



Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

INFORME FINAL DE AUDITORIA

**TEATRO COLON
AUDITORIA DE GESTION
EJERCICIO 1999/2000**

Buenos Aires, Mayo de 2001



Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

Av. Corrientes 640

piso 5to.

Capital Federal

Presidente

Dr. Vicente Brusca

Auditores Generales

Dr. Jorge Argüello

Dr. Nicolás Corradini

Dra. Noemí Fernández Cotonat

Dr. José María Pazos

Lic. Daniel Rodríguez

Dra. Gabriela Serra



Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

CODIGO DEL PROYECTO: 2.03.2.00

NOMBRE DEL PROYECTO: Teatro Colón – Auditoria de Gestión

DURACIÓN DEL PROYECTO: 1/8/00 al 5/1/01

PERIODO BAJO EXAMEN: 1999/2000

FECHA DE PRESENTACION: 5/1/01

EQUIPO DESIGNADO:

Ctador. Leandro Veiga (Supervisor)
Dr. Alvaro García Roig – Lic. Sandra Torlucci
Lic. Pablo Paz – Lic. Luis Cigarrán

OBJETIVOS:

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



**Informe Final de Auditoría
Proyecto N° 2.03.2.00**

DESTINATARIO

**Señora Presidenta de la
Legislatura de la
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Lic. María Cecilia Felgueras**

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

1. Objeto

Adecuación de los recursos al cumplimiento de los objetivos institucionales y operativos del programa, en términos de eficacia y eficiencia.

Período auditado: Ejercicio 1999 y primer semestre del ejercicio 2000.

2. Alcance

El examen fue realizado de conformidad con las normas de auditoría externa de la Auditoría General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, aprobadas por la Ley 325 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Como resultado del relevamiento del control interno y de gestión del Teatro, se identificaron las siguientes actividades críticas, sobre las cuales se centró el análisis:

- Planificación estratégica, operativa y presupuestaria.
- Administración de recursos humanos y materiales.
- Difusión del arte lírico, ballet y musical.
- Enseñanza del arte lírico, ballet y musical (Instituto Superior de Arte).

Departamento Actuaciones Colegiadas
INFORME FINAL
de la
Auditoría Gral. de la Ciudad de Bs. As

Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

Los procedimientos realizados fueron los que a continuación se detallan:

1. Recopilación y análisis de la normativa relacionada con:
 - a) Estructura y funcionamiento del Teatro.
 - b) Estructura y funcionamiento del Instituto Superior de Arte.
 - c) Regímenes jubilatorios aplicables al personal permanente.
 - d) Procedimientos de compras de materiales.
2. Recopilación de datos en Internet sobre teatros líricos internacionales para la elaboración de indicadores de gestión.
3. Elaboración de instrumentos de recolección de información en campo.
4. Análisis del Plan Anual de Compras.
5. Determinación de plazos de compra y recepción de materiales.
6. Análisis comparativo de precios adjudicados y precios indicativos, por compra de materiales.
7. Determinación y justificación de excesos sobre precios tope en compras de materiales.
8. Análisis, en función de edad, sexo y años de servicio, de la situación de cada agente frente a los regímenes jubilatorios.
9. Relevamiento y análisis de la composición funcional y vegetativa de la planta permanente.
10. Relevamiento de Libros de Actas y Libros Matrices del Instituto Superior de Arte.
11. Inspecciones oculares en:
 - a) Instituto Superior de Arte.
 - b) Biblioteca.
 - c) Archivo Musical.
 - d) Grabación y Video.
12. Entrevistas con funcionarios del Teatro.

Las tareas de campo se llevaron a cabo entre el 1º de agosto y el 30 de noviembre de 2000.

El alcance de las tareas se ha visto limitado por:

- a. La ausencia de manuales de normas y procedimientos, lo que implicó que el relevamiento del control interno se haya efectuado en base a entrevistas mantenidas con los responsables de las distintas áreas.

Departamento Actuaciones Colegiadas
INFORME FINAL
de la
Auditoría Gral. de la Ciudad de Bs. As.

Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

- b. La ausencia de una planificación estratégica del Teatro impidió realizar la contrastación entre el *ex - ante* y el *ex - post*.
- c. La ausencia de un sistema de costos, lo que impidió conocer la asignación de recursos a las distintas actividades desarrolladas por el Teatro.
- d. La ausencia de un Plan Anual de Compras, lo que impidió analizar las compras del ejercicio en función de las necesidades planificadas para el mismo.
- e. La ausencia de Inventarios de Bienes de Consumo, lo que impidió analizar la gestión de compras en función de las existencias.
- f. La ejecución del primer semestre del presupuesto 2000 no se encontraba registrada en su totalidad por la Dirección General de Contaduría General de la Ciudad de Buenos Aires, lo que impidió realizar procedimientos de cruce de información relativa al gasto entre lo informado por el Teatro y la ejecución parcial de la Cuenta de Inversión del año 2000.
- g. La falta de sistematización de datos del Instituto Superior de Arte impidió determinar el índice de ausentismo docente.

3. Aclaraciones Previas

En el mes de abril de 1998, por Decreto 651/98, se cambiaron los planes de estudio de las carreras que se dictan en el Instituto Superior de Arte del Teatro Colón. En noviembre de 1999, por Decreto 2179/99, se modificó el Reglamento Interno.

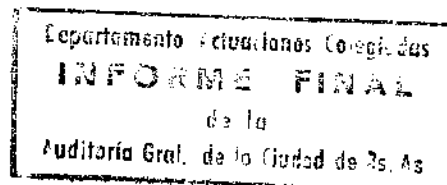
Esta situación hace que el Instituto se encuentre en un período de transición, necesario para la adecuación a su nuevo marco normativo.

4. Comentarios y Observaciones

a. Comentarios

Antecedentes del Teatro

En 1804 el Cabildo dispone llevar adelante la ejecución de una orden real y origina la historia del "Coliseo estable". La fundamentación de este acto fue "encauzar el gusto del público en forma conveniente a su mayor cultura", aclarando que se alude en forma explícita a la contracultura cultural que constituyan las corridas de toros, circos de prueba, reñideros de gallos, billares y otras





Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

canchas y juegos populares. La intención, entonces, era involucrar un público de amplio espectro. En su diseño, la diferencia de ranço social se manifestará más tarde en la relación entre los distintos palcos, la Cazuza y el Paraíso.

El viejo Coliseo, erigido con carácter provisorio frente a la iglesia de la Merced, funcionó varias décadas mientras se construía entre largas interrupciones el nuevo edificio en el solar denominado "hueco de las ánimas", en la confluencia de las calles Reconquista y Rivadavia donde actualmente se encuentra el Banco de la Nación. Varias fueron las causas de las interrupciones, primero las invasiones de los ingleses en 1806 y 1807, luego los acontecimientos de mayo en 1810, y más tarde, en 1822, la falta de recursos.

Fue Rivadavia en 1822 quien dispuso concluir el Teatro y destinarlo a la lírica.

El teatro abrió sus puertas por primera vez con un baile de máscaras en el carnaval de 1856. Sin embargo, su inauguración oficial fue en abril de 1857 con la presentación de la ópera "La Traviata" de G. Verdi.

En 1886 varios concejales proponen destinar la vieja Estación del Parque del Ferrocarril Oeste para la construcción del nuevo coliseo.

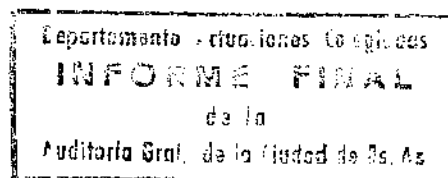
El 26 de Octubre de 1888 se sanciona la Ley 17442 para licitar la construcción de un Teatro Municipal en terrenos fiscales. Veinte años después, el 25 de mayo de 1908 se inaugura en forma definitiva el "nuevo Colón" en su actual edificio de la calle Libertad.

El teatro era concesionado a particulares bajo la supervisión de funcionarios municipales, y así fue hasta el año 1931 en el que se concretó la municipalización definitiva.

En el primer período, que va del año 1908 al '24, el Teatro tomó como modelo estético el Alla Scala de Milán, motivo por el cual el repertorio era principalmente italiano. Pero luego, las preferencias por el arte y la cultura franceses se acentuaron paulatinamente y fueron incluyéndose obras y cantantes de esa nacionalidad. Recién en 1922 -pasado el efecto del antigermanismo de posguerra- sucedió lo mismo con la ópera alemana. A partir de ese año se incluyeron en la programación obras de varias nacionalidades.

Sin embargo, lo más significativo en este sentido es que a partir de 1914 se incorporaron numerosas óperas nacionales en cada temporada. También en este período comenzaron a presentarse, además de la temporada lírica tradicional, festivales y funciones dramáticas de prestigiosas compañías nacionales e internacionales. En 1925 comienzan a funcionar los cuerpos estables con la intención de eludir el obstáculo que implicaba la continua contratación de artistas.

A partir de 1935, los cuerpos estables alcanzaron un gran protagonismo, por lo que las contrataciones de artistas se redujeron al máximo, sólo para posibilitar las invitaciones de los más prestigiosos cantantes extranjeros. Entre ese año y 1943



Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

se incorporaron como actividades, además de los repertorios tradicionales, espectáculos al aire libre, comedias musicales y zarzuelas, todas ellas con un gran éxito de público. Luego de 1945, se realizaron numerosas funciones gratuitas llamadas de difusión cultural. En 1961 se incorporaron también funciones de expresiones artísticas muy populares como orquestas militares, arte incaico, coros y danzas de España, como así también proyecciones cinematográficas de alto nivel estético.

Desde el punto de vista jurisdiccional, el Teatro Colón se encuadra como una Dirección General (fuera de nivel, según Decreto N° 1988/00, B.O. de la Ciudad N° 1067, del 10 de noviembre de 2000), categorizándose, dentro de la Cuenta de Inversión, como organismo descentralizado, en el ámbito de la Secretaría de Cultura.

I. Planificación estratégica, operativa y presupuestaria

Estructura presupuestaria

A continuación, se muestran los créditos presupuestarios, con sus correspondientes fuentes de financiamiento, para el período 1996-2000, en valores absolutos y relativos:

**TEATRO COLON
CREDITOS PRESUPUESTARIOS – PERIODO 1996-2000**

Año	Fuente de financiamiento (valores absolutos)				
	Adm. Central	R. Propios	R. Afectados	Fin. Externo	Total
1996	28.173.190	6.765.590	1.950.000	0	36.888.780
1997	32.442.690	7.000.000	1.950.000	0	41.392.690
1998	27.497.770	8.000.000	2.350.000	8.027.000	45.874.770
1999	32.436.660	9.500.000	2.350.000	0	44.286.660
2000	29.939.204	9.500.000	2.350.000	723.000	42.512.204

Fuente: 1.996 y 1.997, Información brindada por la Dirección General de Contaduría General; 1.998 a 2.000, Presupuestos respectivos.

Nota: Si bien el Presupuesto 2000 establece que recursos propios por \$15.013.500, se incluyen en este total \$2.350.000 correspondientes a Recursos Afectados y \$3.163.500 correspondientes a Administración Central.

A.G.C.B.A.

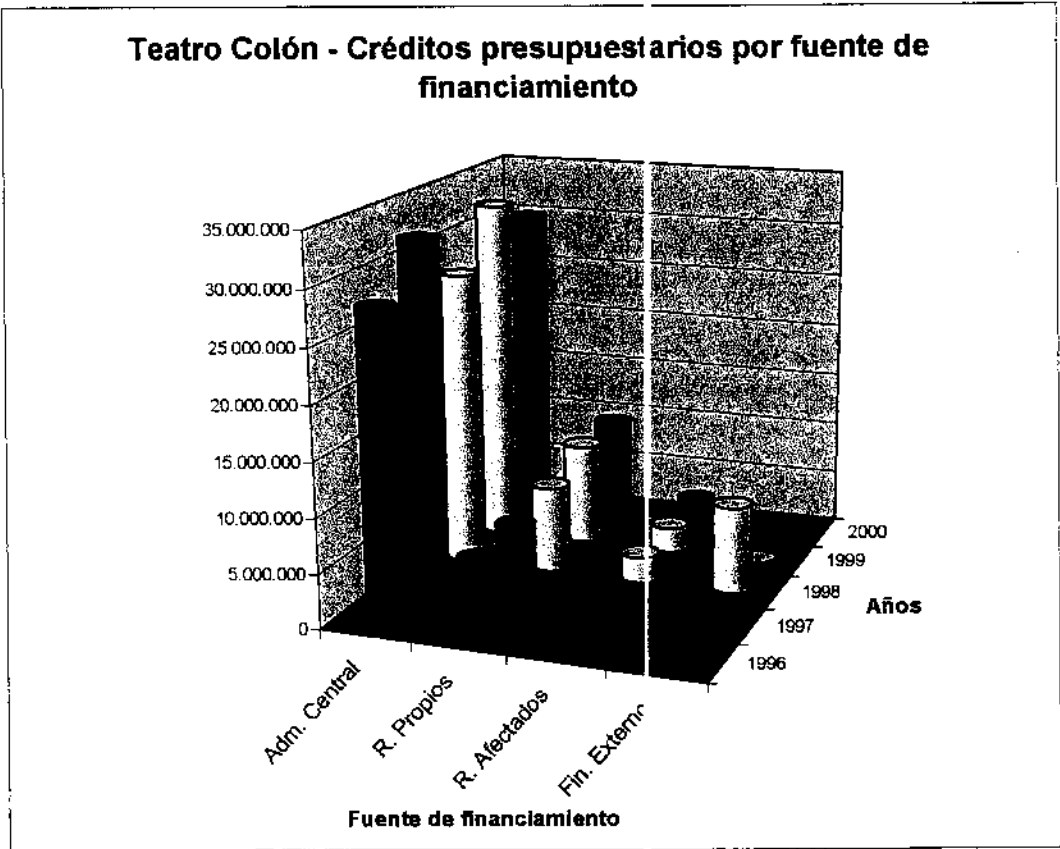
Departamento Actuaciones Colegiadas
INFORME FINAL
de la
Auditoría Gral. de la Ciudad de Bs. As.

CREDITOS PRESUPUESTARIOS – PERIODO 1996-2000
ESTRUCTURA (en %)

Año	Fuente de financiamiento (valores relativos)				
	Adm. Central	R. Propios	R. Afectados	Fin. Externo	Total
1996	76,37	18,34	5,29	0,00	100
1997	78,38	16,91	4,71	0,00	100
1998	59,94	17,44	5,12	17,50	100
1999	73,24	21,45	5,31	0,00	100
2000	70,42	22,35	5,53	1,70	100

Fuente: Elaboración propia.

Del cuadro precedente, puede observarse una tendencia creciente de la participación relativa del financiamiento con recursos propios del Teatro.



A.G.C.B.A.
rel
[Signature]
[Signature]

Departamento Actuaciones Colegiadas
INFORME FINAL
de la
Auditoría Gral. de la Ciudad de Bs. As.

Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

El alto grado de financiamiento externo que se aprecia en 1998 se debe a que estaban presupuestadas obras de remodelación del Teatro.

A continuación, se muestra la ejecución presupuestaria del Teatro Colón para los ejercicios 1.996, 1.997, 1.998 y 1.999:

TEATRO COLON
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA - PERIODO 1996-1999

INCISO	1996 (en miles de \$)			1997 (en miles de \$)		
	Cr. Vigente	Devengado	Nivel de Ejecución	Cr. Vigente	Devengado	Nivel de Ejecución
	(a)	(b)	(%) (b/a)	(c)	(d)	(%) (d/c)
1	24.051	23.693	99%	24.643	23.155	94%
2	1.018	243	24%	2.317	629	27%
3	11.820	19.262	163%	20.798	5.620	27%
4				1.530	0	0%
Total	36.889	43.198	117%	49.258	29.404	60%

INCISO	1998 (en miles de \$)			1999 (en miles de \$)		
	Cr. Vigente	Devengado	Nivel de Ejecución	Cr. Vigente	Devengado	Nivel de Ejecución
	(e)	(f)	(%) (f/e)	(g)	(h)	(%) (h/g)
1	23.573	23.569	100%	25.043	24.249	97%
2	1.430	822	57%	1.780	903	51%
3	21.713	15.325	71%	16.695	14.433	86%
4	8.427	524	6%	769	666	87%
Total	55.143	40.240	73%	44.287	40.251	91%

Fuente: 1.996 y 1.997, Información suministrada por la Dirección General de Contaduría General; 1.998 y 1.999, Cuenta de Inversión de los respectivos ejercicios y elaboración propia.

La sobreejecución del ejercicio 1.996 (Inciso 3) obedece a que existían contratos pendientes de imputación, las que se autorizaron al cierre del ejercicio. Asimismo, el Teatro no tenía, en esa fecha, acceso al sistema de Cuenta de Inversión para control de los créditos vigentes.

La baja ejecución del ejercicio 1998 responde a que no se iniciaron las mencionadas obras de remodelación del Teatro (Inciso 4), que estaban presupuestadas para ese año.

A.G.C.B.A.

Departamento Arrendamientos Locales
INFORME FINAL
de la
Auditoría Gral. de la Ciudad de Bs. As.

Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

A continuación, se muestra la participación del presupuesto del Teatro Colón en el presupuesto total de la Secretaría de Cultura para los años 1997, 1998 y 1999:

PARTICIPACIÓN DE LOS CREDITOS PRESUPUESTARIOS DEL TEATRO COLÓN EN EL PRESUPUESTO DE LA SECRETARÍA DE CULTURA PERIODO 1997-1999

	1997 (en miles de \$)			1998 (en miles de \$)			1999 (en miles de \$)		
	Crédito Vigente	Devengado	Nivel de Ejecución	Crédito Vigente	Devengado	Nivel de Ejecución	Crédito Vigente	Devengado	Nivel de Ejecución
	(a)	(b)	(%) (b/a)	(c)	(d)	(%) (d/c)	(e)	(f)	(%) (f/e)
Adm. Central	44.625	42.158	94	129.501	98.564	76	129.457	101.285	78
Organismos Descentralizados	84.608	59.550	70	86.392	57.702	67	80.584	68.348	85
Total Sec. Cultura	129.233	101.708	79	215.893	156.266	72	210.041	169.633	81
Teatro Colón	49.258	29.404	60	45.875	33.458	73	44.287	40.251	91
Fondos utilizados del Presupuesto de Cultura				9.268	6.782	73			
Total Teatro Colón	49.258	29.404	60	55.143	40.240	73	44.287	40.251	91
Participación Teatro Colón	37%	29%		26%	26%		21%	24%	

Fuente: Cuenta de Inversión de los ejercicios respectivos y elaboración propia.

Del cuadro precedente se desprende una disminución de la participación del presupuesto del Teatro en el total de la Secretaría de Cultura. La disminución más abrupta que se produce entre 1997 y 1998 se debe a que, si bien el presupuesto del Teatro disminuyó, se produjo, asimismo, un considerable aumento del presupuesto para la Administración Central de la Secretaría.

Tarifas

Por Resolución SC N° 1423/98, del 24 de noviembre de 1998, se aprobaron los precios de los abonos de la Temporada Lírica 1999, la cual constaba de 11 óperas. El abono más caro, el Gran Abono, abarca un espectro que va desde los \$240 en Paraíso (\$22 por función) hasta los \$12.540 el Palco Bajo Central (para 6 personas, \$190 por persona y por función). El más barato de los abonos, el Abono Vespertino, va desde \$200 (\$18 por función), hasta \$7.260 (\$110 por persona y por función) para las localidades antes citadas.

A.G.C.B.A.

Departamento Asesorías Legales
INFORME FINAL
 de la
 Auditoría Gral. de la Ciudad de Bs. As.



Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

Los precios de los abonos para la Temporada Lírica 2000 (10 óperas) fueron aprobados por Resolución SC N° 69/00, del 15 de febrero de 2000. El Gran Abono costaba \$250 en Paraíso (\$25 por función) y \$11.400 en Palco Bajo Central (\$190 por persona y por función). El Abono Vespertino costaba \$220 (\$22 por función) y \$6.600 (\$110 por persona y por función) para las mencionadas localidades.

Asimismo, las localidades para una función extraordinaria de ópera costaban, en 1999, \$20 en Paraíso y \$600 en Palco Bajo Central (\$100 por persona).

En Ballet, para los diferentes tipos de funciones, los precios variaban, en 1999, entre \$15 y \$20 en Paraíso, y entre \$70 y \$100 en Palco Bajo Central por persona.

Según la información consultada en Internet, los precios de las localidades del Teatro Colón están en un nivel compatible con los de otros teatros de similar jerarquía del resto del mundo.

Planificación Estratégica

El Teatro Colón no cuenta con un proceso de planificación estratégica y operativa basado en las políticas culturales definidas.

Las múltiples tareas conducentes a la puesta de una ópera, ballet, etc. requieren la participación coordinada de todas las áreas que intervienen en los distintos momentos de la realización. Es necesaria la elaboración de una cuidadosa planificación, dado que cualquier error o demora en una de las áreas podría acarrear retrasos en los pasos siguientes y poner en riesgo el cumplimiento de las funciones que deben realizarse en una fecha y hora predeterminadas.

Asimismo, para una comunicación fluida entre las áreas resulta necesario un fuerte componente informático de soporte, especialmente en tareas de tanta complejidad y que requieren ser sincronizadas con precisión.

Al no existir pautas de planificación estratégica para la programación de la temporada, el criterio de la dirección es decisivo para el armado de la misma. Esto hace que los cambios en la dirección general impliquen cambios en la política cultural de las actividades de difusión del Teatro.

El promedio de permanencia de las máximas autoridades del Teatro Colón en los últimos 40 años es de dos años y medio.

De la información verificada para otros teatros de similar jerarquía, surgen promedios de permanencia considerablemente mayores (que abarcan desde 5 y hasta 14 años).

AGC.BA.
[Handwritten signatures and initials in a vertical column]

Departamento Actuaciones Escénicas
INFORME FINAL
de la
Auditoría Gral. de la Ciudad de Bs. As.

Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

Esta elevada rotación puede poner en riesgo el cumplimiento de la programación diseñada por el director saliente debido a las divergencias de criterios que naturalmente existen entre los distintos funcionarios.

II. Administración de recursos humanos y materiales

• Recursos Humanos

La planta permanente del Teatro estaba compuesta, al 30 de junio de 2000, por 1.005 agentes.

Los regímenes jubilatorios aplicables al personal del Teatro son cuatro:

- La Ley N° 24.241 es la que regula la jubilación ordinaria. Los agentes deben jubilarse cumplidos los 65 años de edad (60 las mujeres) y teniendo 30 años de aportes.
- La Ordenanza N° 27.897. Dispone que los agentes que desempeñen tareas insalubres podrán jubilarse a los 55 años (50 para las mujeres), con 25 años continuados en dichas tareas.
- La Ordenanza N° 29.605 aplica a los cantantes y miembros del coro, los que podrán jubilarse luego de 25 años ininterrumpidos de canto, sin límite de edad (20 para las mujeres).
- La Ordenanza N° 29.604 aplica a los integrantes del ballet estable, los que deben jubilarse cumplidos los 40 años con 20 años de servicios ininterrumpidos.

Del análisis realizado, surge que 159 agentes están en condiciones de jubilarse, los que representan el 16% del total de agentes de la planta permanente. Cabe destacar que el 48% de estos están obligados a hacerlo (76 agentes), mientras que el resto tiene el derecho de hacerlo.

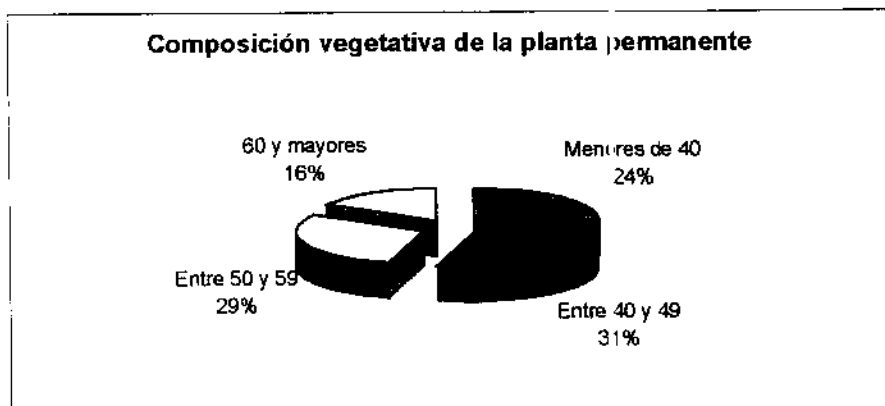
En el siguiente cuadro se muestra la composición vegetativa de la planta:

A.G.C.B.A.

Legislación y Jurisprudencia
INFORME FINAL
de la
Auditoría Gral. de la Ciudad de Bs. As.



Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires



A su vez, la composición vegetativa y por función es la siguiente:

TEATRO COLON – PLANTA PERMANENTE
COMPOSICIÓN VEGETATIVA Y POR FUNCION

	Menores de 40	Partic. %	Entre 40 y 49	Partic. %	Entre 50 y 59	Partic. %	Mayores de 60	Partic. %	Totales	Partic. %
Administración	60	46,9	30	23,4	30	23,4	8	6,3	128	12,7
Mayordomía y otros	43	18,5	71	30,6	85	36,6	33	14,2	232	23,1
Escenotécnicos	50	21,7	81	35,1	77	33,3	23	10,0	231	23,0
Ballet	39	60,0	25	38,5	1	1,5	0	0,0	65	6,5
Cantantes	9	8,7	19	18,5	35	34,0	40	38,8	103	10,2
Músicos	24	15,3	57	36,3	30	19,1	46	29,3	157	15,6
Docentes	19	21,4	22	24,7	33	37,1	15	16,9	89	8,9
TOTALES	244	24,3	305	30,3	291	29,0	165	16,4	1005	100

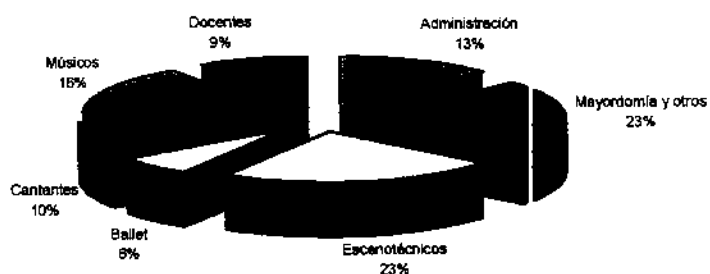
Fuente: Elaboración propia.

A.G.C.B.A.
rel
g
v

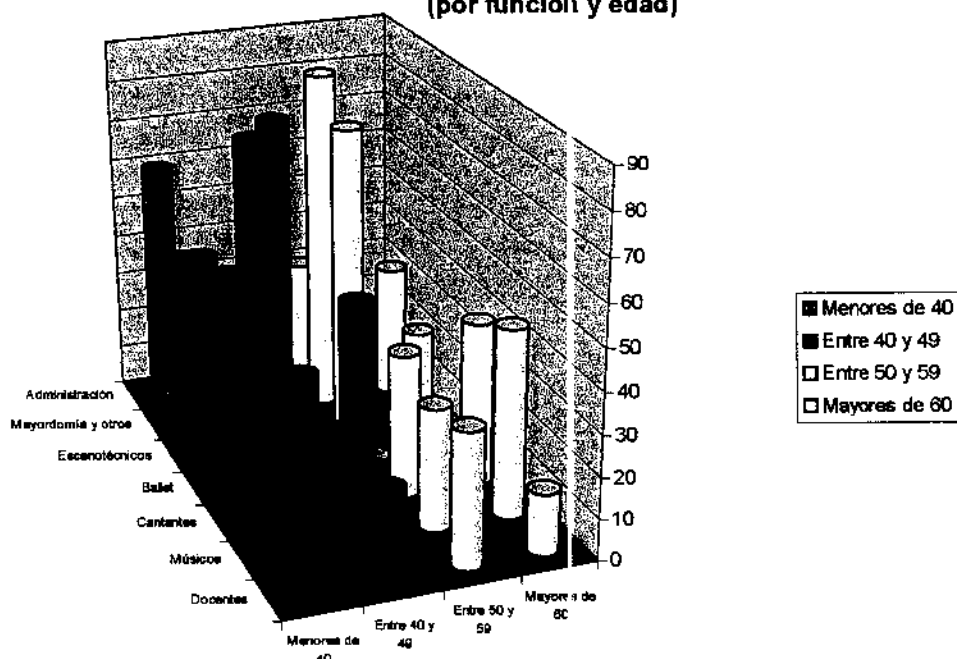
Departamento Administraciones Comunes
INFORME FINAL
de la
Auditoría Gral. de la Ciudad de Bs. As.

Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

Teatro Colón - Composición de los Recursos Humanos



Teatro Colón - Composición de los Recursos Humanos (por función y edad)



A.G.C.B.A.

Departamento de Asesoría y Apoyo
FOLIO 1001 - FOLIO 1002
de 10
Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires



Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

Las actividades con mayor participación relativa de los recursos humanos menores de 50 años son las de ballet (98,5%) y administrativa (70,3%), mientras que en el resto de las funciones esta participación es inferior al 57%.

• **Recursos Materiales**

En el Anexo I se describe el procedimiento seguido para la compra de materiales.

En relación con los precios de adquisición, se toman como referencia los precios que surgen del nomenclador de precios indicativos de la Ciudad, en el que se describe el bien y el precio unitario sugerido.

Se considera como precio tope para adjudicar a aquél que supere en un 5% al que establece el nomenclador de precios indicativos, según surge de la Resolución SHyF N° 1672/98, de fecha 10 de febrero de 1998.

Para los casos en que el nomenclador no especifique precio, se toma como referencia el precio que indica el sector en la solicitud de compra.

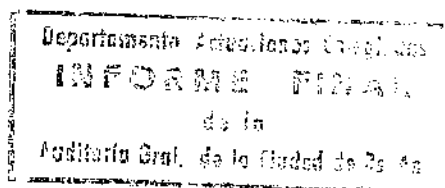
III. Difusión del arte lírico, ballet y musical

• **Temporada artística**

- La temporada artística es definida por la Dirección Artística. El criterio de selección de la misma no se encuentra normado. El Director Artístico a cargo define la programación de acuerdo a su propio criterio.

No obstante, existe la siguiente normativa referida a aspectos parciales de programación de la temporada:

- **Decreto 5456/72**, en el que se dispone la programación de un concierto de tango y uno de folklore por temporada y su repetición.
- **Decreto 4148/90**, en el que se dispone la realización de una función mensual vespertina gratuita para personas de la tercera edad.
- **Ordenanza 4610**, en la que se dispone que en la programación de la temporada deben incluirse al menos tres óperas argentinas.



17

Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

- **Ordenanza 13438**, en la que se dispone la realización de funciones extraordinarias de las mismas características que las de abono, con precio no mayor a la mitad del que se le asigna a los sobrantes de abono.
- **Ordenanza 31977**, en la que se dispone incluir en el repertorio de las orquestas, temas populares de folklore y música ciudadana (no menos de 20 por repertorio).
- El Colón es un teatro con programación de temporada. Esto implica la renovación anual del repertorio y las puestas en escena. Esta modalidad requiere un proceso de programación más detallado y con mayor antelación, a los efectos de la contratación de artistas y la compra de materiales necesarios, ya que cada temporada es marcadamente diferente a las anteriores. En este tipo de régimen, la función primordial de los cuerpos estables es la de proveer artistas para los roles comprimarios y -eventualmente- protagónicos.

Para la contratación de los artistas de mayor renombre es necesario -como en todos los teatros de primera línea del mundo- realizar la programación e iniciar las gestiones con tres y hasta cuatro años de antelación, debido a que ése es el plazo habitual de compromisos de las agendas de dichos artistas. Esto genera la necesidad de planificar, como mínimo, tres temporadas además de la que se encuentra en curso de realización, ya que la falta de antelación en la programación de las temporadas futuras disminuye la probabilidad de contar con la participación de los artistas mejor calificados. El Teatro Colón no efectúa programación plurianual de temporada¹.

Por Ordenanza N° 36.333 se crea el registro de representantes, estableciéndose que éstos deberán presentar la información sobre actuaciones, roles y cachets de sus representados en los últimos tres años.

- En el siguiente cuadro se muestra la utilización de la sala del Teatro Colón y la de otros coliseos de nivel internacional.

Las "Normas anuales de ejecución y aplicación del Presupuesto General de la administración del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para el ejercicio 2001" (Decreto N° 41), prevén, en el *Capítulo Quinto - Compromisos sobre ejercicios futuros*, la posibilidad de comprometer hasta el 20% del crédito vigente para cada futuro ejercicio financiero, al momento de su concreción, con el objeto de efectuar contrataciones de obras y/o adquisiciones de bienes y servicios cuyo devengamiento se verifique en más de un ejercicio financiero. Esta norma reproduce autorizaciones similares aprobadas para presupuestos anteriores.

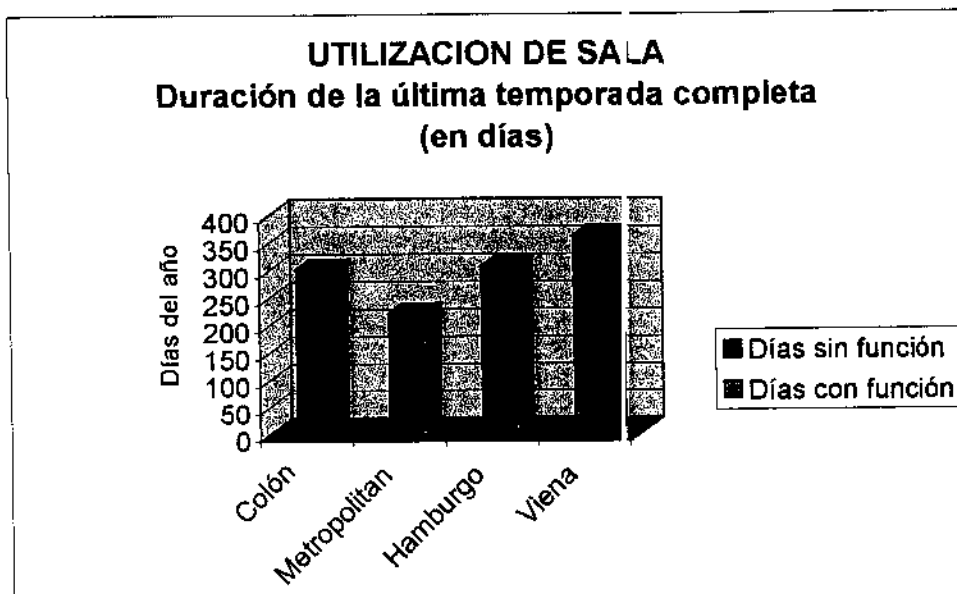
Departamento Asesorías Legales
INFORME FISCAL
de la
Auditoría Genl. de la Ciudad de Bs. As.

Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

UTILIZACIÓN DE SALA – ULTIMA TEMPORADA COMPLETA

Teatro	Ultima temporada		(a)	(b)	(c)	(b/a) (%)
	Inicio	Cierre	Duración de la temporada (en días)	Días con función	Días sin función	Porcentaje de días con función
Colón	03/03/99	30/12/99	303	167	136	55
Metropolitan	27/09/99	06/05/00	223	115	38	83
Hamburgo	29/08/99	01/07/00	308	112	126	59
Viena	04/08/99	31/07/00	363	312	61	83

Fuente: Información obtenida de Internet.

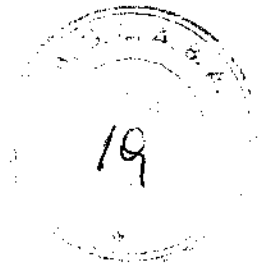


Nota: Los 167 días con función del Teatro Colón incluyen 40 correspondientes a sala alquilada.

De los días en que el Teatro Colón presenta funciones, el 24% corresponde a producciones de terceros a quienes el teatro alquila la sala (Mozarteum Argentino, Asociación Wagneriana y otros). Por lo tanto, del total de días que componen la temporada, el 42% presenta funciones propias y el 13% producciones de terceros.

A.G.C.B.A.

Departamento de Estadística y Cuentas
INFORME FINAL
de la
Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires



Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

De lo expuesto, y del cuadro precedente, se desprende que la proporción de días con funciones del Teatro Colón es menor que la de otros teatros de similar jerarquía.

Asimismo, las funciones realizadas fuera de la sala principal durante 1999, fueron las siguientes:

TEATRO COLÓN - ACTIVIDAD FUERA DE SALA - AÑO 1999

Cuerpo actuante	Lugar	Funciones
Centro de Experimentación	Sala del Centro en el Teatro	26
Orquesta Filarmónica	Facultad de Derecho	6
Orquesta Académica	Escuelas y Facultad de Derecho	21
Instituto Superior de Arte	Varios	38

Fuente: Programación del Teatro año 1.999

• Difusión y preservación del patrimonio cultural

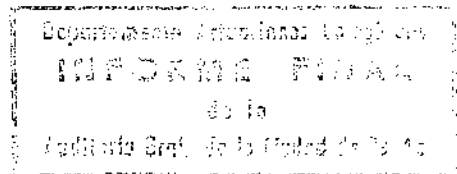
- La confección de gacetillas conteniendo las actividades del Teatro, y su envío a medios de capital y del interior son tareas realizadas por el Departamento de Prensa. Los medios específicos, entre los que se encuentran revistas de música, periodismo especializado, y programas culturales, son cerca de 80. También se envía información a aproximadamente 320 medios masivos de comunicación y a algunos hoteles importantes y agencias de viajes. Estos envíos se realizan, principalmente, por correo convencional o fax.

Diariamente se releva lo publicado en los medios específicos pero no en los medios masivos de información general.

- El Teatro Colón cuenta con una página en Internet, la cual se encuentra en construcción. Su estructura prevé información sobre la temporada artística, la historia del Teatro, la Escuela Superior de Arte y la nómina de autoridades.

En las páginas de otros Teatros de ópera similares al Colón, como el Metropolitan, la Ópera de Viena, el Liceu de Barcelona, se encuentra además de esta información, la posibilidad de reservar y/o comprar entradas con anticipación por Internet o en forma telefónica.

La venta de entradas del Teatro se realiza sólo por Boletería y con una anticipación máxima de 48 horas.



Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

- La difusión de los espectáculos se realiza por Radio Nacional y Radio Municipal. Por Resolución SC N° 40122 publicada en el Boletín Municipal el 11/01/85 se dispone la televisación de las funciones en el canal estatal.

- El acondicionamiento del sonido del escenario y el registro y archivo de todas las producciones musicales que se ofrecen en la Sala Principal del Teatro están a cargo de Grabación y Video. De acuerdo a lo verificado en el inventario cargado en la computadora de la dependencia, se guardan registros desde el año 1962. En 1991 se comenzaron a hacer registros en forma digital. El material anterior se guarda en cintas grabadas analógicamente. Cabe destacar que el tiempo de vida útil de estas cintas es aproximadamente de 15 años.

La calidad de audio de los registros es adecuada para la edición discográfica, ya que de hecho se efectuaron versiones de títulos de ópera hasta el año 1995.

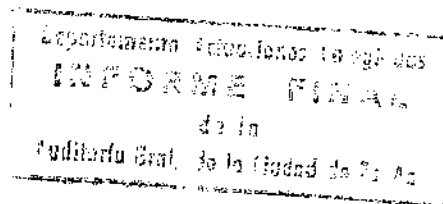
- La Biblioteca del Teatro se encuentra abierta al público. Según Resol. SC N° 40648, publicada en el Boletín Municipal el 05/09/85, deben ser "...ampliamente difundidos los servicios que presta la Biblioteca del Teatro Colón, las características del material bibliográfico que la integra, y sus horarios de atención al público..."

IV. Enseñanza del arte lírico, ballet y musical (Instituto Superior de Arte)

El Instituto Superior de Arte del Teatro Colón (ISA) depende de la Dirección General del Teatro. La aprobación y ratificación de sus objetivos y planes de estudio son responsabilidad de la Dirección del Instituto, con el asesoramiento técnico docente de la Secretaría de Cultura.

Los Objetivos del Instituto Superior de Arte del teatro Colón están señalados en el Reglamento Interno y son los siguientes:

1. Formar profesionales para la ópera y el ballet, para su inserción en el Teatro Colón y/u otros entes de similares características.
2. Proyectarse hacia la comunidad brindando espectáculos dentro y fuera del Teatro Colón, que posibilitarán la observación de la evolución artística del alumnado.
3. Propiciar la difusión de la cultura, coincidiendo con los objetivos del teatro Colón.
4. Garantizar crecientes niveles de calidad y de excelencia en la formación que brinde.



Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

5. Promover una adecuada diversificación de los estudios que ofrezca, para atender tanto a las expectativas y demandas de la población como a los requerimientos del sistema cultural.
6. Propender a un aprovechamiento integral de los recursos humanos y materiales asignados.
7. Incrementar y diversificar las oportunidades de actualización, perfeccionamiento y reconversión para los integrantes del sistema y para los egresados.

• Normativa

Si bien las actividades del Instituto son las específicas que corresponden a la educación superior no universitaria (Ley 24.521), para la designación del Director, así como para la de la planta docente, se obra conforme lo determina su reglamento interno, siguiendo los lineamientos dispuestos por el Estatuto del Docente Municipal para Areas de Enseñanza específica (Ordenanza 36432).

No se rige por ninguna norma superior en los aspectos curriculares ni en los regímenes de regularidad.

Los Planes de Estudios y la implementación de los mismos son aprobados por la Secretaría de Cultura.

El vínculo de los alumnos con la Institución y sus evaluaciones están previstos por el Reglamento Interno aprobado por Decreto N° 2179/99.

Los títulos emitidos por el ISA están reconocidos por el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación (MCyE), según consta en Resoluciones 80 y 830 de 1981.

• Alumnos

El Instituto cuenta con 5 carreras (Danza, Règle, Dirección Musical de Opera, Caracterización, y Canto), las cuales suman cerca de 200 alumnos.

Requisitos para el ingreso.

1. Poseer título secundario.
2. Tener la edad requerida para cada carrera.
3. Someterse a una prueba de aptitud física.
4. Someterse a una prueba de aptitud técnica.

Los jurados de los exámenes están conformados por docentes del ISA.

A.G.C.B.A.
[Handwritten signatures and initials]

Departamento Asesorías Pedagógicas
INFORMACIÓN
de la
Auditoría Genl. de la Ciudad de Bs. As.



Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

De las planillas de evaluación de ingreso relevadas y los exámenes médicos archivados en los legajos de los alumnos que ingresan, se desprende el cumplimiento de esta instancia de evaluación, y que la misma es coherente en relación al objetivo de adecuar el perfil del ingresante a las necesidades del Teatro. Los criterios y modalidad específicos resultan compatibles con las disposiciones vigentes.

En el año 1999 se inscribieron para rendir examen de aptitud técnica para la carrera de Canto, 44 alumnos. La primera prueba arroja un resultado del 50% de aspirantes aprobados. En la segunda instancia de evaluación se verifica que de los 22 aspirantes que se presentan sólo aprueban 9 (20% del total de inscriptos).

Según Disposición interna 270-ISA-2000, el alumno ingresa cuando obtiene el 75% de los votos del jurado.

Plan de estudios

1. Asistencia

El Plan de Estudios del ISA define que en cada carrera hay un número determinado de materias fundamentales por año / otro número equivalente de materias complementarias. Las materias fundamentales son las específicas de cada carrera y la asistencia de los alumnos a las mismas es obligatoria. Por disposición N° 264-ISA-99, se determinan los porcentajes de inasistencia permitidos para este tipo de materias, que son los siguientes: para las carreras de Canto, Règle, Caracterización y Dirección Musical de Opera, la inasistencia se computa por materia y los alumnos pueden tener un máximo de 25% de inasistencias.

El promedio de asistencia de los alumnos es superior al 80% en las materias fundamentales.

Las materias complementarias pueden ser rendidas en forma libre.

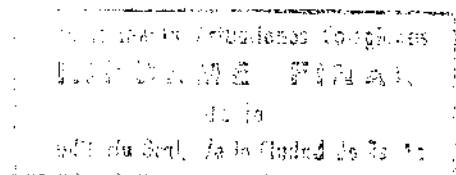
En el caso particular de la Carrera de Danza, la Disposición N° 264-ISA-99 determina que las inasistencias se computan por día y permite la cantidad de 15 días de ausencias injustificadas y 15 días justificados por razones médicas.

2. Carga horaria

En relación a los horarios de cursada, durante los días que se supervisaron *in situ* y de acuerdo a la grilla suministrada, se observó que se cumple con la cantidad de horas cátedra previstas por la currícula.

3. Registros de evaluación

- Libros de Actas. En estos libros se vuelcan las notas de exámenes finales.



23

Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

- Libros Matrices. En estos libros se registra la historia académica de cada alumno.
- Legajos. En los legajos se registran los datos personales de los alumnos y sus antecedentes de desempeño artístico, disciplina, asistencia y chequeos médicos.

• **Docentes**

Requisitos y evaluación de Ingreso para los docentes:

Según lo dispuesto por el Estatuto del Docente, la Dirección del ISA propone a los docentes a la Junta de Clasificaciones. Dicha junta funciona como organismo asesor permanente, debe ser constituida por designación del Ejecutivo y renueva la mitad de sus miembros cada dos años. En la Secretaría de Cultura está conformada por docentes de la Escuela Municipal de Arte Dramático, los Institutos Vocacionales de Arte, el Instituto Superior de Arte del Teatro Colón y el Conservatorio de Música Manuel de Falla. La función crítica de esta junta es evaluar los antecedentes del docente antes de aprobar su designación.

Al cumplir los docentes dos años de permanencia en el cargo, la Junta de Clasificaciones interviene para evaluar sus antecedentes y aprobar su titularización.

El artículo 46 del mencionado estatuto dispone que los docentes se califiquen anualmente.

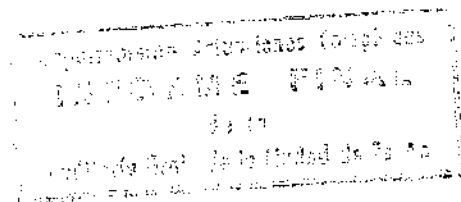
Formación y capacitación del cuerpo docente:

El 82% posee título de formación técnico-artística sistemática. El 51% de estos títulos implican formación pedagógica.

Asimismo el art. 49 del estatuto establece la obligatoriedad por parte de los docentes de su actualización y perfeccionamiento profesional.

Cantidad de cargos, horas asignadas al docente y presentismo.

El ISA cuenta con 84 docentes de planta permanente y 16 contratados. En consecuencia, hay aproximadamente una relación de 1 docente cada 2 alumnos. Esta relación está fuertemente influenciada por las características de la cursada, ya que en el último año de las carreras (año de "perfeccionamiento"), el reglamento interno prevé clases individuales.



Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

La cantidad total de horas cátedra asignadas a los docentes de planta es de 969. Los docentes contratados tienen a su cargo un total de 259 horas, es decir que entre todos los docentes, suman 1.228 horas cátedra.

Los docentes titulares, según se desprende del art. 22 del Estatuto, tienen a cargo una cantidad de horas fijas. En cambio, la incorporación de alumnos es variable, quedando en algunos casos y en forma frecuente una cantidad de horas sin dictarse.

La Dirección del ISA lleva un registro de firmas de asistencia docente (Libro de Temas) que con posterioridad eleva al Departamento de Personal, sin intervenir ni registrar los motivos y justificaciones de las inasistencias.

- **Actividades de extensión y proyección a la comunidad**

Durante el año 1999, el Instituto realizó 38 espectáculos (que representan el 42% del total de los realizados fuera de la sala principal del Teatro), 21 cursos y 5 clases magistrales, tanto en el ámbito del Teatro (Salón Dorado, Centro Experimental, e incluso Sala Principal) así como en ámbitos externos (Teatro Gral. San Martín, Facultades y otras instituciones). El Instituto promueve la celebración de convenios de intercambio tanto en el país como en el exterior. Dichos convenios están previstos por el Art. 15 de la Ley de Educación Superior y, en el caso del ISA, permiten la difusión de las actividades y además les permite a los alumnos adquirir experiencia profesional.

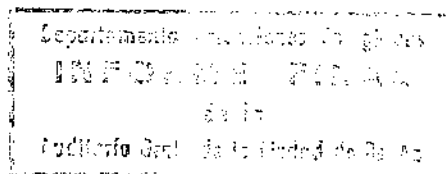
- **Infraestructura**

Las aulas asignadas para la planificación anual del Instituto (horario de clases del año académico) son siete. Asimismo, se ha dispuesto de tres camarines y/u otro tipo de espacios para el dictado de clases.

Para este tipo de formación, el equipamiento debe cumplir con requerimientos mínimos específicos: barras, espejos y pisos especiales que amortigüen el peso de los bailarines, acondicionamiento acústico para los cantantes, escenario con parrilla o un espacio equivalente con los requerimientos mínimos de un escenario para las prácticas de Régie, entre otros.

- **Inserción de los alumnos avanzados y graduados en el Teatro**

Los graduados y/o alumnos avanzados del ISA en la temporada Lírica del Teatro constituyen el 41% de los artistas que participan de los elencos. El porcentaje se reduce al 35% si se tienen en cuenta sólo las funciones de abono.



Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

Cabe destacar que la inserción de alumnos avanzados y/o graduados del ISA en el medio también se da en el Teatro Argentino de La Plata, en el cual el 26% del Coro está constituido por ellos.

b. Observaciones

I. Planificación estratégica, operativa y presupuestaria

1. No existe un proceso de planificación estratégica y operativa, en el cual se especifiquen objetivos y metas.
2. No se obtuvieron los inventarios de bienes materiales al 31 de diciembre de 1998 y 1999. Esto implica no contar con información sumamente útil al momento de decidir las compras de materiales y respecto de la conservación de los mismos.
3. El Teatro no formula un Plan Anual de Compras.
4. El Teatro no cuenta con un sistema informático de red que permita tener sus unidades de trabajo conectadas entre sí y que brinde una mayor eficacia a las complejas tareas que en él se desarrollan.
5. El promedio de permanencia de las Direcciones Generales (2 años y medio en los últimos 40), es bajo. Este hecho resulta significativo por cuanto la programación artística del Teatro se ve influenciada en gran medida por el criterio de la Dirección, al no haber otros criterios normados.

II. Administración de recursos humanos y materiales

• Recursos Materiales

6. El lapso que media entre la primera solicitud de materiales por parte de un sector al Departamento de Suministros y la última recepción, alcanza un promedio de siete meses, llegándose, en un caso, a quince. Esto se produce, principalmente, porque bajo un mismo expediente se agregan otras solicitudes del mismo material o similar, de sectores diferentes y fechas dispares, demorando los plazos para la adquisición de los bienes.

A.G.C.B.A.

Departamento de Suministros y Compras
INFORME FINAL
de la
Auditoría Genl. de la Ciudad de Buenos Aires

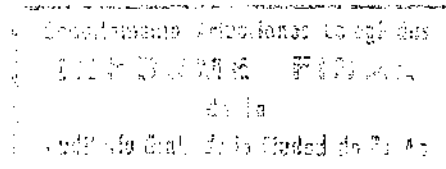
26

Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

7. Cuando no se cuenta con precios indicativos de la Ciudad, se toma como tope el precio que surge de la solicitud del sector solicitante, sin que conste en el expediente el origen de dichos precios o compulsa alguna. Tal situación se verifica en el 58% de los casos analizados.
8. Se observaron siete casos (58% de los expedientes analizados) en los que se adjudicaron rengiones por sobre el precio tope. En tres de ellos, estos excesos representan entre un 9 y un 12% del total adjudicado en cada caso.
9. Se observaron seis casos en que el monto adjudicado en compras de materiales supera al registrado contablemente como devengado. No se obtuvo explicación al respecto.

III. Difusión del arte lírico, ballet y musical

10. El criterio de definición de la temporada artística no se encuentra normado, quedando a juicio de las Direcciones Artística y General.
11. No se realizan evaluaciones periódicas a los componentes de los cuerpos estables del Teatro.
12. No se realiza una programación plurianual de la temporada artística, lo que resulta en dificultades para convocar a los artistas de mayor renombre.
13. No se cumple con la totalidad de las funciones dispuestas por los Decretos N°s 5.454/72 (una función de tango, otra de folklore y sus repeticiones, por temporada) y 4.148/90 (una función vespertina mensual gratuita para personas de la tercera edad), ni por las Ordenanzas N°s 4.610 (al menos tres óperas nacionales), 13.438 (funciones extraordinarias de las mismas características que las de abono), y 31.977 (incluir en el repertorio de orquestas, temas populares de folklore y música ciudadana, no menos de 20 por repertorio). En el caso de la Ordenanza N° 13.438, las funciones extraordinarias que se realizan no son de las mismas características que las de abono, por cuanto se cambian los elencos por artistas de menor renombre.
14. No se lleva un Registro de Representantes, dispuesto por Ordenanza N° 36.333, lo que implica que no existan indicadores que permitan medir la



Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

adecuación de las figuras a contratar respecto de los roles a cubrir, de su nivel artístico y técnico actual, ni del monto de sus honorarios.

15. No se preservan adecuadamente las grabaciones analógicas de las funciones comprendidas entre los años 1962 y 1991, lo cual implica el riesgo de su pérdida definitiva.
16. Los libros y material bibliográfico de la Biblioteca del Teatro Colón no se encuentran catalogados. Existe un inventario con descripciones que no abarca la totalidad de dicho material y que no constituye, por su ordenamiento y referencias, un catálogo, ni se encuentra a disposición del público.
17. No se cumple con lo dispuesto por Resolución SC Nº 40.648, la cual dispone que el material bibliográfico de la Biblioteca del Teatro debe ser ampliamente difundido.
18. De la inspección ocular realizada en el Archivo Musical, surge que el espacio destinado a tal efecto es insuficiente, provocando el deterioro de las partituras y de los instrumentos musicales.
19. La página oficial en Internet no se encuentra completamente actualizada y no cuenta con información sobre disponibilidad y precio de entradas, como así tampoco con la posibilidad de compra de las mismas.
20. Los sobrantes de abono se venden con un máximo de 48 horas de antelación y únicamente en la boletería del Teatro, hecho que condiciona la obtención de dichas entradas por parte de los interesados.
21. Durante el año 1999 y el primer semestre de 2000, sólo 5 roles protagónicos de la temporada de ópera (5% del total) fueron cubiertos por artistas de la planta permanente del Teatro.
22. Teniendo en cuenta que la actividad principal de difusión del Teatro se mide por la cantidad de funciones en la Sala Principal, el bajo porcentaje de utilización de la misma en relación con otros teatros de similar jerarquía, indica una difusión limitada de las actividades del Teatro.

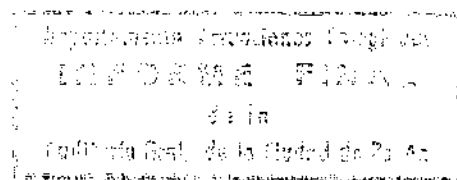
A.G.C.B.A.

Departamento de Estudios Legales
 IMPRESA FISCAL
 15/10/00
 Calle 1000, 1000 - Ciudad de Buenos Aires



IV. Enseñanza del arte lírico, ballet y musica (Instituto Superior de Arte)

23. El Reglamento Interno del ISA no explicita el marco normativo por el cual se rige, siguiendo lineamientos dispuestos por el Estatuto del Docente y por la Ley de Educación Superior, para distintos procedimientos o actividades.
24. No existen normas ni procedimientos de control interno, ni se elaboran indicadores para la evaluación de la gestión.
25. No existe sistematización informática de los datos archivados en el Instituto (distribución de horas dictadas por docente y alumno, asistencia de docentes, actividades extracurriculares, nómina de graduados, nómina de ingresantes, alumnos que desertan, graduados que se insertan en el teatro, resultados de exámenes), hecho que impide un ágil manejo de la información y dificulta la obtención de indicadores de gestión.
26. No existe copia de seguridad de los libros de actas ni de los libros matrices.
27. No se consigna ningún detalle ni justificación de los dictámenes de los docentes que evalúan a los ingresantes. Pese a que existen planillas con ítems a evaluar, las mismas no se completan.
28. No se cumple con el Art. 49 del Estatuto del Docente, adoptado por el Art. 13º, inc. e) del Reglamento Interno, en el cual se exige la actualización y el perfeccionamiento obligatorio de los docentes.
29. No se cumple con lo dispuesto por el Art. 46 del Estatuto del Docente, en relación a la obligatoriedad de calificación anual de los docentes.
30. Las aulas asignadas para el dictado de clases no son suficientes, si se tiene en cuenta la cantidad de alumnos y comisiones previstas. Esta situación hace que se haya dispuesto de camarines y/u otro tipo de espacios no adecuados para el dictado de clases.
31. Las aulas no cumplen, en su mayoría, con las condiciones necesarias para el dictado de las clases. Así:
 - Las aulas de Ballet tienen barras y piso de parquet corriente.
 - De las aulas utilizadas para canto, solo una minoría tiene acondicionamiento acústico.





- La carencia de escenario para las prácticas de Règie es significativa ya que no se puede realizar ninguna práctica de iluminación en el Instituto. Dichas prácticas son fundamentales en la carrera.

32. Existen docentes que tienen asignadas horas cátedra que no dictan, porque no se llega al cupo mínimo de alumnos o porque las materias asignadas fueron dadas de baja de la carrera. En estos casos, el ISA ha instrumentado la modalidad de utilizar estas horas para actividades académicas curriculares o extracurriculares, por lo cual estos docentes trabajan, en su mayoría, las horas asignadas, aunque no en el cargo para el cual fueron designados.

5. Recomendaciones

Las recomendaciones se corresponden numéricamente con las observaciones del apartado anterior.

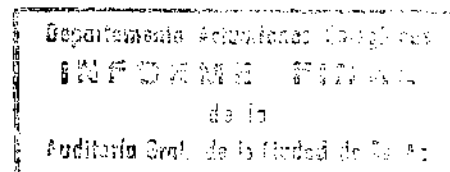
I. Planificación estratégica, operativa y presupuestaria

1. Analizar la posibilidad de incorporar un proceso de planificación estratégica y operativa, en el cual se especifiquen objetivos y metas.
2. Tomar, y mantener actualizados, inventarios con una periodicidad al menos anual.
3. Formular un Plan Anual de Compras.
4. Instrumentar medidas tendientes a la implementación de una red informática que permita desarrollar más eficientemente las actividades del Teatro.

II. Administración de recursos humanos y materiales

• Recursos Materiales

6. Evitar demoras en las compras de materiales, a efectos de su obtención a tiempo para los destinos específicos.
7. Dejar constancia de la compulsa de precios, en los casos en que no se cuente con precios indicativos de la Ciudad.

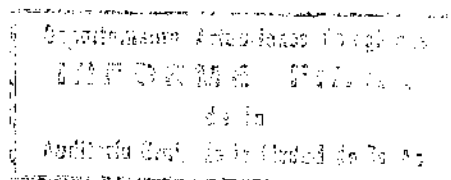
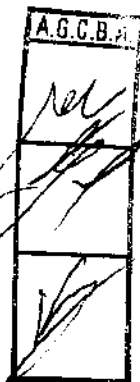


Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

8. No adjudicar renglones en los actos de compra por encima de los precios topes establecidos.
9. Realizar un seguimiento de las imputaciones contables y realizar las conciliaciones pertinentes, en su caso.

III. Difusión del arte lírico, ballet y musical

10. Definir criterios para la programación de la temporada artística.
11. Realizar evaluaciones periódicas a los componentes de los cuerpos estables del Teatro.
12. Realizar una programación plurianual de la temporada artística.
13. Cumplir con la totalidad de la normativa respecto de las funciones que componen la temporada artística.
14. Confeccionar y mantener actualizado el Registro de Representantes, según lo dispuesto por Ordenanza N° 36.333.
15. Instrumentar medidas tendientes a una adecuada preservación de las grabaciones de las funciones.
16. Confeccionar, y mantener actualizado, un catálogo del material bibliográfico de la Biblioteca del Teatro.
17. Difundir el material bibliográfico de la Biblioteca, cumpliendo lo dispuesto por Ordenanza N° 40.648.
18. Instrumentar medidas tendientes a una mejora en el espacio físico destinado al Archivo Musical, a fin de una adecuada conservación de instrumentos y partituras.
19. Mantener actualizada la página oficial en Internet.
20. Instrumentar medidas a fines de que los sobrantes de abono puedan ser adquiridas por los interesados con mayor flexibilidad. Por ejemplo, ampliar la



Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

antelación con que salen a la venta o permitir su compra por otros medios, como Internet.

23. Evaluar la asignación de los recursos físicos del Teatro a los efectos de incrementar el porcentaje de utilización de la sala principal para funciones al público.

IV. Enseñanza del arte lírico, ballet y musical (Instituto Superior de Arte)

23. Revisar y adecuar el marco normativo por el que se rige el ISA.
24. Establecer normas que indiquen procedimientos de control de gestión y elaborar indicadores propios que faciliten la evaluación y el mejoramiento de la gestión.
25. Informatizar los datos existentes en los diferentes archivos para permitir o mejorar la accesibilidad a los mismos.
26. Realizar copia de seguridad de los libros de actas y libros matrices.
27. Completar las planillas de evaluación personales para el ingreso de los alumnos en todos sus ítems.
28. Implementar modalidades de capacitación y perfeccionamiento docente, a efectos de cumplir con lo dispuesto por el Art. 49 del Estatuto del Docente, adoptado por el Art. 13 inc. e) del Reglamento Interno del ISA.
29. Promover la realización de evaluaciones periódicas de los docentes, tal cual se prevé en el Art. 46 del Estatuto del Docente.
31. y 32. Implementar medidas tendientes a disponer de la infraestructura y el equipamiento necesario para el adecuado funcionamiento del Instituto y la más eficiente ejecución de la planificación académica anual.

A.G.C.B.A.

Departamento de Educación y Cultura
INSTITUTO SUPERIOR DE ARTE
Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires



6. Conclusión

Del análisis realizado sobre la gestión del Teatro Colón, se pueden sintetizar las siguientes consideraciones respecto de las actividades críticas del mismo:

Se verificó la carencia de un proceso de planificación estratégica y operativa basado en las políticas culturales definidas, y una elevada rotación de los cuerpos directivos, lo que pone en riesgo el cumplimiento de la programación.

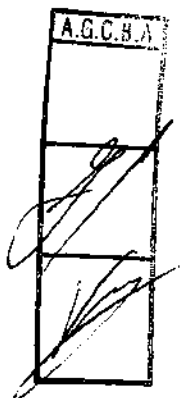
Con relación a la difusión del arte lírico, ballet y musical, se observó una baja optimización de la infraestructura artística, que resulta en una baja utilización de la sala y en la imposibilidad de cumplir con cierta no mativa relacionada con el tipo de funciones a realizar.

Asimismo, no se toman todos los recaudos necesarios para la preservación de las cintas de grabación y el material de la biblioteca.

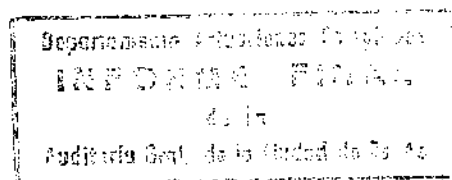
Finalmente, en el análisis efectuado sobre la enseñanza del arte lírico, ballet y musical (Instituto Superior de Arte), se detectó la carencia de un proceso sistemático de actualización, perfeccionamiento y evaluación de los docentes. Asimismo, se ha verificado una insuficiente adecuación de la infraestructura disponible para el Instituto.

Los aspectos puntualizados, que podrían considerarse, en términos de eficiencia y eficacia, como niveles de gestión por debajo del óptimo deseable, no pueden atribuirse en su totalidad a factores internos, dados los múltiples condicionantes contextuales en los que se desenvuelve el Teatro.

Buenos Aires, 12 de febrero de 2001



Dra. EMILIA LERNER
DIRECTORA GENERAL DE EDUCACIÓN Y CULTURA
AUDITORIA GRAL. DE LA CIUDAD DE BS. AS.



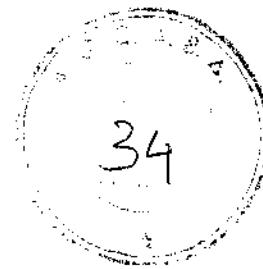
Una vez perfeccionada la solicitud, la misma ingresa al Departamento de Suministros, que analiza y verifica que el pedido cumpla con los requisitos administrativos y especificaciones técnicas, a fin de proceder a la contratación (justificación de marcas, pedidos de muestras, garantías, plazos de entrega, solicitud de precios indicativos). Asimismo, le da pase a la actuación al sector contable para que éste verifique el saldo de partida e impute preventivamente.

Se realizan los comunicados de apertura, nemos e invitaciones (3 firmas como mínimo para las contrataciones directas). Llegada la fecha, se realiza el acto licitatorio, en el que se procede a la apertura de los sobres que contienen las ofertas y se confecciona el acta de apertura.

Una vez elaborado el análisis técnico, se procede al pase a la Comisión de preadjudicaciones para que confeccione el acta pertinente con su opinión. Luego de preadjudicada una de las ofertas, se confeccionan los proyectos de orden de provisión.

AGC.B.A.

Departamento Asesorías Legales
1987-07-04-15 17:00 hrs.
de la
Auditoría Genl. de la Ciudad de Bogotá



Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

Una vez aprobada la compra por la Secretaría de Cultura vía Disposición o Resolución, se emite la orden de compra definitiva.

Finalmente, se procede a la recepción vía comisión de recepción, la que da la conformidad de la entrega.

