

**INFORME FINAL
DE AUDITORÍA**

**TEATRO.
COMPLEJO TEATRAL
DE
BUENOS AIRES**

**AUDITORÍA
DE
GESTIÓN**

EJERCICIO 2002

Buenos Aires, Julio de 2004

AUDITORIA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Av. Corrientes 640 piso 5° Capital Federal

Presidente

Lic. Matías Barroetaveña

Auditores Generales:

Dr. Antonio Rubén Campos

Dr. Nicolás Corradini

Dr. Vicente Brusca

Lic. Josefa Arminda Prada

Dra. Alicia Margarita Boero

Lic. José Luis Giusti

CÓDIGO DE PROYECTO: 2.03.16

NOMBRE DEL PROYECTO:

Teatro. Complejo Teatral de Buenos Aires. Auditoria de Gestión.

PERÍODO BAJO EXAMEN: Año 2002

EQUIPO DESIGNADO:

**Dr. Leandro Veiga (Supervisor)
Lic. Sandra Torlucci
Dra. Verónica Catovsky
Lic. Arturo Armada
Lic. Alfredo Fisher**

OBJETO: Jurisdicción 50 – Programa 5110

OBJETIVOS:

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

**INFORME DE AUDITORIA
PROYECTO N° 2.03.16**

**Sr. Presidente
De la Legislatura de la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires
Lic. Jorge Telerman**

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 y 136, la Auditoría General de la Ciudad Autónoma de la Ciudad de Buenos Aires procedió a efectuar un examen en el ámbito del Complejo Teatral de la Ciudad de Buenos Aires, dependiente de la Secretaría de Cultura, con el objeto que a continuación se detalla.

1. Objeto

Jurisdicción 50 – Secretaría de Cultura; Programa 5110 (Teatro); Unidad Ejecutora Dirección General Complejo Teatral de la Ciudad de Buenos Aires.

Crédito Original	\$3.034.138
Crédito Vigente	\$3.404.177
Devengado	\$3.288.988

Fuente: Cuenta de Inversión 2002

2. Objetivo

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

Auditoría de gestión. Ejercicio 2002.

3. 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.

Los procedimientos realizados fueron los que a continuación se detallan:

1. Elaboración de instrumentos de recolección de información en campo.
2. Relevamiento y análisis de la planta de personal.
3. Relevamiento y análisis de contratos artísticos.
4. Análisis de rendiciones de cajas chicas.
5. Análisis de las planillas de recaudación por espectáculos (bordereaux).
6. Inspecciones oculares.
7. Entrevistas con funcionarios del Complejo.

Las tareas de campo se llevaron a cabo entre el 3 de octubre y el 16 de diciembre de 2003.

4. Comentarios

I. Administración de Recursos Financieros

Estructura presupuestaria

Se muestra a continuación la apertura presupuestaria del programa de teatro:

Partida	Concepto	Cr. Vigente	Devengado
Total Inciso 1	Gastos en Personal	15.579	15.019
Total Inciso 2	Bienes de Consumo	109.517	104.750
3.2.	Alquileres y Derechos	193.050	193.050
3.4.	Serv. técn., prof. y operativos	2.804.212	2.699.582
3.8.	Impuestos, derechos y tasas	281.819	276.587
Total Inciso 3		3.279.081	3.169.219
Total		3.404.177	3.288.988

Fuente: Cuenta de Inversión 2002.

Del total del Crédito Vigente y del Devengado del inciso 2, corresponden a la partida 2.2., Textiles y vestuarios, el 54 y el 56%, respectivamente.

A continuación, se muestra la evolución del presupuesto del programa para el período 2000-2002, en importes devengados.

Partida/Año	2001	2002
Inciso 1	4.390.706	15.019
Inciso 2	313.037	104.750
Inciso 3	6.079.832	3.169.219
Inciso 4	23.448	
Total	10.807.023	3.288.988

Fuente: Cuentas de Inversión de los años respectivos.

Las diferencias que se observan, principalmente en el Inciso 1, se deben a que en el ejercicio 2001 las partidas presupuestarias tenían una distribución, dentro de los programas o actividades que componían el presupuesto total del CTBA, distinta de la de 2002. Así, por ejemplo, los sueldos del personal se encontraban distribuidos en las actividades presupuestarias de las distintas actividades (teatro, ballet, cine, taller de danza contemporánea, escuela de titiriteros), mientras que en 2002 se encuentran, prácticamente en su totalidad, en el programa de actividades comunes.

A efectos de una mejor visualización de esta situación, se muestra a continuación la evolución del presupuesto total del Complejo (en el año 2000, la suma de los presupuestos del Teatro General San Martín y de la Organización Teatral Presidente Alvear).

CTBA – Presupuesto Total (en miles de pesos)

Partida/Año	2000	2001	2002
Inciso 1	14.670	14.400	14.147
Inciso 2	600	385	345
Inciso 3	13.321	9.422	8.716
Inciso 4	1.963	826	23
Inciso 5		39	31
Total	30.554	25.072	23.262

Fuente: Cuentas de Inversión de los años respectivos.

Cabe recordar que el Complejo Teatral de la Ciudad de Buenos Aires fue creado en setiembre de 2000. Durante ese año, se fusionaron algunos aspectos administrativos (como la adopción de un Nro. de CUIT, y la apertura de una cuenta bancaria única a nombre del Complejo). A partir de 2001, se complementaron la administración y los presupuestos.

Las fuentes de financiamiento de los importes devengados por Inciso se muestran en el siguiente cuadro:

Partida	Administración Central	Recursos Propios	Recursos Afectados	Total
Inciso 1	15.019	0	0	15.019
Inciso 2	54.516	50.234	0	104.750
Inciso 3	2.057.750	947.728	163.741	3.169.219
Total	2.127.285	997.962	163.741	3.288.988

Fuente: Siser

Se desprende que el 30% del programa se financia con recursos propios, y otro 5% con recursos afectados. A su vez, el 96% de estos recursos se encuentran imputados al Inciso 3 (alcanzando a financiar el 35% del mismo).

II. Administración de Recursos Humanos y Materiales

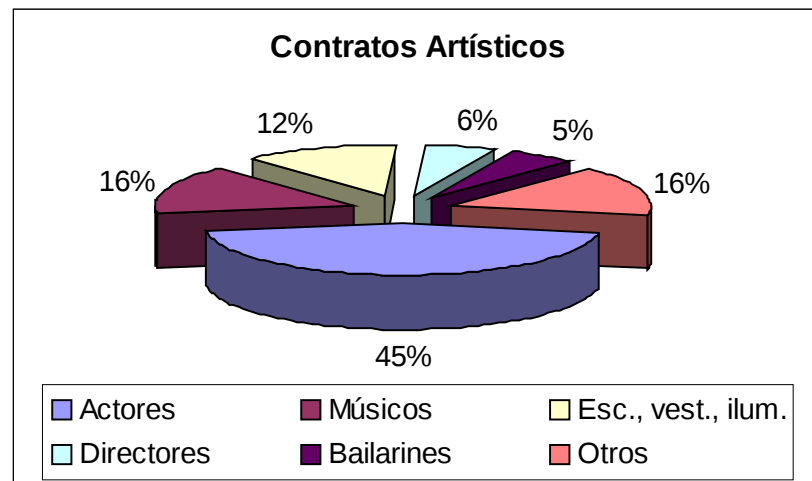
Recursos Humanos

El presupuesto del programa de Teatro contempla un solo agente de planta que desempeña tareas de técnico administrativo.

Durante el año 2002, se realizaron 24 contratos de los denominados de funcionamiento (por el período completo), 17 de los cuales, según las planillas analizadas, correspondieron a titiriteros.

Finalmente, se realizaron 370 contratos artísticos, según el siguiente detalle:

Contratos Artísticos	
Rol	Cantidad
Actores	165
Músicos	59
Esc., vest., ilum.	46
Directores	22
Bailarines	20
Otros	58
Total	370



Entre los "Otros", se encuentran productores, coreógrafos, dramaturgos y asistentes.

Puede observarse que la distribución de los contratos presenta una lógica acorde a las necesidades de la programación.

Finalmente, se observó que se continúan realizando contratos en cuyo objeto una persona compromete la actuación de otras, o de un grupo de

personas, sin que necesariamente se presente como representante o apoderado, y sin que se incluyan los datos personales de los involucrados, a efectos de poder solicitar, para éstos, determinados requisitos contractuales como antecedentes penales, juicios con el Gobierno de la Ciudad, consulta al Registro de Deudores Alimentarios Morosos, y otros.

Recursos Materiales

El Complejo contó con una caja chica común y una especial. La caja chica común es de \$5.000 con un límite por comprobante de \$500 para gastos menores, y de \$1.000 para urgentes. La especial es de \$80.000, con un límite por comprobante de \$5.000.

Durante el ejercicio 2002, se realizaron 7 rendiciones de gastos de la caja chica común, por un total de \$5.603,99 imputados al programa de actividades comunes, y 8 rendiciones de gastos de la caja chica especial, por \$76.524,73.

Los gastos realizados mediante este régimen, e imputados al programa de teatro, se muestran a continuación:

Progr.	Act.	Partida	Concepto	CC Especial	CC Común	Total
5110	737	2.1.	Productos alimenticios, agropec. y forest.	8.661,71	13,80	8.675,51
5110	737	2.2.	Textiles y vestuarios	35.605,97	575,50	36.181,47
5110	737	2.3.	Productos de papel, cartón e impresos	11.476,16	3.670,90	15.147,06
5110	737	2.4.	Productos de cuero y caucho	497,68	0,00	497,68
5110	737	2.5.	Prod. químicos, combustibles y lubricantes	8.930,58	994,98	9.925,56
5110	737	2.6.	Productos de minerales no metálicos	152,50	0,00	152,50
5110	737	2.7.	Productos metálicos	640,60	284,01	924,61
5110	737	2.8.	Minerales	165,90	0,00	165,90
5110	737	2.9.	Otros Bienes de Consumo	10.393,63	64,80	10.458,43
Total				76.524,73	5.603,99	82.128,72

Puede observarse que este total representa el 78% del total devengado por compras de bienes de Consumo (\$104.750).

Del análisis de las rendiciones de gastos, no surge que hubiera apartamientos de la normativa vigente en la materia.

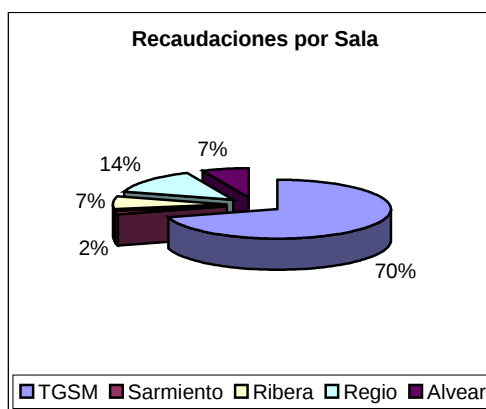
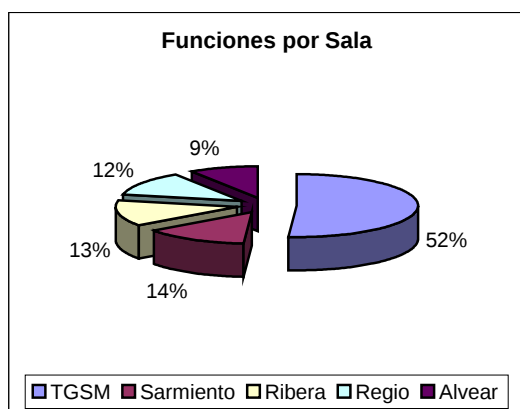
III. Programación y difusión del teatro

La temporada de teatro del Complejo Teatral de la Ciudad de Buenos Aires es programada por el Director General Artístico. El criterio de selección de los títulos no se encuentra normado ni es definido en base a una política cultural determinada. En 2002 estuvo compuesta por 25 títulos, según el siguiente detalle:

Título	Sala	Cant Funciones	Total Recaudación (\$)	Prom. x función (\$)
Copenhague	TGSM	105	295.296	2.812
La Casa de Bernarda Alba	TGSM	77	171.754	2.231
Hombre y Superhombre	TGSM	38	97.732	2.572
Glorias Porteñas	TGSM	36	94.856	2.635
El Misántropo	TGSM	44	60.494	1.375
El Pájaro Azul	TGSM	28	39.079	1.396
Lo que va Dictando el Sueño	TGSM	37	34.692	938
Decadencia	TGSM	38	23.780	626
Los Murmullos	TGSM	43	11.260	262
Cuentos de Hadas	TGSM	52	10.148	195
Dedos - El Musical	TGSM	42	7.228	172
Biodrama II - Temperley	Sarmiento	35	12.930	369
Cachetazo de Campo	Sarmiento	31	4.375	141
Biodrama I	Sarmiento	33	2.785	84
Tanta Mansedumbre	Sarmiento	16	1.973	123
Biodrama III - Los Ocho de Julio	Sarmiento	30	1.460	49
La Tempestad	Ribera	45	44.100	980
La Venganza de Don Mendo	Ribera	43	23.701	551
El Gran Circo	Ribera	16	9.327	583
El Reñidero	Ribera	37	7.367	199
Los Albornoz	Regio	42	31.403	748
El Zoo de Cristal	Regio	89	133.585	1.501
La Cabalgata Argentina	Alvear	58	59.953	1.034
Paso a Paso	Alvear	24	14.960	623
El Pájaro Azul	Alvear	15	5.980	399
Totales		1.054	1.200.217	1.139

A continuación, se muestra el resumen por sala:

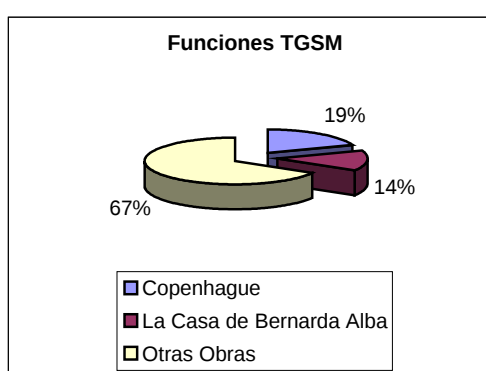
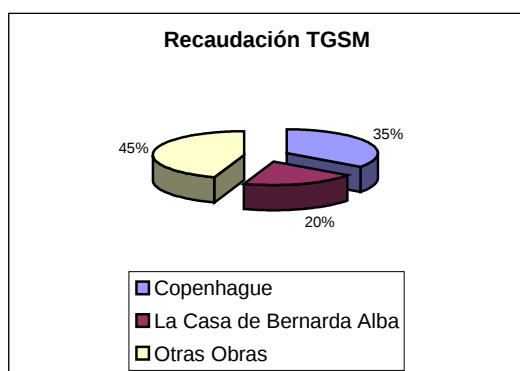
Sala	Funciones	Recaudación (\$)	Prom. x función (\$)
TGSM	540	846.319	1.567
Sarmiento	145	23.523	162
Ribera	141	84.495	599
Regio	131	164.987	1.259
Alvear	97	80.893	834
Total	1.054	1.200.217	1.139

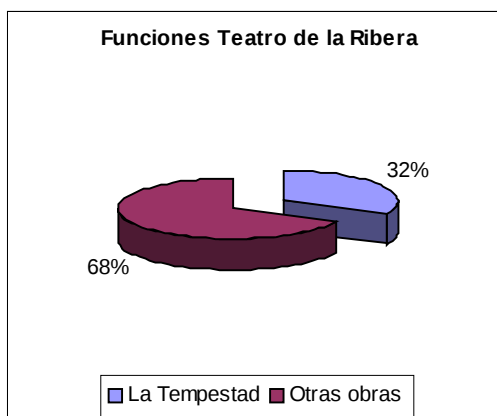
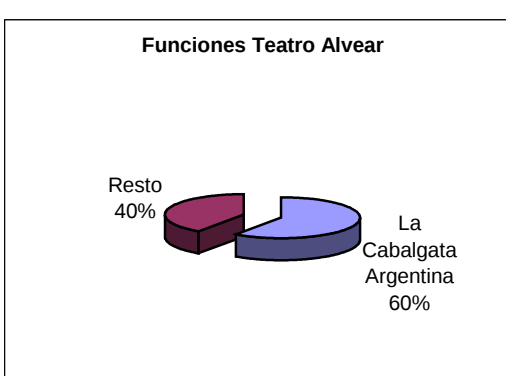
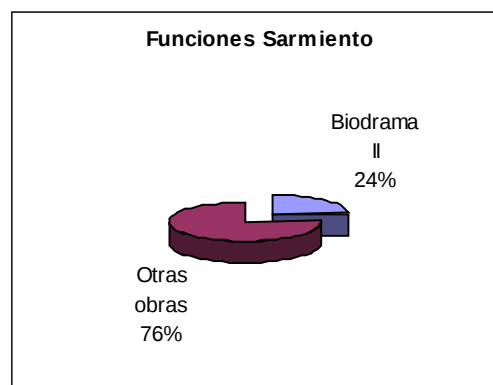
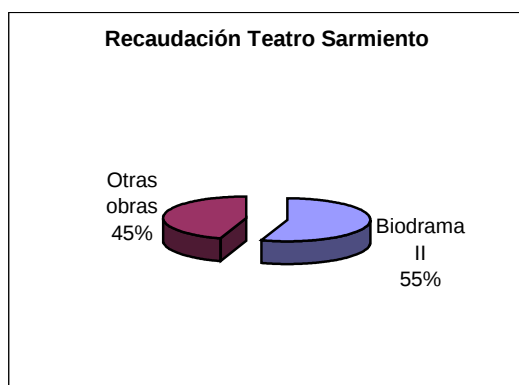


Puede observarse la preponderancia, tanto en funciones como en recaudación (más acentuada en este último caso), del Teatro General San Martín (TGSM) sobre el resto de las salas. Debe tenerse en cuenta que el TGSM cuenta con 3 salas distintas. Del mismo modo, se observa la diferencia de recaudación por función del TGSM, respecto de las otras salas.

También se observa un bajo nivel de recaudación, respecto de la cantidad de funciones, en el Teatro Sarmiento. Esto se debe al tipo de espectáculos que allí se brindan, con títulos de carácter experimental.

En el Informe de Auditoría de Gestión del Teatro General San Martín, de fecha 19 de febrero de 2002 se verificaba que de la totalidad de los espectáculos teatrales, tres concentraban el 47% de la recaudación total (39% de los espectadores totales de teatro). Esta circunstancia se verifica en el año 2002, para todas las salas del Complejo, tomando sólo una o dos obras, cómo puede observarse en los siguientes gráficos:





En todas las obras citadas en los gráficos precedentes se observa que su participación en el total de recaudación es superior a la participación en el total de funciones de cada sala.

La relación total entre las 5 obras mencionadas, más “El Zoo de Cristal” presentado en el Teatro Regio, con el total de la programación de teatro, se muestra en el siguiente cuadro:

	Títulos		Funciones		Recaudación	
	Cant	%	Cant	%	Cant (\$)	%
Obras citadas	6	24%	409	39%	717.618	60%
Resto	19	76%	645	61%	482.599	40%
Total	25	100%	1.054	100%	1.200.217	100%

No surge del cuadro que haya una dispersión significativa respecto de los parámetros normales de una temporada artística de esta índole, teniendo en cuenta que el 24% de los títulos representó el 39% de las funciones totales, y el 60% de la recaudación total.

Si se relacionan estos porcentajes, se observa que se incrementan en aproximadamente un 50% uno respecto de otro, y un 125% desde el primero (cantidad de títulos) al tercero (recaudación).

Ahora bien, tomando en cuenta sólo los tres títulos más importantes de la temporada (Copenhague y La Casa de Bernarda Alba en el TGSM y El Zoo de Cristal en el Teatro Regio), se obtienen los siguientes valores:

	Funciones		Recaudación	
	Cant	%	Cant (\$)	%
Copenhague	105	10%	295.296	25%
La Casa de Bernarda Alba	77	7%	171.754	14%
El Zoo de Cristal	89	8%	133.585	11%
Subtotal	271	26%	600.635	50%
Resto	783	74%	599.582	50%
Total	1.054	100%	1.200.217	100%

Aquí se observa como 3 títulos (el 12% del total), representaron el 26% de las funciones totales, y el 50% de la recaudación total.

El incremento de estos porcentajes es del orden del 100% de uno a otro, y del 300% del primero al último.

A su vez, si sólo se tiene en cuenta la obra Copenhague, se observa que un título (4% del total), representó un 10% del total de funciones, y un 25% de la recaudación total del Complejo.

En este caso, el incremento de los porcentajes es del 150% de uno a otro, y del 525% del primero al último.

Esta situación puede ser entendida desde dos puntos de vista. Por un lado, muestra una estructura de obtención de recursos de bajo riesgo. Una obra de teatro muy importante aporta el 25% de los recursos planificados como propios, mientras que otras dos obras importantes, aportan otro 25%, asegurando así un 50% de la recaudación total con tres obras exitosas.

Por otro lado, podría implicar un bajo impacto cultural en términos de aceptación de público, puesto que las 22 obras restantes alcanzan a contribuir en la misma medida que las tres más importantes.

En este sentido, no deben perderse de vista dos situaciones:

- Las obras presentadas en el Teatro Sarmiento apuntan a un público sensiblemente menor al de las obras consideradas tradicionales.
- El bajo precio de las localidades en el Teatro de la Ribera implica que, aunque la respuesta del público se encuentre acorde a las expectativas, la contribución de la sala en el total recaudado, sea baja.

Finalmente, se realizaron otras 105 funciones de otros tipos de espectáculos, como ópera, ciclos musicales, conciertos, y funciones especiales para alumnos de colegios primarios y secundarios, por las que se recaudaron \$105.317,50.

Análisis de bordereaux¹

Del análisis de bordereaux de 7 títulos, se obtuvieron los siguientes indicadores:

Obra	Sala	Capacidad Sala	Promedio Asistentes	Ocupación	Promedio Invitados	Invitados / Asistentes	Invitados / Capacidad
Copenhague	Casacuberta	565	551	98%	63	11%	11%
La Tempestad	De la Ribera	643	603	94%	30	5%	5%
Glorias Porteñas	Casacuberta	605	467	77%	94	20%	16%
La Casa de Bernarda Alba	M Coronado	1.050	737	70%	74	10%	7%
El Zoo de cristal	Regio	661	460	70%	38	8%	6%
Paso a paso	Alvear	861	280	33%	67	24%	8%
Biodrama II	Sarmiento	250	40	16%	9	23%	4%

Nota: para la presentación de las funciones de la obra *Glorias Porteñas*, se agregaron 40 sillas en la sala Casacuberta. Al respecto, se verificó que la ocupación fue superior a la capacidad original (565 espectadores) en 15 de los 36 bordereaux analizados (42%).

Pueden observarse las marcadas diferencias en el promedio de ocupación entre las salas pertenecientes al Teatro General San Martín, el Teatro de la Ribera y el Regio, por un lado, en contraposición con los niveles registrados en el Teatro Alvear y en el Sarmiento.

Debe tenerse en cuenta que en el Teatro de la Ribera, tanto el título como el bajo precio de las localidades inciden en el promedio.

¹ Planilla de recaudación por función.

En las otras dos salas, Teatros Alvear y Sarmiento, se observa una ocupación sensiblemente menor. En el último caso los guarismos obedecen al tipo de teatro que se presenta en dicha sala, el denominado teatro experimental.

En lo que respecta a invitaciones, puede apreciarse que los niveles más altos, en relación con la capacidad de la sala, se encuentran en la sala Casacuberta del Teatro General San Martín aunque, debido a la alta ocupación total, la relación de invitados sobre asistentes se mantiene en valores similares. En el caso de Glorias Porteñas, donde se registran los valores más elevados, puede observarse que el alto número de invitados no va en detrimento de la ocupación paga.

Por otro lado, las salas con menor ocupación muestran una baja relación de invitados sobre capacidad total, valor que se eleva considerablemente al observar la relación de invitados sobre asistentes, dado el bajo nivel de ocupación paga.

En el siguiente cuadro, se muestra la relación entre asistentes y recaudación de las obras cuyos bordereaux fueron analizados:

Obra	Sala	Recaudación	Asistentes	Recaud. x Asist.
Copenhague	Casacuberta	37.876	6.065	6,25
La casa de Bernarda Alba	M Coronado	53.026	8.843	6,00
Glorias Porteñas	Casacuberta	94.856	16.799	5,65
El Zoo de cristal	Regio	22.308	5.520	4,04
Paso a paso	Alvear	11.028	3.636	3,03
Biodrama II	Sarmiento	1.005	360	2,79
La Tempestad	De la Ribera	19.629	7.845	2,50

Puede observarse una notable diferencia en el ingreso por asistente entre las distintas salas. Los valores referenciados para el Teatro Alvear y el Sarmiento se ven notablemente influenciados por el alto grado de invitados sobre asistentes (comentado más arriba). Si se tomaran valores de entre el 5 y 10% para esta relación (como en el caso de los Teatros Regio y de la Ribera), la recaudación por asistente del Alvear y del Sarmiento se ubicarían en un orden similar a los del Regio. En el caso del Teatro de la Ribera, la baja recaudación por asistente, se encuentra motivada por una política de precios prefijada.

5. Observaciones

1. No se constató la existencia de una planificación estratégica, que

permita identificar objetivos generales, y particulares de cada sala de teatro².

2. Se observa una marcada diferenciación entre la producción de las salas del Teatro General San Martín, y el resto de las salas que integran el Complejo. Las salas del TGSM son las que presentan las obras de mayor asistencia de público (y recaudación), mientras que salas como la de los Teatros Alvear, Sarmiento y de la Ribera, presentan las obras con menor asistencia de público (con la excepción de La Tempestad en el Teatro de la Ribera).
3. El presupuesto del programa de teatro cuenta con sólo \$15.000 para gastos en personal, lo que implica que la mayor parte del gasto en personal deba ser imputada a otro u otros programas.
4. El criterio de definición de la temporada artística no se encuentra normado, quedando a criterio exclusivo de la Dirección General Artística.
5. El Complejo realiza contratos en los que se compromete la participación de un artista o grupo de artistas por intermedio de un tercero o de sólo uno de los integrantes del grupo, quien compromete la actuación de aquél o aquellos, sin invocar representación legal, ser apoderado o adjuntar autorización del resto de los integrantes.
6. No se constató la existencia de estudios de público que generen indicadores a ser considerados en la planificación de la programación.

6. Recomendaciones

1. Evaluar la posibilidad de implementar un sistema de planificación estratégica, que identifique objetivos generales del Complejo para la actividad de teatro y, en su caso, objetivos específicos de cada sala de teatro.
2. Idem anterior.
3. Realizar una adecuada asignación presupuestaria, teniendo en cuenta los requerimientos de cada programa.
4. Definir criterios de programación de la temporada artística, o incluir en su definición la opinión de otras personas, además del Director General Artístico.
5. Contratar directamente con el artista de quien se requiere su actuación o participación, o, en su defecto, por intermedio de su apoderado o representante legal. En los casos de contratación de grupos, contratar con el representante o apoderado o, en su caso, solicitar autorización de los integrantes que no firmen el contrato, y hacer cumplir para todos

² Si bien las Autoridades del Complejo informan la realización de reuniones con la participación del Secretario de Cultura y/o con personas especializadas, para delinear objetivos y definir la temporada artística, no se deja constancia de las conclusiones obtenidas en dichos encuentros.

los integrantes del grupo, con los requisitos legales de la contratación de servicios personales.

6. Realizar estudios de público que permitan obtener indicadores sobre oferta y demanda de programación.

7. Conclusiones

La auditoría de gestión realizada sobre el programa de teatro del Complejo Teatral de la Ciudad de Buenos Aires revela como principal punto débil la falta de planificación de las actividades de teatro, debido a que su programación es criterio exclusivo del Director, a la falta de una definición de política de asignación de obras en las distintas salas del Complejo, y a que no se realizan estudios sobre la demanda potencial.

Esta situación se evidencia en la preponderancia que muestra el Teatro San Martín respecto del resto de los Teatros que integran el Complejo y en la escasa rotación de obras en las distintas salas de teatro, por un lado; y en la amplitud en la importancia relativa de las obras, en la que una sola representa el 25% de la recaudación, y 3 el 50%, por otro lado. Si bien esta última circunstancia implica bajo riesgo económico, muestra una programación con muchas obras de bajo impacto en el público en general.

Finalmente, se observan debilidades en algunos mecanismos de contratación, como los contratos de artistas por intermediarios no representantes, que aumentan el riesgo de incumplimiento, y el alto porcentaje de compras de bienes de consumo mediante la utilización de cajas chicas, que desfavorecen la economía y la transparencia de dichas compras.