

**INFORME FINAL  
DE AUDITORÍA**

**Proyecto N° 2.07.15**

**DIRECCION GENERAL  
DEL TEATRO COLÓN**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Buenos Aires, Junio de 2008**

# **AUDITORIA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES**

**Av. Corrientes 640    piso 5º    Capital Federal**

## **Presidente**

Dra. Sandra Bergenfeld

## **Auditores Generales**

Dr. Santiago De Estrada

Dr. Alejandro Fernández

Ing. Adriano Jaichenco

Dra. Paula Oliveto Lago

Lic. Josefa Prada

Dr. Juan Carlos Toso

**CÓDIGO DE PROYECTO:** 2.07.15

**NOMBRE DEL PROYECTO:**

Dirección General del Teatro Colón.  
Auditoría de Gestión.

**PERÍODO BAJO EXAMEN:** Año 2006

**EQUIPO DESIGNADO:**

Dra. Gladys Lorenzo (Supervisora)

**OBJETO:** Jurisdicción 50 – Ministerio de Cultura; Unidad Ejecutora 540, Dirección General Teatro Colón, Programas 7, 34 y 35 (Ejercicio 2006).

**OBJETIVOS:** Evaluar la adecuación de los recursos al cumplimiento de los objetivos institucionales en términos de eficacia y eficiencia.

## INFORME EJECUTIVO

<b>Lugar y fecha de emisión</b>	Buenos Aires, Noviembre 2007								
<b>Código del Proyecto</b>	2.07.15								
<b>Denominación del Proyecto</b>	Dirección General del Teatro Colón- Auditoria de Gestión								
<b>Período examinado</b>	Año 2006								
<b>Programas auditados</b>	7, 34 y 35								
<b>Unidad Ejecutora</b>	Dirección General del Teatro Colón								
<b>Objeto de la auditoría</b>	<p style="text-align: center;">Jurisdicción 50 – Ministerio de Cultura; Unidad Ejecutora 540, Dirección General de Teatro Colón, Programas 7, 34 y 35 - Ejercicio 2006 -.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Concepto</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Crédito Sancionado</td> <td>\$47.712.168,00</td> </tr> <tr> <td>Crédito Vigente</td> <td>\$64.666.671,00</td> </tr> <tr> <td>Crédito Devengado</td> <td>\$64.184.669,52</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;"><b>Fuente:</b> Elaboración Propia con datos suministrados por TC.</p>	Concepto	Total	Crédito Sancionado	\$47.712.168,00	Crédito Vigente	\$64.666.671,00	Crédito Devengado	\$64.184.669,52
Concepto	Total								
Crédito Sancionado	\$47.712.168,00								
Crédito Vigente	\$64.666.671,00								
Crédito Devengado	\$64.184.669,52								
<b>Objetivo de la auditoría</b>	Evaluar la adecuación de los recursos al cumplimiento de los objetivos institucionales en términos de eficacia y eficiencia.								

<b>Hallazgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se verificó la ausencia de un proceso de planificación estratégica, con inclusión de objetivos y metas.</li> <li>✓ Se verificó la inexistencia de un Plan Anual de Compras.</li> <li>✓ Se constató la falta de un sistema de costos.</li> <li>✓ Se verificó la inexistencia de indicadores de medición de gestión.</li> <li>✓ El 47% de las compras realizadas de bienes de consumo y el 86% de las de bienes de uso fueron realizadas con la utilización del método de adquisición establecido por el Decreto N° 1370/01, debido a la ausencia de un plan anual de compras.</li> <li>✓ Se detectó la inexistencia de respaldos documentales que den cuenta del proceso de la selección de obras incluidas en la programación oficial.</li> <li>✓ Se detectó la falta de documentación de respaldo que de cuenta de la realización de las giras artísticas programadas.</li> <li>✓ Se verificó la falta de cumplimiento de lo establecido en los Decretos N° 4.148/90 y 3.368/74.</li> <li>✓ Se detectó que la fijación de tarifas no contó con respaldos documentales que indicaran los parámetros tenidos en cuenta.</li> <li>✓ Se verificó la falta de normativa que regule las actividades del Centro Experimental.</li> <li>✓ Se verificó la falta de 7 convenios suscriptos por el Organismo.</li> <li>✓ <b>Se verificaron :</b> <b>16 contratos celebrados durante el año 2006 que</b></li> </ul>
------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><b>no fueron oportunamente informados,</b>  <b>10 actuaciones con convenios celebrados en el año 2006 caratulados en el año 2007,</b>  <b>1 actuación caratulada sin el contrato original correspondiente,</b>  <b>11 actuaciones con documentación incompleta y</b>  <b>4 convenios caratulados con dos números de actuaciones o sea duplicadas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se verificó la inexistencia de registros contables que den cuenta del cumplimiento efectivo de los convenios.</li> <li>✓ Se detectaron fallas de control interno y por oposición entre las Áreas intervinientes en la administración de convenios.</li> <li>✓ El 29% de los ingresos totales de la Fundación correspondieron a las visitas guiadas. Estos recursos podrían haber sido recaudados por el Teatro, pasando a ser parte del presupuesto como recursos propios.</li> <li>✓ Se verificó la inexistencia de instrumento legal que regule la relación existente entre el Teatro Colón y la Fundación.</li> <li>✓ Los registros del Teatro referidos a su relación con la Fundación fueron de índole parcial, no dando cuenta de integridad ni universalidad.</li> <li>✓ Se verificó la inexistencia de documentación de respaldo que avale la construcción de indicadores de metas físicas que utilizó el Teatro.</li> <li>✓ Se registró un desvío del 83% de la meta establecida de alumnos a inscribir en el Instituto Superior de Arte.</li> </ul>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Conclusiones</b>	<p>Del análisis efectuado sobre la gestión del Teatro Colón, surgió la necesidad de contar con una planificación estratégica referida a las actividades inherentes al servicio público que brinda el organismo.</p> <p>La inexistencia de un adecuado Plan Anual de Compras, ocasionó exceso en la aplicación del Decreto N° 1.370/01, el que fue utilizado como mecanismo habitual para la adquisición de bienes.</p> <p>El proceso de selección del repertorio de la temporada oficial careció de respaldo documental que diera cuenta de los criterios adoptados por la Dirección General al respecto.</p> <p>La gestión en materia de suscripción de convenios reveló fallas de control interno y por oposición entre las áreas administrativas intervinientes, además de la inexistencia de registros que evidenciaran el efectivo cumplimiento de los mismos.</p> <p>La persistencia de un vacío normativo que formalice la relación existente entre el Teatro Colón y la Fundación Teatro Colón atento contra la integridad y transparencia que debió imperar en el desarrollo de las actividades conjuntas llevadas a cabo, al no permitir conocer fehacientemente las cifras provenientes de los ingresos producidos.</p> <p>Al respecto, cabe mencionar que en el transcurso del año 2006 no se asentó en registro alguno información sobre la disponibilidad de recursos financieros correspondientes al Teatro Colón que fueron administrados por la Fundación.</p> <p>Las actividades rentadas que llevó adelante la Fundación bien podrían haber sido implementadas desde el Teatro con el objeto de acrecentar lo recaudado en concepto de recursos propios.</p>
---------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

La meta física referida a público asistente alcanzó la pauta prevista. En cambio los indicadores utilizados por el Instituto Superior de Arte, en cuanto alumnos a inscribir verificó un significativo desvío. En ambos casos no se obtuvo documentación de respaldo que avalara la construcción de los mismos.

De todo lo expuesto precedentemente se desprende la imposibilidad de medir eficiencia, eficacia y economía, elementos fundamentales para conocer el resultado de cualquier gestión.

**INFORME DE AUDITORIA**  
**Proyecto Nº 2.07.15**

**DESTINATARIO**

**Señora**  
**Presidenta**  
**Legislatura Ciudad Autónoma de Buenos Aires**  
**Lic. Gabriela Michetti**  
S                    /                    D

En uso de las facultades conferidas por el artículo 135 de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por la Ley 70, artículos 131, 132, 136 y por la Resolución 419-AGCBA-06, la Auditoría General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires procedió a efectuar un examen en el ámbito de la Dirección General del Teatro Colón, dependiente del Ministerio de Cultura, con el objeto que a continuación se detalla.

**1. OBJETO**

Jurisdicción 50 – Ministerio de Cultura; Unidad Ejecutora 540, Dirección General de Teatro Colón, Programas 7, 34 y 35 - Ejercicio 2006 -.

Concepto	Total
Crédito Sancionado	\$47.712.168,00
Crédito Vigente	\$64.666.671,00
Crédito Devengado	\$64.184.669,52

**Fuente:** Elaboración Propia con datos suministrados por TC.

**2. OBJETIVO**

Evaluar la adecuación de los recursos al cumplimiento de los objetivos institucionales en términos de eficacia y eficiencia.

**3. ALCANCE**

El examen fue realizado de conformidad con las normas de auditoría externa de la AUDITORIA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, aprobadas por

Ley Nº 325 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las Normas Básicas de Auditoría Externa aprobadas por Resolución 161/00 de la AGCBA.

Para la realización de esta auditoria se llevaron a cabo los siguientes procedimientos:

- Análisis del encuadre normativo vigente. **(Anexo I)**
- Entrevistas con funcionarios de las Áreas.
- Elaboración de instrumentos de recolección de información.
- Análisis del Presupuesto 2006 y su ejecución en todas las etapas del gasto.
- Análisis de las planillas de recaudación por espectáculos (Bordereaux).
- Relevamiento y análisis de convenios con su correspondiente ejecución.
- Análisis de la programación artística 2006 y su ejecución.
- Composición de la planta funcional.
- Análisis y verificación de las tarifas vigentes durante el año 2006.
- Análisis de los controles ejercidos por el Teatro sobre las actividades desarrolladas por la Fundación en el período auditado.
- Relevamiento de los circuitos vinculantes entre el Teatro Colón y la Fundación Teatro Colón.
- Verificación de la existencia de indicadores de medición de gestión.

Las tareas de campo se realizaron entre el 3 de Agosto y el 30 de Noviembre de 2007.

#### **4. LIMITACIONES AL ALCANCE**

La ausencia de un proceso de planificación estratégica del Teatro impidió conocer objetivos y metas.

La ausencia de un sistema de costos, impidió conocer la asignación de recursos a las actividades desarrolladas por el Teatro.

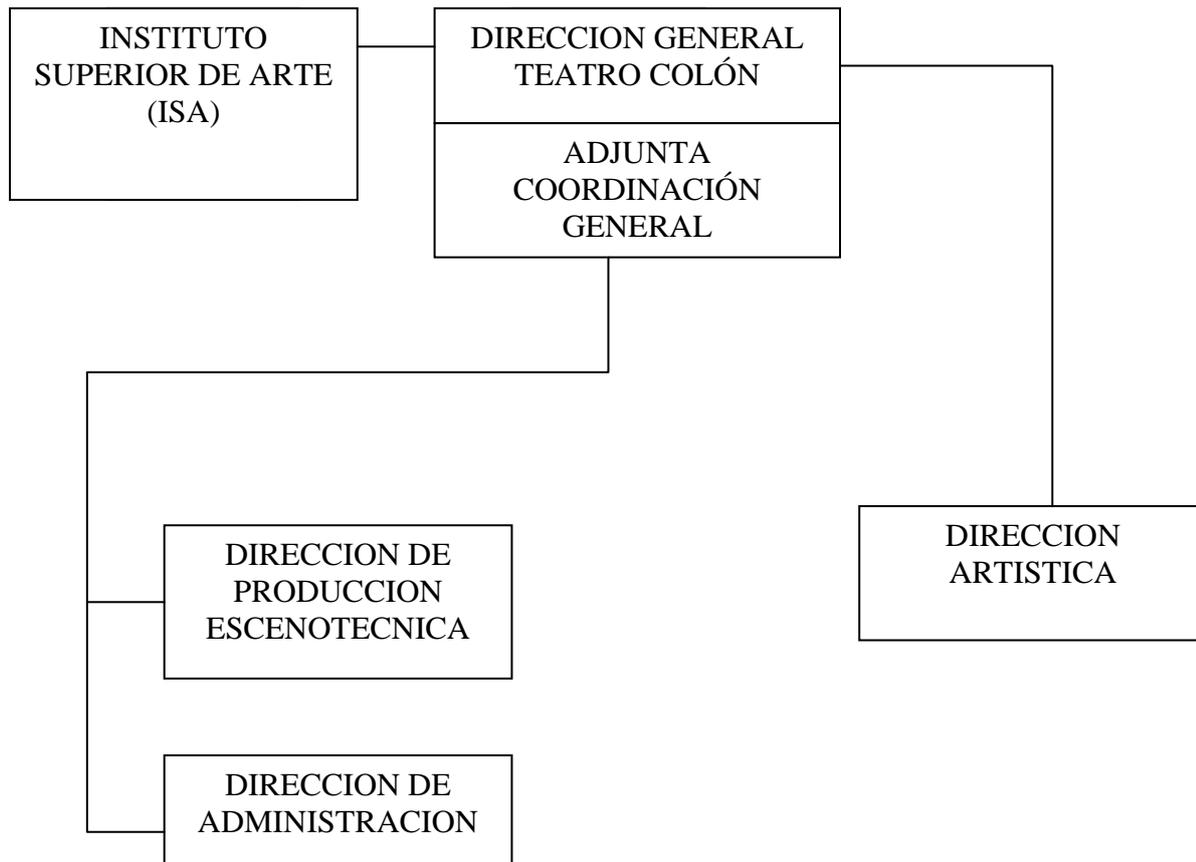
La ausencia de un Plan Anual de Compras, impidió analizar las compras del ejercicio en función de las necesidades surgidas de las actividades desarrolladas.

La ausencia de indicadores de gestión imposibilitó conocer el cumplimiento de las metas y objetivos.

## 5. COMENTARIOS

### Estructura Orgánica funcional

El Decreto N° 350/06 Anexo I/9, presenta la estructura orgánico funcional del Teatro Colón:



El Decreto N° 350/06 Anexo 2/9, describe las responsabilidades primarias de la Dirección General del Teatro Colón, las cuales son:

- Promover el arte lírico, musical y coreográfico en sus expresiones más relevantes, transmitiendo a la comunidad su valor y significado.
- Proponer y ejecutar las políticas y acciones innovadoras que atiendan las necesidades de desarrollo cultural de la comunidad.
- Planificar, programar y dirigir las actividades del Teatro.

- Definir y dirigir la planificación, programación y ejecución de los servicios contables, de administración, patrimoniales de recursos humanos y económico – financieros, de mantenimiento y suministros.
- Definir el presupuesto total anual del Teatro Colón a presentar a las autoridades del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y controlar su respectiva ejecución.
- Entender en el patrocinio y mecenazgos de actividades de su competencia.
- Promover, celebrar, suscribir y ejecutar convenios de colaboración y de coproducción; contratos de locación de vestuarios, escenografías, locaciones de sala y salones y contratos de publicidad, que coadyuven a la difusión del arte lírico, musical y coreográfico, que estén dirigidos hacia el fortalecimiento y reordenamiento administrativo y artístico del Servicio Público que brinda el Teatro Colón.
- Optimizar el funcionamiento del Teatro Colón, dentro de sus competencias y en su carácter de representante institucional del mismo.
- Dictar las normas necesarias que reglamenten el cumplimiento de las competencias asignadas a los órganos dependientes, para su correcta ejecución y cumplimiento y que estén orientadas al fortalecimiento administrativo y artístico del Teatro Colón.
- Aprobar el plan anual de estudios de la Dirección General Instituto Superior de Arte, así como las actividades extracurriculares que allí se realicen.

El Decreto N° 524/G.C.B.A./06 de fecha 16 de mayo de 2006, modificó parcialmente el Anexo 2/9 referido a objetivos y responsabilidades primarias de la Dirección General Adjunta de la Coordinación General, que a partir de entonces consistieron en:

- Asistir al Director General en todas sus competencias.
- Reemplazar al Director General en caso de ausencia y/o en las facultades que le sean expresamente delegadas.

### ***Estructura Presupuestaria***

La ejecución presupuestaria, de la Dirección General del Teatro Colón, fue la que se detalla a continuación:

Incisos	Concepto	Crédito Vigente	Crédito Devengado	Ejecución
1	Gastos en Personal	47.809.479,00	47.809.425,64	100,00%
2	Bienes de Consumo	1.423.303,00	1.364.781,84	95,89%
3	Servicios no Personales	14.975.373,00	14.638.590,13	97,75%
4	Bienes de Uso	402.906,00	316.262,41	78,50%
5	Transferencias	55.610,00	55.609,50	100,00%
<b>Total</b>		<b>64.666.671,00</b>	<b>64.184.669,52</b>	<b>99,25%</b>

Fuente: Elaboración Propia con datos suministrados por DGTC.

Del cuadro precedente surgió que la mayor incidencia del presupuesto fue la destinada a solventar lo atinente a gastos en personal con un crédito de \$47.809.479,00.-, representando un 74% del total asignado de \$64.666.671,00.- Continúo en orden de prelación el Inciso 3 –Servicios no Personales -, cuya distribución presupuestaria representó el 23% del mismo.

Cabe destacar que, el inciso antes mencionado contuvo las partidas destinadas al pago de contratos artísticos nacionales, extranjeros y de funcionamiento, siendo esta la de mayor relevancia financiera.

El presupuesto del Teatro Colón se compuso de tres programas presupuestarios, cuya distribución con respecto al crédito vigente y su ejecución fue la siguiente:

Programas	C.Vigente	Distribución	C.Devengado	Ejecución
7-Actividades Comunes	40.133.668,00	62,06%	39.850.767,00	99,30%
34-Formación Artística en el ISA	3.475.092,00	5,38%	3.468.564,52	99,81%
35-Expresiones Artísticas en el TC.	21.057.911,00	32,56%	20.865.338,00	99,09%
<b>Total</b>	<b>64.666.671,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>64.184.669,52</b>	<b>99,25%</b>

Fuente: Elaboración Propia con datos suministrados por DGTC.

La composición del Presupuesto del Teatro, con relación al crédito asignado según su fuente de financiamiento fue la que a continuación se detalla:

Fuente de Financiamiento	Crédito Vigente	Composición	Crédito Devengado	Ejecución
11-Contribución Administración Central	53.348.873,00	82,50%	53.110.983,21	99,55%
13-Recursos Propios	11.241.739,00	17,38%	10.997.630,18	97,83%
14-Transferencias Afectadas	76.059,00	0,12%	76.056,13	100,00%
<b>Total General</b>	<b>64.666.671,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>64.184.669,52</b>	<b>99,25%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la DGTC

La conformación de los recursos propios correspondieron principalmente a ingresos del teatro provenientes de la venta de entradas (abonos y sobrantes de abonos), arrendamientos de sala y convenios de coproducción.

La recaudación producida durante el ejercicio 2006, fue la detallada seguidamente:

Concepto	Importe
Ingresos por abonos temporada 2006	8.242.225,58
Ingresos funciones 2006	3.686.390,66
Ingresos conceptos varios	487.978,72
<b>Total</b>	<b>12.416.594,96</b>

Fuente: Elaboración Propia con datos suministrados por TC.

## Administración de Fondos

### Cajas Chicas y Cajas Chicas Especiales

El teatro contó para el año 2006, con dos cajas chicas comunes de \$5.000 y tres especiales de \$ 25.000 cada una, destinadas a solventar los gastos menores de las distintas áreas.

### Fondos Rotatorios

Estos fondos fueron utilizados principalmente para afrontar el pago de contratos artísticos extranjeros.

La rendición de cuentas y devolución de fondos no invertidos, se detalla seguidamente:

Carpeta N° 9425-D-2006	
Fondos recibidos	3.716.958,00
Rendido	3.710.547,00
Saldo	6.411,00

Fuente: Elaboración Propia con datos suministrados por TC.

## Gestión de Compras

El gasto en Bienes de Consumo se destinó principalmente a la adquisición de materiales para los sectores de escenografía y vestuario, siendo los insumos de mayor relevancia maderas, telas y pinturas.

El método de compra utilizado mayoritariamente fue el habilitado por el Decreto N° 1.370/01, las operaciones efectuadas bajo esta modalidad alcanzaron la suma de \$ 637.819,36.-, siendo el total devengado en el inciso 2 Bienes de Consumo de \$1.364.781,84.-representando el gasto un 47%, del total antes mencionado.

Asimismo, el total devengado para el inciso 4 Bienes de Uso fue de \$ 316.262,41, habiéndose adquirido bienes por un valor de \$ 271.407.43, lo que representó un 86%.

La aprobación de estos gastos surgió de Resoluciones emanadas del Ministerio de Cultura o Disposiciones de la Dirección General Técnica Administrativa y Legal del Ministerio de Cultura, según corresponda por cuadro de competencia, justificando su uso por haberse tratado de casos de imprescindible necesidad, que no pudieron ser gestionados a través de los procedimientos vigentes en materia de contrataciones.

Por otra parte, se realizaron en el período bajo análisis cinco licitaciones privadas<sup>1</sup> y cuarenta y cinco contrataciones directas<sup>2</sup>, destinadas a la adquisición de insumos.

En el siguiente cuadro se presenta el resumen de las adquisiciones efectuadas por el teatro según la modalidad de contratación adoptada y su incidencia con respecto a los totales devengados por inciso presupuestario:

Inciso	Tipo de Contratación	Importe	Concepto	Devengado Inciso	Representación
2	Contratación Directa	361.823,73	Bienes de consumo	1.364.781,84	27%
2	Licitación Privada	331.875,65	Bienes de consumo	1.364.781,84	24%
2	Decreto 1370	637.819,36	Bienes de consumo	1.364.781,84	47%
<b>2</b>	<b>Subtotal</b>	<b>1.331.518,74</b>	<b>Bienes de consumo</b>	<b>1.364.781,84</b>	<b>98%</b>
3	Decreto 1370	86.958,91	Mantenimiento	14.638.590,13	0,59%
<b>3</b>	<b>Subtotal</b>	<b>86.958,91</b>	<b>Mantenimiento</b>	<b>14.638.590,13</b>	<b>0,59%</b>
4	Decreto 1370	271.407,43	Bienes de uso	316.262,41	86%
<b>4</b>	<b>Subtotal</b>	<b>271.407,43</b>	<b>Bienes de uso</b>	<b>316.262,41</b>	<b>86%</b>
<b>Total 2-3-4</b>		<b>1.689.885,08</b>		<b>16.319.634,38</b>	<b>10%</b>

Fuente :Elaboración Propia con datos suministrados por TC.

<sup>1</sup> LPv.72/06, 323/06,421/06,310/06 y 249/06.

<sup>2</sup> CD. 1123/06, 746/06, 1482/06,1061/06,934/06,1522/06, 1273/06,691/06,1222/06,1371/06,1557/06,1505/06,1576/06,1561/06,1560/06, 1555/06,9882/05,904/06,670/06,10713/05,744/06,1475/06,1544/06,1512/06,40/06,637/06,611/06,1015/06,10741/05,10742/05, 1455/06,381/06,609/06,1502/06,720/06,960/06,929/06,938/06,986/06,942/06,952/06,958/06,31/06,1440/06 y 1205/06.

El denominado plan de contrataciones 2006 elaborado en el área de compras y contrataciones, consistió en un mero listado general de las necesidades planificadas para el ejercicio, a criterio de este equipo auditor el mismo no alcanzó la calificación de Plan Anual de Compras por no incluir un detalle pormenorizado de los bienes a ser adquiridos.

La carencia de una planificación adecuada de compras, implicó el uso generalizado del Decreto N° 1.370/01, denotando que las compras realizadas fueron el producto de un gasto que no se programó ni se contempló oportunamente.

### Administración de Personal

Los recursos humanos de la planta con los que contó el Teatro Colón para el ejercicio bajo análisis se describen en el siguiente cuadro:

Área	Planta Permanente	Planta Transitoria Decreto N° 948/06	%
ISA y Docentes	111	4	9,54
Artísticos y Auxiliares	426	14	36,51
Administración General	177	17	16,10
Dirección Gral. y Artística	26	6	2,66
Escenotecnica	381	43	35,19
<b>Total</b>	<b>1.121</b>	<b>84</b>	<b>100,00</b>

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por el TC.

El personal contratado bajo la modalidad del Decreto N° 948/G.C.B.A./06 ascendió para el año bajo análisis a la cantidad de 84 agentes.

Según las distintas modalidades de prestación de servicios la cantidad de agentes contratados en el período 2006 es la que se detalla a continuación:

Contratados	Cantidad	%
Funcionamiento	227	26,52
Artísticos Extranjeros	92	10,75
Artísticos Nacionales	537	62,73
<b>Total</b>	<b>856</b>	<b>100,00</b>

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por el TC.

La apertura por sector de los contratos de funcionamiento del año 2006, se exhiben seguidamente:

<b>Contratos de Funcionamiento</b>		
<b>Área/Sector</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Apoyo Artístico	113	49,78
Escenotécnica	18	7,93
Administración	28	12,33
Dir. Gral. y Artística	50	22,03
I.S.A.	14	6,17
C.E.T.C.	4	1,76
<b>Total</b>	<b>227</b>	<b>100,00</b>

Fuente: elaboración propia con datos suministrados TC.

Del relevamiento practicado surgió que la totalidad de las contrataciones fueron financiadas con los ingresos provenientes de recursos propios del Teatro.

Del análisis efectuado sobre la franja etaria del personal de planta permanente se verificó que el 18% del mismo se encontraba en condiciones de acogerse al beneficio jubilatorio.

En tanto el cuerpo de ballet estable del Teatro incluyó en el 57% de los casos una franja etaria de 41 a 60 años.

Los cargos de nivel inferior a Direcciones quedaron fuera de estructura por los Decretos N° 12/96 y 1.361/00, manteniéndose los desarrollos organizativos y la dotación vigente.

De los procedimientos llevados a cabo por este equipo auditor, surgió que en el año bajo análisis se produjeron cuatro cesantías, asimismo a través del dictado de Disposiciones, cuatro agentes cumplieron funciones a cargo de Departamentos, sin percibir retribución por el cargo que ocuparon.

## **Tarifas**

El Decreto N° 921/MCBA/06 de fecha 14 de julio 2006, facultó al Ministerio de Cultura a aprobar los precios de las entradas que fijaren los Organismos, para el caso del Teatro Colón éste fue de un monto máximo de \$ 600.

La Resolución N° 4.644/SC/05 de fecha 16 de Diciembre de 2005 convalidada por la Resolución N° 1.467/MCGC/06 aprobó los valores de los abonos para la temporada 2006.

A su vez la Resolución N° 1.280/MCGC/06 de fecha 28 de julio de 2006 convalidó los precios fijados por la Dirección General del Teatro Colón para el sobrante de abono de la temporada lírica 2006.

Es de destacar que las tarifas fueron definidas por la Dirección General del Teatro Colón no contando con respaldos documentales sobre los parámetros utilizados.

El siguiente cuadro detalla la disponibilidad habida para la venta de los distintos tipos de abonos de la temporada 2006:

<b>Venta de Abonos por función</b>			
<b>Función</b>	<b>A la venta</b>	<b>vendidos</b>	<b>% venta</b>
Gran Abono	2.826	1.294	45,79
Abono nocturno tradicional	2.826	1.502	53,15
Abono Nocturno nuevo	2.826	1.438	50,88
Abono Vespertino	2.826	1.536	54,35
<b>Total</b>	<b>11.304</b>	<b>5.770</b>	<b>51,04</b>

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por el T. Colón

Del total de los 11.304 abonos disponibles, los efectivamente vendidos ascendieron a 5.770 y representaron un 51,04% del total de las localidades ofrecidas.

El abono de mayor venta fue el denominado vespertino (54,35%) y el de menor venta correspondió al Gran Abono (45,79%).

A su vez las localidades centrales se vendieron en un 80,96%, porcentaje que se eleva al 97,80% si no se computaran los palcos según se visualiza en el cuadro siguiente:

<b>Localidades Centrales</b>							
<b>Localidades</b>	<b>A la venta</b>	<b>Vendidas</b>	<b>G.A. 3</b>	<b>A.N.T.<sup>4</sup></b>	<b>A.N.N. 5</b>	<b>A.V. 6</b>	<b>% sobre ventas</b>
Centrales	2.720	2.202	567	580	567	488	80,96
Centrales sin Palco	1.184	1.158	279	292	291	296	97,80

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por el T. Colón

Se aprecia en los siguientes cuadros las diferencias tarifarias aplicadas a los distintos abonos.

<sup>3</sup> G.A.: Gran Abono

<sup>4</sup> A.N.T.: Abono Nocturno Tradicional

<sup>5</sup> A.N.N.: Abono Nocturno Nuevo

<sup>6</sup> A.V.: Abono Vespertino

<b>Precio de abono por persona y por función -Temporada Lírica-</b>				
Localidad	Gran Abono	Abono nocturno tradicional	Abono Nocturno nuevo	Abono Vespertino
Palco bajo centro <sup>7</sup>	2.659,00	1.162,00	1.162,00	1.007,00
Platea	380,00	194,00	194,00	168,00
Cazuela 1ra. fila centro	100,00	77,00	77,00	71,00
Tertulia 1ra. fila centro	75,00	58,00	58,00	51,00
Galería centro	59,00	44,00	44,00	39,00
Delantera de Paraíso	39,00	31,00	31,00	28,00
Entrada a Paraíso	5,00	5,00	5,00	5,00

**Fuente:** elaboración propia con datos suministrados por el T. Colón

<b>Valor de abono individual y por función - Temporada de Ballet-</b>	
Localidad	Abono
Palco bajo centro	365,00
Platea	61,00
Cazuela 1ra. fila centro	37,00
Tertulia 1ra. fila centro	28,00
Galería centro	22,00
Delantera de Paraíso	12,00
Entrada a Paraíso	4,00

**Fuente:** elaboración propia con datos suministrados por el T. Colón

<b>Valor de abono individual y por función -Opcional de Ballet-</b>	
Localidad	Opcional Abono
Palco bajo centro	1.162,00
Platea	194,00
Cazuela 1ra fila centro	77,00
Tertulia 1ra fila centro	58,00
Galería centro	43,00
Delantera de Paraíso	31,00
Entrada a Paraíso	5,00

**Fuente:** elaboración propia con datos suministrados por el T. Colón

<sup>7</sup> Los valores del Palco Bajo Centro refieren a seis lugares.

Valor de abono individual y por función - Temporada de Conciertos-	
Localidad	Abono
Palco bajo centro	324,00
Platea	54,00
Cazuela 1ra. fila centro	27,00
Tertulia 1ra. fila centro	20,00
Galería centro	16,00
Delantera de Paraíso	9,00
Entrada a Paraíso	3,00

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por el T. Colón

La comparación de costes de sobrantes de abonos entre los años 2004, 2005 y 2006 por persona y por función fue la siguiente:

Comparación de los precios de sobrantes de abonos 2004/2005/2006												
Localidad	Gran Abono			Abono nocturno tradicional			Abono Nocturno nuevo			Abono Vespertino		
	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006
Palco bajo centro	220	265	449	120	144	229	120	144	229	100	120	199
Platea	220	265	449	120	144	229	120	144	229	100	120	199
Cazuela 1ra. fila centro	120	159	118	75	86	92	75	86	92	60	72	84
Tertulia 1ra. fila centro	90	119	89	55	65	68	55	65	68	45	54	61
Galería centro	70	93	69	45	50	51	45	50	51	35	42	46
Delantera de Paraíso	30	53	46	15	29	36	15	29	36	15	24	33
Entrada a Paraíso	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por el T. Colón

De la comparación efectuada entre los años 2005 y 2006 se observa un incremento del 69,43%, para el Gran Abono en las localidades "Palco Bajo Centro y Platea" que se visualiza en el siguiente cuadro:

Porcentaje de incremento de Abono en los años 2005/2006												
Localidad	Gran Abono			Abono nocturno tradicional			Abono Nocturno nuevo			Abono Vespertino		
	2005	2006	%	2005	2006	%	2005	2006	%	2005	2006	%
Palco bajo centro	265	449	69,43%	144	229	59,03%	144	229	59,03%	120	199	65,83%
Platea	265	449	69,43%	144	229	59,03%	144	229	59,03%	120	199	65,83%
Cazuela 1ra fila centro	159	118	-25,79%	86	92	6,98%	86	92	6,98%	72	84	16,67%
Tertulia 1ra fila centro	119	89	-25,21%	65	68	4,62%	65	68	4,62%	54	61	12,96%
Galería centro	93	69	-25,81%	50	51	2,00%	50	51	2,00%	42	46	9,52%
Delantera de Paraíso	53	46	-13,21%	29	36	24,14%	29	36	24,14%	24	33	37,50%
Entrada a Paraíso	3	5	66,67%	3	5	66,67%	3	5	66,67%	3	5	66,67%

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por el T. Colón

### **Expresiones Artísticas del Teatro Colón**

El Teatro tiene por objeto promover y difundir el arte lírico, musical y coreográfico en sus expresiones más relevantes, transmitiendo a la comunidad su valor y significado, el cual se enmarca dentro de los objetivos generales del Ministerio de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, en cuanto a garantizar y ampliar el acceso de amplios sectores de la población a una variada gama de productos culturales.

La capacidad de producción del Teatro Colón fue de aproximadamente 85 funciones por año en la propia sede distribuidos en los siguientes segmentos de oferta:

<b>Producciones anuales</b>	<b>Cantidad</b>
Líricas	7
Concierto	14
Ballet	3
Obras Contemporáneas	11

La Resolución N° 4.643/05 de la ex Secretaría de Cultura, aprobó los títulos de la Temporada Oficial 2006, la que incluyó arte Lírico, Ballet, Orquesta Filarmónica de Buenos Aires, Opera de Cámara, Centro de Experimentación, Orquesta Estable, Orquesta Académica, Instituto Superior de Arte, Espectáculo Infantil y Función de Gala del 25 de Mayo.

### ***Programación Artística***

La programación artística del Teatro de la denominada temporada oficial 2006 fue confeccionada y elaborada por el Director Artístico y aprobada por la Dirección General, en los géneros de Opera, Opera de Cámara, Ballet y Conciertos incluyendo también las propuestas oportunamente convenidas que le fueron remitidas desde el Centro de Experimentación y el Instituto Superior de Arte.

En cuanto al criterio de selección implementado no existen respaldos documentales que den cuenta de las decisiones adoptadas.

Cabe destacar que por no contar el Teatro con una planificación estratégica plurianual, la periodicidad de la programación de la temporada respecto de la renovación del repertorio y de las puestas en escena continuó siendo anual.

Al respecto y a efectos que el Teatro logre sostener a futuro su muy merecido prestigio es que resulta de fundamental importancia la implementación de un proceso de planificación plurianual que posibilite gestionar en un marco de mayor previsibilidad económico financiera, y también optimizar sus recursos materiales y humanos con la incorporación de artistas nacionales y extranjeros de primerísima línea.

La programación de la Temporada Lírica 2006 incluyó la puesta en escena de 8 Operas, 3 representaciones del Ballet Estable y un ciclo de 16 conciertos de la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires. En tanto La Opera de Cámara contempló 2 interpretaciones.

#### ***Otras actividades incluidas en la programación***

- ✓ Espectáculos del Centro de Experimentación.
- ✓ Actividades del Taller de Integración Operística del Instituto Superior de Arte.
- ✓ Conciertos mensuales de la Orquesta Académica.
- ✓ Concierto didáctico, espectáculo infantil.
- ✓ Concierto Verdad, Justicia y Memoria de la Orquesta Estable del Teatro.
- ✓ Función de Gala del 25 de Mayo 2006.

#### ***Ejecución y desvíos de la temporada***

Los cambios producidos consistieron en la reprogramación de:

- La Opera Turandot pendiente de ejecución de la temporada 2005 debió representarse fuera de sede, en el mes de noviembre de 2006, por encontrarse en refacción la sala principal.
- La representación de Ballet titulado "Tributo a Ginastera" se reemplazó por "Romeo y Julieta".
- Las Operas de Cámara " Il Campiello y Greek " fueron suplidas por "El emperador de la Atlántida".

De las actividades referidas a giras artísticas realizadas por el Ballet estable y el Centro de Experimentación del Teatro incluidas en la programación no fue posible determinar la efectiva realización de las mismas por no contar con la documentación que así lo acredite.

Con referencia a la normativa vigente respecto de la difusión del arte lírico, ballet y musical, el Teatro Colón dio cumplimiento a lo dispuesto en el Decreto N° 5.456/72 que contempla la programación de un concierto de tango y folklore por temporada y también a la Ordenanza N° 13.438/62 en cuanto a la realización de funciones de las mismas características que ofreció en los abonos tradicionales con el carácter de populares.

Asimismo, de la documentación aportada no se confirma el cumplimiento de lo establecido en los Decretos N° 4.148/90 y 3.368/74 en lo que respecta a la entrega de localidades gratuitas para personas de la tercera edad y a la confección de un registro permanente para personas de 80 ó más años para adquirir localidades fuera de ventanilla respectivamente.

También dentro de la programación se incluyeron diez títulos que fueron representados en veintiséis funciones que formaron parte de convenios celebrados con distintas instituciones.

### **Centro de Experimentación del Teatro Colón**

El Centro Experimental fue creado en el año 1990 con la finalidad de generar un espacio no convencional especialmente destinado a la difusión de obras de vanguardia.

Propicia la divulgación del repertorio contemporáneo de autores no consagrados y convoca para ello artistas nacionales y extranjeros.

Se desarrolla acompañando la informalidad de la gestión cultural de la Ciudad de Buenos Aires y funciona en el subsuelo del Foyer principal del Teatro.

El Centro es presidido por dos co-directores dependientes de la Dirección General del Teatro y contó además con la asistencia de cuatro agentes.

La programación anual de actividades se correspondió con la estética cultural del Director Artístico y la de los dos co-directores del Centro que aunque admitieron propuestas de proyectos externos, son quienes elaboraron y definieron la totalidad del repertorio expuesto.

En el período bajo análisis se incluyeron seis espectáculos de géneros variados como también la realización de una gira europea.

Del relevamiento efectuado surgió que no existieron misiones y funciones normadas y que su funcionamiento resultó de carácter informal no contando con respaldos documentales pertinentes.

### **Instituto Superior de Arte**

La creación del mismo surgió ante la necesidad de satisfacer la formación artística de elencos que integren las temporadas del Teatro.

El Decreto N° 350/06 Anexo 2/9 modificado por el Decreto N° 524/06 Anexo I describe las responsabilidades primarias de la Dirección General del Instituto Superior de Arte Teatro Colón, las cuales son:

- Entender en la formación técnica y cultural de los alumnos destinados a desempeñarse en diversas especialidades interpretativas y técnicas inherentes al teatro lírico, así como en aquellas actividades necesarias para el funcionamiento de las escenas teatrales.
- Organizar la ejecución integral de las actividades del instituto.
- Elaborar el plan anual de estudio y evaluar los resultados obtenidos.
- Organizar cursos, seminarios, conciertos, conferencias y otras actividades de interés para el funcionamiento del instituto.

El Decreto N° 2.179/99, aprobó el Reglamento Funcional del Instituto Superior de Arte del Teatro Colón, en tanto el Decreto N° 71/02, aprobó los requisitos de ingresos a las carreras que en el se dictan, siendo las mismas:

- ✓ Danza,
- ✓ Canto,
- ✓ Régie,
- ✓ Dirección Musical de Opera y
- ✓ Caracterización.

A través de las Disposiciones N° 267/ISA/2000, 270/ISA/2000, 273/ISA/2000, 274/ISA/2000 y 275/ISA/2000 respectivamente, emanadas de la Dirección del Instituto se establecieron los regímenes de calificaciones, exámenes y promoción de las distintas carreras.

La dotación de personal vigente en el año 2006 fue de 15 administrativos y 100 docentes.

La especificidad del contenido del material de estudio y la calidad del elemento humano concurrente provocó dificultades en la selección de profesionales para integrar la Planta Orgánico Funcional, razón por la cual los cargos fueron cubiertos por artistas de larga trayectoria y/o ex alumnos del I.S.A.

En el período relevado egresaron 25 alumnos del Instituto, asimismo ingresaron 85 de un total de 241 alumnos regulares.

En los cuadros siguientes se aprecia la incidencia de participación de

<b>OPERA TEMPORADA 2006</b>			
<b>Espectáculo</b>	<b>Elenco</b>	<b>Egresados del I.S.A</b>	<b>% de Incidencia</b>
Boris Godunov	59	24	40,68
Le Rossignol	68	13	19,12
Johnny Spielt	20	8	40,00
Der Kaiser von Atlantis	7	7	100,00
Don Giovanni	13	9	69,23
La Boheme	23	12	52,17
I Vespri Siciliani	13	9	69,23
Cossi fan Tutte	12	10	83,33
Sueño de una noche de verano	19	8	42,11

alumnos y/o ex alumnos del I.S.A. en los elencos de la temporada 2006.

**Fuente:** elaboración propia con datos suministrados por el T. Colón

<b>BALLET TEMPORADA 2006</b>					
<b>Espectáculo</b>	<b>Elenco</b>	<b>Alumnos</b>	<b>Egresados del I.S.A</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% de Incidencia</b>
Lago de los Cisnes	101	17	57	74	73,27
La Sylphide	102	15	77	92	90,20
Les Noces	102	0	31	31	30,39
Le Rossignol	102	0	45	45	44,12
Petruska	102	0	23	23	22,55

**Fuente:** elaboración propia con datos suministrados por el T. Colón

De lo expuesto precedentemente se infiere que el Instituto cumplió con su objetivo de formar técnica y artísticamente a los alumnos para que éstos puedan integrar los elencos incluidos en las actividades del teatro.

## Convenios

De la información suministrada por el Organismo surgió que en el período bajo análisis la Dirección General del Teatro Colón suscribió 55 convenios de los cuales 7<sup>8</sup> no fueron proporcionados.

Los procedimientos efectuados por este equipo auditor arrojaron la existencia de:

- ✓ 16<sup>9</sup> contratos celebrados durante el año 2006 que no fueron oportunamente informados,
- ✓ 10<sup>10</sup> actuaciones con convenios celebrados en el año 2006 caratulados en el año 2007,
- ✓ 1<sup>11</sup> actuación caratulada sin el contrato original correspondiente,
- ✓ 11<sup>12</sup> actuaciones con documentación incompleta y
- ✓ 4<sup>13</sup> convenios caratulados con dos números de actuaciones o sea duplicadas.

El listado de convenios proporcionado por el Organismo incluyó numeraciones<sup>14</sup> alteradas entre expedientes correspondientes a contrataciones con una misma Institución.

La totalidad de los convenios se suscribieron con la intervención de la Fundación Teatro Colón.

Fueron celebrados bajo las siguientes modalidades:

- ✓ locación de las distintas Áreas del Teatro
- ✓ co-producción
- ✓ publicidad y
- ✓ en colaboración con otros Organismos.

<sup>8</sup> Actuaciones N° 3.465/DGTC/06, 8.536/ DGTC/06, 4.094 DGTC/06, 4.397 DGTC/06, 3.298 DGTC/06, 7.810 DGTC/06 y Fundación Cultural Coliseum.

<sup>9</sup> Actuaciones N° 3.241/ DGTC/06, 3.883 DGTC/06, 4.622/ DGTC/06, 7.360/ DGTC/06, 8.238/ DGTC/06, 6.557/ DGTC/06, 8.037/ DGTC/06, 8.241/ DGTC/06, 8.537/ DGTC/06, 9.191/ DGTC/06, 5.910/ DGTC/07, 5.915/ DGTC/07, 5.668/ DGTC/07, 5.669/ DGTC/07, 5.670/ DGTC/07 y 5.671/ DGTC/07.

<sup>10</sup> Actuaciones N° 5.910/ DGTC/07, 5.908/ DGTC/07, 5.912/ DGTC/07, 5.913/ DGTC/07, 5.914/ DGTC/07, 5.666/ DGTC/07, 5.668/ DGTC/07, 5.669/ DGTC/07, 5.670/ DGTC/07 y 5.671/ DGTC/07.

<sup>11</sup> Actuación N° 9.358/ DGTC/06

<sup>12</sup> Actuaciones N° 9.358/ DGTC/06, 5.909/ DGTC/07, 5.910/ DGTC/07, 5.911/ DGTC/07, 5.912/ DGTC/07, 5.915/ DGTC/07, 5.666/ DGTC/07, 5.668/ DGTC/07, 5.669/ DGTC/07, 5.670/ DGTC/07 y 5.671/ DGTC/07.

<sup>13</sup> Actuaciones N° 4.094/ DGTC/06-5.909/ DGTC/07, 4.095/ DGTC/06-5.915/ DGTC/07, 8.536/ DGTC/06-5.911/ DGTC/07 y 3.465/ DGTC/06 ( No puesto a disposición)-5.914/ DGTC/07

<sup>14</sup> Actuaciones N° 4.757/ DGTC/06-3.243/ DGTC/06 y 4.094/ DGTC/06-3.245/ DGTC/06 y otra sin número.

De las actuaciones analizadas no surgieron registros contables y de tesorería que den cuenta del resultado o balance final y/o cumplimiento de cada uno de los convenios.

De la documentación aportada en esta materia a este equipo auditor, pudo verificarse la carencia de control interno y por oposición entre las Áreas intervinientes.

### **Fundación Teatro Colón**

Por Resolución N° 3.460 de la ex Secretaría de Cultura de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, de fecha 30 de diciembre de 1991 y el Decreto N° 612 del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de fecha 5 de mayo de 2005, la Fundación es receptora de fondos provenientes de las diversas actividades y gestiones vinculadas al Teatro, los que se aplicaron para apoyar la actividad lírica, coreográfica y necesidades operativas del mismo.

La fecha de cierre de los Estados Contables de la Fundación es el 31 de Marzo, este equipo auditor sólo contó con el Balance que cerró el 31/03/06, pues el ejercicio cuyo cierre operó el 31/03/07 aún no se encontraba finalizado a la fecha de terminación de las tareas de campo.

Según la información suministrada por el Teatro los ingresos de la Fundación Teatro Colón para el año 2006, fueron los que a continuación se detallan:

<b>Concepto</b>	<b>\$</b>
Visitas Guiadas	1.398.596,64
80° Aniversario	109.874,00
Paloma Herrera	252.545,09
Gala Escenario Fin de Año	237.500,00
Otros Ingresos	2.888.672,08
<b>Total</b>	<b>4.887.187,81</b>

**Fuente:** Elaboración Propia con datos suministrados por la DGTC.

Un 29% de los ingresos de la Fundación provinieron del producido de las visitas guiadas, cabe destacar que este tipo de ingresos pudo haber sido susceptible de ser propio del Teatro. En relación a Otros Ingresos no se obtuvo detalle de su procedencia.

No se verificó instrumento legal alguno que haya regulado de manera específica la relación existente entre el Teatro Colón y la Fundación.

Si bien el Teatro contó con escasos registros de su relación con la Fundación, los mismos fueron parciales y no dieron cuenta de integridad y universalidad.

Asimismo, cabe aclarar que no existieron registros en el Teatro que avalaran los ingresos provenientes de donaciones que pudieron haberse efectuado desde la Fundación.

### **Metas Físicas**

La meta física proyectada para el año 2006, fue fijada en cantidad de público asistente en 490.000 espectadores.

De los registros aportados por el Teatro a este equipo auditor, surgió que el público asistente para el ejercicio bajo análisis fue de 474.418 espectadores<sup>15</sup>, lo cual representó un desvío del 3% de la meta establecida.

Con relación a las actividades de formación provenientes del Instituto Superior de Arte las metas establecidas fueron las de 515 alumnos a inscribir y 232 alumnos matriculados.

Durante el año 2006, de acuerdo a la información suministrada por el Instituto, la cantidad de alumnos inscriptos fue de 85 y 241 alumnos regulares. Representando para el primer caso un desvío del 83% y en el segundo caso un cumplimiento de un 5% más de la meta establecida.

Con referencia a la construcción de los indicadores citados en los párrafos precedentes los mismos no pudieron corroborarse con documentación respaldatoria.

### **5. Observaciones**

1. Se verificó la ausencia de un proceso de planificación estratégica, con inclusión de objetivos y metas.
2. Se verificó la inexistencia de un Plan Anual de Compras.
3. Se constató la falta de un sistema de costos.
4. Se verificó la inexistencia de indicadores de medición de gestión.
5. El 47% de las compras realizadas de bienes de consumo y el 86% de las de bienes de uso fueron realizadas con la utilización del método de adquisición

---

<sup>15</sup> Al cierre de las tareas de campo no fueron facilitados a este equipo la totalidad de bordereaux.

establecido por el Decreto N° 1370/01, debido a la ausencia de un plan anual de compras.

6. Se detectó la inexistencia de respaldos documentales que den cuenta del proceso de la selección de obras incluidas en la programación oficial.
7. Se detectó la falta de documentación de respaldo que de cuenta de la realización de las giras artísticas programadas.
8. Se verificó la falta de cumplimiento de lo establecido en los Decretos N° 4.148/90 y 3.368/74<sup>16</sup>.
9. Se detectó que la fijación de tarifas no contó con respaldos documentales que indicaran los parámetros tenidos en cuenta.
10. Se verificó la falta de normativa que regule las actividades del Centro Experimental.
11. Se verificó la falta de 7<sup>17</sup> convenios suscriptos por el Organismo.
12. Se verificaron :
  - ✓ 16<sup>18</sup> contratos celebrados durante el año 2006 que no fueron oportunamente informados,
  - ✓ 10<sup>19</sup> actuaciones con convenios celebrados en el año 2006 caratulados en el año 2007,
  - ✓ 1<sup>20</sup> actuación caratulada sin el contrato original correspondiente,
  - ✓ 11<sup>21</sup> actuaciones con documentación incompleta y
  - ✓ 4<sup>22</sup> convenios caratulados con dos números de actuaciones o sea duplicadas.
13. Se verificó la inexistencia de registros contables que den cuenta del cumplimiento efectivo de los convenios.

<sup>16</sup> Decreto N° 4.148/90 establece la entrega de localidades gratuitas para personas de la tercera edad, en tanto el Decreto N° 3.368/74 contempla la confección de un registro permanente para personas de 80 ó más años que permita adquirir localidades fuera de ventanilla.

<sup>17</sup> Actuaciones N° 3.465/DGTC/06, 8.536/ DGTC/06, 4.094 DGTC/06, 4.397 DGTC/06, 3.298 DGTC/06, 7.810 DGTC/06 y Fundación Cultural Coliseum.

<sup>18</sup> Actuaciones N° 3.241/ DGTC/06, 3.883 DGTC/06, 4.622/ DGTC/06, 7.360/ DGTC/06, 8.238/ DGTC/06, 6.557/ DGTC/06, 8.037/ DGTC/06, 8.241/ DGTC/06, 8.537/ DGTC/06, 9.191/ DGTC/06, 5.910/ DGTC/07, 5.915/ DGTC/07, 5.668/ DGTC/07, 5.669/ DGTC/07, 5.670/ DGTC/07 y 5.671/ DGTC/07.

<sup>19</sup> Actuaciones N° 5.910/ DGTC/07, 5.908/ DGTC/07, 5.912/ DGTC/07, 5.913/ DGTC/07, 5.914/ DGTC/07, 5.666/ DGTC/07, 5.668/ DGTC/07, 5.669/ DGTC/07, 5.670/ DGTC/07 y 5.671/ DGTC/07.

<sup>20</sup> Actuación N° 9.358/ DGTC/06

<sup>21</sup> Actuaciones N° 9.358/ DGTC/06, 5.909/ DGTC/07, 5.910/ DGTC/07, 5.911/ DGTC/07, 5.912/ DGTC/07, 5.915/ DGTC/07, 5.666/ DGTC/07, 5.668/ DGTC/07, 5.669/ DGTC/07, 5.670/ DGTC/07 y 5.671/ DGTC/07.

<sup>22</sup> Actuaciones N° 4.094/ DGTC/06-5.909/ DGTC/07, 4.095/ DGTC/06-5.915/ DGTC/07, 8.536/ DGTC/06-5.911/ DGTC/07 y 3.465/ DGTC/06 ( No puesto a disposición)-5.914/ DGTC/07

14. Se detectaron fallas de control interno y por oposición entre las Áreas intervinientes en la administración de convenios.
15. El 29% de los ingresos totales de la Fundación correspondieron a las visitas guiadas. Estos recursos podrían haber sido recaudados por el Teatro, pasando a ser parte del presupuesto como recursos propios.
16. Se verificó la inexistencia de instrumento legal que regule la relación existente entre el Teatro Colón y la Fundación.
17. Los registros del Teatro referidos a su relación con la Fundación fueron de índole parcial, no dando cuenta de integridad ni universalidad.
18. Se verificó la inexistencia de documentación de respaldo que avale la construcción de indicadores de metas físicas que utilizó el Teatro.
19. Se registró un desvío del 83% de la meta establecida de alumnos a inscribir en el Instituto Superior de Arte.

## **6. Recomendaciones**

1. Analizar la posibilidad de incorporar un proceso de planificación estratégica, en el cual se especifiquen objetivos y metas.
2. Confeccionar un Plan Anual de Compras, a fines de optimizar las mismas en función de las necesidades planificadas.
3. Implementar un sistema de costos, que permita conocer la asignación de recursos en las distintas actividades desarrolladas por el Teatro.
4. Proceder a la construcción de Indicadores que faciliten el seguimiento de la gestión desarrollada por el Teatro.
5. Dar cumplimiento a la normativa vigente en materia de Compras y Contrataciones y evitar la utilización del Decreto N° 1.370/01 como método habitual de compra.
6. Confeccionar registros documentales referidos al procedimiento utilizado para la selección de obras.
7. Guardar registros que den cuenta de la realización de las giras programadas.
8. Dar cumplimiento a lo establecido en los Decretos N° 4.148/90 y 3.368/74.
9. Dejar debida constancia de los parámetros tenidos en cuenta para la fijación de tarifas.
10. Dictar la normativa inherente al funcionamiento del Centro Experimental.

11. Arbitrar los medios a efectos de poner a disposición la totalidad de los convenios suscriptos por el Organismo.
12. Implementar medidas correctivas a efectos de evitar errores en la administración de convenios.
13. Arbitrar los medios necesarios para que existan registros que den cuenta del cumplimiento de convenios.
14. Instrumentar los mecanismos necesarios de control interno y por oposición en las Áreas que intervinieron en la administración de Convenios.
15. Analizar la posibilidad de dejar en manos del Teatro Colón aquellos recursos que podrían ingresarse al presupuesto como recursos propios.
16. Elaborar la normativa necesaria para regular la relación Teatro Colón y la Fundación Teatro Colón.
17. Dejar constancia de manera total y cronológica de todo ingreso recibido por el Teatro proveniente de la Fundación, estableciendo un circuito administrativo que permita ser verificado y de cuenta de los movimientos de fondos realizados.
18. Guardar documentación que avale la construcción de indicadores de metas físicas.
19. Establecer metas razonables que permitan la factibilidad de cumplimiento en función de los recursos disponibles.

## **7. Conclusión**

Del análisis efectuado sobre la gestión del Teatro Colón, surgió la necesidad de contar con una planificación estratégica referida a las actividades inherentes al servicio público que brinda el organismo.

La inexistencia de un adecuado Plan Anual de Compras, ocasionó exceso en la aplicación del Decreto N° 1.370/01, el que fue utilizado como mecanismo habitual para la adquisición de bienes.

El proceso de selección del repertorio de la temporada oficial careció de respaldo documental que diera cuenta de los criterios adoptados por la Dirección General al respecto.

La gestión en materia de suscripción de convenios reveló fallas de control interno y por oposición entre las áreas administrativas intervinientes, además de la inexistencia de registros que evidenciaran el efectivo cumplimiento de los mismos.

La persistencia de un vacío normativo que formalice la relación existente entre el Teatro Colón y la Fundación Teatro Colón atento contra la integridad y transparencia que debió imperar en el desarrollo de las actividades conjuntas llevadas a cabo, al no permitir conocer fehacientemente las cifras provenientes de los ingresos producidos.

Al respecto, cabe mencionar que en el transcurso del año 2006 no se asentó en registro alguno información sobre la disponibilidad de recursos financieros correspondientes al Teatro Colón que fueron administrados por la Fundación.

Las actividades rentadas que llevó adelante la Fundación bien podrían haber sido implementadas desde el Teatro con el objeto de acrecentar lo recaudado en concepto de recursos propios.

La meta física referida a público asistente alcanzó la pauta prevista. En cambio los indicadores utilizados por el Instituto Superior de Arte, en cuanto alumnos a inscribir verificó un significativo desvío. En ambos casos no se obtuvo documentación de respaldo que avalara la construcción de los mismos.

De todo lo expuesto precedentemente se desprende la imposibilidad de medir eficiencia, eficacia y economía, elementos fundamentales para conocer el resultado de cualquier gestión.

**ANEXO I**

<b>NORMA</b>	<b>CONTENIDO</b>
Resolución N° 3460 /MCBA/92	Establece régimen de arrendamiento de sala, visita guiada y cualquier otro evento relativo a su finalidad. La FTC. se compromete a la creación de FONDO ESPECIAL con el producido de los arrendamientos.-
Decreto N° 948/GCBA/05	Adecua contratos de locación de servicios al régimen del art. 39 de la ley 471. Régimen de trabajadores por tiempo determinado.
Decreto N° 350/GCBA/06	Aprueba estructura organizativa dependiente del Poder Ejecutivo del GCABA. Establece remuneraciones de los funcionarios de nivel de cada Ministerio dentro del GCABA.
Decreto N° 2227/06	Modifica artículo 1° del decreto 1650/02 y deroga artículo 3 del mismo decreto.-
Decreto N° 524/06	Modifica parcialmente el Anexo 2/9 referido a objetivos y responsabilidades primarias de la Dirección General Adjunta de la Coordinación General
Decreto N° 921/06	Faculta al Ministerio de Cultura a aprobar los precios de las entradas que fijaren los Organismos, para el caso del Teatro Colón éste fue de un monto máximo de \$ 600.
Resolución N° 4.644/SC/05	Aprobó los valores de los abonos de la temporada 2006. Convalidada por Res. N° 1.467/MCGC/06
Resolución N° 1.280/MCGC/06	Convalidó los precios fijados por la Dirección General del Teatro Colón para el sobrante de abono de la temporada 2006.
Resolución N° 4.643/SC/05	Aprobó los títulos de la temporada artística oficial 2006.
Decreto N° 612/05	Faculta al titular del Ministerio a dictar un Reglamento General para el arrendamiento de salas. Anexo I