se medirán esos resultados?</i>	<b>PARAMENTROS DE ACTIVIDAD</b>
Bariloche Integrado	<ol style="list-style-type: none"> <li>Planificación Estratégica de la formación cultural pública que articule con los lineamientos de la agenda de Gobierno.</li> <li>Formulación e implementación de Proyectos /Programas/Políticas Públicas de formación cultural que promuevan derechos.</li> </ol>	<p>Sujetos de derecho contemplados en la planificación.</p> <p>Ejes de gobierno incorporados en la planificación de la Dirección.</p> <p>Implementación de los programas y proyectos formulados en la planificación estratégica de la Dirección.</p> <p>Grado y alcance de implementación de las políticas Públicas.</p>	
<b>C. PROCESOS EN QUE INTERVIENE</b> <i>¿En qué procesos interviene?</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación y gestión integral de proyectos y programas artístico-culturales</li> <li>Elaboración y seguimiento del presupuesto</li> <li>Seguimiento y supervisión de la planificación pedagógica.</li> <li>Realización y seguimiento de las evaluaciones de desempeño de todo el personal a su cargo.</li> <li>Seguimiento y supervisión de las evaluaciones de desempeño realizadas por los mandos medios a su cargo.</li> <li>Participación en la elaboración del PEI de la Escuela de Arte La Llave.</li> <li>Articulación entre las áreas a su cargo, las de su subsecretaría y demás áreas municipales.</li> <li>Toma de decisiones: contemplando las propuestas del personal a su cargo, la misión de su puesto y los objetivos.</li> <li>Establecer los objetivos de su dirección basado en las necesidades y las mejoras continuas.</li> </ul>			



<b>D. FUNCIONES PRINCIPALES</b> <i>¿Haciendo qué tareas se logran estos resultados?</i>		
<b>FUNCION</b>	<b>ACTIVIDADES GENERICAS</b>	<b>Aplicación al Puesto</b>
1. Aplicar la autoridad formal en las funciones que lo requieran	1.1. Participar en las acciones institucionales que lo requieran, representando a su sector.	<ul style="list-style-type: none"><li>Participar en las reuniones diarias internas y externas representado a la Dirección, acerca de temas inherentes al área.</li></ul>
	1.2. Realizar y gestionar las autorizaciones de los documentos legales.	<ul style="list-style-type: none"><li>Firmar todos los documentos escritos y actuaciones que se emiten desde la Dirección hacia el exterior.</li><li>Autorizar las licencias y los permisos de salida del personal a su cargo y todo lo relativo al personal de su área.</li><li>Gestionar las autorizaciones de sus superiores de los documentos que lo requieran.</li></ul>
	1.3. Motivar, dirigir y desarrollar los trabajadores a su cargo.	<ul style="list-style-type: none"><li>Supervisar periódicamente el desarrollo de las tareas que lleva adelante cada miembro del equipo, a través de diferentes estrategias.</li><li>Administrar el desempeño de los trabajadores a su cargo, y realizar el acompañamiento para su desarrollo acorde a la función que desempeña cada uno.</li><li>Fomentar y liderar la motivación del equipo a su cargo.</li></ul>
	1.4. Vincular a la Dirección con el entorno, y a su área con otras, entendiendo como tal el resto de la organización global así como el mundo exterior, con el fin de intercambiar Información y hechos pertinentes para su actividad.	<ul style="list-style-type: none"><li>Generar los vínculos necesarios para las gestiones diarias con organizaciones externas, para lograr intercambios que beneficien el desarrollo de actividades propias de la dirección.</li><li>Representar a la Dirección en los diferentes espacios ya sea con el gremio, funcionarios políticos, directivos, etc.</li></ul>
2. Gestionar información para la toma de decisiones.	2.1. Proporcionar información importante o privilegiada externa o de otros trabajadores al interior de la organización o unidad.	<ul style="list-style-type: none"><li>Realizar reuniones internas de equipo a fin de transmitir algún cambio en algún proceso o procedimiento llevado a cabo por los mismos.</li></ul>
	2.2. Representar al sector ante terceros. Transmitir información de su área hacia el exterior (planes, políticas, acciones, resultados y otras)	<ul style="list-style-type: none"><li>Presentar ante los superiores informes, propuestas y resultados generados en el área y toda la información solicitada por la autoridad superior.</li></ul>
3. Tomar las decisiones pertinentes a la estrategia del área	3.1. Planificar el trabajo de la dirección, asignando los recursos disponibles (humanos, técnicos, monetarios, materiales, espacios físicos, etc.)	<ul style="list-style-type: none"><li>Diseñar un plan de trabajo para todos los departamentos a su cargo.</li><li>Generar normativa para el área, utilizando la documentación existente y las leyes vigentes en la materia.</li><li>Participar en la gestión, desarrollo e implementación de los programas, planes, iniciativas, ordenanzas, leyes,</li></ul>



		<ul style="list-style-type: none"><li>• Participar en las reuniones diarias internas y externas representado a la Dirección (según lineamientos establecidos por la autoridad superior), acerca de temas inherentes al área.</li><li>• Realizar las acciones institucionales y administrativas correspondientes respecto de los bienes muebles e inmuebles.</li><li>• Presentar ante los superiores informes, propuestas y resultados generados en el área y toda la información solicitada por la autoridad superior y por las áreas correspondientes, en caso de ser necesario.</li><li>• Garantizar los actos administrativos correspondientes.</li></ul>
<p><b>E. SITUACIONES CRITICAS</b></p> <p><i>¿En qué situaciones específicas de trabajo el ocupante del puesto debe poner en juego sus conocimientos, habilidades y actitudes para lograr los resultados? ¿Qué situaciones críticas deberá afrontar?</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>⑩ No en todos los casos se accede a los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la Dirección.</li><li>⑩ Gestión de dinámicas individuales y/o grupales complejas.</li><li>⑩ Suspensión de clases</li><li>⑩ Falta de espacios</li><li>⑩ Acondicionamiento del edificio</li></ul>		





<b>J. COMPETENCIAS</b>		
<i>¿Qué conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia debe tener el ocupante del puesto para lograr los resultados?</i>		
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>		
<b>Factor / sub factor</b>	<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
<b>CARACTERISTICAS DEL OCUPANTE DEL PUESTO</b>		
CONOCIMIENTO	Habilidad técnica (profundidad del conocimiento) y Amplitud técnica (variedad de conocimiento)	7
	Experiencia	7
	Utilización de TICs	5
	Conocimiento de políticas municipales o manejo de normativa y procesos específicos	6
HABILIDAD DIRECTIVA	Planificación y Gestión	6
	Coordinación (horizontal)	4
	Liderazgo	4
	Comprensión del entorno organizacional	5
HABILIDADES INTERPERSONALES	Orientación al ciudadano	4
	Comunicación efectiva	4
	Trabajo en equipo	4
	Capacidad para acordar y consensuar	5
<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO</b>		
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Nivel de atención requerido / concentración	2
	Complejidad de pensamiento (repetitivo a sin precedentes)	4
	Ámbito de pensamiento (rutinarios a abstractos)	6
	Esfuerzo físico	1
RESPONSABILIDAD	Libertad para actuar	6
	Magnitud de resultados (pequeño a grande)	-
	Impacto en resultados (remoto o primario)	-
	Supervisión - Cantidad directa de personal a cargo	2
	Supervisión - Cantidad indirecta de personal a cargo	3
	Supervisión - Perfil de personal a cargo	3
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
	Ambiente	1
	Riesgo	1
	Horario del puesto de trabajo	3



COMPETENCIAS TRANSVERSALES		
COMPORTAMIENTO	Compromiso con la calidad y la mejora continua (innovación)	
	Aprendizaje continuo	
	Integridad institucional	
	Compromiso con el servicio público	
<b>I. REQUISITOS OBJETIVOS DEL PUESTO</b>		
<i>¿Qué requisitos objetivos son necesarios en el puesto para obtener los resultados deseados?</i>		
Estudios y experiencia – Idioma - Carnet de conducir – Herramientas tecnológicas/de trabajo -		
<ul style="list-style-type: none"><li><input checked="" type="checkbox"/> Estudios Universitarios excluyentes en carreras afines al puesto: profesional del área ciencias humanísticas, artes o gestión cultural.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Experiencia: de 5 a 10 años en el ámbito educativo artístico, preferentemente 5 años en el ámbito público.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Conocimiento del contexto cultural local.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Capacitaciones en gestión cultural y planificación de cursos, talleres, simposios etc.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Conocimiento de herramientas informáticas (Paquete Office; word, excel, power point).</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Experiencia y conducción de equipos de trabajo.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Conocimiento del estatuto, de la carta orgánica, ley Micaela e interculturalidad.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Se requiere disponibilidad horaria.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Conocimiento básico de la Ley Nacional de Educación en general. Conocimiento de los capítulos I y II del Título 1; el capítulo VII del Título 2; el capítulo I del Título IV y el artículo 112 del Título IX de dicha ley.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Conocimiento de la Ley Orgánica de Educación de la Provincia de Río Negro N°4819, especialmente los capítulos I y II del Título 1, y el capítulo VII del Título 4.</li></ul>		
CATEGORIA	SALARIO (Completa RRHH)	
APROBACIONES		
Secretaría	Firma:	Fecha:
Intendencia	Firma:	Fecha:
Subsecretaría de la Función Pública	Firma:	Fecha:
Dirección de RRHH	Firma:	Fecha:





## DESCRIPCION DE PUESTO

<b>Elaborado por:</b>		<b>FECHA</b>	
Docentes de la LLave		02/03/2022	
<b>PUESTO</b>			
Jefatura de Departamento de Coordinación Artística La Llave			
<b>A. MISIÓN</b>			
<i>¿Para qué existe el puesto en la organización? / ¿Cómo contribuye a la misión /visión / resultados de la organización?</i>			
Proponer, coordinar y evaluar las actividades de formación artística para garantizar el derecho a la cultura a los ciudadanos en la Municipalidad de S.C. de Bariloche			
<b>B. EJES CLAVES DE RESULTADOS</b> <i>¿A qué eje estratégico aporta?</i>	<b>RESULTADOS DEL PUESTO</b> <i>¿Qué resultados debería producir el puesto en cada eje estratégico al que aporta?</i>	<b>INDICADORES</b> <i>¿Cómo se medirán esos resultados?</i>	<b>PARAMENTROS DE ACTIVIDAD</b>



<p>Bariloche Integrado</p>	<p>1) Oferta de talleres de todas las áreas artísticas (visual, escénica, literaria, tecnología y musical) garantizada y al servicio de la Comunidad.</p> <p>2) Planificación efectuada en tiempo y forma.</p> <p>3) Propuestas presentadas en tiempo y forma.</p> <p>4) Eventos organizados en tiempo y forma</p>	<p>1a) Cantidad de inscriptos en cada taller / Cantidad que vacantes en cada uno. 1b) Cantidad de personas que culmina/ Cantidad de personas que inicia. 1c) Cantidad de talleres que se brindan de forma directa en los distintos barrios. 1d) Diversidad de talleres brindados. 1e) Cantidad de personas en espera para participar de los espacios. 1f) Cantidad de espacios promovidos para niños. 1g) Cantidad de espacios promovidos para jóvenes. 1h) Cantidad de espacios promovidos para adultos. 1j) Aumento en la oferta de talleres brindados.</p> <p>2a) Cantidad de espacios efectuados / Cantidad de espacios planificados. 2b) Cantidad de actividades efectuadas fuera de lo planificado</p> <p>3a) Cantidad de proyectos presentados. 3b) Cantidad de proyectos implementados.</p> <p>4a) Cantidad de eventos organizados. 4b) Cantidad de días con eventos en las salas / 365 4c) Eventos ejecutados /eventos planificados</p>	
----------------------------	--	--	--



5) Protocolos correctamente implementados en los eventos organizados.

4d) Cantidad de personas que asistieron de los eventos organizados.

5a) Eventos organizados con los correctos protocolos / eventos organizados.



### **C. PROCESOS EN QUE INTERVIENE** *¿En qué procesos interviene?*

- Coordinación de la elaboración, presentación e implementación del PEI
- Planificación de la oferta de talleres y actividades según PEI.
- Diseño del calendario institucional Exposiciones, Presentaciones, Seminarios.
- Planificación de espacios y horarios de las actividades que se desarrollan en el establecimiento.
- Planificación y participación en la elaboración del presupuesto, para garantizar el acceso a los recursos necesarios.
- Coordinación de reuniones semanales con equipo docente y no docente, para garantizar la participación en la toma de decisiones.
- Protocolos de eventos.
- Articulación con la Dirección y los demás departamentos y divisiones de la escuela.



**D. FUNCIONES PRINCIPALES** *¿Haciendo qué tareas se logran estos resultados?*

FUNCION	ACTIVIDADES GENERICAS	Aplicación al Puesto
<p>1. Aplicar la autoridad formal en las funciones que lo requieran</p>	<p>1.1. Realizar y gestionar las autorizaciones de los documentos legales</p> <p>1.2. Elaboración del PEI en forma participativa.</p> <p>1.3. .</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑩ Autorizar las licencias y los permisos de salida del personal a su cargo y todo lo relativo al personal de su área.</li> <li>⑩ Gestionar las autorizaciones de sus superiores de los documentos que lo requieran.</li> <li>⑩ Garantizar las instancias de participación para la elaboración del PEI</li> </ul>
	<p>1.2. Motivar, dirigir y desarrollar los trabajadores a su cargo fomentando la participación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑩ Supervisar periódicamente el desarrollo de las tareas que lleva adelante cada miembro del equipo, a través de diferentes estrategias.</li> <li>⑩ Administrar el desempeño de los trabajadores a su cargo, y realizar el acompañamiento para su desarrollo acorde a la función que desempeña cada uno.</li> <li>⑩ Fomentar y liderar la motivación del equipo a su cargo.</li> <li>⑩ Motivar, dirigir, evaluar a los trabajadores a su cargo.</li> <li>⑩ Garantizar instancias de participación</li> <li>⑩ Ser receptivo ante las propuestas, inquietudes, y solicitudes del personal.</li> </ul>
	<p>1.3. Vincular al área con otras, con el fin de intercambiar información y hechos pertinentes para su actividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑩ Relacionar al área con otras de la institución, para mejorar el desempeño del área.</li> </ul>
	<p>1.4. Vincular al Departamento con el entorno, y a su área con otras, entendiendo como tal el resto de la organización global así como el mundo exterior, con el fin de intercambiar información y hechos pertinentes para su actividad.</p>	<p>Generar los vínculos necesarios para las gestiones diarias con la dirección, los departamentos de la escuela, instituciones externas (IFDC, INCAA, UNRN, CAMINO ABIERTO, BROTE, y otras a desarrollar) para lograr intercambios que beneficien el desarrollo de actividades propias del departamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar al Departamento en los diferentes espacios ya sea con el gremio, funcionarios políticos, directivos y organizaciones, de acuerdo a los lineamientos establecidos.</li> </ul>
<p>2. Gestionar información para la toma de decisiones.</p>	<p>2.1. Proporcionar información importante o privilegiada externa o de otros trabajadores al interior de la organización o unidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑩ Realizar reuniones internas de equipo a fin de transmitir algún cambio en algún proceso o procedimiento llevado a cabo por los mismos.</li> </ul>
	<p>2.2. Representar a su unidad ante terceros, dentro de la organización y transmitir información de su área</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑩ Presentar ante los superiores informes, propuestas y resultados generados en el</li> </ul>





		área y toda la información solicitada por la autoridad superior.
3. Tomar las decisiones pertinentes a la estrategia del área	3.1. Planificar el trabajo del departamento, asignando los recursos disponibles (humanos, técnicos, monetarios, materiales, etc.) y monitoreando a cada actividad.	<ul style="list-style-type: none"><li>⑩ Elaborar la planificación anual del área, de acuerdo a los lineamientos establecidos por el PEI.</li><li>⑩ Supervisar el estado de situación y realizar el seguimiento de los proyectos en marcha.</li><li>⑩ Participar en la elaboración del presupuesto anual.</li><li>⑩ Definir y controlar los procedimientos de gestión y archivo de documentos y correspondencia</li><li>⑩ Transmitir de manera clara y concreta los objetivos del área al personal a su cargo.</li><li>⑩ Administrar el uso de los espacios para el dictado de los talleres</li><li>⑩ Diagnosticar las actividades requeridas en la comunidad.<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar la planificación anual del departamento, de acuerdo a los lineamientos establecidos en el PEI articulando con los demás departamentos y con la dirección de formación artística, unificando y revisando las planificaciones individuales de cada docente.</li><li>• Participar en la elaboración del presupuesto anual.</li><li>• Asistir y acompañar en el diseño de proyectos institucionales.<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar y articular la participación en la Muestra Anual con el resto de las divisiones y la dirección</li></ul></li><li>• Diagramar el calendario anual de las actividades de formación del departamento y armar la logística en función de ello.</li><li>• Asegurar la correcta comunicación de las actividades e información de las mismas.</li><li>• Asegurar el cumplimiento de los protocolos de seguridad en las actividades organizadas.</li><li>• Generar un esquema y las herramientas necesarias para captar los grupos etarios faltantes y segmentos priorizados.</li></ul></li></ul>

**E. SITUACIONES CRITICAS**  
*¿En qué situaciones específicas de trabajo el ocupante del puesto debe poner en juego sus conocimientos, habilidades y actitudes para lograr los resultados? ¿Qué situaciones críticas deberá afrontar?*



- ⑩ Altos niveles de deserción de los alumnos.
- ⑩ Insumos y presupuesto insuficientes.
- ⑩ Falta de capacitaciones genéricas y específicas para el departamento.
- ⑩ Conflictos interpersonales que requieran mediación.
- ⑩ Falta de espacios para el dictado de talleres.
- ⑩ Amplitud del horario de funcionamiento de la institución.



<b>J. COMPETENCIAS</b>		
<i>¿Qué conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia debe tener el ocupante del puesto para lograr los resultados?</i>		
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>		
<b>Factor / sub factor</b>	<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
<b>CARACTERISTICAS DEL OCUPANTE DEL PUESTO</b>		
CONOCIMIENTO	Habilidad técnica (profundidad del conocimiento) y Amplitud técnica (variedad de conocimiento)	5
	Experiencia	7
	Utilización de TICs	5
	Conocimiento de políticas municipales o manejo de normativa y procesos específicos	3
HABILIDAD DIRECTIVA	Planificación y Gestión	5
	Coordinación (horizontal)	4
	Liderazgo	4
	Comprensión del entorno organizacional	5
HABILIDADES INTERPERSONALES	Orientación al ciudadano	2
	Comunicación efectiva	4
	Trabajo en equipo	3
	Capacidad para acordar y consensuar	3
<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO</b>		
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Nivel de atención requerido / concentración	2
	Complejidad de pensamiento (repetitivo a sin precedentes)	3
	Ámbito de pensamiento (rutinarios a abstractos)	4
	Esfuerzo físico	1
RESPONSABILIDAD	Libertad para actuar	5
	Magnitud de resultados (pequeño a grande)	-
	Impacto en resultados (remoto o primario)	-
	Supervisión - Cantidad directa de personal a cargo	2
	Supervisión - Cantidad indirecta de personal a cargo	3
	Supervisión - Perfil de personal a cargo	4
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
	Ambiente	1
	Riesgo	1
	Horario del puesto de trabajo	6



#### COMPETENCIAS TRANSVERSALES

COMPORTAMIENTO	Compromiso con la calidad y la mejora continua (innovación)
	Aprendizaje continuo
	Integridad institucional
	Compromiso con el servicio público

#### I. REQUISITOS OBJETIVOS DEL PUESTO

*¿Qué requisitos objetivos son necesarios en el puesto para obtener los resultados deseados?*

Estudios y experiencia – Idioma - Carnet de conducir – Herramientas tecnológicas/de trabajo -

- Estudios terciarios y/o universitarios en la rama Artística.
- Experiencia comprobable en el ámbito educativo público y o privado (3 años).
- Conocimiento de la carta orgánica municipal y normativa vigente.
- Experiencia en la gestión artística y o educativa, eventos, festivales, seminarios, simposios, otros
- Sensibilidad y empatía con poblaciones vulnerables.
- Presentación de propuestas de trabajo en vinculación con el proyecto educativo institucional (PEI) y la Misión y Visión de la escuela de Arte La Llave.
- Conocimiento del ámbito cultural e intercultural de la ciudad de San Carlos de Bariloche.
- Disponibilidad horaria.
- Experiencia en la conducción de equipos.



CATEGORIA	SALARIO (Completa RRHH)	
APROBACIONES		
Secretaría	Firma:	Fecha:
Intendencia	Firma:	Fecha:
Subsecretaría de la Función Pública	Firma:	Fecha:
Dirección de RRHH	Firma:	Fecha:



## DESCRIPCION DE PUESTO

<b>Elaborado por:</b>		<b>FECHA</b>	
Berenci Bustamante y Gachter Alejandro		12/05/17	
<b>PUESTO</b>			
Jefatura de División de Coros Municipales			
<b>A. MISIÓN</b>			
<i>¿Para qué existe el puesto en la organización? / ¿Cómo contribuye a la misión /visión / resultados de la organización?</i>			
Proponer e implementar políticas para estimular capacidades musicales personales y grupales que permitan desarrollar una trama humana de contención y fortalecimiento social a través del canto grupal.			
<b>B. EJES CLAVES DE RESULTADOS</b> ¿A qué eje estratégico aporta?	<b>RESULTADOS DEL PUESTO</b> <i>¿Qué resultados debería producir el puesto en cada eje estratégico al que aporta?</i>	<b>INDICADORES</b> <i>¿Cómo se medirán esos resultados?</i>	<b>PARAMENTROS DE ACTIVIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bariloche integrado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participar en conciertos abiertos al público e instancias didácticas en colegios primarios y secundarios entre otros.</li><li>• Coordinar en forma exitosa el desarrollo de talleres y coros destinados a niñas, niños, jóvenes y adultos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cantidad de conciertos abiertos e instancias didácticas en las escuelas en los cuales se participó.</li><li>• Cantidad de participantes en instancias didácticas</li><li>• Cantidad de espectadores en conciertos abiertos</li> <li>• Bajo nivel de deserción en coros y talleres.</li></ul>	
<b>C. PROCESOS EN QUE INTERVIENE</b> <i>¿En qué procesos interviene?</i>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación anual de actividades</li><li>• Coordinación anual de actividades</li><li>• Gestión de Financiamiento para proyectos</li></ul>			



- Designación de roles y tareas en su equipo.
- Articulación con instancias superiores municipales.



**D. FUNCIONES PRINCIPALES** *¿Haciendo qué tareas se logran estos resultados?*

<b>FUNCION</b>	<b>ACTIVIDADES GENERICAS</b>	<b>Aplicación al Puesto</b>
1. Aplicar la autoridad formal en las funciones que lo requieran	1.1. Participar en las acciones institucionales que lo requieran, representando a su sector.	<ul style="list-style-type: none"><li>Participar en las reuniones diarias internas y externas representado a la división (según lineamientos establecidos por la autoridad superior), acerca de temas inherentes al área.</li></ul>
	1.2. Realizar y gestionar las autorizaciones de los documentos legales.	<ul style="list-style-type: none"><li>Firmar todos los documentos escritos y actuaciones que se emiten desde la división hacia el exterior.</li><li>Autorizar las licencias y los permisos de salida del personal a su cargo y todo lo relativo al personal de su área.</li><li>Gestionar las autorizaciones de sus superiores de los documentos que lo requieran.</li></ul>
	1.3. Motivar, dirigir y desarrollar los trabajadores a su cargo.	<ul style="list-style-type: none"><li>Supervisar periódicamente el desarrollo de las tareas que lleva adelante cada miembro del equipo, a través de diferentes estrategias.</li><li>Administrar el desempeño de los trabajadores a su cargo, y realizar el acompañamiento para su desarrollo y acorde a la función que desempeña cada uno.</li><li>Fomentar y liderar la motivación del equipo a su cargo.</li><li>Evaluar al personal a cargo.</li></ul>
	1.4. Vincular a la División con el entorno, y a su área con otras, entendiendo como tal el resto de la organización global, así como el mundo exterior, con el fin de intercambiar Información y hechos pertinentes para su actividad.	<ul style="list-style-type: none"><li>Generar los vínculos necesarios para las gestiones diarias con instituciones externas, para lograr intercambios que beneficien el desarrollo de actividades propias de la dirección</li><li>Representar a la División en los diferentes espacios ya sea con el gremio, funcionarios políticos, directivos, etc., de acuerdo a los lineamientos establecidos por la autoridad superior.</li></ul>
2. Gestionar información para la toma de decisiones.	2.1. Proporcionar información importante o privilegiada externa o de otros trabajadores al interior de la organización o unidad.	<ul style="list-style-type: none"><li>Realizar reuniones internas de equipo a fin de transmitir algún cambio en algún proceso o procedimiento llevado a cabo por los mismos.</li></ul>
	2.2. Representar la División ante terceros. Transmitir información de su área hacia el exterior (planes, políticas, acciones, resultados y otras)	<ul style="list-style-type: none"><li>Presentar ante los superiores informes, propuestas y resultados generados en el área y toda la información solicitada por la autoridad superior.</li></ul>
3. Tomar las decisiones pertinentes a la	3.1. Planificar el trabajo de la División, asignando los recursos disponibles (humanos, técnicos, monetarios, materiales, etc.) y monitoreando a cada actividad, de acuerdo a los lineamientos	<ul style="list-style-type: none"><li>Supervisar el estado de situación y realizar el seguimiento de los proyectos en marcha.</li><li>Planificar dinámicas a partir del diagnóstico.</li></ul>





estrategia del área	establecidos en la Agenda de gobierno, los servicios públicos permanentes y los lineamientos establecidos por la autoridad superior.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participar en la elaboración del presupuesto anual.</li><li>• Realizar gestiones municipales para asegurar requerimientos del coro (ej: sonido, transportes de alumnos, etc.)</li><li>• Organizar eventos y giras del coro dentro y fuera de la ciudad.</li><li>• Organizar eventos para recaudar fondos para poder implementar los proyectos.</li></ul>
---------------------	--	--

### **E. SITUACIONES CRITICAS**

*¿En qué situaciones específicas de trabajo el ocupante del puesto debe poner en juego sus conocimientos, habilidades y actitudes para lograr los resultados? ¿Qué situaciones críticas deberá afrontar?*

- Conflictos sociales
- Falta de espacio adaptado a las necesidades musicales.
- No hay preselección de participantes de los coros y talleres, eso implica distintos niveles de dedicación según los grupos.



<b>J. COMPETENCIAS</b>		
<i>¿Qué conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia debe tener el ocupante del puesto para lograr los resultados?</i>		
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>		
<b>Factor / sub factor</b>	<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
<b>CARACTERISTICAS DEL OCUPANTE DEL PUESTO</b>		
CONOCIMIENTO	Habilidad técnica (profundidad del conocimiento) y Amplitud técnica (variedad de conocimiento)	7
	Experiencia	7
	Utilización de TICs	6
	Conocimiento de políticas municipales o manejo de normativa y procesos específicos	2
HABILIDAD DIRECTIVA	Planificación y Gestión	4
	Coordinación (horizontal)	3
	Liderazgo	3
	Comprensión del entorno organizacional	4
HABILIDADES INTERPERSONALES	Orientación al ciudadano	3
	Comunicación efectiva	3
	Trabajo en equipo	3
	Capacidad para acordar y consensuar	2
<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO</b>		
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Nivel de atención requerido / concentración	2
	Complejidad de pensamiento (repetitivo a sin precedentes)	3
	Ámbito de pensamiento (rutinarios a abstractos)	4
	Esfuerzo físico	1
RESPONSABILIDAD	Libertad para actuar	5
	Magnitud de resultados (pequeño a grande)	-
	Impacto en resultados (remoto o primario)	-
	Supervisión - Cantidad directa de personal a cargo	4
	Supervisión - Cantidad indirecta de personal a cargo	1
	Supervisión - Perfil de personal a cargo	3
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
	Ambiente	1
	Riesgo	1
	Horario del puesto de trabajo	6



COMPETENCIAS TRANSVERSALES	
COMPORTAMIENTO	Compromiso con la calidad y la mejora continua (innovación)
	Aprendizaje continuo
	Integridad institucional
	Compromiso con el servicio público
<b>I. REQUISITOS OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
<i>¿Qué requisitos objetivos son necesarios en el puesto para obtener los resultados deseados?</i>	
Estudios y experiencia – Idioma - Carnet de conducir – Herramientas tecnológicas/de trabajo -	
<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Estudios Universitarios afines y/o terciarios.</i></li><li>- <i>Experiencia en actividad</i></li><li>- <i>Sibelius (software de escritura y lectura musical)</i></li></ul>	



CATEGORIA	SALARIO (Completa RRHH)	
APROBACIONES		
Secretaría	Firma:	Fecha:
Intendencia	Firma:	Fecha:
Subsecretaría de la Función Pública	Firma:	Fecha:
Dirección de RRHH	Firma:	Fecha:



## DESCRIPCION DE PUESTO

<b>Elaborado por:</b>		<b>FECHA</b>	
Javier Bravo - Celina Gutiérrez		21/11/18	
<b>PUESTO</b>			
Jefatura de División Ballet Tolkeyen			
<b>A. MISIÓN</b>			
<i>¿Para qué existe el puesto en la organización? / ¿Cómo contribuye a la misión /visión / resultados de la organización?</i>			
Coordinar las acciones necesarias referidas a la promoción y difusión de la danza artística folklórica popular para brindar el acceso de un producto artístico a los ciudadanos y fortalecer la identidad cultural local.			
<b>B. EJES CLAVES DE RESULTADOS</b> ¿A qué eje estratégico aporta?	<b>RESULTADOS DEL PUESTO</b> <i>¿Qué resultados debería producir el puesto en cada eje estratégico al que aporta?</i>	<b>INDICADORES</b> <i>¿Cómo se medirán esos resultados?</i>	<b>PARAMENTROS DE ACTIVIDAD</b>
• Bariloche integrado	1) Danza popular consolidada.  2) Planificación efectuada en tiempo y forma.	1a) Cantidad de participantes que asisten a los espacios promovidos.  1b) Población atendida / Demanda real.  1c) Cantidad de bailarines en espera para participar de los espacios.  1d) Cantidad de espacios promovidos.  1e) Aumento en la oferta de talleres brindados.  1f) Cantidad de personas que continúan / Cantidad de personas que desertaron.  1g) cantidad de espectadores en espectáculos abiertos al público.	



	<p>3) Cuerpo de baile formado y consolidado.</p> <p>4) Participación activa del Ballet Tolkeyen en la Comunidad y otras localidades.</p>	<p>2a) Cantidad de espacios efectuados / Cantidad de espacios planificados.</p> <p>2b) Cantidad de actividades efectuadas fuera de lo planificado.</p> <p>3a) Cantidad de personas que adquirieron las técnicas brindadas.</p> <p>3b) Devolución de los bailarines respecto a las clases.</p> <p>3c) Tiempo promedio entre la enseñanza de la técnica y la adquisición de la misma por parte del bailarín.</p> <p>4a) Cantidad de festivales/ eventos en los que participó el Ballet de índole local, nacional e internacional.</p> <p>4b) Nivel de satisfacción de los participantes y espectadores de los eventos culturales.</p> <p>4c) Crecimiento artístico del grupo, teniendo en cuenta parámetros de calidad consensuados con la Dirección.</p>	
--	--	---	--

**C. PROCESOS EN QUE INTERVIENE** *¿En qué procesos interviene?*

- Planificación anual de actividades
- Coordinación anual de actividades
- Gestión de Financiamiento para proyectos
- Actuaciones
- Designación de roles y tareas en su equipo.
- Articulación con instancias superiores municipales.



**D. FUNCIONES PRINCIPALES** *¿Haciendo qué tareas se logran estos resultados?*

<b>FUNCION</b>	<b>ACTIVIDADES GENERICAS</b>	<b>Aplicación al Puesto</b>
1. Aplicar la autoridad formal en las funciones que lo requieran	1.1. Participar en las acciones institucionales que lo requieran.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participar en las reuniones diarias internas y externas representando a la división (según lineamientos establecidos por la autoridad superior), acerca de temas inherentes al área.</li></ul>
	1.2. Realizar y gestionar las autorizaciones de los documentos legales.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Firmar todos los documentos escritos y actuaciones que se emiten desde la división hacia el exterior.</li><li>• Autorizar las licencias y los permisos de salida del personal a su cargo y todo lo relativo al personal de su área.</li><li>• Gestionar las autorizaciones de sus superiores de los documentos que lo requieran.</li></ul>
	1.3. Motivar, dirigir y desarrollar los trabajadores a su cargo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisar periódicamente el desarrollo de las tareas que lleva adelante cada miembro del equipo. Estrategia principal: supervisión directa en las clases.</li><li>• Administrar el desempeño de los trabajadores a su cargo y realizar el acompañamiento para su desarrollo.</li><li>• Fomentar y liderar la motivación del equipo a su cargo.</li><li>• Evaluar al personal a cargo.</li></ul>
	1.4. Vincular a la División con el entorno, y a su área con otras, entendiendo como tal el resto de la organización global, así como el mundo exterior, con el fin de intercambiar información y hechos pertinentes para su actividad.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generar los vínculos necesarios para las gestiones diarias con instituciones externas como las Juntas Vecinales para lograr intercambios que beneficien el desarrollo de actividades propias de la división.</li><li>• Representar a la División en los diferentes espacios ya sea con el gremio, funcionarios políticos, directivos, organizaciones, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la autoridad superior.</li></ul>
2. Gestionar información para la toma de decisiones.	2.1. Proporcionar información importante o privilegiada externa o de otros trabajadores al interior de la organización o unidad.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar reuniones internas de equipo a fin de transmitir algún cambio en algún proceso o procedimiento llevado a cabo por los mismos.</li><li>• Uso de tecnologías como medios de comunicación e información.</li></ul>



	2.2. Representar a su unidad ante terceros. Transmitir información de su área hacia el exterior (planes, políticas, acciones, resultados y otras)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar ante los superiores informes, propuestas y resultados generados en el área y toda la información solicitada por la autoridad superior. Presentación anual.</li> </ul>
3. Tomar las decisiones pertinentes a la estrategia del área	3.1. Planificar el trabajo de la División, asignando los recursos disponibles (humanos, técnicos, monetarios, materiales, etc.) y monitoreando a cada actividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar la planificación anual de la división, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la autoridad superior.</li> <li>Participar en la elaboración del presupuesto anual.</li> </ul>
	3.2. Ejecutar el trabajo de la División, asignando los recursos disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Articular la metodología de trabajo acerca de las técnicas que se implementarán con los docentes.</li> <li>Organizar la participación del Ballet en las invitaciones de índole local, nacional e internacional.</li> </ul>

### E. SITUACIONES CRITICAS

*¿En qué situaciones específicas de trabajo el ocupante del puesto debe poner en juego sus conocimientos, habilidades y actitudes para lograr los resultados? ¿Qué situaciones críticas deberá afrontar?*

- Movilidad propia.
- Falta de espacio físico "propio".
- Falta de capacitaciones de índole cultural.
- Heterogeneidad en la población destinataria.
- Falta de insumos.
- Diferencias de criterios político – técnico.

### J. COMPETENCIAS

*¿Qué conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia debe tener el ocupante del puesto para lograr los resultados?*

#### COMPETENCIAS ESPECIFICAS

Factor / sub factor	Competencia	Nivel
CARACTERISTICAS DEL OCUPANTE DEL PUESTO		
CONOCIMIENTO	Habilidad técnica (profundidad del conocimiento) y Amplitud técnica (variedad de conocimiento)	5
	Experiencia	6
	Utilización de TICs	4
	Conocimiento de políticas municipales o manejo de normativa y procesos específicos	2





HABILIDAD DIRECTIVA	Planificación y Gestión	4
	Coordinación (horizontal)	3
	Liderazgo	3
	Comprensión del entorno organizacional	5
HABILIDADES INTERPERSONALES	Orientación al ciudadano	3
	Comunicación efectiva	2
	Trabajo en equipo	3
	Capacidad para acordar y consensuar	2
<b>CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO</b>		
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Nivel de atención requerido / concentración	2
	Complejidad de pensamiento (repetitivo a sin precedentes)	2
	Ámbito de pensamiento (rutinarios a abstractos)	4
	Esfuerzo físico	2
RESPONSABILIDAD	Libertad para actuar	5
	Magnitud de resultados (pequeño a grande)	-
	Impacto en resultados (remoto o primario)	-
	Supervisión - Cantidad directa de personal a cargo	2
	Supervisión - Cantidad indirecta de personal a cargo	1
	Supervisión - Perfil de personal a cargo	2
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
	Ambiente	1
	Riesgo	2
	Horario del puesto de trabajo	6
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>		
COMPORTAMIENTO	Compromiso con la calidad y la mejora continua (innovación)	
	Aprendizaje continuo	
	Integridad institucional	
	Compromiso con el servicio público	
<b>I. REQUISITOS OBJETIVOS DEL PUESTO</b>		
<i>¿Qué requisitos objetivos son necesarios en el puesto para obtener los resultados deseados?</i>		
Estudios y experiencia – Idioma - Carnet de conducir – Herramientas tecnológicas/de trabajo -		



- Estudios terciarios y/o universitarios en el ámbito social y/o socio-comunitario (ej Profesorado de Danzas Folclóricas).
- Conocimiento del ámbito cultural de la ciudad de San Carlos de Bariloche.
- Dominio de técnicas vinculadas a la disciplina.
- Capacitaciones afines a la temática.
- Disponibilidad horaria.
- Experiencia en la conducción de equipos.

CATEGORIA	SALARIO (Completa RRHH)	
<b>APROBACIONES</b>		
Secretaría	Firma:	Fecha:
Intendencia	Firma:	Fecha:
Subsecretaría de la Función Pública	Firma:	Fecha:
Dirección de RRHH	Firma:	Fecha:



## DESCRIPCION DE PUESTO

Elaborado por:		FECHA	
Mariano Videla – Alejandra Schneebeli		Febrero 2022	
PUESTO			
Jefatura de División Camerata Juvenil Municipal			
A. MISIÓN			
<i>¿Para qué existe el puesto en la organización? / ¿Cómo contribuye a la misión /visión / resultados de la organización?</i>			
Coordinar las acciones necesarias referidas a la integración y promoción musical de jóvenes músicos de cámara, para fortalecer el proyecto profesionalizante de los mismos a la vez que se ofrece un producto artístico a la comunidad, contribuyendo a la identidad cultural local.			
B. EJES CLAVES DE RESULTADOS <i>¿A qué eje estratégico aporta?</i>	RESULTADOS DEL PUESTO <i>¿Qué resultados debería producir el puesto en cada eje estratégico al que aporta?</i>	INDICADORES <i>¿Cómo se medirán esos resultados?</i>	PARAMENTROS DE ACTIVIDAD
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bariloche integrado</li></ul>	1) Camerata Juvenil consolidada en la comunidad.  2) Planificación entregada en tiempo y forma.	Cantidad de conciertos brindados a la comunidad.  Cantidad de ensayos generales y parciales sostenidos a lo largo del año.  Cantidad de espectadores en conciertos abiertos.  Cantidad de participantes que asisten al espacio promovido.  Cantidad de personas que continúan / Cantidad de personas que desertaron.  Cantidad de conciertos efectuados / Cantidad de conciertos planificados.  Cantidad de actividades efectuadas fuera de lo planificado.	



	<p>3) Camerata Juvenil formada y consolidada como grupo musical.</p> <p>4) Participación activa de Camerata Juvenil en la Comunidad y otras localidades.</p>	<p>Devolución de los jóvenes músicos respecto al espacio brindado.</p> <p>Crecimiento artístico musical del grupo respecto a los años anteriores, evidenciado en la madurez interpretativa y en la técnica de ejecución grupal.</p>	
--	--	---	--

**C. PROCESOS EN QUE INTERVIENE** *¿En qué procesos interviene?*

Planificación de las actividades.  
Designación de roles y tareas en su equipo.  
Planificación y gestión de diversos eventos culturales.  
Conciertos.  
Articulación con instancias superiores municipales.



**D. FUNCIONES PRINCIPALES** *¿Haciendo qué tareas se logran estos resultados?*

FUNCION	ACTIVIDADES GENERICAS	Aplicación al Puesto
1. Aplicar la autoridad formal en las funciones que lo requieran	1.1. Participar en las acciones institucionales que lo requieran.	<ul style="list-style-type: none"><li>Participar en las reuniones diarias internas y externas representando a la división (según lineamientos establecidos por la autoridad superior), acerca de temas inherentes al área.</li></ul>
	1.2. Realizar y gestionar las autorizaciones de los documentos legales.	<ul style="list-style-type: none"><li>Firmar todos los documentos escritos y actuaciones que se emiten desde la división hacia el exterior.</li><li>Autorizar las licencias y los permisos de salida del personal a su cargo y todo lo relativo al personal de su área.</li><li>Gestionar las autorizaciones de sus superiores de los documentos que lo requieran.</li></ul>
	1.3. Motivar, dirigir y desarrollar los trabajadores a su cargo.	<ul style="list-style-type: none"><li>Supervisar periódicamente el desarrollo de las tareas que lleva adelante cada miembro del equipo.</li><li>Administrar el desempeño de los trabajadores a su cargo y realizar el acompañamiento para su desarrollo.</li><li>Fomentar y liderar la motivación del equipo a su cargo.</li><li>Evaluar al personal a cargo.</li></ul>
	1.4. Vincular a la División con el entorno, y a su área con otras, entendiendo como tal el resto de la organización global, así como el mundo exterior, con el fin de intercambiar información y hechos pertinentes para su actividad.	<ul style="list-style-type: none"><li>Generar los vínculos necesarios para las gestiones diarias con instituciones externas para lograr intercambios que beneficien el desarrollo de actividades propias de la división.</li><li>Representar a la División en los diferentes espacios ya sea con el gremio, funcionarios políticos, directivos, organizaciones, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la autoridad superior.</li></ul>
2. Gestionar información para la toma de decisiones, ya sea desde lo estratégico, artístico, formativo y/o cultural.	2.1. Proporcionar información importante o privilegiada externa o de otros trabajadores al interior de la organización o unidad.	<ul style="list-style-type: none"><li>Realizar reuniones internas de equipo a fin de transmitir algún cambio en algún proceso o procedimiento llevado a cabo por los mismos a fin de que la tarea se ajuste a los objetivos artísticos del área.</li><li>Uso de tecnologías como medios de comunicación e información.</li></ul>



	2.2. Representar la División ante terceros. Transmitir información de su área hacia el exterior (planes, políticas, acciones, resultados y otras)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentar ante los superiores informes, propuestas y resultados generados en el área y toda la información solicitada por la autoridad superior. Presentación anual.</li></ul>
3. Tomar las decisiones pertinentes a la estrategia del área	3.1. Planificar el trabajo de la División, asignando los recursos disponibles (humanos, técnicos, monetarios, materiales, etc.) y monitoreando a cada actividad.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar la planificación anual de la División, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la autoridad superior.</li><li>• Participar en la elaboración del presupuesto anual.</li><li>• Articular la metodología de trabajo acerca de las técnicas que se implementarán con los docentes.</li><li>• Organizar la participación de Camerata en las invitaciones de índole local, nacional e internacional, articulando con instancias superiores.</li><li>• Supervisar el estado de situación y realizar el seguimiento de los proyectos en marcha.</li><li>• Planificar dinámicas a partir del diagnóstico en conjunto con su equipo de trabajo.</li><li>• Realizar gestiones ante instancias municipales superiores para asegurar requerimientos de la Camerata (ej: sonido, transportes de alumnos, etc.)</li><li>• Colaborar con las instancias superiores en la gestión de recursos para poder implementar los proyectos.</li></ul>

#### E. SITUACIONES CRÍTICAS

*¿En qué situaciones específicas de trabajo el ocupante del puesto debe poner en juego sus conocimientos, habilidades y actitudes para lograr los resultados? ¿Qué situaciones críticas deberá afrontar?*

- Conflictos sociales.
- Falta de espacio adaptado a las necesidades musicales.
- Falta de cumplimiento, por parte de los profesores, de los objetivos propuestos.
- Diferencias de criterios artísticos musicales con otras instancias municipales y/o políticas.
- Dificultades en la ejecución presupuestaria.

#### J. COMPETENCIAS



<i>¿Qué conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia debe tener el ocupante del puesto para lograr los resultados?</i>		
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>		
<b>Factor / sub factor</b>	<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
<b>CARACTERISTICAS DEL OCUPANTE DEL PUESTO</b>		
CONOCIMIENTO	Habilidad técnica (profundidad del conocimiento) y Amplitud técnica (variedad de conocimiento)	5
	Experiencia	6
	Utilización de TICs	4
	Conocimiento de políticas municipales o manejo de normativa y procesos específicos	2
HABILIDAD DIRECTIVA	Planificación y Gestión	4
	Coordinación (horizontal)	3
	Liderazgo	3
	Comprensión del entorno organizacional	5
HABILIDADES INTERPERSONALES	Orientación al ciudadano	3
	Comunicación efectiva	2
	Trabajo en equipo	3
	Capacidad para acordar y consensuar	2
<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO</b>		
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Nivel de atención requerido / concentración	2
	Complejidad de pensamiento (repetitivo a sin precedentes)	2
	Ámbito de pensamiento (rutinarios a abstractos)	4
	Esfuerzo físico	2
RESPONSABILIDAD	Libertad para actuar	5
	Magnitud de resultados (pequeño a grande)	-
	Impacto en resultados (remoto o primario)	-
	Supervisión- Cantidad directa de personal a cargo	2
	Supervisión- Cantidad indirecta de personal a cargo	1
	Supervisión- Perfil de personal a cargo	2
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
	Ambiente	1
	Riesgo	2



	Horario del puesto de trabajo	6
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>		
COMPORTAMIENTO	Compromiso con la calidad y la mejora continua (innovación)	
	Aprendizaje continuo	
	Integridad institucional	
	Compromiso con el servicio público	
<b>I. REQUISITOS OBJETIVOS DEL PUESTO</b>		
<i>¿Qué requisitos objetivos son necesarios en el puesto para obtener los resultados deseados?</i>		
Estudios y experiencia – Idioma- Carnet de conducir – Herramientas tecnológicas/de trabajo-		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudios Universitarios afines y/o terciarios.</li><li>• Formación musical general respecto de los instrumentos que integran la Camerata.</li><li>• Experiencia en la actividad.</li><li>• Manejo de programas de computación específicos para la composición y edición de partituras.</li><li>• Excelente manejo de grupo de jóvenes.</li><li>• Capacidad de planificar la actividad artística musical con una visión proyectiva a mediano y largo plazo.</li></ul>		

CATEGORIA	SALARIO (Completa RRHH)	
<b>APROBACIONES</b>		
Secretaría	Firma:	Fecha:
Intendencia	Firma:	Fecha:
Subsecretaría de la Función Pública	Firma:	Fecha:
Dirección de RRHH	Firma:	Fecha:

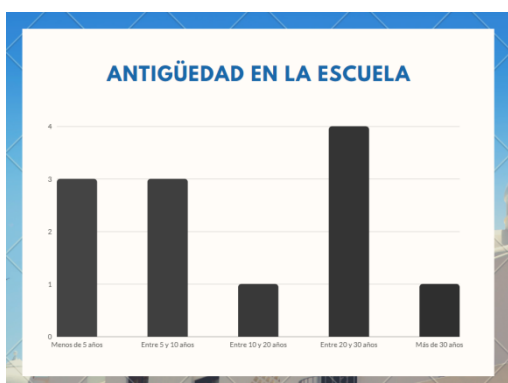


## ANEXO 4

ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS A LA ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN  
INTERNA

## RESULTADOS:

Pregunta 1: Antigüedad en la escuela.



De un total de 13 respuestas, tenemos que una parte importante del equipo docente tiene más de 10 años de antigüedad. Esto podría influir también en la disposición a aceptar nuevas formas comunicativas

Pregunta 2: Área o disciplina artística.



Las respuestas abarcan todas las áreas artísticas que se desarrollan en la escuela.

Pregunta 3: nombre y apellido (opcional). Es interesante destacar que de las 17 respuestas, 15 completaron su nombre; lo que podría indicar un grado alto de confianza respecto de poder manifestar sus opiniones libremente.

Pregunta 4:

4. Por favor, valore la siguiente afirmación: "La comunicación entre las diferentes áreas de La Llave (Dirección General, Jefatura de Administración, Maestranza, Administración, Mantenimiento) es efectiva y fluye adecuadamente.

17 respuestas



4. Por favor, valore la siguiente afirmación: "La comunicación entre las diferentes áreas de La Llave (Dirección General, Jefatura de Administración, Maestranza, Administración, Mantenimiento) es efectiva y fluye adecuadamente.

17 respuestas



Aquí tenemos casi el 30% de los encuestados que consideran que la comunicación fluye adecuadamente. Dado que la misma proporción considera que no puede opinar al respecto, esta variable debería ser profundizada en una instancia posterior.

Pregunta 5:

5. ¿En qué aspectos debería fortalecerse la Comunicación para colaborar con la tarea específica que vos hacés en La Llave? Para responder, tené en cuenta el último año de actividades.

17 respuestas

Solo con maestranza. Después del ensayo nos dieron el aula 3 para nuestra clase de fila y lamentablemente hay mesas que ocupan todo el lugar. Tenemos que correrlas, buscar sillas sin apoyabrazos y recién ahí comenzar. Sentimos que perdemos mucho tiempo de clase. Gracias

No tengo opinion

En cuanto a la comunicación interna de las distintas áreas me parece que esta bien no necesita ser fortalecida

Debería fortalecerse la circularidad de la comunicación en contraposición a la comunicación radial bidireccional entre el "centro" y los distintos "radios".

Inscripciones y organización de la información de estudiantes, asignación de horarios de aulas, disponibilidad de herramientas

Como soy personal contratado que no tiene incluida la carga de horas institucionales, creo que en las reuniones de personal se arriba a acuerdos y se trasmite determinada información que luego no está disponible en ninguna parte. Debería hacerse un resumen, punteo, boletín o algo por el estilo donde se

5. ¿En qué aspectos debería fortalecerse la Comunicación para colaborar con la tarea específica que vos hacés en La Llave? Para responder, tené en cuenta el último año de actividades.

17 respuestas

Tener bien todos los datos de los estudiantes, para el seguro y las salidas. Y que esté en la planilla si los menores se retiran solos. Lo otro es que en las próximas inscripciones para mí sería importante que quienes se inscriban accedan a una información clara sobre el taller.

creo que se podría fortalecer utilizando más herramientas virtuales: documentos compartidos, base de datos de alumnos, asistencia de alumnos, etc

Fundamentalmente creo que debería precisarse la información que brinda la administración al público usuario

a través de cuadernos de actas o novedades para informarnos cuando lleguemos en nuestros horarios, en referencias a sucesos o cuestiones a tener en cuenta durante ese día. Capacitando a cada uno desde su área para que podamos resolver situaciones que puedan surgir en el momento, con gente externa o con nosotros mismos.

El último año fue muy atípico para mí ya que me reincorporé en agosto. Así y todo para mejorar en la tarea específica se debería primeramente estar más empapado de cuál es mi tarea específica, necesidades y aspectos básicos, para poder desde allí fluir en la comunicación a las diferentes áreas para favorecer la tarea

5. ¿En qué aspectos debería fortalecerse la Comunicación para colaborar con la tarea específica que vos hacés en La Llave? Para responder, tené en cuenta el último año de actividades.

17 respuestas

datos de alumnos, asistencia de alumnos, etc

Fundamentalmente creo que debería precisarse la información que brinda la administración al público usuario

a través de cuadernos de actas o novedades para informarnos cuando llegemos en nuestros horarios, en referencias a sucesos o cuestiones a tener en cuenta durante ese día.  
Capacitando a cada uno desde su área para que podamos resolver situaciones que puedan surgir en el momento, con gente externa o con nosotros mismos.

El último año fue muy atípico para mí ya que me reincorporé en agosto. Así y todo para mejorar en la tarea específica se debería primeramente estar más empapado de cual es mi tarea específica, necesidades y aspectos básicos, para poder desde allí fluir en la comunicación a las diferentes áreas para favorecer la tarea

Alguien que lleve un seguimiento de la actividad

Considero que al ser el segundo año atípico por lo que todos sabemos ...,creo que debemos realizar ese análisis el próximo año...

Estas respuestas son muy variadas y descriptivas. Surge como predominante la necesidad de fortalecer la comunicación inter-áreas, con muy interesantes propuestas: anuncio de consensos, cartelera con novedades diarias, banco virtual de información y documentación básica.

Pregunta 6:

6. Durante el aislamiento preventivo (pandemia), la Comunicación interna de La Llave: mejoró?, en qué sentido?. Empeoró?, en qué sentido?. No se modificó?

17 respuestas

Con las reuniones virtuales puede conocer a otros profesores. Me pareció positivo.

Poca comunicación faltó la parte humana

Mejoro, al usar más el wp como medio de comunicación

Mejoró en relación a la valoración de la presencia de los otros, diría en términos afectivos, pero no en relación a sus déficit crónicos, que tienen más que ver con las estructuras que con las personas.

No sé modificó

Creo ue mejoró porque al tener que realizar todo de forma virtual se armó una red donde se incluyeron a todos los docentes. En especial nosotros (camerata) fuimos incluidos, cosa que no había sucedido durante los años anteriores y pudimos intercambiar con el resto de los docentes y darnos a conocer. Dejar de ser una isla.

La comunicación entre colegas se estableció a partir de las reuniones virtuales. Después, existen otros tipos de comunicación.

6. Durante el aislamiento preventivo (pandemia), la Comunicación interna de La Llave: mejoró?, en qué sentido?. Empeoró?, en qué sentido?. No se modificó?

17 respuestas

Empeoró, dado que no estaban las reuniones de los miercoles que son muy valiosas.

En la primer parte de la pandemia la comunicacion me parecio confusa con respecto a algunas directrices del trabajo virtual

Luego se fue acomodando

Durante el primer tiempo de la pandemia las reuniones virtuales facilitaron la comunicación entre los participantes.

me cuesta darme cuenta, pero tendería a decir que mejoró.

mejoró, se profundizaron los canales de comunicación vía email y grupo de whats app

Mejoró, ya que se agilizó el uso del mail y whatsapp

la comunicación fue diferente, enriqueció las reuniones de personal de los días miércoles el trabajo virtual es un trabajo diferente en la relación estudiante docente y reactivo nuevas maneras de comunicación

6. Durante el aislamiento preventivo (pandemia), la Comunicación interna de La Llave: mejoró?, en qué sentido?. Empeoró?, en qué sentido?. No se modificó?

17 respuestas

participantes.

me cuesta darme cuenta, pero tendería a decir que mejoró.

mejoró, se profundizaron los canales de comunicación vía email y grupo de whats app

Mejoró, ya que se agilizó el uso del mail y whatsapp

la comunicación fue diferente, enriqueció las reuniones de personal de los días miércoles el trabajo virtual es un trabajo diferente en la relación estudiante docente y reactivo nuevas maneras de comunicación donde los teóricos al menos en mi área enriqueció y me llevo a capacitarme en medios de tecnología.

Considero que se vio mejorada, en el aspecto interno, pero en muchas ocasiones esa fluidez no se da hacia los docentes

Mejoro

Creo que dentro de todo ...estuvo a la altura de las circunstancias...

En estas respuestas, lo más interesante es que la mayoría opina que durante el aislamiento más estricto la comunicación interna mejoró: sin dudas,

resulta necesario identificar en qué consistió el aporte de esta etapa e incorporarlo a la dinámica institucional.

### Pregunta 7:

7. Durante el aislamiento preventivo (pandemia), la Comunicación con tu alumnado: mejoró?, en qué sentido?. Empeoró?, en qué sentido?. No se modificó?

17 respuestas

Empeoró. Nuestra actividad es de encuentro y de compartir música. Al principio logramos sostener la comunicación pero a medida que el aislamiento se extendía el ánimo iba decayendo. A lo último se hizo muy cuesta arriba la virtualidad.

Empeoro. Exodo de alumbos

Mejoro, al interactuar x wp

Se mantuvo fluida con quienes pudieron integrar la modalidad virtual y se complicó con quienes no lograron incorporar la virtualidad.

No sé modificó

No se modificó, continuó siendo fluida.

No diría ni que mejoró ni que empeoró. Respondió al tipo de comunicación que implantó la pandemia. Hubo un "día a día" pero ese día a día se vio afectado por los recursos de cada persona (conectividad, economía, trabajo) y sus deseos (llevar la actividad adelante en un nuevo formato: virtual)

7. Durante el aislamiento preventivo (pandemia), la Comunicación con tu alumnado: mejoró?, en qué sentido?. Empeoró?, en qué sentido?. No se modificó?

17 respuestas

Empeoró. Nuestra actividad es de encuentro y de compartir música. Al principio logramos sostener la comunicación pero a medida que el aislamiento se extendía el ánimo iba decayendo. A lo último se hizo muy cuesta arriba la virtualidad.

Empeoro. Exodo de alumbos

Mejoro, al interactuar x wp

Se mantuvo fluida con quienes pudieron integrar la modalidad virtual y se complicó con quienes no lograron incorporar la virtualidad.

No sé modificó

No se modificó, continuó siendo fluida.

No diría ni que mejoró ni que empeoró. Respondió al tipo de comunicación que implantó la pandemia. Hubo un "día a día" pero ese día a día se vio afectado por los recursos de cada persona (conectividad, economía, trabajo) y sus deseos (llevar la actividad adelante en un nuevo formato: virtual)

7. Durante el aislamiento preventivo (pandemia), la Comunicación con tu alumnado: mejoró?, en qué sentido?. Empeoró?, en qué sentido?. No se modificó?

17 respuestas

mejoró, la comunicación mediante grupos de whats app se hizo mas dinámica y cotidiana. se generaron alternativas de apoyo pedagógico a través de videos y audios.

Se modificó por el uso de la virtualidad, pero no mejoró ni empeoró

Los motivó, ya que esperaban los encuentros virtuales para conocer esa parte teórica que muchas veces en el día de taller no alcanza para mostrar, complemento mi propuesta pedagógica.

Al principio se vio más fluida por los grupos de WhatsApp armados, pero luego fue decayendo en un "aislamiento" en que la gente fue metiéndose cada ve más adentro

Mejoro

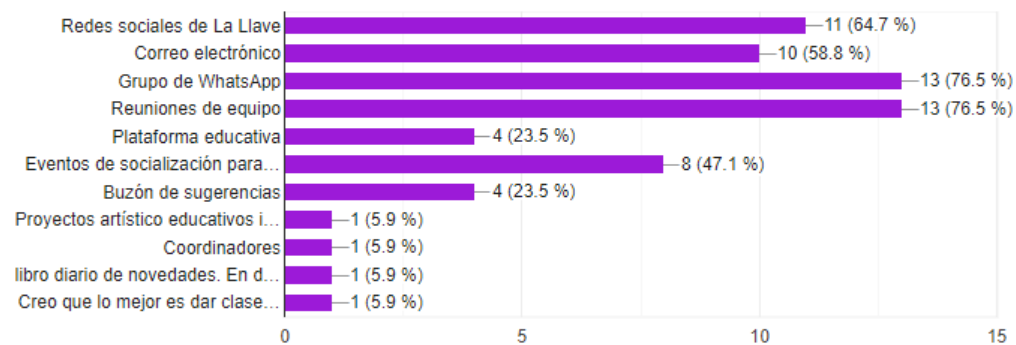
Y fue raro ...porque cada flia..tiene conceptos diferentes acerca del protocolo sanitario...y al ser grupos reducidos de alguna manera se pudo realizar parte de lo planificado...en mi caso no tener red wifi también hizo que no esté en contacto permanente por los trabajos..de todas maneras tratamos de cumplir como mucho esfuerzo construir algunos instrumentos...

Estas respuestas también contienen la paradoja de que, durante el aislamiento más estricto, la comunicación no necesariamente empeoró.

Pregunta 8:

8. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de comunicación te parecen efectivas?

17 respuestas



Aquí surge algo muy interesante: las reuniones y el grupo de whatsapp resultan validados como medio de comunicación interna, así como también las redes sociales. Aun desconociendo la plataforma educativa, hay expectativas de que sea positiva su creación, así como también un buzón de sugerencias. Y, definitivamente, deberían existir más eventos de socialización.



## Pregunta 9:

9. Respecto a la plataforma educativa que se va a implementar para La Llave: ¿qué necesitarías de ese recurso en particular?

17 respuestas

- No tengo conocimiento
- Ordenar el area de folklore son talleres sin conexion y ademas un area que no pertenece a la llave y funciona gracias a ella.
- Capacitación
- Lo que conozco al respecto de las plataformas de este tipo no me alcanza para responder esta pregunta de manera concreta.
- Información clara y completa sobre los talleres y la escuela en gral, modos de inscripción, calendario, normas, contacto, etc
- Desconozco que elementos contiene la plataforma
- No estoy al tanto de la plataforma educativa que se va a implementar
- Tal vez la plataforma podría servir a modo de preceptoria: Para inscripciones, asistencias, aviso de

9. Respecto a la plataforma educativa que se va a implementar para La Llave: ¿qué necesitarías de ese recurso en particular?

17 respuestas

- Tal vez la plataforma podría servir a modo de preceptoria: Para inscripciones, asistencias, aviso de vacantes libres para siempre suplir el cupo.
- Todavía no lo tengo claro
- No conozco el tema de la plataforma educativa
- Depende, creo que es un recurso para dar clase virtual. Por lo tanto no sé si lo voy a usar si estamos dando clases presenciales. Para clases virtuales creo que sería útil poder subir la clase grabada y que esté disponible para estudiantes que tuvieron problemas de conexión. Cuando daba clase virtual compartían sus fotos, algunos compartían pantalla y otros no sabían (me las mandaban previamente por mail para que yo luego compartiera). Teniendo en cuenta esto sería muy útil para mí que ellos puedan subir a la plataforma sus trabajos antes de la clase. Y yo pueda acceder desde ahí. Además de las clases, también subir apuntes y links.
- acceso multimedia y herramientas (poder bajar y visualizar archivos) chat de comunicación en tiempo real con los alumnos
- Que tenga información clara y completa desde una imagen global de la escuela y que sea de uso sencillo

9. Respecto a la plataforma educativa que se va a implementar para La Llave: ¿qué necesarias de ese recurso en particular?

17 respuestas

acceso multimedia y herramientas (poder bajar y visualizar archivos) chat de comunicación en tiempo real con los alumnos

Que tenga información clara y completa, desde una imagen global de la escuela y que sea de uso sencillo e intuitivo,

Seguir trabajando el Proyecto educativo Institucional, ya que de esta se desmembra esta plataforma y surgirá el contenido a partir de nuestras necesidades desde cada área, surgirá la metodología de poder interactuar con la misma, la estética de la misma, el uso de distintos dispositivos para brindar una mejor propuesta y seguir siendo parte en el reconocimiento de la comunidad.

sincronicidad entre imagen y sonido. Por otro lado mi actividad es "muy" presencial, se me hace difícil adaptar la actividad a plataformas virtuales.

Si fi más esfec tivo

Pienso que las mejoras se pueden concretar a través de el cumplimiento de pedidos para las nesesidades básicas (materiales fundamental..., y contar con los espacios correspondientes para llevar a cabo tal fin...

La plataforma se está diseñando: resulta imprescindible comenzar a capacitar para su uso. Algo interesante es que, por años, han reclamado esta plataforma y ahora que es inminente su apertura, aparecen las resistencias. Será necesario trabajar con ellas para que el recurso sea optimizado en su uso.

Pregunta 10:

10. Tu opinión es muy valiosa!!! Si te parece, podés dejar tus sugerencias para mejorar la comunicación interna:

12 respuestas

Ídem del punto 5

Hablar un mismo idioma.

Sincerar intereses es algo que en mí humilde opinión mejora cualquier intercambio comunicativo.

Además de lo que señalé sobre realizar algún tipo de boletín que sintetice lo que se acuerda e informa en las reuniones de personal creo que es importante centralizar la lectura del correo institucional en una sola persona o estipular claramente qué se hace con los correos recibidos una vez que alguien los lee ya que muchas veces uno manda un correo y quien tenía que leerlo no lo vio pero el correo fue recibido y leído por algún administrativo que no notificó su recepción.

Quizá sería útil tener una pizarra o algo similar donde esté claro quienes asisten cada día, en qué horario, y qué espacios utilizan. Nos ha pasado muchas veces que cuando se suspenden actividades, se cierra la escuela o se decide hacer una jornada especial se olvidan de nuestro espacio y nadie nos avisa. Sugiero algo adonde cualquier personal de turno pueda recurrir y chequear quienes son los que tendrían que venir ese día sin depender de la computadora o del jefe de departamento que puede no estar disponible.

Estaría bueno que la documentación administrativa como planilla para pedir licencia, o planillas para hacer declaraciones juradas, etc. estén disponibles de manera ordenada en un drive donde el personal tenga acceso v pueda descargárselas e imprimírselas. Si bien ésta documentación se supone que está en papel

10. Tu opinión es muy valiosa!!! Si te parece, podés dejar tus sugerencias para mejorar la comunicación interna:

12 respuestas

persona o compartirlo directamente que se hace con los correos recibidos una vez que alguien los lee ya que muchas veces uno manda un correo y quien tenía que leerlo no lo vio pero el correo fue recibido y leído por algún administrativo que no notificó su recepción.

Quizá sería útil tener una pizarra o algo similar donde esté claro quienes asisten cada día, en qué horario, y qué espacios utilizan. Nos ha pasado muchas veces que cuando se suspenden actividades, se cierra la escuela o se decide hacer una jornada especial se olvidan de nuestro espacio y nadie nos avisa. Sugiero algo adonde cualquier personal de turno pueda recurrir y chequear quienes son los que tendrían que venir ese día sin depender de la computadora o del jefe de departamento que puede no estar disponible.

Estaría bueno que la documentación administrativa como planilla para pedir licencia, o planillas para hacer declaraciones juradas, etc. estén disponibles de manera ordenada en un drive donde el personal tenga acceso y pueda descargárselas e imprimírselas. Si bien ésta documentación se supone que está en papel en diferentes carpetas de la administración cuando no queda ninguna impresa suele pasar que quien está en la administración pierde mucho tiempo buscando donde está ese formulario adentro de la máquina y no lo encuentra. Quizá se requiere hacer un ordenamiento de la máquina de administración, o quizá se requiera capacitar mejor al personal administrativo pero creo que además de eso es importante que cualquier trabajador pueda acceder a la planilla que necesita y poder imprimírsela, por eso sugiero un drive compartido.

Por último y siguiendo la idea de articular y compartir la información, creo que las planificaciones también podrían estar cargadas en una carpeta compartida y que todos podamos leer que planea hacer el otro y de esa manera facilitar la gestión de articulaciones y el desarrollo de trabajos comunes entre áreas.

10. Tu opinión es muy valiosa!!! Si te parece, podés dejar tus sugerencias para mejorar la comunicación interna:

12 respuestas

Que haya alguien específico al que se pueda recurrir y que ello forme parte de la agenda semanal con sectores y días y horarios establecidos

Me parece muy interesante esta encuesta pero siento que me perdi de algo :/ esta fallando la comunicacion en algun sector y no estoy al tanto? bueno, lo hablaremos en la reu de los miercoles.

Me gustaria que en las reuniones compartamos mas lo que cada area esta haciendo

Creo que la comunicación interna tal como se está realizando a través de mails y de las reuniones de los Miércoles esta funcionando.

Pediría que lxs responsables del grupo de whatsapp, cuando alguien pone en el grupo asuntos individuales, le inviten a hacerlo por msj privado. utilizando el grupo solo para comunicaciones generales

cada miércoles poder trabajar utilizando el cañón y el ordenador para que se pueda observar mejor en la proyección de lo que se va construyendo.

Se podrían implementar "recordatorios" de las decisiones ya tomadas vía WhatsApp e incluso alguna

10. Tu opinión es muy valiosa!!! Si te parece, podés dejar tus sugerencias para mejorar la comunicación interna:

12 respuestas

Me gustaría que en las reuniones compartamos mas lo que cada area esta haciendo

Creo que la comunicación interna tal como se está realizando a través de mails y de las reuniones de los Miércoles esta funcionando.

Pediría que lxs responsables del grupo de whatsapp, cuando alguien pone en el grupo asuntos individuales, le inviten a hacerlo por msj privado. utilizando el grupo solo para comunicaciones generales

cada miércoles poder trabajar utilizando el cañón y el ordenador para que se pueda observar mejor en la proyección de lo que se va construyendo.

Se podrían implementar "recordatorios" de las decisiones ya tomadas vía WhatsApp e incluso alguna cartelera.

Nonse entiende bien si en la comunicación "interna" los docentes estamos incluidos... Necesitaría más explicación de a que nos estamos refiriendo

Considero que por tratarse tiempos de pandemia..hemos logrado tener una buena comunicación a pesar de todo...

Aquí surge un interesante abanico de propuestas, tanto para la comunicación interna como externa.

Pregunta 11:

11. Finalmente, deja tus sugerencias/pedidos u opinión respecto de la comunicación de La Llave con la comunidad:

13 respuestas

Nunca tuve ningún inconveniente. Realmente me parece un equipo que está atento y que es muy agradable! Gracias por esta encuesta!

Es escasa las redes no son tan eficientes en este sentido el estar presente aporta mayor efectividad para difusión y conocimiento.

La articulación con prensa de la muni muchas veces aletarga la comunicación la llave con la comunidad

Reformulación de la metodología de inscripciones con el objetivo de implementar un sistema de inscripciones continuas que garantice un mayor alcance y palie los efectos de las habituales deserciones multifactoriales.

Es necesario un sitio donde acceder fácilmente a toda la información. Las redes solo funcionan para anunciar cosas en el momento pero la información queda oculta rápidamente

Creo que la comunicación con la comunidad debe ampliarse, no puede estar acotada a redes sociales y medios digitales porque eso deja afuera a una parte de la población y concentra en que los que se enteren de las propuestas de la escuela sean siempre los mismos, los seguidores del face. Creo que como escuela

11. Finalmente, deja tus sugerencias/pedidos u opinión respecto de la comunicación de La Llave con la comunidad:

13 respuestas

Creo que la comunicación con la comunidad debe ampliarse, no puede estar acotada a redes sociales y medios digitales porque eso deja afuera a una parte de la población y concentra en que los que se enteren de las propuestas de la escuela sean siempre los mismos, los seguidores del face. Creo que como escuela municipal podría articular con otros espacios municipales por ejemplo caat, centros infantiles, gimnasios, etc y tener allí una cartelera en papel donde se anuncien las propuestas, convocatorias, etc. de cada semana o mes. Es simplemente mandar la información por correo a esos lugares y tener acordado que la impriman y la pinchen en la cartelera. Claramente me parece que a los sectores más vulnerables no les llega la información de las propuestas de la escuela.

Creo que habitualmente hay más talleres/actividades que se difunden al respecto de otros. Habría que ejercer equidad en ese sentido

Tal vez habría que buscar nuevas formas de difusión de las actividades para que toda la comunidad se entere. Por ej: Cartelería en el centro, promoción paga en redes sociales, generar un compromiso entre docentes para compartir entre sus estudiantes. . . . lo iremos charlando para mejorar. Nos vemos los miercoles 🍷

No tengo mucha relación con las redes y medios de comunicación actuales. Creo que son válidos e importantes para llegar a la comunidad.

11. Finalmente, deja tus sugerencias/pedidos u opinión respecto de la comunicación de La Llave con la comunidad:

13 respuestas

Tal vez habría que buscar nuevas formas de difusión de las actividades para que toda la comunidad se entere. Por ej: Cartelería en el centro, promoción paga en redes sociales, generar un compromiso entre docentes para compartir entre sus estudiantes. . . . lo iremos charlando para mejorar. Nos vemos los miercoles 🙌

No tengo mucha relación con las redes y medios de comunicación actuales. Creo que son válidos e importantes para llegar a la comunidad.

que la información sea clara, completa, que abarque la totalidad de las actividades. Gracias!

nuestras reuniones necesitan mayor tiempo para la construcción de las propuestas de institución, sugiero que talleres de capacitación sucedan en otros días y horas.

Creo que es muy abierto el tema Comunicación, deberíamos detallar bien a qué llamamos tal. Quizás se puede charlar en reunión

Creo que debemos difundir mucho más aprovechando los medios sociales que nos brinda la tecnología....

## ANEXO 5

DECÁLOGO DE CONVIVENCIA DE LA ESCUELA DE ARTE.

PROYECTO EDUCATIVO MUSICAL: CAMERATA JUVENIL MUNICIPAL.

PAUTAS DE ADMISIÓN Y PERMANENCIA DE LA CAMERATA JUVENIL MUNICIPAL.

“10 EXCELENTES RAZONES PARA SER JEFE”

Quienes participamos de las actividades de la Escuela Municipal de Arte, nos comprometemos a:

1. Respetarnos mutuamente, utilizando formas amables para relacionarnos y recurriendo al diálogo para resolver cualquier situación de conflicto que pudiera surgir.
2. Respetar los horarios de ingreso y salida de las clases y talleres; y de cualquier actividad que se desarrolle en la Escuela. En el caso de los menores de edad, este compromiso será asumido por los adultos responsables.
3. Cuidar las instalaciones de la Escuela, tanto interiores como exteriores, así como las obras que habitualmente se exponen en el hall central y los pasillos.
4. Cuidar y hacer un buen uso de los materiales e instrumentos que se utilizan para llevar a cabo las actividades.
5. Valorar y aprovechar las actividades propuestas.
6. Colaborar para que las clases y actividades de La Llave se desarrollen en un ambiente de respeto, solidaridad y disfrute.
7. Evitar el uso personal de teléfonos celulares durante las clases, cursos y otras actividades, excepto que el mismo forme parte de la propuesta artística.
8. Brindar información personal fidedigna y mantenerla actualizada.
9. Asistir a los cursos y talleres; teniendo en cuenta que se aceptarán dos inasistencias para los talleres que se dictan una vez por semana y tres inasistencias para los que se brindan dos veces por semana.
10. Recurrir a la normativa institucional (que se encuentra a disposición de toda la comunidad en la Administración) ante cualquier situación que no se encuentre detallada en el presente Decálogo.



Proyecto educativo-artístico:

## **CAMERATA JUVENIL MUNICIPAL**

Dependiente de la Dirección General de la escuela de arte La Llave, subsecretaría de Cultura de la Municipalidad de San Carlos de Bariloche.

Objetivos:

- Que nuestro municipio cuente con una orquesta de cámara propia representativa del ~~g~~desarrollo instrumental que hay en la ciudad.
- Brindar a los jóvenes músicos de nuestra ciudad un espacio de proyección y enriquecimiento musical.
- Acercar la música de cámara a distintos espacios sociales de nuestra ciudad.
- Dotar a la Municipalidad de San Carlos de Bariloche de una orquesta propia cuya función es enseñar el trabajo orquestal a jóvenes instrumentistas de nuestra ciudad, en su primera etapa de desarrollo y prepararlos para el salto a un nivel superior de profesionalidad.

Destinatarios: Jóvenes de entre 12 y 24 años que ya posean conocimientos avanzados en los siguientes instrumentos: Violín, viola, violoncello, contrabajo, corno, oboe, flauta travesa, clarinete.

Forma de ingreso: Mediante audición, donde se evaluará si el aspirante posee los conocimientos necesarios para abordar obras de cámara.

Forma de trabajo: Los integrantes asistirán a dos espacios semanales: una clase de instrumento de 90 minutos y un ensayo general de 3 horas.

La orquesta tendrá un cupo máximo de 30 integrantes y un mínimo de 12.

Se realizará una convocatoria pública a todos los interesados en inscribirse. Al momento de la inscripción se otorgará un turno para la audición. Una vez realizadas las audiciones se le informará a todos los inscriptos quienes han sido seleccionados y quiénes no. Luego de un primer periodo de cinco meses destinado a nivelar el grupo y construir el ensamble, ensayar y preparar las obras, se dará inicio al ciclo de presentaciones.

Equipo de trabajo: Director, Coordinador-administrativo; docente de cuerdas; docente de vientos; docente de percusión.

## PAUTAS DE PERMANENCIA EN LA CAMERATA JUVENIL MUNICIPAL. AÑO 2022

**Ensayos de fila:** se desarrollan en los siguientes horarios:

Violín :1 miércoles de 17:30 a 18:30 hs.

Violín 2: lunes de 15:30 a 16:30 hs.

Viola: lunes de 16:30 a 17:30 hs.

Chelos y Contrabajos: miércoles de 14:00 a 15:00 hs.

Vientos: viernes de 16:00 a 18:00 hs.

**Ensayos generales:** se desarrollan los martes. De 15:00 a 18:00 hs.

Pautas de permanencia:

- Puntualidad: se debe llegar a los ensayos con 10 minutos de anticipación, para poder afinar antes y empezar la actividad con puntualidad.
- Asistir con todos los materiales necesarios para el buen desarrollo del ensayo: carpeta, partituras, anteojos (en caso de ser necesario), lápiz negro, goma de borrar, instrumento en condiciones, arco, sordina.
- La escuela provee sólo una copia de cada obra a trabajar. En caso de necesitarse más, cada persona deberá adquirirla.
- Para participar de los ensayos, se debe contar con las partituras correspondientes.
- Avisar con anticipación las faltas o las llegadas tarde.
- En caso de llegar tarde, afinar fuera del lugar de ensayo, a fin de no perturbar el desarrollo de este.
- Mantener un trato respetuoso con todas las personas. Conocer y respetar las pautas de convivencia de La Llave.
- Mantener el buen clima de trabajo, haciendo silencio, prestando atención a las indicaciones y tomando nota de estas.
- Respetar el protocolo de la afinación, esperando el turno en silencio.
- Estudiar las obras. Los ensayos tienen como objetivo el abordaje de las obras y su interpretación. Durante los ensayos de fila, se coordinan arcos, matices y afinación. Asistir con las obras estudiadas y con los arcos puestos.
- Respetar las pautas de uso de los diferentes espacios. La merienda se desarrolla en el hall central, ya que no se puede ingresar al salón con vasos y/o comida. No se permite el consumo de alimentos dentro del salón.
- Es responsabilidad de cada integrante de Camerata, guardar su silla y su atril al finalizar cada ensayo; así como también devolver todo aquel material que le haya sido prestado y dejar el espacio en las mismas condiciones en que se lo recibió.

### Pautas extraordinarias para los CONCIERTOS:

Los conciertos de la Camerata Juvenil Municipal son el resultado del trabajo conjunto y constituyen el objetivo final del proceso pedagógico musical desarrollado. La asistencia a cada concierto es obligatoria para cada participante de Camerata y es condición excluyente para la permanencia en la misma.

Ante la ausencia a un concierto por causa de fuerza mayor, el equipo docente de Camerata, en conjunto con las autoridades de La Llave se reservan el derecho de decidir sobre la permanencia de dicho integrante en la actividad.



# Mariano

## 10 excelentes razones para ser JEFE

- Tendrás un equipo de trabajo que te ayudará a cumplir tus sueños.
- Sabrás lo que es la *humildad*, porque tus logros serán siempre los logros de tu equipo.
- Sabrás lo que es la *responsabilidad*, porque los fracasos serán siempre tuyos.
- Sabrás lo que es la *generosidad*, porque verás a tu equipo crecer y fortalecerse bajo tu liderazgo.
- Sabrás lo que es la *soledad*, porque las decisiones difíciles serán sólo tuyas.
- Vivirás gestionando el cambio, y aprenderás no sólo que es inevitable, sino que es la fuente de toda posibilidad.
- Descubrirás que tus ideas son muy buenas, pero se convierten en mejores ideas cuando tu equipo se adueña de ellas.
- Podrás ver tu "huella" en cada acción de mejora en el servicio que debemos prestar como organismo público.
- Con un poco de suerte, ganarás más dinero que antes.
- Tendrás la posibilidad cotidiana de mostrar lo mejor de tu persona.

MUCHA SUERTE!!



# **JUVENTUD, INNOVACIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA EN UNA ESCUELA PÚBLICA DE ARTE**

Especialización en Planificación y Gestión  
Estratégica de Proyectos Educativos. Trabajo de  
graduación.

Alejandra Schneebeli

Universidad FASTA

# Algunas consideraciones:

1. Aproximación a la realidad. Recorte. Cristalización.
2. Escuela de arte, pública y municipal. Prestación de servicios.
3. Política pública como promotora de derechos. Derecho al acceso a la Cultura.
4. Niñez y juventud como destinatarios de políticas públicas específicas.

## VISIÓN

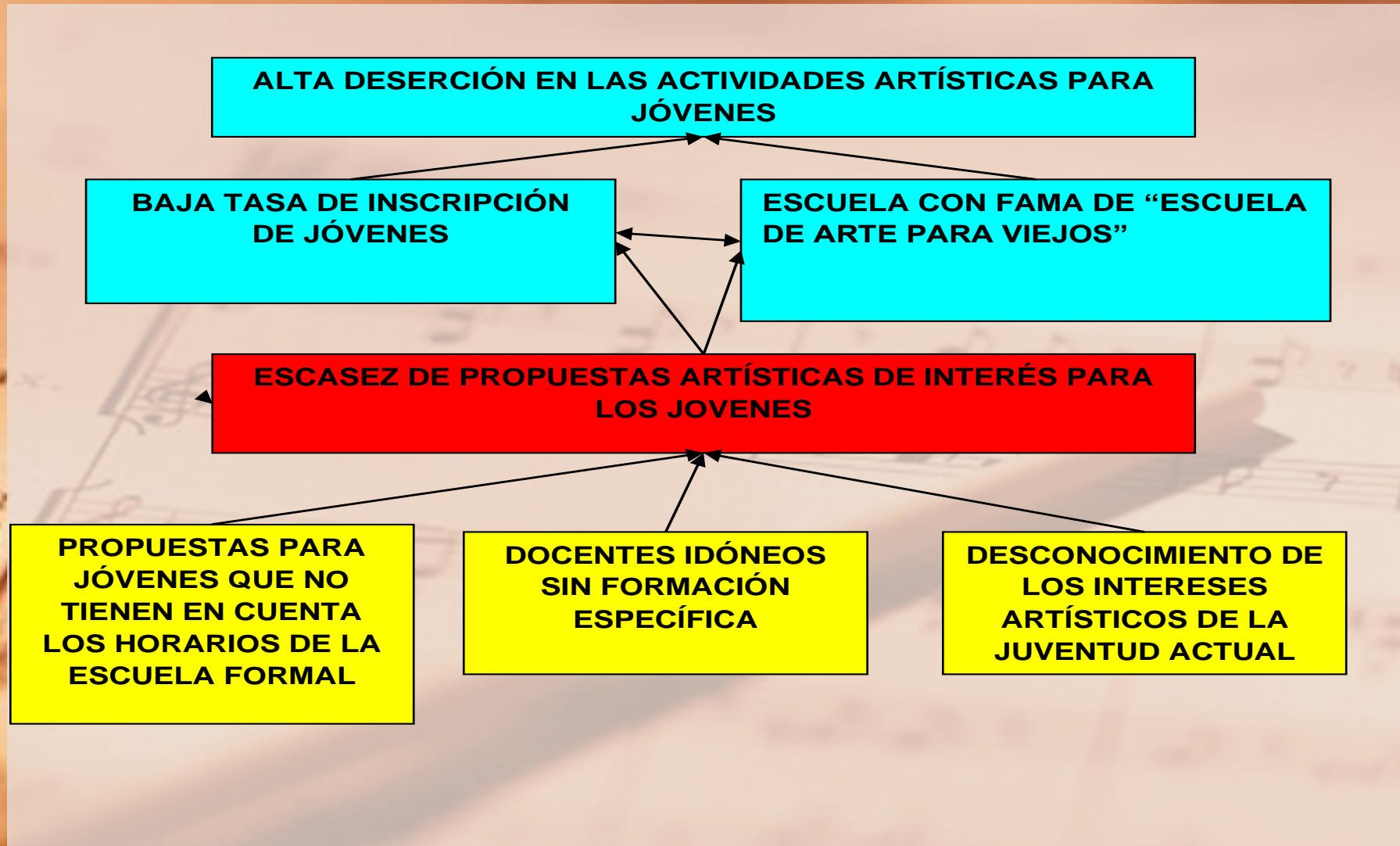
Una escuela pública de arte, vinculada a la comunidad y a las instituciones formativas y artísticas; donde vecinos y artistas accedan al derecho a la Cultura produciendo, disfrutando y adquiriendo bienes culturales.



## MISIÓN

Promover la formación y la actividad artística de la comunidad con la intención de incentivar el potencial transformador del Arte como derecho humano, fortaleciendo las diversas identidades culturales que interactúan en nuestra región.

# Necesidad detectada



# Propuesta de mejora

**BAJAR LA DESERCIÓN EN LAS ACTIVIDADES ARTÍSTICAS  
PARA JÓVENES AL MÍNIMO IDEAL**

**AUMENTAR LA TASA DE  
INSCRIPCIÓN DE JÓVENES**

**RENOVAR LA IMAGEN DE LA  
ESCUELA**

**AUMENTO DE LAS PROPUESTAS ARTÍSTICAS DE INTERÉS  
PARA LOS JÓVENES**

**PROPUESTAS PARA  
JÓVENES QUE TIENEN  
EN CUENTA LOS  
HORARIOS DE LA  
ESCUELA FORMAL**

**DOCENTES IDÓNEOS  
CAPACITADOS**

**CONOCER LOS  
INTERESES  
ARTÍSTICOS DE LA  
JUVENTUD ACTUAL**



## OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la vinculación de los jóvenes con el arte a través de las propuestas de la Escuela Municipal de Arte.

## Acciones

1. Diversificación de propuestas artísticas.
2. Ampliación del horario de propuestas artísticas para la juventud.
3. Fortalecimiento de la difusión a través de redes sociales.
4. Participación de los jóvenes en la evaluación institucional.
5. Aprobación del nuevo organigrama, creando la Dirección de Formación Artística.
6. Capacitaciones. Confección del PEI.





Cors. / 1  
Tpts. / 2

A. Sax.

# Análisis del proyecto

1. Recursos.
2. Destinatarios e impacto comunitario.
3. Viabilidad: política; cultural; técnico-profesional; material.
4. Gestión de los recursos humanos.
5. Gestión de la comunicación.
6. Gestión jurídica.
7. Presupuesto.





**VACACIONES DE INVIERNO  
EN LA LLAVE**

“Barriletes  
de Libertad”  
Vuelta al Aire

Jueves 21/7  
17 hs.

**BARILOCHE  
CULTURA** **BARILOCHE**



# Palabras finales.....

