

## INTERVENCIÓN GENERAL

Castán Tobeñas, 77.  
Edificio B2 46018 VALENCIA

## INFORME DE AUDITORÍA OPERATIVA Y DE GESTIÓN

### 1. INTRODUCCIÓN

La Intervención General de la Generalitat, en uso de las competencias que le atribuye el capítulo IV del título VI de la Ley 1/2015, de 6 de febrero, de Hacienda Pública, Sector Público Instrumental y de Subvenciones (en adelante, Ley 1/2015, con el objeto de comprobar que el funcionamiento, en su vertiente económico-financiera, del sector público de la Generalitat y de sus universidades públicas dependientes se ajusta al ordenamiento jurídico y a los principios generales de buena gestión financiera ha auditado a **PALAU DE LES ARTS REINA SOFÍA, FUNDACIÓ DE LA COMUNITAT VALENCIANA** (en adelante la Entidad o la Fundación), en colaboración con la firma de auditoría AUREN AUDITORES SP, S.L.P., en virtud del contrato CNMY16/INTGE/35-Lote 14 suscrito con la Conselleria de Hacienda y Modelo Económico a propuesta de la Intervención General de la Generalitat en el marco del Plan Anual de Auditorías del Sector Público de 2017 (en adelante, Plan 2017).

Como resultado de los trabajos de control, realizados en base a las Normas de Auditoría del Sector Público, Normas Técnicas de Auditoría e Instrucciones dictadas por la Intervención General de la Generalitat, con fecha 3 de noviembre de 2017, se emite informe de auditoría operativa y de gestión con carácter provisional. La entidad, en el plazo concedido al efecto por la Intervención General de la Generalitat, no ha presentado alegaciones al citado informe. Por lo que procede emitir el presente informe que tiene el carácter de **definitivo**.

### 2. CONSIDERACIONES GENERALES

- **ENTIDAD:** PALAU DE LES ARTS REINA SOFÍA, FUNDACIÓ DE LA COMUNITAT VALENCIANA
- **TIPO DE ENTE:** Fundación del sector público, 100% de la Generalitat Valenciana, integrada en el sector público empresarial y fundacional de la Generalitat.
- **NORMA CREACIÓN:** se constituye en 2005 por acuerdo del Consell de la Generalitat Valenciana del 14 de enero de 2005 hallándose inscrita en el Registro de Fundaciones, con el número 424-V. Su denominación actual trae causa de la Modificación estatutaria de fecha 18 de mayo de 2007
- **CONSELLERIA DE ADSCRIPCIÓN:** La Entidad está adscrita a la Conselleria de Educación, Investigación, Cultura y Deporte con el número 103 de sección presupuestaria.
- **NORMATIVA REGULADORA:** la Fundación se rige por sus Estatutos (última modificación y publicación el 10 de marzo de 2014) y disposiciones legales aplicables y específicamente por la Ley 8/1998, de 9 de diciembre de la Generalitat Valenciana, de Fundaciones de la Comunidad Valenciana y la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo.



- **FIN FUNDACIONAL:** Su fin fundacional, que coincide con su actividad, es la programación y gestión de actividades de naturaleza artística en los espacios escénicos con que está dotado el “Palau de les Arts”. En particular:
  - a) Impulsar la libre creación y representación de las artes líricas, musicales y coreográficas en todas sus variedades – conocidas y futuras-, según sus medios característicos y disponibles, adoptando y aunando las iniciativas necesarias para que aquellas se cultiven en libertad y perfeccionamiento permanentes.
  - b) Proteger, conservar y promover el enriquecimiento de los bienes que integran el patrimonio artístico; y la defensa, promoción e investigación del patrimonio lírico-musical valenciano.
  - c) Fomentar la difusión, aprecio y conocimiento de estas artes, así como la asistencia de la ciudadanía a su programación y actividades. Asimismo, estudiar y coordinar -conceptual, estética y técnicamente- todos aquellos aspectos que son precisos para llevar a efecto las mejoras cualitativas necesarias que permitan y aseguren, en el mundo de las comunicaciones, una difusión audiovisual general de las representaciones, en condiciones culturales idóneas.
  - d) Estimular e incentivar la creación, la investigación, el estudio y la formación como medios principales de perfeccionamiento profesional del Palau de les Arts.
  - e) Prestar según sus posibilidades el asesoramiento y la información que le sean requeridos o deriven de los convenios o contratos otorgados.
  - f) Establecer relaciones de cooperación y colaboración con otras entidades e instituciones, y en particular con centros de producción de ópera, conservatorios y escuelas de canto y danza, nacionales e internacionales.
- **ORGANOS RECTORES:** Los órganos de gobierno de la Fundación, establecidos en los estatutos en vigor, son: el Patronato, la Comisión Ejecutiva (con todas las facultades del Patronato, excepto las indelegables), el Intendente (responsable de la actividad artística de la Fundación) y el Director Económico-Administrativo, (responsable de la gestión económico administrativa ordinaria de las actividades de la Fundación).

La Comisión Ejecutiva es la responsable de la formulación de las cuentas anuales, y el Patronato el responsable de su aprobación.
- **CONTROL INTERNOS:** La Entidad no cuenta con departamento de auditoría interna ni tiene un área de fiscalización interna de la gestión económica, siendo la fiscalización realizada por la Intervención General.



### 3. OBJETO Y ALCANCE

Los trabajos de auditoría a desarrollar tendrán por finalidad proporcionar una valoración de las operaciones y de los sistemas y procedimientos de gestión de **PALAU DE LES ARTS REINA SOFÍA, FUNDACIÓ DE LA COMUNITAT VALENCIANA** y su sometimiento a los principios de buena gestión.

El alcance del trabajo ha sido el determinado por la IGGV en sus instrucciones para la realización de los trabajos de auditoría incluidos en el Plan 2017 el cual se refleja en los correspondientes epígrafes del resultado del trabajo.

### 4. RESULTADOS DEL TRABAJO

#### 4.1 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE APROBACIÓN DE GASTOS Y DE ORDENACIÓN DE PAGOS DE LA ENTIDAD

La Entidad tiene aprobado por el patronato, desde el 23 de diciembre de 2014 el procedimiento de compras y gastos, el cual se divide en las siguientes fases:

##### CREACIÓN DE GASTO/INVERSIÓN: SOLICITUD DE PEDIDO.

Cuando surja una necesidad de Gasto o de Inversión cada uno de los departamentos del Palau de les Arts deberá de crear la correspondiente Solicitud de pedido (bien sea de gasto o de inversión) en el sistema SAP (ERP utilizado por la Entidad para la gestión).

No se podrán crear solicitudes de pedido con fecha de entrega anterior a la fecha de creación. Esto se realiza con el fin de que si un departamento a la recepción del servicio no ha validado la imputación de los costes en SAP, no lo pueda hacer posteriormente si no es con la aprobación del departamento financiero.

En cada departamento hay una persona autorizada para la creación de solicitudes de pedido y cada departamento tendrá asignado su grupo de compras dentro del sistema SAP.

Cada gasto tiene que llevar imputado su orden de coste, bien sea la general o bien detallada por producción.

Si se trata de una inversión, el área de compras le asignará un número de activo en el momento de su liberación. El departamento solicitante deberá crear un equipo para ese activo. Para ello, cada departamento, deberá llevar un control de las solicitudes de inversión creadas, a las que todavía no se les ha asignado un equipo. Se le asigna la numeración con el fin de controlar los activos solicitados que se encuentran pendientes de recepcionar y su posterior inventariado.

##### APROBACIÓN DEL GASTO-SOLICITUD DE PEDIDO.

Una vez introducida la correspondiente solicitud, si ésta no supera 6.000 euros o el volumen acumulado dentro del ejercicio contable, teniendo en cuenta la fecha de entrega, de pedidos y solicitudes de pedido al proveedor que se está solicitando no supera 6.000 euros, el responsable del grupo de compras, será el encargado de liberar dicha solicitud de pedido.

Si la solicitud de pedido está por encima de los 6.000 euros, pero es inferior a 18.000 euros, el sistema requerirá la presentación de al menos, tres ofertas por parte de empresas proveedoras. El responsable del departamento solicitante realizará este proceso e indicará la oferta elegida y su justificación, para ello utilizará el documento “memoria justificativa de procedimiento simplificado”.



Si la solicitud o la contratación de servicios y/o suministros supera los 18.000 € y es inferior a 207.000 € se someterá a un proceso de contratación de los establecidos en las Instrucciones de contratación aprobadas por la Comisión Ejecutiva, órgano de contratación de la Fundación. Dicho proceso será llevado a cabo de forma conjunta entre el Departamento Jurídico y el Departamento solicitante del producto o servicio.

La contratación por importe superior a 207.000 euros estará sujeta a regulación armonizada, salvo aquellas contrataciones que cualquiera que sea su valor estimado, no tienen la consideración de contratos sujetos a regulación armonizada. Todo ello de acuerdo con lo establecido en las instrucciones de contratación.

Una vez introducidas las ofertas o realizado el procedimiento público (concurso), el Departamento Jurídico informará sobre su conformidad.

En el caso de las inversiones, una vez que el equipo haya sido creado conforme al “Manual de SAP Transacción IE01”, y que el Departamento Jurídico haya dado su conformidad, el pedido será creado por el área de compras.

#### CREACION DEL PEDIDO.

La creación de pedidos conlleva la aprobación del gasto/inversión, pendiente de autorización final del director financiero (pequeño gasto) y/o director económico (gasto superior a 6.000€) de la Entidad.

La solicitud del pedido es la fase en la que se pone en conocimiento de un grupo de compras la necesidad de un material o servicio.

La Dirección financiera es la responsable de comprobar si el gasto/inversión está recogido dentro del presupuesto anual aprobado por el patronato.

En el caso que un departamento se haya excedido del presupuesto el sistema informático SAP no le permitirá la creación de solicitudes de pedidos. SAP bloquea la compra en caso de que los gastos de una partida excedan del presupuesto. En este caso, sólo el departamento financiero podría aprobar que el gasto se incluya en otra partida del presupuesto, previa autorización de la Comisión ejecutiva.

Una vez que el pedido ha sido aprobado por completo por el director financiero y/o director económico (dependiendo al importe del gasto), automáticamente se le enviará un mail al acreedor correspondiente indicándole el número de pedido y datos relativos a dicho pedido. A partir de ese momento el acreedor nos podrá prestar el servicio o efectuar la entrega de material.

La norma regula quienes son los responsables de la liberación (aprobación) de la solicitud del pedido dependiendo del tipo de procedimiento:

- Contrato de pequeños gastos (inferior a 6.000 euros o 30.000 euros si son contratos de obras): Responsable del departamento y responsable de compras
- Procedimiento simplificado (entre 6.000 y 18.000 euros o entre 30.000 euros y 50.000 euros para los contratos de obras): Responsable del departamento, responsable de compras y asesoría jurídica
- Procedimiento negociado: Responsable del departamento, responsable de compras y asesoría jurídica
- Procedimiento abierto: Responsable del departamento, responsable de compras y asesoría jurídica
- Contratos sujetos a regulación armonizada: Responsable del departamento, responsable de compras y asesoría jurídica



Así como quienes son los responsables de la liberación (aprobación) del pedido dependiendo del tipo de procedimiento:

- Contrato de pequeños gastos (inferior a 6.000 euros o 30.000 euros si son contratos de obras): director financiero
- Procedimiento simplificado (entre 6.000 y 18.000 euros o entre 30.000 euros y 50.000 euros para los contratos de obras): director financiero y director económico administrativo
- Procedimiento negociado: director financiero y director económico administrativo
- Procedimiento abierto: director financiero y director económico administrativo
- Contratos sujetos a regulación armonizada: director financiero y director económico administrativo

#### RECEPCIÓN DEL MATERIAL O SERVICIO.

A la recepción del pedido, el departamento solicitante comprobará que el producto o servicio se ha realizado, servido o prestado de conformidad con el contrato o acuerdo alcanzado e informará pertinentemente de ello en el sistema SAP, procediendo a la conformidad o a la anulación, en su caso. En el sistema queda registro de hora, fecha y nombre de quien lo recepciona.

En el caso de las inversiones, el departamento económico elaborará las correspondientes etiquetas de los equipos que se hayan ido creando para su reconocimiento y su posterior recuento. Las etiquetas son utilizadas para el posterior Control de inventario.

Cuando se recibe el servicio o aprovisionamiento, la aprobación y conformidad de la recepción supone un asiento registro de periodificación del gasto en base al importe aprobado a la solicitud del pedido.

#### CONFIRMACIÓN DE LA FACTURA

El departamento económico es el único receptor de las facturas de los proveedores. Cuando se reciben se guarda con la fecha de entrada en la Entidad y se incluye en el sistema SAP siempre que tenga asignado un número de pedido.

La factura se escanea y se adjunta al pedido de SAP (expediente de contratación).

El sistema no permite contabilizar facturas cuyo pedido no esté totalmente liberado y recepcionado.

#### PAGO

##### *Procedimiento General*

Para la preparación del pago en general, el pedido deberá estar liberado, la mercancía recepcionada y la factura contabilizada. Los pagos se realizan 60 días después del registro de la factura y no de la fecha de factura.

El sistema SAP emite el correspondiente informe y fichero de pago de las facturas contabilizadas y vencidas que será remitido al banco.

Dicho fichero se autorizará firmándose electrónicamente por parte de los apoderados de la Entidad en la web del banco. Las personas que tienen autorización para los pagos son: Francisco Potenciano (director económico administrativo) y Davide Livermore (intendente), con firma mancomunada.



### Procedimiento Pagos Anticipados

Los pagos que se realizan anticipadamente suelen ser motivados por distintas circunstancias:

- a) Cuando el proveedor solicite un adelanto parcial del importe total de la factura para la realización de los trabajos solicitados.
- b) Cuando los profesionales de Producción/Artistas (Equipos creativos y cantantes) solicitan al Departamento Económico un pago por adelantado de los trabajos que durante el período de contratación autorizado están realizando en la Fundación.

Todas las circunstancias del procedimiento de pagos anticipados mencionadas anteriormente están supeditadas a que el pedido se encuentre totalmente liberado por parte de todos los responsables implicados en su autorización y a que se haya justificado mediante el oportuno informe dicha solicitud.

Dichos pagos individuales se preparan y emiten desde la transacción ZF11 del sistema SAP, la cual permite emitir una orden de pago individual del pedido autorizado (hasta el importe máximo del pedido autorizado, nunca un importe mayor).

No se emitirá ninguna orden de pago individual sin que el pedido esté completamente liberado.

Adicionalmente la Entidad tiene una norma interna aprobada por el patronato el 8 de febrero de 2013, "Procedimiento para la contabilización de facturas de ejercicios anteriores" en la cual se regula el procedimiento a realizar en caso de que se haya quedado algún gasto sin registrar en el ejercicio correspondiente, dicha norma incluye el modelo de autorización a solicitar al director económico administrativo y aprobada por la comisión ejecutiva. Adicionalmente dicha norma regula las sanciones a aplicar a las personas que tengan facturas antiguas sin comunicar.

De la revisión realizada del procedimiento en el desarrollo de la auditoría financiera y de la muestra de expedientes analizados en la auditoría de cumplimiento se indican a continuación los aspectos identificados:

- En algunas ocasiones no se cumple la obligación de iniciar la solicitud de pedido con anterioridad a la recepción de la mercancía o del servicio.
- En algunas ocasiones se ha realizado la prestación del servicio sin que se haya realizado la aprobación del mismo.
- Dado que el sistema no permite contabilizar facturas cuyo pedido no esté totalmente liberado y recepcionado, al haber contratos que se realiza tarde este procedimiento inicial, se registran facturas tarde y, en consecuencia, se pagan fuera del plazo de pago acordado.
- La Entidad indica que se pagan las facturas 60 días después del registro de la factura, si bien esto solo se debería hacer en los casos que se ha acordado así con el proveedor, ya que si no se ha acordado nada la obligación de pago es a los 30 días (conforme a la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales).



#### 4.2 TRANSACCIONES MÁS RELEVANTES INCLUIDAS EN LOS CONCEPTOS CONTABLES DE SERVICIOS EXTERIORES

El detalle y la evolución de los gastos de servicios exteriores es el siguiente:

CUENTA	DESCRIPCION	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
621	Arrendamientos y cánones	1.569.422,17	1.368.798,15	1.490.110,52
622	Reparaciones y conservaciones	2.943.408,60	2.678.080,57	2.834.447,91
623	Servicios profesionales independientes	112.544,20	137.040,46	97.167,80
624	Transportes	91.210,58	89.697,56	88.992,31
625	Primas de seguros	299.563,62	223.762,96	222.975,81
626	Servicios bancarios y similares	14.940,68	13.746,56	16.401,35
627	Publicidad, propaganda y relaciones públicas	270.351,10	201.521,10	263.221,48
628	Suministros	1.191.508,96	1.107.001,90	1.105.421,80
629	Otros servicios	104.663,54	81.776,88	140.540,12
	<b>TOTAL</b>	<b>6.597.613,45</b>	<b>5.901.426,14</b>	<b>6.259.279,10</b>

Se observa un incremento del 12% en los gastos respecto al ejercicio 2015, principalmente se ha producido en los gastos de arrendamientos y cánones, en reparaciones y conservación y publicidad.

Las partidas con más peso siguen siendo las mismas que en ejercicios anteriores, reparaciones y conservaciones (45% del total), arrendamientos y cánones (24% del total) y suministros (18% del total). Los principales aspectos y variaciones de cada una de las cuentas son los siguientes:

- Reparaciones y conservación: el principal gasto corresponde al mantenimiento (75% del total) y seguridad del edificio (25% del total), ya que en base al acuerdo de cesión firmado con Ciudad de las Artes y las Ciencias, S.A. (en adelante CACSA), es la Fundación la responsable del mantenimiento y conservación del edificio. El incremento en el ejercicio se debe principalmente a la pintura y remate realizado en el ejercicio 2016 tras la reparación de la pluma del edificio que se realizó en el ejercicio 2015.
- Arrendamientos y cánones: el principal gasto de esta cuenta corresponde al canon pagado a la Ciudad de las Artes y las Ciencias, S.A. (91% del total), en base al contrato de cesión de derechos de explotación, principalmente en concepto de alquiler del edificio (1.157 miles de euros) y por la parte variable que se paga en función de los actos y eventos realizados, dado que en este ejercicio se han incrementado los mismos, el coste se ha incrementado.
- Suministros: el principal gasto corresponde a la luz (70% del total), se ha producido un incremento en el ejercicio motivado por el incremento de actividad durante el ejercicio, se han realizado más actividades que en el ejercicio anterior.



A continuación, exponemos el detalle a máximo desglose de las cuentas más relevantes:

CUENTA	DESCRIPCION	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014	Variación 16/15 (en euros)	Variación 16/15 (en %)
6210000	ARRENDAM INMUEBLES	1.569.422,17	1.368.798,15	1.490.110,52	200.624,02	15%
	<b>TOTAL 621</b>	<b>1.569.422,17</b>	<b>1.368.798,15</b>	<b>1.490.110,52</b>	<b>200.624,02</b>	<b>15%</b>
6220510	MATERIAL ELECTRICO	28.518,02	17.461,94	26.025,92	11.056,08	63%
6220520	TALLER,MANTEN,SEGURI	2.275.012,43	2.026.076,17	2.124.067,63	248.936,26	12%
6220530	ELECTRONICA	92.136,90	64.342,18	56.627,32	27.794,72	43%
6220540	GASTOS DE LIMPIEZA	547.741,25	570.200,28	627.727,04	(22.459,03)	-4%
	<b>TOTAL 622</b>	<b>2.943.408,60</b>	<b>2.678.080,57</b>	<b>2.834.447,91</b>	<b>265.328,03</b>	<b>10%</b>
6230500	SERVICIOS PROFESIONALES	112.544,20	137.040,46	97.167,80	(24.496,26)	-18%
	<b>TOTAL 623</b>	<b>112.544,20</b>	<b>137.040,46</b>	<b>97.167,80</b>	<b>(24.496,26)</b>	<b>-18%</b>
6240500	TRANSPORTES	91.210,58	89.697,56	88.992,31	1.513,02	2%
	<b>TOTAL 624</b>	<b>91.210,58</b>	<b>89.697,56</b>	<b>88.992,31</b>	<b>1.513,02</b>	<b>2%</b>
6250500	SEGUROS	299.563,62	223.762,96	222.975,81	75.800,66	34%
	<b>TOTAL 625</b>	<b>299.563,62</b>	<b>223.762,96</b>	<b>222.975,81</b>	<b>75.800,66</b>	<b>34%</b>
6260000	SERVICIOS BANCARIOS	14.940,68	13.746,56	16.401,35	1.194,12	9%
	<b>TOTAL 626</b>	<b>14.940,68</b>	<b>13.746,56</b>	<b>16.401,35</b>	<b>1.194,12</b>	<b>9%</b>
6270510	PROMOC,PUBLIC,RRPP	270.351,10	201.521,10	263.221,48	68.830,00	34%
	<b>TOTAL 627</b>	<b>270.351,10</b>	<b>201.521,10</b>	<b>263.221,48</b>	<b>68.830,00</b>	<b>34%</b>
6280500	SUMINISTROS	1.191.508,96	1.107.001,90	1.105.421,80	84.507,06	8%
	<b>TOTAL 628</b>	<b>1.191.508,96</b>	<b>1.107.001,90</b>	<b>1.105.421,80</b>	<b>84.507,06</b>	<b>8%</b>
6290020	PUBLICACIONES PROCED. CONTRATACION	0,00	(98,66)	0,00		
6290500	VIAJE, ALOJAMIENTO	81.143,44	56.166,80	121.516,58	24.976,64	44%
6290510	MATERIAL OFICINA	5.464,99	10.837,46	7.188,23	(5.372,47)	-50%
6290520	OTROS GASTOS	18.055,11	14.772,62	11.835,31	3.282,49	100%
	<b>TOTAL 629</b>	<b>104.663,54</b>	<b>81.776,88</b>	<b>140.540,12</b>	<b>22.886,66</b>	<b>28%</b>

A partir del detalle del total de las cuentas del grupo de servicios exteriores se ha realizado un muestreo aleatorio de la totalidad del grupo 62, seleccionándose 14 operaciones de las cuales hemos revisado la necesidad del gasto, su adecuada justificación y si su importe resulta desproporcionado en relación con los fines pretendidos, adicionalmente de la documentación analizada de los contratos revisados en la muestra de la auditoría de cumplimiento. De este análisis no han surgido incidencias a comentar.





- Respecto a la cuenta 621 Arrendamientos y cánones, destacamos:
  - El principal gasto corresponde al contrato de cesión de derechos de explotación firmado con Ciudad de las Artes y las Ciencias en el 11 de diciembre de 2007 y modificado posteriormente el 2 de julio de 2012, en el que se regula la renta anual a pagar por el uso del edificio por parte de la Fundación y una parte variable consiste en el 50% de los ingresos totales procedentes de la explotación de los espacios del Palau
  - El resto de gasto corresponden, principalmente a renting impresora, alquiler de contenedores para movimientos de vestuarios o escenarios.
- Respecto a la cuenta 622 reparaciones y conservación, destacamos:
  - Tal y como hemos mencionado anteriormente, el principal gasto corresponde a la seguridad del edificio y los proveedores de mantenimiento del mismo. El principal contrato en este ejercicio ha sido el de la pintura de la pluma del edificio, el cual ha sido revisado en la muestra de auditoría de cumplimiento (PA 222).
  - Destacar que en esta cuenta hay varios proveedores de mantenimiento con importes reducidos, algunos de los cuales, durante el desarrollo de la auditoría de cumplimiento hemos identificado que se han contratado sin realizarse los procedimientos establecidos en la norma interna de contratación de la Entidad.
- Respecto a la cuenta 623 servicios profesionales, destacamos:
  - Gastos de consultoría de ticketing y consultoría del programa SAP, se trata de gastos recurrentes cada ejercicio, necesarios para la realización del servicio de la Entidad, se realizan contratos menores para la tramitación de los servicios, siendo todos ellos menores de 18.000 euros.
  - Gastos de asesoría fiscal y laboral, en este ejercicio se ha cambiado a ambos asesores, los expedientes del ejercicio para la tramitación de estos servicios han sido objeto de análisis en la auditoría de cumplimiento (expediente PN 114 para la asesoría laboral, adjudicada a Olleros Abogados S.L.P.; y el expediente PN 121 para la asesoría fiscal, adjudicada a Gómez Acebo & Pombo Abogados).
- Respecto a la cuenta 625 primas de seguros, destacamos:
  - El incremento en este gasto se debe a que se ha incrementado la prima de la póliza del seguro del edificio, debido al siniestro declarado en el ejercicio anterior del desprendimiento de la punta de la pluma del edificio.
- Respecto a la cuenta 627 publicidad y propaganda, destacamos:
  - Se ha producido un incremento en los gastos de publicidad durante el ejercicio, motivado también con el aumento de las actividades realizadas.



- Se observa que los contratos realizados han sido todos contratos menores, a pesar de tratarse de un gasto recurrente en el tiempo y necesario para los fines de la entidad, la Entidad trabaja con más de 11 proveedores. Se han revisado 6 expedientes de contratos menores en la auditoría de cumplimiento (277-16 a 280-16, 398-16 y 399-16).
- Respecto a la cuenta 628 suministros, destacamos:
  - El principal gasto corresponde a la luz (70% del total) y de teléfono (20% del total). Adicionalmente hay parte del mantenimiento exterior que se realiza por CACSA, quien repercute a la Entidad la parte correspondiente del edificio.
- Respecto a la cuenta 629 otros servicios, destacamos:
  - Se corresponde principalmente a los gastos de dietas y desplazamientos, así como a los alojamientos pagados a los artistas, ya que la norma general es que al artista el alojamiento lo asume la Entidad.
  - La Entidad ha realizado un procedimiento abierto para adjudicar este servicio, habiendo firmado el contrato en septiembre de 2016, habiendo tenido que recurrir a contratos menores durante el tiempo que se ha finalizado esta adjudicación.
  - Muchos de los servicios se han realizado sin seguir los procedimientos de la norma interna de contratación que tiene la Entidad.

De la revisión realizada consideramos que la Entidad incurre en gastos que son necesarios para alcanzar los fines fundacionales, estando los mismos adecuadamente justificados.

No obstante, tal y como se ha puesto de manifiesto en el informe de cumplimiento y en el análisis realizado de las cuentas, debido al elevado uso de los contratos menores para servicios que son recurrentes en el ejercicio, consideramos que en el caso de que se hubiera realizado una adecuada planificación y gestión de los mismos, se podrían haber obtenido ahorros de costes para la Entidad.

### **4.3 OPERACIONES DE ESPECIAL RELEVANCIA**

Tal y como se indica en las instrucciones recibidas por la Intervención General, la operación de especial relevancia analizada ha sido:

- La gestión de los órganos rectores del plan de actuación para la consecución de los fines de la Fundación.
- Las actuaciones realizadas por la Entidad para tratar de mejorar los ingresos propios.
- El sistema de gestión y control de la programación artística.

Para la ejecución de los fines que persigue la fundación, el Patronato debe, tal y como se indica en el artículo 17 de sus estatutos: *“aprobar un plan general anual de actuación y, en su caso, el programa anual de actividades, que incluirá una estimación presupuestaria del mismo, y vendrá referido a períodos mínimos de tres anualidades, pudiendo ser actualizado con carácter anual”*.

A tales efectos, los referidos estatutos determinan que corresponde al intendente preparar, revisar y actualizar, para su aprobación por el Patronato, el programa plurianual de actividades de la fundación, antes del 30 de octubre de cada ejercicio, con respecto a los ejercicios siguientes; y, elaborar junto, al director económico-administrativo, el plan general de actuación, que deberá incluir el presupuesto de la fundación, antes del 30 de septiembre de cada ejercicio, con respecto al ejercicio siguiente.



El último plan estratégico de la Fundación fue aprobado en el ejercicio 2014 para los ejercicios 2015 a 2018, estando aun en vigor, y no ha sido modificado desde entonces. Hemos comprobado que la Entidad presenta cada ejercicio al patronato el plan de actuación de carácter anual, en el cual se detallan los presupuestos tanto de la parte artística como del resto de áreas de la Entidad.

Respecto al objetivo de mejorar los ingresos propios de la Fundación durante el ejercicio 2016:

- se han incrementado los ingresos por actos y eventos en un 68% respecto el ejercicio anterior, y directamente relacionado con estos ingresos se han incrementado los ingresos por las comisiones del catering.

- se incrementa el ingreso por visitas guiadas en un 58%

- se incrementa el ingreso por la cesión de la orquesta a otras empresas en un 160%.

- se incrementa el ingreso de arrendamientos de espacios y de las producciones en un 26%.

Por tanto, se observa que la Entidad está realizando esfuerzos para mejorar los ingresos propios y reducir la dependencia de las subvenciones de la Generalitat Valenciana, no obstante, a pesar de los incrementos habidos en el ejercicio 2016 el total de estos ingresos suponen únicamente el 7,8% del total de ingresos que recibe la Entidad (suponía un 7% en el ejercicio 2015), y por tanto todavía es importante el esfuerzo necesario para reducir la dependencia de las subvenciones.

Adicionalmente, y en relación con este objetivo, la entidad está trabajando en la línea de la mejora de las actividades y la calidad de las mismas, con el objetivo de atraer patrocinios y colaboraciones de empresas privadas.

Por último, en relación con la gestión de la programación artística de la Entidad, parte fundamental para la consecución de los fines de la Fundación, indicamos a continuación un resumen del funcionamiento de la Entidad en esta área.

La programación artística es elaborada por la división artística y de producción junto al intendente, cada una de ellas aporta un punto clave en la preparación de la programación y en la consecución de los fines de la Entidad. Los cinco miembros, que planifican la programación son los siguientes:

1. Intendente (director artístico): Es quien decide en última instancia las actuaciones a realizar,
  - Analiza aquellos aspectos que, bajo su criterio y la experiencia histórica de la Entidad, pueden gustar a los abonados.
  - Realiza audiciones previas, visita otros teatros para ver las actuaciones, hace entrevistas y reuniones con maestros y artistas que cumplan con los requisitos de la Entidad y que encajen con la disponibilidad del programa de la Fundación.
2. Secretaría artística: Es la encargada junto con el director, de buscar posibles títulos a incluir en la programación, visualizar las obras antes de contratarlas y decidir cuales tienen la calidad y categoría que se busca para la Fundación.
3. Director técnico: Tras haber expuesto una serie de títulos por parte del director artístico y de la secretaria artística, es el encargado de ponerse en contacto con otros teatros buscando la posibilidad de contratar las actuaciones sugeridas, observando principalmente los aspectos técnicos, (por ejemplo, informarse sobre el tipo de escenario necesario para la obra y verificar que los escenarios de la Fundación se ajustan a esas necesidades), tipo de transporte necesario, sistema, vestuario y si se requieren aspectos técnicos específicos.



4. Directora de producción: Una vez, seleccionadas las posibles actuaciones por su categoría y sus aspectos técnicos, se debe de comprobar si su disponibilidad coincide y cuadra con la disponibilidad de la Entidad. La directora de producción es quien se encarga de elaborar la planificación de todas las obras seleccionadas, teniendo en cuenta las 4 salas del teatro, así como la disponibilidad del maestro y de los artistas, para organizar las fechas de las funciones además de sus ensayos y lecturas.
5. Técnico de apoyo: parte relevante del proceso de planificación es el control presupuestario, se debe de verificar que todos los espectáculos y conciertos que se quieren realizar se puedan cubrir con el presupuesto disponible, este análisis se va realizando en consonancia con el resto de análisis para poder ajustar la programación a realizar. En cada fase anterior se va analizando los costes que suponen y se van analizando las distintas opciones en función del presupuesto disponible, en este sentido, se trabaja con el último presupuesto conocido en el ejercicio que se esté trabajando, dado que no se puede conocer cuál será el presupuesto a uno o dos años vista.

Toda esta planificación se realiza con 2 años de antelación, ya que, como se observa es un proceso que requiere de la coordinación de muchas áreas y el proceso de toma de decisiones requiere una alta previsión para que llegado el momento se pueda presentar una programación organizada y que haya actividades para toda la temporada.

En la fase de selección de títulos también se analizan las distintas opciones entre la producción propia (producir la obra desde la propia Fundación, en el ejercicio 2016 se ha producido Idomeño), la co-producción (se realiza la producción con otro teatro, y se tiene en propiedad en el porcentaje que se haya colaborado) o el alquiler.

La selección de los títulos a programar se realiza teniendo en cuenta que la Entidad debe presentar títulos de calidad y de interés para los espectadores, así como cubrir distintos estilos y actividades (óperas, conciertos, danzas...), adicionalmente se cuenta con la experiencia y conocimientos del sector del intendente y de la directora artística, los cuales velan en todo momento por los intereses de la Fundación. En todas las programaciones se busca incluir títulos clásicos o más conocidos, colaboración de directores y/o artistas relevantes del momento, así como también aspectos más contemporáneos. El área artística ha tenido en los últimos ejercicios reducción en la asignación del presupuesto, no obstante, ha realizado esfuerzos para mantener estos objetivos con la calidad requerida, habiendo incluso aumentado la oferta de actividades en este último ejercicio.

La Entidad, cuando tiene decididos los títulos que le interesan programar realiza un presupuesto económico detallado, tanto de los gastos como de los ingresos previstos:

- Estimación gastos: Se tiene en cuenta los costes de realizarlo con la máxima calidad posible, no obstante, posteriormente tratan de ajustar los costes negociando con la orquesta, el coro y con los artistas en base a su caché, principalmente, de manera que tratan de mantener la calidad que se busca. Además, se estima el coste de los decorados se ajustan al escenario o no, el coste del transporte, del vestuario y sus costes técnicos, si del análisis se detecta que el coste es superior a lo que se puede realizar no se incluye el título en la programación. Una vez tomada la decisión de que espectáculo se va a contratar, se analizan de nuevo los costes finales en base a la información del mercado, principalmente en lo relacionado con los costes de artistas, ya que el resto de los costes no suele tener muchas variaciones.



- Estimación de los ingresos: el análisis se realiza teniendo en cuenta en qué sala se va a realizar la actividad, se tiene en cuenta el precio de venta de las distintas zonas y generalmente se estima un 70 % de ocupación de la sala, del importe obtenido se considera que el ingreso será del 80%, teniendo en cuenta de esta manera los distintos descuentos que se aplican en las tarifas (por ejemplo, de grupos, abonos, jubilación. Para calcular la estimación de la ocupación se observan los datos históricos, ya que, se han dado cuenta que los factores fecha, título y artista influyen mucho para que las salas estén completas o no. Por ejemplo, en febrero y marzo, está demostrado que se venden muchas más entradas, o cuando un artista de mucho renombre actúa en el espectáculo también.

Tras la realización de este análisis hay títulos que se descartan porque los ingresos no van a ser los adecuados para los costes necesarios y por tanto no se programan, no obstante, dado el carácter fundacional de la Entidad, en algunas ocasiones, aunque se prevea que el resultado no sea favorable, se decide incluirlo en la programación, de manera que se cumpla con el objetivo de la Fundación de fomentar la difusión, aprecio y conocimiento de las artes líricas, musicales y coreográficas en todas sus variedades, así como la asistencia de la ciudadanía a su programación y actividades.

En cualquier caso, siempre que se realiza la programación se intenta que el resultado neto sea lo más equilibrado posible, y cuando se ha aprobado se trabaja para tratar de compensar los títulos con más costes con aquellos que mejor resultado se espera.

Adicionalmente, tal y como hemos comentado anteriormente, la Entidad tiene otros ingresos propios por el arrendamiento de espacios y patrocinios.

Cuando se ha elaborado el borrador de la programación y se considera acabado por parte del intendente se presenta al patronato para su aprobación, esta presentación se realiza durante el mes de mayo aproximadamente, de manera que el área artística y técnica dispondrán de unos meses para ajustar y perfilar las estimaciones de costes antes de la presentación del plan de actuación anual, el cual se presenta entre septiembre/octubre. Es en este periodo donde se entra en la negociación de los acuerdos con artistas y directores para sus cachés, con la orquesta y coro para ajustar las necesidades de la obra, y con el resto de los proveedores que tengan que intervenir, en consecuencia, el presupuesto de costes indicado en el plan de actuación suele ser inferior al presentado en la programación al patronato.

La programación que se presenta al patronato incluye las actividades a realizar, nombre de la actividad, fechas, sala, tipo de obra (alquiler, co-producción, producción propia), director, reparto principal, costes artísticos directos, y costes indirectos. Por lo que en esta fase ya están todas las actividades planificadas en el planning de la Entidad y se ha realizado el análisis de costes de cada una de ellas en detalle.

Si tras la aprobación de la programación por el patronato se realiza alguna modificación en los costes que no se considera significativa no se comunica, no obstante, si la modificación a realizar es cambiar algún título o el importe de manera significativa sí que se presenta de nuevo al patronato.

Hasta que no se aprueba la programación por el patronato no se firma el contrato con ningún artista, por lo tanto, el bloqueo de las fechas es verbal, esto puede ocasionar en algunos casos desviaciones posteriores, aunque no es habitual.



La estructura del programa desde el ejercicio 2015 sigue el mismo esquema, manteniendo fechas similares en cada temporada:

- Pretemporada, desde septiembre a noviembre (donde se intenta captar la atención del cliente, ofertando entradas con precios más económico). Esta fase suele contener 2 espectáculos y conciertos.
- Temporada, desde diciembre a junio. Suele contener 5 óperas y 4/5 conciertos. Las tarifas son más elevadas y existen diversos tipos de abonos, así como hay descuentos para grupos o jubilados, por ejemplo.
- Actividades del centro de perfeccionamiento Plácido Domingo. Desde octubre a junio se realizan unas 5/6 actividades.

Se busca fidelizar a los abonados y resto de espectadores, de manera que todo el mundo conozca cuándo comienzan las actividades en la Fundación de un ejercicio a otro.

El resumen de las actividades artísticas realizadas en el ejercicio 2016, comparado con el presupuesto aprobado en el plan de actuación del ejercicio 2016 se indica a continuación:

Actividad artística 2016	PRESUPUESTADO				REAL					análisis variación	
	Ingresos directos	Funciones	Recursos directos	Margen directo actividad	Ingresos directos	Funciones	Espectadores	Recursos directos	Margen directo actividad	Desviación margen	desviación
<b>ÓPERAS</b>											
SAMSON ET DALILA	495.341	5	553.568	(58.227)	464.641	5	6.600	386.024	78.618	136.845	Positiva
AIDA	526.300	5	521.665	4.635	603.650	5	7.936	501.996	101.655	97.020	Positiva
IDOMENEO	551.385	5	551.675	(290)	439.173	5	6.674	574.877	(135.704)	(135.414)	Negativa
A MIDSUMMER NIGHT'S DREAM	551.385	5	630.624	(79.239)	326.428	5	5.299	618.857	(292.429)	(213.190)	Negativa
I VESPRI SICILIANI	557.258	5	564.975	(7.717)	377.507	5	5.247	466.954	(89.448)	(81.731)	Negativa
	<b>2.681.669</b>	<b>25</b>	<b>2.822.507</b>	<b>(140.838)</b>	<b>2.211.400</b>	<b>25</b>	<b>31.756</b>	<b>2.548.708</b>	<b>(337.308)</b>	<b>(196.470)</b>	<b>Negativa</b>
<b>CONCIERTOS</b>											
CONCERT ABBADO - BIONDI	42.885		28.750	14.135	28.762	1	1.516	35.594	(6.832)	(20.967)	Negativa
JUANA DE ARCO EN LA HOGUERA	42.885		13.225	29.660	24.011	1	1.392	53.308	(29.297)	(58.957)	Negativa
CONC. EL SUEÑO DE UNA NOCHE DE VERANO	42.885		17.250	25.635	33.125	1	1.509	32.314	811	(24.824)	Negativa
ISRAEL IN EGYPT	26.448		17.000	9.448	22.282	1	1.252	29.125	(6.843)	(16.291)	Negativa
	<b>155.103</b>	<b>0</b>	<b>76.225</b>	<b>78.878</b>	<b>108.179</b>	<b>4</b>	<b>5.669</b>	<b>150.340</b>	<b>(42.161)</b>	<b>(121.039)</b>	<b>Negativa</b>
<b>DANZA</b>											
DON QUIJOTE	185.277	4	118.057	67.220	194.158	4	4.900	96.577	97.580	30.360	Positiva
	<b>185.277</b>	<b>4</b>	<b>118.057</b>	<b>67.220</b>	<b>194.158</b>	<b>4</b>	<b>4.900</b>	<b>96.577</b>	<b>97.580</b>	<b>30.360</b>	<b>Positiva</b>
<b>PRETEMPORADA</b>											
LÉLISIR D'AMORE	147.228	4	183.690	(36.462)	202.651	5	6.335	166.652	35.999	72.461	Positiva
EL GATO MONTÉS	26.448	7	102.190	(75.742)	116.913	4	4.300	304.215	(187.302)	(111.560)	Negativa
GLORIA E IMENEO	42.885		47.853	(4.968)	12.923	1	1.156	30.442	(17.519)	(12.551)	Negativa
CANTURIA CANTADA	0		0	0	3.327	1	350	9.442	(6.115)	(6.115)	Negativa
NOVES VEUS	0		0	0	3.485	1	375	21.849	(18.364)	(18.364)	Negativa



	216.561	11	333.733	(117.172)	339.298	12	12.516	532.599	(193.301)	(76.129)	Negativa
<b>CENTRE PERFECCIONAMENT</b>											
CAFÉ KAFKA	19.152	4	43.000	(23.848)	9.426	4	845	66.923	(57.497)	(33.649)	Negativa
QUÉ SON LAS NUBES	3.648		4.521	(873)	3.377	1	309	9.903	(6.526)	(5.653)	Negativa
BEL CANTO	6.080			6.080	6.708	1	380	21.215	(14.507)	(20.587)	Negativa
CONCERT ROGER VIGNOLES	0		0	0	1.424	1	195	1.424	(0)	(0)	Negativa
FINAL AUDICIONES CENTRE	0		0	0	485	1			485	485	Positiva
	<b>28.880</b>	<b>4</b>	<b>47.521</b>	<b>(18.641)</b>	<b>21.420</b>	<b>8</b>	<b>1.729</b>	<b>99.464</b>	<b>(78.045)</b>	<b>(59.404)</b>	<b>Negativa</b>
<b>OTROS</b>											
PROGRAMA DIDACTICO	0		40.000	(40.000)	23.429	130	10.072	32.807	(9.378)	30.622	Positiva
OTROS	0		0	0	6.440				6.440	6.440	Positiva
<b>TOTAL</b>	<b>3.267.490</b>	<b>44</b>	<b>3.438.043</b>	<b>(170.553)</b>	<b>2.904.323</b>	<b>183</b>	<b>66.642</b>	<b>3.460.495</b>	<b>(556.173)</b>	<b>(385.620)</b>	<b>Negativa</b>

Observamos que el motivo de la desviación negativa de la previsión de resultados se debe a que no se ha alcanzado la previsión de los ingresos, habiéndose llegado a cumplir únicamente el 89% de lo previsto, lo cual, dado que la previsión ya era tener un resultado negativo, ha elevado las pérdidas obtenidas; destacar en el capítulo de gastos que se han quedado ligeramente por debajo de lo previsto, lo cual demuestra el esfuerzo que realiza la Entidad para, con los recursos disponibles y los presupuestos ajustados, conseguir ofrecer cada vez más actividades a los espectadores, el ahorro en los costes viene principalmente por la capacidad de negociación de la Entidad para los cachés de los artistas y el compromiso del coro y la orquesta para tratar de ajustarse a las necesidades.

Las actividades se han incrementado de 132 en 2015 a 183 en el ejercicio 2016, habiendo pasado los espectadores de 63.723 en 2015 a 66.642 en el ejercicio 2016, sin embargo, el mayor incremento se ha dado en los programas didácticos, los cuales tienen un volumen de ingresos muy bajos.

En la fase de la pretemporada también se observa que se han superado las expectativas de ingresos, no obstante, dado que es la fase de precios más económicos no siempre se cubren los costes. El objetivo principal de esta fase es la de dar a conocer la Entidad y las actividades que se realizan, así como acercar la cultura a toda la población, se lleva haciendo desde el ejercicio 2015 y se ha observado que se ha conseguido en estos ejercicios fidelizar a parte de los espectadores.

La mayoría de las desviaciones en los gastos tienen su origen en los imprevistos de último momento (enfermedad del artista, imprevistos técnicos) y en el poder de negociación que tengan las personas que acuerdan los contratos de refuerzos solicitados.

Además, a causa de la falta de personal propio tanto en la orquesta como en el coro, se debe de prever la contratación de personal fuera de plantilla, llamados refuerzos. Estos sustitutos que se contratan son plazas que deberían de estar cubiertas por lo general y que para la realización de ciertas obras es obligatorio tenerlas cubiertas. Estos gastos no están indicados como costes artísticos ya que no es a causa de realizar un espectáculo concreto sino porque el Palau no tiene la plantilla mínima para completar una orquesta de su categoría.

Indicamos a continuación algún comentario adicional a las actividades del ejercicio:

- Ópera Aida, reposición de una producción propia de ejercicios anteriores, se ha obtenido positivo superior al esperado, ha habido más ingresos y se han reducido los costes esperados.



- Ópera Idomeneo es una ópera de producción propia, por lo que, a pesar de que ha tenido un resultado negativo de 135 miles de euros, se trata de una producción que podrá ser alquilada a otros teatros en próximos ejercicios e incluso se podrá volver a realizar en otras temporadas.
- Concierto Juana de Arco, el coste final ha sido el que se indicaba en la programación al patronato considerando los refuerzos necesarios de orquesta.
- L'elisir d'amore (pretemporada): Reposición de una co-producción del Palau y del Teatro Real, se ha obtenido resultado positivo, se ha realizado una función más de las previstas inicialmente.
- Conciertos no previstos inicialmente, si tras cerrar la programación y los costes de la misma se detecta que hay opciones de añadir algún concierto en la fase de pretemporada sin incremento de costes, se añaden para ampliar la oferta.

De la revisión realizada consideramos que la Entidad tiene establecido un procedimiento adecuado para la programación de las principales actividades y que se ajusta a las necesidades de la Fundación para alcanzar sus objetivos fundacionales, teniendo en consideración las limitaciones de su plantilla y del presupuesto disponible.

## 5. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados del trabajo expuestos en el apartado anterior, las principales deficiencias e irregularidades detectadas que requieren de la adopción de medidas correctoras por parte de los responsables de la entidad han sido las siguientes:

### 5.1 Procedimientos administrativos de aprobación de gastos y de ordenación de pagos de la entidad

En algunas ocasiones no se cumple la obligación de iniciar la solicitud de pedido con anterioridad a la recepción de la mercancía o del servicio.

En algunas ocasiones se ha realizado la prestación del servicio sin que se haya realizado la aprobación del mismo.

Dado que el sistema no permite contabilizar facturas cuyo pedido no esté totalmente liberado y recepcionado, al haber contratos que se realiza tarde este procedimiento inicial, se registran facturas tarde y, en consecuencia, se pagan fuera del plazo de pago acordado.

La Entidad indica que se pagan las facturas 60 días después del registro de la factura, si bien esto solo se debería hacer en los casos que se ha acordado así con el proveedor, ya que si no se ha acordado nada la obligación de pago es a los 30 días (conforme a la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales).

### 5.2 Transacciones más relevantes incluidas en los conceptos contables de servicios exteriores

Debido al elevado uso de los contratos menores para servicios que son recurrentes en el ejercicio, consideramos que en el caso de que se hubiera realizado una adecuada planificación y gestión de los mismos, se podrían haber obtenido ahorros de costes para la Entidad.





## 6.RECOMENDACIONES

Adicionalmente, la entidad podría adoptar las siguientes medidas que podrían redundar en una mejora de la eficacia, eficiencia y transparencia de su gestión, así como de los demás principios que deben regir la actuación de las entidades del sector público:

### 6.1 Procedimientos administrativos de aprobación de gastos y de ordenación de pagos de la entidad

Recomendamos a la Entidad que estudie la aplicación de mecanismos de control del procedimiento para evitar realizar la solicitud del gasto y aprobación antes de haber realizado el mismo, debido al perjuicio que causa para la Entidad para poder controlar que no haya desviaciones de presupuesto.

Recomendamos establecer medidas para reducir el plazo de pago a los proveedores a los requeridos por la legislación.

### 6.2 Transacciones más relevantes incluidas en los conceptos contables de servicios exteriores

Recomendamos a la Entidad que realice una revisión detallada de los servicios que se requieren de manera recurrente y haga una planificación adecuada de los mismos (duración estimada, valor de coste estimados, necesidades a cubrir) de cara a establecer el procedimiento de contratación más adecuado en cada caso y dejar el uso de los contratos menores solo para las cuantías más pequeñas y situaciones no recurrentes en el tiempo, de manera que, además de cumplir de manera adecuada con la norma de contratación pública, ganara en eficacia y eficiencia de los recursos disponibles.

### 6.3 Operaciones de especial relevancia

Recomendamos a la Entidad que tras la finalización de la temporada se realice, y documente, un análisis detallado de las causas de las desviaciones producidas, no solo de los gastos, sino de los ingresos, de manera que sirvan de base para la mejora de las estimaciones de las siguientes temporadas.

Recomendamos a la Entidad la realización de cuestionarios de satisfacción a los espectadores, dado que se puede recabar información relevante respecto a los intereses de los mismos, qué aspectos gustan y cuáles no, de manera que se podrían tener en cuenta para la planificación de las siguientes temporadas.

3 de noviembre de 2017

AUREN AUDITORES SP, S.L.P.

INTERVENCIÓN GENERAL DE LA GENERALITAT

*Firma electrónica*  
RAFAEL LLUNA VILLAR  
SOCIO AUDITOR

*Firma electrónica*  
VICEINTERVENTOR GENERAL DE CONTROL  
FINANCIERO Y AUDITORÍAS