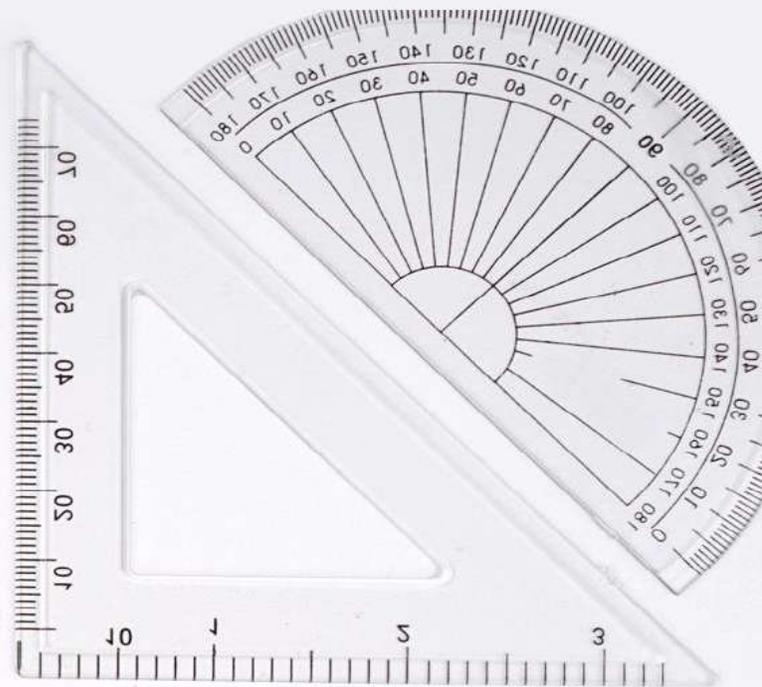


**Auditoría Operativa del
Sector Público
Instrumental de la
Junta de Andalucía.**

**Parque Tecnológico de
Andalucía**

**Lote- 4, PARQUES
TECNOLÓGICOS.**

INFORME DEFINITIVO



ÍNDICE

1	Resumen Ejecutivo	2
1.1	Breve descripción de la entidad	2
1.2	Conclusiones y recomendaciones	3
2	Introducción.....	8
3	Breve descripción de la entidad	9
4	Objetivo, alcance y procedimientos de auditoría.....	11
4.1	Sistemas y procedimientos	13
4.2	Análisis de eficacia.....	13
4.3	Análisis de eficiencia	14
4.4	Análisis de economía.....	14
4.5	Control de calidad	14
5	Resultado de la auditoría.....	16
5.1	Análisis de sistemas y procedimientos.....	17
5.2	Análisis de eficacia.....	26
5.3	Análisis de eficiencia	31
5.4	Análisis de economía.....	34
6	Conclusiones y recomendaciones.....	37
7	Anexos.....	47
7.1	Anexo I – Análisis de sistemas y procedimientos	47
7.2	Anexo II – Análisis de eficacia.....	49
7.3	Anexo III – Análisis de eficiencia	51
7.4	Anexo IV – Análisis de economía.....	53
7.5	Anexo V - Análisis y justificación de las alegaciones.	55

1 RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe detalla los trabajos que se han llevado a cabo dentro del marco de la auditoría operativa para el a Parque Tecnológico de Andalucía S.A., en adelante PTA. El documento se estructura en 3 grandes bloques:

- Objetivos, alcance y procedimientos de la auditoría
- Resultado de la auditoría
- Conclusiones y recomendaciones.

1.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

El Parque Tecnológico de Andalucía S.A., es una sociedad anónima constituida en el año 1990 con domicilio en Calle Marie Curie 35 (Málaga), C.P. 29590.

El Parque Tecnológico de Andalucía o PTA, es un parque empresarial especializado en el sector de las TIC (Electrónica, Información, Informática y Telecomunicaciones) y está formado por 636 empresas y 20.000 trabajadores.

Creación y Estatutos.	Constituida como Parque Tecnológico de Andalucía S.A. en virtud de escritura otorgada el día 20 de abril de 1990. Los estatutos de la Sociedad están regidos por 31 artículos. El capital social es de 37.912.000 €, representados por acciones nominativas de 1.000 €. La junta general de accionistas es soberana en todo lo relacionado con los asuntos de la sociedad, y sus acuerdos son obligatorios para todos los accionistas.
Tipo de entidad.	Sociedad Anónima
Régimen Jurídico	Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de La Hacienda Pública de la Junta de Andalucía (en adelante, TRLGHP). Art. 5 TRLGHP: <u>Las sociedades mercantiles del sector público andaluz</u> se registrarán por la presente Ley; por la Ley 9/2007, de 22 de octubre; por la Ley 4/1986, de 5 de mayo, del Patrimonio de la Comunidad Autónoma de Andalucía; por las disposiciones de desarrollo de las mismas, así como por su normativa específica y por las normas de derecho civil, mercantil y laboral que les resulten de aplicación
Objeto social	La Sociedad tiene por objeto social llevar a cabo las tareas técnicas y económicas tendentes a la promoción y gestión del Parque Tecnológico de Andalucía en Málaga, mediante la captación y asentamiento en el mismo de empresas y entidades de investigación, innovación, desarrollo o producción singular de tecnología aplicada. Es asimismo objeto de la Sociedad la promoción, gestión, explotación y

	adquisición de las edificaciones complementarias que se ubiquen en dicho Parque, así como la venta, cesión y adjudicación, por cualquier título, de parcelas y terrenos ubicados en el Parque Tecnológico de Andalucía y que sean propiedad de la entidad. De la misma manera, también podrá dedicar su actividad a la formación de personal, en todos los ámbitos de la actividad empresarial.
Capital social y adscripción.	El accionariado del PTA es el siguiente: El 34,04% de PTA es del Ayuntamiento de Málaga, un 33,16% de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía. También, el 17,33% pertenece a Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía, y un 14,88% a Unicaja Banco. Y, por último, 0,42% es de la propiedad de Sociedad para la Promoción y Reconversión Económica de Andalucía, S.A y un 0,17% para la Universidad de Málaga. El PTA depende de la Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades, antigua Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad de la Junta de Andalucía a través de la Secretaría General de Empresa, Innovación y Emprendimiento.
N.º de Trabajadores (2019)	13 trabajadores en 2019.
Total Presupuesto de Explotación y de Capital (2019 y 2020).	Presupuesto total 2019: 10.484.852 € - Presupuesto de explotación: 7.944.852 € - Presupuesto de capital: 2.540.000 € Presupuesto total 2020: 10.102.190 € - Presupuesto de explotación: 7.292.190 € - Presupuesto de capital: 2.810.000€

1.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Parque Tecnológico de Andalucía o PTA, es un parque empresarial especializado en el sector de las TIC, situado en el distrito nueve de Campanillas de la ciudad de Málaga, siendo uno de los más relevantes de la Comunidad Autónoma de Andalucía. En el PTA confluyen un total de 636 empresas y un total de 20.000 trabajadores. El PTA dispone de una superficie edificable de 651.418 m² y un inmovilizado ocupado que asciende al 92%. El porcentaje de suelo vendido a nivel de parcela es elevado, con un total del 72%.

Actualmente tienen reconocidos los siguientes activos como propiedad, registrados como construcciones para arrendamiento dentro de las Inversiones Inmobiliarias:

- Edificaciones en Centro Tecnológico de Industrias Auxiliares (CTIA).
- Edificio B (parcela I+D11).
- Edificio D, 8 locales (parcela I+D11).
- Edificios parcela I+D6.

- Local en parcela IA.
- Edificio en parcela I+D13B.
- Locales y aparcamientos en edificio CA-1.
- Edificio Centro de Incubación y Formación.
- Locales en edificio CA-2.
- Locales en edificio IS-5.

Adicionalmente, la sociedad es propietaria de los siguientes activos:

- En el epígrafe de Inmovilizado Intangible, es propietaria de 5 parcelas en régimen de concesión administrativa.
- En el epígrafe de Inmovilizado material, es propietaria de 5 edificios, que son las construcciones para uso propio.
- En el epígrafe de existencias, es propietaria de 30 parcelas urbanizadas, a las que hay que añadir las parcelas sin urbanizar y que están pendientes de su Plan Parcial.

El interés de la entidad y de la Junta de Accionistas recae en la mejora continua del parque. Se trata de un parque con un alto nivel de madurez, consolidado y con un 72% del suelo vendido, como ha sido mencionado con anterioridad. Sus principales objetivos son mejorar la dinamización de éste y convertirlo en referencia internacional, en beneficio del propio Parque, de las empresas alojadas y del desarrollo socioeconómico de su zona de influencia.

Toda esa actividad ha ido impulsando directamente con ingresos de explotación obtenidos de los diferentes servicios que se ofrecen a las empresas, el arrendamiento de activos.

La estructura organizativa del Parque Tecnológico de Andalucía, S.A., entidad gestora del parque con el mismo nombre, está compuesta por 13 puestos. En relación con las áreas de gestión, quedan divididas de la siguiente manera:

- Dirección General: 1 trabajador.
 - Secretaria de Dirección: 1 trabajador.
- Director Económico Financiero: 1 trabajador.
 - Jefe Administración: 1 trabajador.
 - Responsable Sede Social, control y empresas PTA: 1 trabajador.
- Directora Comercial y Atracción de Inversiones: 1 trabajador.
 - Responsable Sección Comercial: 1 trabajador.
- Subd. de Infraestructuras y Servicios: 2 trabajadores
- Sud. De Transferencia de Tecnología y Relaciones Internacionales: 1 trabajador.
 - Responsable de Proyectos Internacionales: 1 trabajador.
- Subd. Difusión de Tecnología, Formación, Proyectos y Redes: 1 trabajador.
 - Responsable Proyectos y Contratación: 1 trabajador.

El proceso de Auditoría Operativa que se ha llevado a cabo en el Parque Tecnológico de Andalucía ha dado como resultado la identificación de un conjunto de conclusiones acompañadas de una serie de recomendaciones y propuestas de mejora.

Las principales conclusiones identificadas son las siguientes:

El PTA no dispone actualmente de un mapa de **procesos y procedimientos** plenamente documentado con la finalidad de cubrir todas las actividades realizadas en el parque. Esto propicia la existencia de riesgos asociados a la operativa del parque que pueden suponer un impacto negativo a la entidad, algunos identificados (no se puede hacer seguimiento de la viabilidad y del cumplimiento de los objetivos de la entidad y el parque) y otros no identificados (pérdida de conocimiento, descentralización de la información para su gestión y seguimiento de la operativa).

A nivel **sistemas**, actualmente la entidad cuenta con herramientas básicas de control y gestión administrativa, que, si bien cubren las necesidades básicas de los empleados, generan gran carga de trabajo manual.

Los **objetivos estratégicos** definidos por la entidad están orientados a incrementar el número de empresas afincadas en el parque, aumentando asimismo el volumen de facturación de las mismas. En base a nuestra auditoría, no podemos concluir que las actividades que promueve la entidad y los proyectos que llevan a cabo generan un impacto directo sobre esos objetivos, ya que el retorno de los mismos no es medible, aunque entendemos que los resultados de la sociedad (% de ocupación, número de empresas instaladas, el volumen de facturación o el volumen de empleo) en parte se deben a la gestión que se realiza.

Respecto a los **objetivos operativos** de la entidad, el PTA no dispone de una metodología de definición y seguimiento de KPIs que monitoricen el cumplimiento de los mismos. Los principales factores que impiden realizar un correcto seguimiento son la ausencia de unos objetivos cuantificados y medibles, y un criterio definido para determinar el grado de cumplimiento de estos.

A nivel de **ingresos**, el PTA logra unos ingresos de explotación (discriminando las subvenciones) de 5,5 M€, habiéndose reducido respecto al año 2018 en -1 M€ e incrementado respecto al año 2017 en +0,7M€. La entidad no tiene dependencia de las subvenciones ya que no reciben subvenciones desde 2011. La entidad tiene capacidad de autofinanciación con recursos que se generan de su propia actividad.

El PTA actualmente continúa con suelo disponible para hacer frente a la demanda. Sus ingresos quedan reducidos a los obtenidos por el arrendamiento y por la prestación de servicios y futuras ventas de suelo pendiente. Recientemente se ha llevado cabo una actuación para conseguir ampliar el parque, con una superficie de 361.225 m² mediante la ampliación de la zona norte.

En materia de **costes**, se destinan recursos a realizar servicios y proyectos en el PTA, sin embargo, no se identifica un análisis de coste-beneficio asociado a los proyectos realizados en el parque (ej. Rayo verde, colaboración con la Universidad de Málaga, etc.). Por otro lado, centran sus recursos en la gestión de la entidad de conservación, en la ejecución y seguimiento de proyectos europeos y en el aseguramiento de la calidad de los servicios de zonas comunes, vigilancia y reparación/mantenimiento de activos.

No existe visibilidad de los **costes por actividad** o los retornos económicos de los proyectos que se llevan a cabo ya que no existe una analítica de costes que permita conocer este detalle.

En comparación con otros parques, el **número de personas** dedicadas a las actividades propias de la entidad es el más alto, junto al PCT, aunque también es el parque que cubre un mayor tipo de actividades. Con 13 empleados (en 2019, año objeto del análisis) realizan actividades de gestión de suelos y mantenimiento del parque, gestión de inmuebles para arrendamiento, gestión de parking, gestión de proyectos de construcción de edificios, gestión de planeamiento para futuras urbanizaciones de suelo, gestión de proyectos internacionales y gestión de proyectos con empresas del PTA, cuando con el mismo número de empleados en el PCT Cartuja (12 empleados) no realizan tareas de gestión de los suelos y activos. Por otro lado, la Consejería no realiza tareas de apoyo a la gestión de los parques tecnológicos y por tanto no se detectan duplicidades.

El PTA tiene unos buenos **ratios económicos-financieros**, con una ratio de liquidez de 33,3 y una ratio de solvencia de 6,19 por lo que pueden afrontar sin problema los pagos a terceros, y un nivel muy bajo de endeudamiento (15,5%) por su imposibilidad de endeudarse desde 2019 por pertenecer al sector público, por lo que la empresa no está utilizando de la manera adecuada sus recursos propios y por tanto puede estar incurriendo una pérdida de rentabilidad de sus recursos.

Se han detectado ineficiencias en la **gestión de compras** por no disponer de un departamento especializado ni un modelo de escala, traduciéndose en un mayor coste de las compras y de servicios exteriores.

Alineadas a las conclusiones se proponen las siguientes **actuaciones y recomendaciones de mejora**:

Se recomienda elaborar un **mapa de procesos y procedimientos**, basado en las mejores prácticas, con el objetivo de cubrir los diferentes niveles de acción para asegurar el correcto cumplimiento de la operativa de la entidad. Este mapa de procesos debe de tener unos mecanismos de seguimiento y unos criterios de control que permita verificar que se cumple con los estándares de calidad de los servicios alineado a la estrategia, la propuesta de valor y operativa. Además, se recomienda establecer una matriz de riesgos de la entidad donde se puedan identificar la tipología del riesgo y llevar a cabo un plan de mitigación asociado a cada uno de ellos.

Se propone establecer **herramientas de reporting y seguimiento financiero**, comunes a todos los parques y sus entidades gestoras, alineadas con la Junta de Andalucía, evitando la carga de trabajo constante que supone reportarle los distintos informes que ésta solicita.

La entidad debe definir unos **principios estratégicos** que estén alineados a la estrategia de desarrollo económico de la Junta de Andalucía. Estos principios deben perseguir que la entidad gestora sea sostenible económicamente a través de una estrategia de crecimiento sólida, un modelo de gobierno consensuado y una organización eficiente. A partir de estos principios deben definirse unos objetivos medibles basados en indicadores tales como, índice de ocupación de los terrenos, facturación por actividad de arrendamiento, número de empresas alojadas en el Parque, ... (detalle en apartado de recomendaciones).

A nivel **incremento de ingresos**, se recomienda a la entidad poner el foco en la labor de captación de empresas para así compensar que es el segundo parque de Andalucía con menor crecimiento de empresas (un 2%), así como en la dinamización del parque y mejora del catálogo de servicios a las empresas afincadas para generar nuevos ingresos. En cualquier caso, los resultados en términos

absolutos son positivos, al tener el mayor volumen de empresas afincadas en el parque (646 empresas). Existe capacidad para afincar más empresas ya que el 19% del parque está sin ocupar.

Debido al mínimo **endeudamiento** del PTA, se recomienda la revisión del porcentaje del mismo (actualmente el 15,5%), ya que no está utilizando de la manera adecuada sus recursos propios y por tanto puede estar incurriendo en una pérdida de rentabilidad de sus recursos. En este sentido, se recomienda que el endeudamiento esté por encima del 40%, pero no por encima del 60%.

En paralelo, se propone realizar un análisis de qué tareas pueden ser realizadas en un **Centro de Servicios Compartidos** gestionado por la Junta de Andalucía con el fin de generar sinergias entre los parques que redunden en una menor necesidad de personal. Algunos ejemplos de actividades que son susceptibles de ser gestionadas en un Centro de Servicios Compartidos son:

- Actividades de BackOffice financiero: centralizar la gestión administrativa, contable y fiscal, así como los pedidos, la facturación al cliente y el reporting financiero.
- Actividades de gestión de Compras: centralizar la contratación, racionalización y gestión de proveedores, compras, concesiones, convenios y colaboraciones.
- Actividades de gestión de Activos: control de las herramientas de seguimiento de costes, tareas de mantenimiento, control de inmovilizado y facturación a los arrendatarios.
- Actividades de gestión de Datos: gestión de datos maestros de clientes y proveedores
- Actividades de gestión de calidad: asegurar la correcta implementación y comunicación de las medidas de control de riesgo y asegurar los niveles adecuados de calidad.
- Actividades de Marketing y promoción: optimización de proveedores y promociones de los parques.

En relación con la gestión económica de la entidad, se recomienda establecer tres líneas de trabajo:

Una primera línea de trabajo en la que se defina un modelo de seguimiento estandarizado y común a todos los parques, apoyados en cuadro de mando integral que permita recoger y medir el grado de cumplimiento respecto a los objetivos planteados, obtener mayor visibilidad de los indicadores de gestión y ser capaces de detectar las posibles desviaciones para corregirlas.

Una segunda línea de trabajo alrededor de la definición de un programa de análisis de costes que permita medir la inversión realizada, así como los costes de operación de la entidad, los ingresos obtenidos y los recursos dedicados a cada actividad de la entidad. Esta analítica de costes debería de ser común a todos los Parques para facilitar su comprensión por parte de terceros como la Junta de Andalucía, la Agencia IDEA o cualquiera de organismos participantes en su accionariado.

Como tercera línea de trabajo, se propone centralizar la gestión y contratación de proveedores del PTA para favorecer economías de escala, reducir el coste con terceros y generar mayor competitividad y eficiencia entre los proveedores.

2 INTRODUCCIÓN

En virtud de la disposición adicional vigésimonovena de la Ley 3/2019, de 22 de julio, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2019 y en relación con su disposición adicional trigésima, por Resolución del órgano de contratación de la entonces Consejería de Hacienda, Industria y Energía, actualmente Consejería de Hacienda y Financiación Europea, de fecha 21 de octubre de 2019, se inició el expediente de contratación denominado “Servicio de auditoría operativa del sector público instrumental de la Junta de Andalucía”.

Para la tramitación del expediente con número 2019/556630, SGT100/19, y de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 99 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014, (en adelante, LCSP), se procedió a su división en lotes, agrupándose las entidades instrumentales a auditar por tipo de actividad, grupos empresariales o de adscripción, así como en función de otros criterios que permitiesen dotar de cierta homogeneidad a cada uno de los lotes.

El Expediente de contratación fue aprobado por el órgano de contratación de la entonces Consejería de Hacienda, Industria y Energía con fecha 29 de noviembre de 2019, adjudicándose el Lote 4, con fecha 22 de junio de 2020, a Accenture S.L., con N.I.F B79217790, y formalizándose el contrato el pasado 16 de julio de 2020. Las Entidades Instrumentales que integran el Lote 4 son las siguientes:

- Parque Tecnológico de Andalucía S.A.;
- Fundación Pública Andaluza PT de Ciencias de la salud de Granada
- Parque Científico y Tecnológico Cartuja S.A.
- Parque de Innovación Empresarial Sanlúcar la Mayor S.A.
- Parque Tecnológico y Aeronáutico de Andalucía S.L.

Con fecha 26 de octubre de 2020, se remitió a la Entidad el Informe Provisional, concediéndole un plazo de 10 días hábiles para la presentación de las alegaciones que estimase oportunas. Recibidas las alegaciones con fecha 10 de noviembre, y tras su valoración, se emite el presente Informe Definitivo.

Las actuaciones de control se han realizado de acuerdo con las Normas de Auditoría del Sector Público, aprobadas por Resolución de la Intervención General de la Administración del Estado de 14 de febrero de 1997 (publicada por Resolución de 1 de septiembre de 1998) y el resto de las normas técnicas de auditoría que pudieran afectar de acuerdo a lo previsto en el Apartado 3 del Pliego de Prescripciones Técnicas (en adelante, PPT) que rige el contrato.

3 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

El Parque Tecnológico de Andalucía S.A., es una sociedad anónima constituida en el año 1990 con domicilio en Calle Marie Curie 35 (Málaga), C.P. 29590.

El Parque Tecnológico de Andalucía o PTA, es un parque empresarial especializado en el sector de las TIC (Electrónica, Información, Informática y Telecomunicaciones) y está formado por 636 empresas y 20.000 trabajadores.

Creación y Estatutos.	Constituida como Parque Tecnológico de Andalucía S.A. en virtud de escritura otorgada el día 20 de abril de 1990. Los estatutos de la Sociedad están regidos por 31 artículos. El capital social es de 37.912.000€, representados por acciones nominativas de 1000 €. La junta general de accionistas es soberana en todo lo relacionado con los asuntos de la sociedad, y sus acuerdos son obligatorios para todos los accionistas.
Tipo de entidad.	Sociedad Anónima
Régimen Jurídico	Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de La Hacienda Pública de la Junta de Andalucía (en adelante, TRLGHP). Art. 5 TRLGHP: Las sociedades mercantiles del sector público andaluz se registrarán por la presente Ley; por la Ley 9/2007, de 22 de octubre; por la Ley 4/1986, de 5 de mayo, del Patrimonio de la Comunidad Autónoma de Andalucía; por las disposiciones de desarrollo de las mismas, así como por su normativa específica y por las normas de derecho civil, mercantil y laboral que les resulten de aplicación
Objeto social	La Sociedad tiene por objeto social llevar a cabo las tareas técnicas y económicas tendentes a la promoción y gestión del Parque Tecnológico de Andalucía en Málaga, mediante la captación y asentamiento en el mismo de empresas y entidades de investigación, innovación, desarrollo o producción singular de tecnología aplicada. Es asimismo objeto de la Sociedad la promoción, gestión, explotación y adquisición de las edificaciones complementarias que se ubiquen en dicho Parque, así como la venta, cesión y adjudicación, por cualquier título, de parcelas y terrenos ubicados en el Parque Tecnológico de Andalucía y que sean propiedad de la entidad. De la misma manera, también podrá dedicar su actividad a la formación de personal, en todos los ámbitos de la actividad empresarial.
Capital social y adscripción.	El accionariado del PTA es el siguiente: El 34,04% de PTA es



	<p>del Ayuntamiento de Málaga, un 33,16% de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía. También, el 17,33% pertenece a Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía, y un 14,88% a Unicaja Banco. Y, por último, 0,42% es de la propiedad de Sociedad para la Promoción y Reconversión Económica de Andalucía, S.A y un 0,17% para la Universidad de Málaga.</p> <p>El PTA depende de la Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades, antigua Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad de la Junta de Andalucía a través de la Secretaría General de Empresa, Innovación y Emprendimiento.</p>
N.º de Trabajadores (2019)	13 trabajadores en 2019.
Total Presupuesto de Explotación y de Capital (2019 y 2020).	<p>Presupuesto total 2019: 10.484.852 €</p> <ul style="list-style-type: none">- Presupuesto de explotación: 7.944.852 €- Presupuesto de capital: 2.540.000 € <p>Presupuesto total 2020: 10.102.190 €</p> <ul style="list-style-type: none">- Presupuesto de explotación: 7.292.190 €- Presupuesto de capital: 2.810.000€

4 OBJETIVO, ALCANCE Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

El objeto de los trabajos ha consistido en realizar una auditoría operativa, bajo la supervisión de la Intervención General de la Junta de Andalucía, que tal y como establece el artículo 93 del TRLGHP, consiste en el análisis de los principales sistemas o procedimientos de la entidad PTA, así como un análisis de eficacia, eficiencia y economía en la gestión de los recursos públicos realizada por la misma. Los datos analizados en el presente informe se corresponden con los del ejercicio 2019. Adicionalmente, para enriquecer las conclusiones referentes al ejercicio 2019, se han tenido en cuenta información de otros ejercicios.

Con base en esta definición y en manuales y normas técnicas reguladoras de los procedimientos de auditorías operativas de general aceptación cabe establecer el siguiente alcance:

- **Auditoría de Sistemas y Procedimientos:** revisión analítica de los procedimientos existentes en cada entidad, así como el entorno en el que se realizan, para determinar si se han tenido en cuenta los principios de buena gestión, se aplican controles de calidad y si se han obtenido los resultados que satisfacen a los demandantes de estos procedimientos, ya sean internos o externos.
- **Análisis de eficacia:** determinar el grado en que una operación, entidad o política alcanza sus objetivos, en un periodo determinado, con independencia de los costes que su ejecución implique.
- **Análisis de eficiencia:** Este análisis aporta evidencias sobre la relación entre objetivos y recursos empleados. Una entidad es eficiente si los objetivos se alcanzan mediante el menor uso de los recursos disponibles.
- **Análisis de economía:** verificar si la entidad desarrolla su actividad, con la calidad requerida, minimizando el coste de los recursos utilizados.

Para alcanzar una mayor granularidad en los ejes de análisis, se ha realizado un desglose que facilitará el análisis de la entidad.

- **Sistemas y procedimientos:**
 - Procedimientos y procesos
 - Sistemas
- **Eficacia:**
 - Planificación estratégica
 - Actividad de la entidad
 - Grado de cumplimiento de objetivos estratégicos y seguimiento de la actividad
 - Catálogo y prestación de servicios
- **Eficiencia:**
 - Generación de ingresos
 - Análisis de costes de actividad
 - Organización y recursos
- **Economía:**

- Análisis económico-financiero
- Gestión económico-financiero

Los Procedimientos aplicados por cada área de análisis (sistemas y/o procedimientos; eficacia, eficiencia y economía) han tenido como finalidad obtener evidencia suficiente, pertinente y fidedigna para soportar las conclusiones obtenidas. Los mismos, atendiendo a un enfoque innovador y orientado al cambio, están encaminados a la posterior práctica de recomendaciones tendentes a la mejora de las prácticas, procesos y procedimientos de la Entidad.

Se ha realizado un benchmark interno y externo con otras entidades de similar actividad con base en nuestra experiencia previa, la información pública disponible y proyectos similares realizados.

El benchmark interno se ha llevado a cabo entre las entidades auditadas de la Junta de Andalucía. Los criterios de selección se han basado en la posibilidad de hacer un análisis comparativo exhaustivo por haberse analizado la entidad en el marco de las Auditorías Operativas de la Junta de Andalucía.

- Parque Científico Tecnológico Cartuja.
- Parque Tecnológico Sanlúcar la Mayor.
- Parque Tecnológico Ciencias de la Salud de Granada.
- Parque Tecnológico y Aeronáutico de Andalucía - Aerópolis.

El benchmark externo se ha llevado a cabo entre distintas entidades de actividad similar siguiendo los siguientes criterios:

↳ **Parques Tecnológicos del País Vasco (Red Parke)**

- Los criterios de selección del presente parque se han basado en la similitud de actividad y el hecho de situarse en una Comunidad Autónoma con una apuesta clara por dicha actividad, siendo un referente al respecto. Es una comunidad autónoma multiprovincial, que tiene una red común de parques mediante una gestión centralizada y el nivel de madurez es alto. Está compuesta por tres parques:
 - ✓ Parque Tecnológico de Álava
 - ✓ Parque Tecnológico de Vizcaya
 - ✓ Parque Tecnológico de Guipúzcoa

↳ **Parque Tecnológico de Cantabria (PTCAN)**

- Los criterios de selección del presente parque se han basado en la similitud de actividad y el hecho de situarse en una Comunidad Autónoma con una apuesta clara por dicha actividad, siendo un referente al respecto. Es una comunidad autónoma uniprovincial, con un único parque tecnológico en la región de similares condiciones a la de los parques de Andalucía, con un nivel de madurez alto.

A continuación, de una manera compendiada, se detallan los procedimientos de auditoría llevados a cabo en la ejecución del trabajo de campo y definidos en los Programas de Trabajo aprobados en la Fase de Planificación por la Intervención General de la Junta de Andalucía.

A continuación, de una manera compendiada, se detallan los procedimientos de auditoría llevados a cabo en la ejecución del trabajo de campo y definidos en los Programas de Trabajo aprobados en la Fase de Planificación por la Intervención General de la Junta de Andalucía.

4.1 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Con este estudio se identifican y evalúan los procesos del PTA para comprobar si se están cumpliendo los hitos de control establecidos. Con el fin de identificar que recomendaciones de mejora se pueden hacer se han llevado a cabo los siguientes procesos:

- Celebración de entrevistas con los responsables de áreas/departamentos en los que se identifican los procedimientos prioritarios el 2 de septiembre de 2020.

[Redacted] - Dirección General

[Redacted] - Director Económico - Financiero

- Dichas entrevistas se han realizado conforme a un modelo que tiene en cuenta las recomendaciones de la Intervención General con los responsables de áreas/departamentos.
- Adicionalmente se han realizado llamadas para refinar la información solicitada con los diferentes responsables de los departamentos.
- Dos días laborables previos a la primera entrevista, se recibió material suficiente por parte de la Dirección General como para comenzar a elaborar el ejercicio de análisis de la auditoría.
- Análisis y valoración de los procedimientos. Evaluación de los sistemas de control interno.
- Pruebas de cumplimiento para obtener una seguridad razonable de los controles que existen y su correcto funcionamiento.
- Detección de Riesgos. Matriz global de procedimientos-riesgos asociados-controles clave y pruebas de cumplimiento.
- Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
- Mapa de sistemas de información.

4.2 ANÁLISIS DE EFICACIA

En relación con el estudio y análisis de la eficacia, se han realizado las siguientes actuaciones, detalladas a continuación:

- Grado de cumplimiento de los objetivos fijados, a través de un estudio en detalle sobre la Entidad.
- Análisis de coherencia, análisis de planes y estrategias públicas y macheo con los objetivos de la Entidad. Conforme a cada una de las unidades de gestión se ha llevado a cabo una sincronización de los objetivos, medidas e indicadores.
- Análisis de tendencias. Análisis detallado de las ratios propuestos en la gestión de Entes públicos y privados.
- Aplicación de técnicas de Benchmarking a través de un estudio de diferentes entidades similares a la analizada con el fin de comparar la eficiencia operativa de la misma.

4.3 ANÁLISIS DE EFICIENCIA

En relación con el estudio y análisis de la eficiencia, se han analizado qué recursos dispone el PTA, qué uso se está dando de ellos, y si dicho uso está siendo adecuado o alineado con las tendencias existentes. Para ello, se han realizado las siguientes actuaciones, detalladas a continuación:

- Análisis coste - beneficio de los servicios que presta la Entidad.
- Aplicación de técnicas de Benchmarking o análisis comparado.
- Sobredimensionamiento/infrautilización de recursos, falta o inadecuación de los mismos.
- Evaluación de la calidad de la actividad.
- Análisis de los sistemas de información.

4.4 ANÁLISIS DE ECONOMÍA

De cara a llevar a cabo el análisis económico del área, se ha revisado si se puede reducir el coste de ciertas partidas o recursos que se están llevando a cabo en la actualidad. Para ello se ha realizado un ejercicio de entendimiento de la estructura de costes por actividad, realizado las siguientes actuaciones, detalladas a continuación:

- Análisis de la estructura de costes de la Entidad. Selección de los servicios, procedimientos y actividades y análisis de los costes imputables de los mismos.
- Aplicación de técnicas de benchmarking o análisis comparado con las entidades con un grado de similitud seleccionadas.
- Pruebas de funcionamiento de los sistemas de control.
- Cuantificación del coste económico de cada área para el establecimiento de un diagnóstico de evaluación ad-hoc.
- Búsqueda de técnicas de reducción de costes con terceros o en la organización. Definición y diseño de los canales de información para una mayor eficiencia de costes, ingresos y drivers operativos

4.5 CONTROL DE CALIDAD

La metodología empleada para la gestión de la calidad ha dispuesto de procesos particulares y equipos específicos para la gestión de dichos procesos. Esta metodología propone **un Plan de Aseguramiento de la calidad** que cubre todos los aspectos que intervienen en la ejecución, estructurándose en los siguientes componentes:

- Definición y establecimiento de los roles y responsabilidades de todos los miembros del equipo de servicio en las actividades relacionadas con la gestión de la calidad.
- Para asegurar los niveles de calidad de los trabajos, se ha realizado una correcta gestión de riesgos, pudiendo anticiparse así a los problemas que han podido surgir. Por ello, en este componente del plan de calidad se han definido el procedimiento y la metodología para la identificación y seguimiento de los riesgos.
- Gestión del éxito a través de métricas orientadas a monitorizar el nivel de cumplimiento de los objetivos marcados y a utilizar los buenos resultados como un elemento clave de retroalimentación para mantener el ritmo y la motivación adecuada de todos los involucrados en el servicio.

- Gestión de las expectativas de los distintos agentes que intervienen en el servicio y cómo dar respuesta a las mismas.
- Gestión de las relaciones, que establece el marco y las condiciones que han cumplido los diferentes participantes con el objetivo de maximizar la calidad del proyecto de forma Transversal.
- Gestión de recursos, que incluye todas las acciones necesarias para maximizar la contribución de los todos los miembros del equipo de trabajo a la consecución de los objetivos de la prestación del servicio.
- Gestión de la documentación, mediante su estandarización para todas las etapas y procesos incluidos en el alcance del contrato.
- Gestión de las no conformidades, con el fin de que su resolución se realice cumpliendo los niveles de servicio definidos por la Intervención General.
- Realización de una serie de auditorías de calidad en diferentes ámbitos y con diferentes objetivos, con el fin de evaluar, medir y actuar sobre la calidad de servicio para su mejora.
- Mejora continua, mediante la identificación de los principales puntos de mejora, definición de las acciones a tomar y gestión de su implementación, para posteriormente, verificar su eficacia.

Con el objetivo de asegurar que el Plan de Aseguramiento de la Calidad se ejecutara de manera adecuada se planteó un modelo de Gobierno cuya cabeza será el Comité Interno de Seguimiento y que ha permitido tener control sobre los posibles riesgos, criticidad de estos, probabilidad de que ocurran y plan de mitigación de los mismos.

Del mismo modo se han elevado a dicho Comité de Seguimiento aquellos problemas o puntos de bloqueo que han ido surgiendo en la operativa diaria de forma que se permita dar seguimiento a la calidad y estado del progreso de la Auditoría.

En la misma medida se han involucrado expertos en Modelo Operativo para Empresas Públicas de Accenture, con más de 12 años de experiencia y a nivel de Managing Director como Experto en la Materia para dudas y consultas del equipo, con el objetivo de garantizar la calidad, la resolución de puntos de bloqueo y la anticipación de riesgos.

5 RESULTADO DE LA AUDITORÍA

Considerando el alcance del trabajo fijado en el Apartado IV del presente Informe, a continuación, se presentan de forma detallada, los resultados obtenidos con la aplicación de los procedimientos de auditoría identificados, por cada área.

El Parque Tecnológico de Andalucía o PTA, es un parque empresarial especializado en el sector de las TIC, situado en el distrito nueve de Campanillas de la ciudad de Málaga, siendo uno de los más relevantes de la Comunidad Autónoma de Andalucía. En el PTA confluyen un total de 636 empresas y un total de 20.000 trabajadores. El PTA dispone de una superficie edificable de 651.418 m² y un inmovilizado ocupado que asciende al 92%. El porcentaje de suelo vendido a nivel de parcela es elevado, con un total del 72%.

Actualmente tienen reconocidos los siguientes activos como propiedad, registrados como construcciones para arrendamiento dentro de las Inversiones Inmobiliarias:

- Edificaciones en Centro Tecnológico de Industrias Auxiliares (CTIA).
- Edificio B (parcela I+D11).
- Edificio D, 8 locales (parcela I+D11).
- Edificios parcela I+D6.
- Local en parcela IA.
- Edificio en parcela I+D13B.
- Locales y aparcamientos en edificio CA-1.
- Edificio Centro de Incubación y Formación.
- Locales en edificio CA-2.
- Locales en edificio IS-5.

Adicionalmente, la sociedad es propietaria de los siguientes activos:

- En el epígrafe de Inmovilizado Intangible, es propietaria de 5 parcelas en régimen de concesión administrativa.
- En el epígrafe de Inmovilizado material, es propietaria de 5 edificios, que son las construcciones para uso propio.
- En el epígrafe de existencias, es propietaria de 30 parcelas urbanizadas, a las que hay que añadir las parcelas sin urbanizar y que están pendientes de su Plan Parcial.

El interés de la entidad y de la Junta de Accionistas recae en la mejora continua del parque. Se trata de un parque con un alto nivel de madurez, consolidado y con un 72% del suelo vendido, como ha sido mencionado con anterioridad. Sus principales objetivos son mejorar la dinamización de éste y convertirlo en referencia internacional, en beneficio del propio Parque, de las empresas alojadas y del desarrollo socioeconómico de su zona de influencia.

Toda esa actividad ha ido impulsando directamente con ingresos de explotación obtenidos de los diferentes servicios que se ofrecen a las empresas, el arrendamiento de activos.

La estructura organizativa del Parque Tecnológico de Andalucía, S.A., entidad gestora del parque con el mismo nombre, está compuesta por 13 puestos. En relación con las áreas de gestión, quedan divididas de la siguiente manera:

- Dirección General: 1 trabajador.
 - Secretaria de Dirección: 1 trabajador.
- Director Económico Financiero: 1 trabajador.
 - Jefe Administración: 1 trabajador.
 - Responsable Sede Social, control y empresas PTA: 1 trabajador.
- Directora Comercial y Atracción de Inversiones: 1 trabajador.
 - Responsable Sección Comercial: 1 trabajador.
- Subd. de Infraestructuras y Servicios: 2 trabajadores
- Sud. De Transferencia de Tecnología y Relaciones Internacionales: 1 trabajador.
 - Responsable de Proyectos Internacionales: 1 trabajador.
- Subd. Difusión de Tecnología, Formación, Proyectos y Redes: 1 trabajador.
 - Responsable Proyectos y Contratación: 1 trabajador.

5.1 ANÁLISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

↳ Procesos y procedimientos.

En base a información recopilada de los cuestionarios enviados, documentos entregados por la entidad y entrevistas con los responsables, se ha realizado un análisis que nos ha permitido identificar y evaluar los procesos del PTA, hacer un análisis cualitativo de cómo se están ejecutando, así como comprobar si se están cumpliendo los hitos de control establecidos. Por último, nos ha permitido identificar qué recomendaciones de mejora se pueden hacer para que éstos sean más ágiles y garantizar su cumplimiento.

Además, se ha procedido a la elaboración de la matriz de procedimientos-riesgos-controles y la identificación de los procesos que se pueden catalogar como prioritarios para la entidad. Dicha matriz además ha permitido identificar los procedimientos asociados a los servicios que ofrece la Entidad, los posibles riesgos identificados y los sistemas de control implantados. Dicha tabla se aporta como Anexo I

Como punto adicional, en dicha matriz se ha distinguido entre los procesos de Dirección/Estratégicos, Operativos y Soporte.

Como resultado, esta matriz nos ha permitido identificar las acciones correctoras, así como los planes de contingencia necesarios para asegurar el correcto funcionamiento y la sostenibilidad de la entidad, poniendo especial foco en aquellos procesos con alto impacto en el desarrollo de la actividad de la entidad y alta probabilidad de ocurrencia.

En relación con los escenarios analizados y en base a la propuesta de la Junta de Andalucía adoptada por el equipo de proyecto, las principales actividades que se han llevado a cabo son las siguientes:

- ↳ Análisis de los procedimientos, sistemas y actividades de cada entidad.
- ↳ Detección de los riesgos inherentes a los procedimientos.

- Entendimiento y valoración de los sistemas de control: niveles adecuados de control de la gestión, control interno administrativo y control de calidad de los servicios.
- Análisis de la adecuación e idoneidad de los recursos informáticos y humanos.
- Análisis de la suficiencia e idoneidad de los sistemas de reporte y fiabilidad de la información generada en cada de los procedimientos.
- Medidas y revisión del desempeño financiero.

Habida cuenta del gran número de procedimientos y de la imposibilidad de analizar cada uno de ellos, se ha realizado el análisis siguiendo el siguiente esquema:

- Se ha establecido un marco común de procesos y procedimientos categorizados en tres niveles diferentes.
- Se ha realizado el análisis en oleadas, donde los procesos prioritarios han sido analizados de manera individual, mientras que el resto de los procesos se han analizado desde la perspectiva del impacto que, en conjunto, supone para la entidad. Finalmente, se ha establecido de la lista de procesos prioritarios, qué procedimientos son más relevantes para establecer un orden de actuación. Dicha priorización ha venido tras una primera valoración por parte del equipo de auditoría tras las entrevistas realizadas y la documentación aportada por la entidad.
- Se ha detallado cada procedimiento, los posibles riesgos inherentes de su gestión y los sistemas de control asociados al mismo.

Para ofrecer una visión general de la entidad, se ha realizado un **análisis DAFO** con la finalidad de conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la entidad. El resultado es el siguiente:

Fortalezas

- Elemento clave en la movilización económica de la ciudad y excelente reputación, siendo un buque insignia para las empresas de la ciudad.
- La relación entre el PTA y la Universidad de Málaga para el desarrollo de un ecosistema amplio e innovador.
- Capacidad de gestión de activos inmobiliarios. Control del suelo y del inmovilizado.
- Centrados en la gestión de activos, dinamización y generación de networking.
- Política activa para promover el desarrollo de las infraestructuras de parques y centros tecnológicos.
- Ecosistema de empresas y universidad consolidado
- Participación en redes nacionales e internacionales.

Debilidades

- Número de servicios provistos es relativamente elevado, aunque no todos los servicios son percibidos como de valor añadido.
- Gestión independiente y no centralizada respecto al resto de parques. No existe una plataforma u órgano común de gestión y toma de decisiones.
- Ausencia de una estrategia común con el resto de los parques.
- Ausencia de un seguimiento cuantitativo de la estrategia implantada.

Oportunidades

- Posibilidad de una plataforma común de cooperación entre Parques

Amenazas

- Complejidad del proceso de venta (sólo 2 ventas de parcelas en 5 años).
- La crisis económico-financiera por el COVID 19.
- Mala comunicación de transporte público (lejos del centro urbano de Málaga). Durante 2020 se han mejorado los accesos al PTA. Esto redundará en la mejora de la comunicación del parque.

Como eje principal de este análisis, se presenta el mapa de **procesos y procedimientos identificados para PTA en base a las entrevistas realizadas con los responsables y la información recibida por la entidad**. Se han identificado aquellos procesos que son prioritarios (P) y un descriptivo indicando si vienen acompañados de un procedimiento correctamente documentado o no.

1. Estratégicos/Dirección:

Proceso	
Planificación estratégica y operativa	Resultado de la Auditoría
Elaboración de planes plurianuales/de negocio (P)	El plan estratégico está documentado, pero está muy enfocado en el aspecto inmobiliario. Sí existen unos objetivos cuantitativos definidos anuales y unos objetivos estratégicos definidos a largo plazo (Plan estratégico 2020).
Elaboración de planes operativos (P)	La propuesta de valor está definida en el plan estratégico 2020. No disponen de un procedimiento que recoja el plan de actividades o las acciones para la colaboración de empresas del parque.
Evaluación y control de gestión	Resultado de la Auditoría
Gestión de auditorías internas corporativas (P)	No tienen un procedimiento instaurado de auditoría interna alrededor de un listado de procesos definido. Tienen un listado de procesos administrativos documentados.
Control de gestión (P)	La entidad dispone de un procedimiento para el reporting de indicadores: Revisión de la situación actual de los proyectos y grado de avance, identificación de incidencias y riesgo y toma de decisiones estratégicas. No realizan análisis de retorno de acciones/proyectos. No disponen de un procedimiento donde se especifique las fuentes estadísticas externas utilizadas por el parque.
Comunicación y relaciones institucionales	Resultado de la Auditoría
Relaciones institucionales	No se dispone de un documento que defina una línea de trabajo común entre los distintos parques tecnológicos de Andalucía soportada por un governance que fomente las sinergias tanto a nivel

	comercial (clientes comunes), a nivel de costes (proveedores comunes) o a nivel de recursos (Compartir suelo). Sí se comparte información con otros parques pero de manera informal.
--	--

2. Operativos:

Proceso	
Marketing	Resultado de la auditoría
Marketing comercial	No disponen de un procedimiento para la creación y gestión de campañas del parque y modelos de atribución de las mismas
Gestión de infraestructuras	Resultado de la auditoría
Planificación, ejecución y seguimiento del mantenimiento de infraestructuras, instalaciones y equipos	No tienen ningún procedimiento definido para el uso, explotación y gestión de la infraestructura, instalaciones y equipos del parque.

3. Soporte:

Proceso	
Gestión económica financiera	Resultado de la auditoría
Planificación y control de inversiones	No se dispone de un modelo económico-financiero para valorar si la inversión va a reportar los beneficios esperados y realizar seguimiento de las inversiones en curso (29 M€, siendo el mayor volumen de inversiones de cualquier parque de Andalucía).
Gestión de riesgos	No se dispone de un plan de mitigación o contingencia ante potenciales riesgos tales como financieros, informáticos (GDPR) o reputacionales
Gestión subvenciones (P)	Han realizado una definición del procedimiento para la solicitud y gestión de subvenciones.
Gestión presupuestaria	No se realizan Business Case de las acciones estratégicas de la entidad. No se dispone de los procedimientos asociados a la facturación y pago a proveedores.

Gestión económica (P)	La sociedad aplica el Plan General de Contabilidad de las Sociedades Mercantiles del sector Público Andaluz, donde están definidos los procesos de la contabilidad general de la entidad. No se realizan consolidaciones contables. Realizan informes financieros (Internos y Externos). En paralelo informan que están sujetos a la Ley de contratos del sector Publico, siendo poder adjudicador, por lo que los procedimientos de contratación de obras, suministros y servicios vienen regulados por dicha ley.
Organización y gestión de recursos humanos	Resultado de la auditoría
Planificación y organización de recursos humanos (P)	Existe un organigrama definido, así como el aseguramiento de los roles necesarios para realizar las actividades de la entidad. No se dispone de plan de formación interno lo que significa que puede sufrir un impacto en la gestión de la capacidad interna de la entidad. Disponen de un procedimiento de selección de personal que contribuye a mejorar el nivel formativo y la idoneidad de los recursos.
Asesoramiento jurídico y gestión patrimonial	Resultado de la auditoría
Actuación jurídico-laboral y gestiones patrimoniales	No se dispone de un documento que defina los procedimientos jurídicos para la gestión interna del patrimonio, así como las diferentes actuaciones jurídicas que se gestionen internamente
Gestión de la contratación	Resultado de la auditoría
Contratación general (proveedores) (P)	Existe un procedimiento asociado para la contratación de proveedores. En principio se informa que la entidad es poder adjudicador según a la Ley de contratos del sector Público.
Contratación comercial (clientes)	Existe un procedimiento donde queda reflejado la asignación y dotación de recursos para la captación de empresas y existe un modelo de relación activo con las empresas del parque. El presupuesto dedicado a la captación de empresas se define internamente.
Gestión de la responsabilidad corporativa,	Resultado de la auditoría

gestión de la innovación y gestión de riesgos	
Planes de innovación	No se dispone de un documento que determine como se llevar a cabo el desarrollo de cualquier proyecto innovador o como capitalizar el resultado de dicho proyecto (gestión de patentes).
Gestión ambiental de planes y proyectos	
Evaluación ambiental de instrumentos y proyectos de infraestructuras	Establecen un procedimiento de evaluación ambiental, cumplimiento con actuaciones y gestión de eficiencia energética
Gestión de sistemas de información	
Tecnología y sistemas	No existe definido un procedimiento de gestión de información y BBDD de clientes. No hay una relación de herramientas y gestión de uso de estas.

De los procesos y procedimientos analizados, se han identificados un conjunto de procesos críticos en torno a los que gira la sostenibilidad de la entidad. Dichos procesos son los siguientes:

ID	Proceso crítico	Procedimiento analizado
1	Elaboración de planes operativos	Definición de la propuesta de valor
2	Gestión de auditoría interna	Definición de un mapa de procesos
3	Elaboración de planes de negocio	Definición por parte de la entidad de objetivos estratégicos de actividad del parque
4	Control de gestión	Definición de indicadores (KPIs) para el seguimiento de la actividad
5	Gestión de subvenciones	Definición de procedimientos para la solicitud y gestión de subvenciones para la entidad
6	Contratación general (Proveedores)	Gestión de proveedores
7	Gestión económica	Plan de viabilidad de la entidad
8	Planificación y organización de RRHH	Definición de una estructura y modelo organizativo adecuado

Sobre estos procesos se ha llevado a cabo un análisis en detalle identificando los **principales riesgos asociados a disponer o no de procedimientos para dicho proceso y los mecanismos de control** establecidos por la entidad, que se reflejan a continuación:

➤ **PROCESO 1: Elaboración de planes operativos** | Definición de la propuesta de valor:

- a. **Riesgos:** No se identifica un riesgo inherente a este procedimiento. La propuesta de valor está correctamente definida y el rol que juega la entidad está definido.

- b. **Controles:** Por otro lado, no se establecen mecanismos para verificar que la propuesta de valor está alineada con la razón social de la entidad y los objetivos marcados por la Junta de Andalucía.

↳ **PROCESO 2: Gestión de auditoría interna** | Definición de un mapa de procesos:

- a. **Riesgos:** No existe un mapa de procesos definido, pero algunos de los procedimientos si están estandarizados y controlados. No existe un documento que recoja todos los procedimientos asociados a cada proceso de la entidad, pudiendo llegar a incurrir en la disminución de eficiencias en el parque, así como en la pérdida del conocimiento en caso de que las personas que los realizan de manera adhoc dejen la entidad. El modelo de trabajo tiene una alta dependencia de los empleados actuales, donde cada uno de ellos conoce sus tareas y actividades y no hay visibilidad sobre cómo se realizan.
- b. **Controles:** No se realiza un control y seguimiento de los procesos establecidos en la entidad para asegurar que se realiza de una forma estándar de acuerdo con las mejores prácticas. Tampoco se ha realizado ningún trabajo de eficiencia o identificación de puntos de mejora internos por parte de la entidad.

↳ **PROCESO 3: Elaboración de planes de negocio** | Definición de objetivos estratégicos de actividad del parque:

- a. **Riesgos:** La entidad tiene definido para el parque los objetivos estratégicos. Estos objetivos son objetivos cualitativos. No disponen de una cuantificación de estos, lo que hace que el seguimiento sea más complejo y desconozcan el estatus real del parque respecto a sus objetivos y posibles desviaciones, pudiendo incurrir en ineficiencias operativas o reducción de la actividad del parque.
- b. **Controles:** Se desconoce si se realiza un control acerca del cumplimiento de los objetivos a nivel cualitativo.

↳ **PROCESO 4: Control de gestión** | Definición de indicadores (KPIs) para el seguimiento de la actividad:

- a. **Riesgos:** No existe un control o KPIS definidos para el seguimiento de la actividad. Realizan una labor de comparación activo a activo respecto al año anterior para obtener una visión del estatus actual.
- b. **Controles:** Se desconocen si existen controles establecidos para el seguimiento de la gestión.

↳ **PROCESO 5: Gestión de subvenciones** | Definición de procedimientos para la solicitud y gestión de subvenciones:

- a. **Riesgos:** No incurrir en ningún riesgo, debido a que la gestión para la solicitud de subvenciones está muy estandarizada. Actualmente no reciben subvenciones de la Junta de Andalucía y el importe asociado en las CCAA a subvenciones es de 0,3 M€ que provienen de la imputación de subvenciones no financieras, procedente de diferentes programas operativos de Andalucía y fondos FEDER).

- b. **Controles:** Se desconocen si existen controles establecidos para el seguimiento de la gestión.

↳ **PROCESO 6: Contratación general (Proveedores) |** Gestión de proveedores:

- a. **Riesgos:** El volumen de gestión para los 135 proveedores existentes es elevado, debido a que existen un gran número de adjudicaciones a través de contratos menores. Esto puede llevar al riesgo de perder la trazabilidad de los costes asociados a cada uno de ellos y a no generar economías de escala.
- b. **Controles:** existen controles para el seguimiento de la gestión de proveedores, sobre todo, los asociados a las obras y servicios relacionados con los inmuebles propiedad de la sociedad. Trimestralmente se analizan los costes incurridos para cada edificio.

↳ **PROCESO 7: Gestión económica |** Plan de viabilidad de la entidad:

- a. **Riesgos:** La viabilidad del parque y de la entidad que la gestiona no está comprometida porque las acciones que realizan (networking, colaboración, actividades docentes, ...) no conllevan un alto riesgo. Las actividades de venta de inmovilizado se han resuelto con resultados positivos.
- b. **Controles:** Disponen de una herramienta Excel interna donde controlan algunos indicadores de seguimiento.

↳ **PROCESO 8: Planificación y organización de RRHH |** Definición de una estructura y modelo organizativo adecuado:

- a. **Riesgos:** Disponen de una estructura y un modelo organizativo con alta dependencia del conocimiento de la Dirección General y Financiera.
- b. **Controles:** No se dispone de un mecanismo de control para verificar el dimensionamiento de la organización ni el grado de esfuerzo para las tareas demandadas (cargas de trabajo, funciones, etc.).

↳ **Sistemas**

Se han identificado los principales **sistemas** que se utilizan en la entidad y el **grado de madurez de estos**:

- **Contabilidad/Finanzas:** Utilización de herramientas de gestión contable básica. No cuentan con ningún sistema de analítica ni gestión avanzada.
- **Gestión administrativa del parque:** Utilizan la herramienta MS Office para la gestión funcional de la entidad. Hay poca información que se utilicen entre los diferentes departamentos o sistemas. Toda la información está digitalizada. Utilizan plataformas libres para comunicarse entre los diferentes actores del parque.
- **No disponen de herramientas de gestión de negocio.** No disponen de un CRM propio y alineado con la Consejería donde se pueda consultar la información asociada a los clientes o empresas.
- **Herramientas de gestión de activos:** No disponen de herramientas de gestión de activos para la optimización de los bienes que gestionan pudiendo reducir los costes, acelerar la

promoción de los espacios e inmuebles o detectar el grado de demanda de determinadas zonas.

- **Gestión de información y BBDD de clientes y empresas:** Gestionan manualmente las BBDD de las empresas. No disponen de una BBDD que les permita gestionar de manera eficiente la información. No está definido ningún procedimiento para la gestión de la información del parque.
- **Reporting y seguimiento de indicadores:** No existe herramienta automatizada de reporting y éste se realiza de manera manual. Adicionalmente, de manera manual se realizan labores de comparación: de cada edificio comparan trimestralmente los ingresos y gastos obtenidos con los ingresos y gastos estimados para ese edificio.
- Respecto a las necesarias labores de reporte de actividad a la Junta de Andalucía, el PTA no comparte información con la Consejería de manera automatizada debido a la heterogeneidad de sistemas y la relación entre los mismos. Por tanto, es necesario por parte de la entidad destinar recursos humanos para realizar reporting, informes o peticiones ad-hoc, ocupando un porcentaje alto del tiempo de dichos recursos.

5.2 ANÁLISIS DE EFICACIA

A continuación, se presenta un resumen de los principales trabajos realizados, así como el resultado de los mismos.

El análisis de la eficacia tiene como objetivo determinar en qué medida el PTA alcanza sus objetivos, con independencia de los costes que su ejecución implique. Así mismo, permite conocer para el PTA los retos estratégicos, objetivos e indicadores, así como la comprobación de si están alineados a la estrategia, a los planes y a las políticas generales definidas por el Gobierno de la Junta de Andalucía.

En relación con los potenciales escenarios analizados y en base a la propuesta de la Junta de Andalucía adoptada por el equipo de proyecto, los principales puntos que se han analizado son los siguientes:

- ↘ Grado de cumplimiento de los objetivos fijados.
- ↘ Inexistente o deficiente evaluación en la consecución de los objetivos previstos.
- ↘ Dificultad para atribuir los resultados al programa en particular.
- ↘ Dificultad para identificar aquellas acciones concretas de la política que han favorecido el cumplimiento de los objetivos esperados.
- ↘ Dificultad para identificar aquellos factores externos a la evaluación que hayan influido en la resolución de los problemas detectados.
- ↘ Establecimiento de criterios de medición de objetivos.
- ↘ Dificultad para Interpretar la información a través de indicadores.
- ↘ Mala definición de los indicadores de los resultados planificados.
- ↘ Escaso conocimiento de los vínculos entre causa y efecto.
- ↘ Deficiencias en la gestión.

Las tareas realizadas, considerando la información recibida por la entidad y los escenarios y retos marcados y, con el fin de conocer la eficacia de la Entidad han sido las siguientes:

- **Análisis de la coherencia entre los objetivos estratégicos** (fijados por la Junta de Andalucía) y los objetivos operativos (fijados por el PTA, y en teoría en línea con aquellos), como entre las competencias de las que está dotada la Entidad y los objetivos cuya consecución se pretende. Ello conlleva acometer, las siguientes tareas:
 - Revisión de los sistemas de planificación y programación (PEC-PAIF, presupuesto, plan de actuación, etc.).
 - Análisis de los objetivos establecidos a distintos niveles (organización, departamentales y por líneas de actuación).
 - Análisis de las competencias asumidas por el PTA, y su coherencia con su forma jurídica.
 - Indicadores establecidos, formas de cuantificación y medición (que sean coherentes, viables y realistas).
 - Informes de seguimiento de alcance de objetivos (seguimiento de PAIF-PEC, memoria de cuentas anuales y otros informes).
 - Valoración de la consecución del grado de eficacia requerido, en el sentido de si se alcanzan los objetivos mínimos necesarios.
 - Fijación de objetivos plurianuales.
 - Análisis de aquellos objetivos asociados a fuentes de financiación con origen en la Junta de Andalucía.
 - Verificación del registro en el seguimiento de objetivos.

Profundizando en el análisis de la documentación identificada por la entidad, a continuación, describimos los documentos revisados y con qué fin:

- Fichas PEC/PAIF: Utilizados para obtener los presupuestos de explotación y de capital, programas de actuación, inversión y financiación de las entidades, objetivos, personal, memorias, balances, estados de flujos de efectivos, ...
- Cuentas anuales: Para obtener datos del Balance y cuentas de resultados de ejercicios anteriores.
- Procedimientos documentados por el parque.
- Estatutos: Utilizado para obtener información de la creación y cambio de domicilio social de la entidad.
- Plan estratégico PTA: Plan de desarrollo para los anteriores 4 años (2016-2020)
- Otros documentos: Organigrama del PTA, informe de control financiero, informes de auditorías, detalle de proveedores, ...

↳ **Análisis de tendencias** (Benchmark), mediante la identificación de aquellas tendencias relativas a procesos de restructuración de corporaciones públicas a nivel nacional, permitiendo identificar y analizar aquellas alternativas y mejores prácticas susceptibles de adaptación a la casuística particular de Andalucía. Fruto de este análisis, sujeto a la información pública disponible, se ha identificado la situación actual del Ente en aspectos como:

- Impulso político: identificación de aquellos planes y estrategias que repercuten en la Entidad, así como su alcance y repercusión futura.
- Financiación: identificando las partidas presupuestarias que repercuten a la Entidad, posibles compromisos futuros, etc.

- Evaluación de los objetivos establecidos en la organización a nivel de departamentos, áreas de Gestión, líneas estratégicas de actuación.

El resultado de los trabajos mencionados nos aporta una serie de hallazgos que se exponen a continuación en las siguientes categorías:

- ↘ Planificación estratégica
- ↘ Actividad de la entidad
- ↘ Grado de cumplimiento de objetivos y seguimiento de actividad
- ↘ Catálogo y prestación de servicios

Dichos hallazgos tendrán sus conclusiones en los siguientes apartados además de las correspondientes recomendaciones.

↘ Planificación estratégica

- No se percibe la existencia de un **plan de negocio en el que se midan los principales objetivos e indicadores a cumplir alineado con el plan estratégico que sí tiene definido la entidad para el parque en el marco 2016-2020**. Éste permitiría dotar al proyecto de una consistencia estratégica y una previsión sobre la viabilidad económico-financiera con el objetivo de reducir los gastos y mejorar la dedicación de sus ingresos.
- La entidad realiza una **planificación del ejercicio** de acuerdo con las exigencias y objetivos establecidos por la Junta de Andalucía en los Presupuestos Generales (PEC_PAIF), si bien no tiene el suficiente nivel de detalle para verificar el cumplimiento de su planificación estratégica. Todos los parques están obligados a elaborar documentación relacionada con la planificación del ejercicio y su ejecución en condición de entidades públicas participadas por la Junta de Andalucía y en esta auditoría se ha constatado que los objetivos perseguidos son coherentes con los especificados en los presupuestos de la Junta de Andalucía.

↘ Actividad de la entidad

- Con respecto al **índice de ocupación del parque**, el porcentaje de suelo vendido del PTA es de aproximadamente el 72% y el del inmovilizado ocupado alcanza el 92 % gracias a la buena gestión de la entidad. Ver anexo II – Tabla 3
- Es el **primer parque en tamaño y volumen de empresas** (2.224.683 m² y 646 empresas) y la primera entidad en cuanto a gestión del espacio (29,3%) del parque, el cual tiene organización similar o igual a otras existentes. A nivel de empleo, la entidad ha generado un crecimiento anual los últimos tres años de más de 1000 empleos. El resto de los parques del País Vasco disponen de un terreno similar (1,1 – 3,0 millones de m²), tan solo superado por el PT Bizkaia, albergando un volumen de empresas notablemente menor (144 – 271 empresas). Por otro lado, el PTCAN es un parque de menor tamaño (240.000 m²) en el que tan solo se albergan 58 empresas, sin haber supuesto un crecimiento en el último año. Ver anexo II – Tabla 1

- En relación con el número de empresas, el PTA es el segundo parque de Andalucía con menor crecimiento de empresas, con un 2% aunque tiene el mayor volumen de empresas afincadas en el parque, siendo un motor relevante en la economía de la ciudad.
- Las **principales tipologías de empresas afincadas** en el PTA son las de Informática y Telecomunicaciones, Ingeniería y Consultoría, Medicina y Salud, Aeronáutica y Automoción y Biotecnología. En la Red Parke del País Vasco podemos destacar el parque de Gipuzkoa, un referente internacional en biociencia y el de Álava centrados en empresas de transferencia tecnológica (Aeronáutica, Electrónica, Ingeniería, Biotecnología, ...).
- El PTA presenta el menor **incremento de empresas en el parque** en términos evolutivos, aunque posicionándose como el mayor parque en volumen total. EL PTA presenta un índice alto de alojamientos en propiedad en comparación con el resto de los parques. Ver anexo III – Tabla 1
- **Las actividades de la entidad son coherentes con los objetivos y requisitos estipulados** ya que la mayor parte de sus ingresos proviene de la actividad inmobiliaria, donde hacen especial foco, y ofrecen servicio a las empresas afincadas en el parque con el objetivo de mejorar la actividad empresarial y tecnológica de la ciudad. Además, realizan las actividades propias de la gestión de la entidad (financieras, organizativas, comerciales, etc.). El impacto de las actividades relacionadas con los servicios a las empresas del parque es elevado debido a que generan un ecosistema atractivo para empresas de fuera, movilizan la actividad empresarial en la zona y atraen el talento.
- La entidad cuenta con **autonomía de gestión en el desempeño de sus funciones** (Comercialización y proceso de venta de parcelas y edificios, control y gestión de la actividad del parque, gestión de ingresos, definición de proyectos de innovación, ...) lo que les reporta mayor agilidad para la toma de decisiones.
- No se puede determinar si los **objetivos de los programas y proyectos llevados a cabo cumplen con una relación coste-eficacia adecuada**, debido a que no se realiza un seguimiento individualizado de cada uno de ellos. Entre los proyectos destacan los proyectos de provisión y adecuación de los espacios productivos a las empresas, proyectos de promoción y difusión tecnológico o proyectos CT Hábitat e Incubadora.
- **El procedimiento general para la gestión inmobiliaria** se estructura de la siguiente manera: Si una empresa les presenta un proyecto en el que se refleja que realizan una actividad determinada, se les vende una parcela o terreno. En dicho terreno la empresa puede realizar una construcción para uso propio o uso múltiple. En el caso de que sea para uso múltiple, se firma un contrato de comercialización de tal manera que el PTA pueda introducir empresas en los edificios construidos. La entidad ofrece un Derecho a superficie a 75 años a los inversores que deseen realizar la compra de suelo.
- Adicionalmente, en cumplimiento del Plan Parcial del Ayuntamiento de Málaga para el PTA, cada parcela dispone de un uso y destino específico (I+D, Producción, etc.). Este es el criterio principal a la hora de seleccionar los proyectos que pueden ubicarse en la

Tecnópolis, los cuales han de cumplir con los requisitos empresariales, técnicos, urbanísticos, medioambientales, etc. exigidos para la implantación en el PTA.

↳ **Grado de cumplimiento de los objetivos y seguimiento de la actividad**

- No se puede determinar el **grado de cumplimiento de los objetivos** del parque debido a que no existe un mecanismo de control y seguimiento para evaluarlo. Por tanto, las acciones concretas que se han llevado a cabo no son medibles o atribuibles a la consecución de un fin. En la Red Parke del País Vasco se establece un modelo de cumplimiento de objetivos común para los 3 parques mediante el análisis de indicadores como la facturación, EBIT, satisfacción de los consejeros, ...etc. Actualmente el grado de cumplimiento es de un 82%. Por otro lado, el PTCAN no establece un criterio para definir el grado de cumplimiento del parque.
- Realizan una labor de seguimiento de la actividad de cada edificio, pero no existe un control o KPIs definidos para el seguimiento global de la actividad de la entidad. De cada edificio comparan trimestralmente los ingresos y gastos obtenidos con los ingresos y gastos estimados del mismo. Obtienen indicadores anuales que se recogen en un informe de gestión realizado por la entidad.
- En paralelo, realizan periódicamente **informes de seguimiento de la actividad del parque**. Han hecho dos informes económicos del impacto del parque sobre la sociedad en el que se concluye que el parque representa un 1,5% del PIB andaluz, un 6-7% de la provincia de Málaga y un 20% de la ciudad de Málaga.
- Actualmente la entidad **desarrolla las competencias** como la venta, construcción y explotación del inmovilizado, así como tareas de generación de networking, pero no pueden ponerse en relación los objetivos de la entidad con las competencias de la misma debido a que no existen objetivos medibles que los relacionen.
- En términos generales la actividad del Parque Tecnológico de Andalucía **presenta unos indicadores estables en los últimos 3 años en cuanto a crecimiento, objeto y finalidad del parque**. Logra unos ingresos de explotación (discriminando las subvenciones) de 5,5 M€, habiéndose reducido respecto al año 2018 en -1 M€ e incrementado respecto al año 2017 en +0,7M€. La entidad no tiene dependencia de las subvenciones, no recibiendo ninguna desde 2011. Por otro lado, los Parques del País Vasco presentan una evolución positiva de los ingresos de explotación durante los últimos 3 años. El Parque Tecnológico de Álava (0,6 M€), Parque Tecnológico de Gipuzkoa (12 M€) y Parque Tecnológico de Bizkaia (8,2 M€). El PTCAN obtiene ingresos de explotación (discriminando subvenciones) de 3,5 M€ habiendo crecido en los últimos años y reduciendo la dependencia de subvenciones (25.266€).
- En la actualidad el PTA comparte información con el resto de los parques tecnológicos, así como buenas prácticas. Entre las actuaciones que lleva a cabo el PTA se encuentra la participación y liderazgo de programas europeos, algunos de los cuales contemplan iniciativas de intercambio de buenas prácticas con otros parques tecnológicos. Estos proyectos se encuentran enmarcados en el Programa Marco de Investigación e Innovación

de la Unión Europea. Se apalancan en el conocimiento compartido para crecer y mejorar continuamente.

↘ Catálogo y prestación de servicios

- De las 646 empresas afincadas, el **PTA ha prestado servicio** que generan algún retorno o ingreso económico directo **a 85 empresas**, es decir, el 13% de las empresas afincadas en el parque. En comparación, el resto de los parques tienen un nivel de servicio menor en cuanto a volumen de empresas a las que prestan servicio, atendiendo a 53 empresas el PTS (52%), 22 Aerópolis (23%) y 51 el PCT Cartuja (10%).
- El **modelo de venta** se basa en la comercialización de suelo y del inmovilizado edificado por la entidad. Una vez realizado este contrato, la empresa afincada puede contratar servicios adicionales a la entidad. Por otro lado, el **modelo de arrendamiento** se basa en un contrato convencional de alquiler de plantas del edificio.
- Los **servicios principales** se concentran en una oferta sencilla y clara: El mantenimiento de las zonas comunes, el servicio de vigilancia y las reparaciones de los activos. En gran parte de los edificios, también ofrecen el servicio de limpieza, siendo estas son elegidas por concurso público. Actualmente la entidad quiere mejorar su propuesta de servicios dando mayor importancia a los espacios de oficinas edificando espacios residenciales al servicio de las empresas y sus trabajadores.
- La **oferta de servicios** es adecuada en cuanto a su calidad. No se puede determinar si el PTA se encuentra acreditado para todas las actividades y servicios prestados por la gestora en la norma UNE-EN ISO 9001:2000.

Ver Anexo II para mayor detalle.

5.3 ANÁLISIS DE EFICIENCIA

A continuación, se presenta un resumen de los principales trabajos realizados, así como el resultado de los mismos.

El análisis de la eficiencia que se ha llevado a cabo ha aportado evidencias sobre la relación entre objetivos y recursos empleados. Una entidad es eficiente si los objetivos se alcanzan mediante el menor uso de los recursos disponibles.

En relación con los escenarios analizados y en base a la propuesta de la Junta de Andalucía adoptada por el equipo de proyecto, los principales puntos que se han analizado son los siguientes:

- ↘ Ausencia de identificación y control de factores externos.
- ↘ Fiabilidad de los sistemas de información, medidas de rendimiento y modos de seguimiento en la ejecución de la tarea, así como efectividad de los procedimientos seguidos para remediar las deficiencias detectadas.
- ↘ Conocimiento del retorno a la Inversión de las iniciativas que promueve la Entidad.
- ↘ Seguimiento periódico de los resultados del análisis coste beneficio de los servicios prestados.
- ↘ Posible existencia de duplicidades, ociosidad, sobredimensionamiento en recursos, en el desempeño de tareas.

- ↳ Lentitud en la ejecución de la tarea con el posible incumplimiento de plazos legalmente establecidos.
- ↳ Posible generación de costes externos.

Las tareas realizadas, considerando la información recibida por la Intervención y los escenarios y retos marcados y, con el fin de conocer la eficiencia de la Entidad han sido las siguientes:

- ↳ **Análisis de los servicios** ofrece el PTA y qué **agentes de mercado o sociales** se ven beneficiados.
- ↳ **Análisis de la prestación de los servicios**, la imputación de costes a cada uno de ellos y los costes de los servicios ofrecidos. Estos costes se obtendrán de las Cuentas Anuales auditadas de los últimos ejercicios.
- ↳ **Análisis de los beneficios que reportan la prestación de servicios** (Directos e indirectos). Se han identificado los beneficios indirectos que cada servicio tiene (como la industrialización de una zona, los beneficios derivados de una subvención para un área concreta, etc.).
- ↳ **Análisis de tendencias** (Benchmark) que contempla las siguientes tareas adicionales:
 - Análisis comparativo con otras administraciones/organismos similares del entorno planteado desde una doble perspectiva:
 - Eficiencia de los resultados del servicio y medición de indicadores.
 - Eficiencia, desde una perspectiva del coste del servicio.
 - Sobredimensionamiento/infrautilización de recursos, falta o inadecuación de estos.
 - Evaluación de la calidad de la actividad.

El resultado de los trabajos mencionados nos aporta una serie de hallazgos que se exponen a continuación en las siguientes categorías:

- ↳ Generación de ingresos
- ↳ Análisis de coste de actividad
- ↳ Organización y recursos

Dichos hallazgos tendrán sus conclusiones en los siguientes apartados además de las correspondientes recomendaciones.

↳ **Generación de ingresos**

- Los ingresos de la entidad vienen en su gran mayoría de los servicios sobre los activos gestionados (94% de ingresos de explotación totales), correspondiendo el resto a subvenciones a la explotación y a imputación de subvenciones de capital.
- No es posible evaluar cuantitativamente si los **recursos humanos y financieros destinados a los proyectos se aplican eficientemente** ya que no se dispone del detalle de la dedicación de las personas a cada proyecto.
- Los **ingresos de explotación por empleado (449.309 €/empleado) son elevados respecto al resto de los parques** (a excepción del PTS), siendo el 6% de éstos, ingresos de subvenciones que provienen de la imputación de subvenciones de capital recibidas en otros ejercicios. Al tener un grado de madurez elevado y capacidad de venta de

inmovilizado, no tiene dependencia de las subvenciones por parte de la Junta de Andalucía. Los ingresos de explotación son de 5.841.015 €. Por otro lado, el resto de los parques generan unos ingresos de explotación inferiores (1,4 M€ Aerópolis, 1,6M€ PCT Cartuja y 0,2M€ SOLAND). El PTS de Granada genera unos ingresos de 6,0M€ con un impacto mayor por subvenciones. Comparando con la Red Parke de País Vasco, se puede concretar que el PT Gipuzkoa y PT Bizkaia generan unos ingresos de explotación muy superiores (12,3 M€ y 11,8 M€ respectivamente) sin necesidad de depender de las subvenciones de las administraciones.

- La entidad tiene poca dependencia a las subvenciones de capital recibidas en otros ejercicios, en relación con el total de los ingresos (5,51%). El parque recibe 322.921€ en subvenciones, frente a los ingresos totales, que suman 5.855.756€, por lo que la entidad puede autofinanciarse por sí mismo.
- La entidad promueve una **alta gama de proyectos de interés público y privado** (Digital Innovation Hub, Coche conectado 5G, Rayo Verde, Nuevos formatos de coliving, ...)
- Teniendo en cuenta el número de m2 gestionados (651.418m2), los ingresos por volumen de actividad son los más bajos en relación con los parques tecnológicos de Andalucía (8,97€), así como el segundo más bajo, teniendo en cuenta los ingresos de explotación por el número de empresas (9.042€), solo por encima del PCT Cartuja (3.125€).
- **Análisis de costes de actividad**
 - **El impacto de los gastos de personal en la cuenta de resultados es relevante (0,6 sobre 4,8 M€)**. El 13% de los gastos provienen de gastos de personal, siendo una ratio alineada al de los parques de País Vasco. (Media Parques Andalucía: 18%, País Vasco: 13% y Cantabria: 5%).
 - El **Gasto en proveedores supone una partida relevante** en los gastos totales (43%) concentrado en 35 proveedores. Más del 56% de los gastos están concentrados en tareas de mantenimiento (24% de los proveedores).
 - No se identifica un **análisis de coste-beneficio** asociado a los proyectos realizados en la entidad en el parque.
- **Organización y recursos:**
 - La **organización está centrada en la comercialización y seguimiento de los ingresos y gastos del inmovilizado arrendado**. No plantean un business case o seguimiento del ROI de cada acción propuesta en el parque. Adicionalmente centran sus recursos en la ejecución y seguimiento de proyectos europeos y en el aseguramiento de la calidad de los servicios de zonas comunes, vigilancia y reparación/mantenimiento de activos.
 - La entidad exhibe la **plantilla más elevada** de todos los parques, junto con el PTC Cartuja. Con 13 empleados y un nivel de inmovilizado bajo su gestión del 92% logra obtener un mayor volumen de ingresos de explotación, provenientes de explotación del mercado, respecto al número de empresas a las que prestan servicio (68.718 €/empresa), siendo uno de los más elevados de los Parques de Andalucía.

- En materia presupuestaria, el PTA ha adoptado **medidas de reducción de gasto** a lo largo de los últimos años reduciendo en 1M€ los gastos totales, pero ha incrementado el gasto de personal en los dos últimos años pasando de 593.598 € a 648.026 €.

Ver **Anexo III** para mayor detalle.

5.4 ANÁLISIS DE ECONOMÍA

El análisis de esta área en el PTA ha permitido identificar la posibilidad de reducir los costes de los recursos utilizados para desarrollar una actividad asegurando un nivel de calidad apropiado.

En relación con los potenciales escenarios analizados y en base a la propuesta de la Junta de Andalucía adoptada por el equipo de proyecto, los principales puntos analizados han sido los siguientes:

- ↘ Coste de la actividad, producto o servicio del PTA
- ↘ Valorar la llevanza de una contabilidad analítica (por proyectos) o de costes.
- ↘ Identificación de recursos innecesarios para la consecución de resultados.
- ↘ Obtención de recursos a un menor costes.
- ↘ Análisis de los procedimientos de aprovisionamientos, sistemas de gestión utilizados y sistemas de control que apliquen.
- ↘ Análisis de si el procedimiento de adquisición de recursos garantiza la adquisición de acuerdo con el principio de mejor relación calidad precio.

Además, se ha realizado un ejercicio de entendimiento de la estructura de costes por actividad del PTA apoyado en el estudio y tratamiento de su contabilidad de costes o analítica, siguiendo un horizonte temporal acordado con la Intervención General.

Las tareas realizadas, considerando la información recibida por la Intervención y los escenarios y retos marcados y, con el fin de conocer la situación económica de la Entidad han sido las siguientes:

↘ Análisis de la estructura de costes del PTA:

- Identificación de las partidas contables que recogen los importes más relevantes, determinando los costes estructurales (es decir aquellos que no están directamente relacionados con el negocio principal del PTA y cuya reducción implicaría un efecto multiplicador sobre los resultados del PTA, sin que repercuta en sus estándares de calidad). Además, se ha tipificado en la medida en la que se ha podido realizar los costes en diferentes áreas: Recursos humanos, Gestión de activos y servicios, Gastos de Sistemas y tecnologías, Gastos de gestiones financieras y fiscales.
- Análisis de la contabilidad de costes y/o los escandallos, determinando el coste de los servicios prestados en el horizonte temporal que se fije.
- Revisión analítica de costes para identificar situaciones excepcionales que pudieran haberse dado en el horizonte temporal que se ha fijado.
- Identificación de los procedimientos que mayores costes directos requieren, y priorización en la ejecución del análisis en detalle.

↘ Análisis de comparativo (Benchmark) con otras administraciones/organismos similares.

- **Pruebas de funcionamiento de los sistemas de control**, mediante la identificación de posibles áreas de mejora o cuellos de botella en el área de compras y contratación.
- **Cuantificación del coste económico** de cada área:
 - Análisis de la taxonomía de costes atendiendo a distintos criterios (destino de la imputación – costes del producto o del período-, la facilidad de la imputación – costes directos o indirectos-, el volumen de actividad –costes fijos, variables o mixtos-, la capacidad productiva de la empresa –costes de la actividad o de subactividad-, la procedencia contable –costes externos o internos- o según el sistema de llevanza de la contabilidad analítica del PTS, –costes históricos o estándares-).
- Búsqueda de **modos de reducción de costes con terceros o con la organización**, mediante la identificación de los recursos innecesarios para la consecución de resultados.

El resultado de los trabajos mencionados nos aporta una serie de hallazgos que se exponen a continuación en las siguientes categorías:

- Ratios financieras
- Gestión económico - financiera

Dichos hallazgos tendrán sus conclusiones en los siguientes apartados además de las correspondientes recomendaciones.

➤ **Ratios financieros**

- La empresa no tiene ningún problema de **liquidez** debido a que tiene una ratio por encima de uno, en concreto del **33,3**, es decir, dispone de suficiente activo para hacer frente a los pagos resultando el parque tecnológico con mayor ratio de liquidez, por encima del resto de parques tecnológicos de Andalucía y de los parques tecnológicos de País Vasco, así como del PTCAN.
- Tiene una gran **ratio de solvencia (6,19)** para hacer frente a todos sus compromisos a medida que vayan venciendo. Por lo tanto, los acreedores tienen plenamente garantizado el cobro de cualquier pago o deuda y el parque cuenta con un gran respaldo financiero. Los ratios de los parques del País Vasco siguen la misma línea (4,2-5,8) y el PTCAN 1,61.
- Cuenta con un **nivel bajo de endeudamiento (15,5%)** por su imposibilidad de endeudamiento por pertenecer al sector público andaluz. En este sentido, la empresa no está utilizando de la manera adecuada sus recursos propios y por tanto puede estar incurriendo en una pérdida de rentabilidad de sus recursos. Por otro lado, el nivel de endeudamiento de los parques del País Vasco es ligeramente superior, aunque en la línea del PTA (7%-30%) y el más endeudado es el PTCAN 106%.
- **No disponen de un sistema de contabilidad analítica** que les permita disponer de una estructura de costes por unidades o departamentos.

➤ **Gestión económico-financiera**

- En relación con el **gasto medio por proveedor, éste es de 15.892€**, siendo el tercer parque de Andalucía con menor gasto por proveedor. Si se realiza la comparativa en relación con

los parques tecnológicos de País Vasco y el PTCAN, el PTA tiene un menor gasto de proveedor que los mencionados. En cuanto al gasto total en proveedores, el PTA es el parque tecnológico de Andalucía con mayor gasto (2.145.479 €), ya que gestiona el mayor número de activos de todos los parques de Andalucía, y un total de 135 proveedores, de los cuales 14 no tienen actividad en el año 2019.

- El PTA es el **parque más eficiente en cuanto a pago de proveedores respecto al resto de parques de Andalucía** (30 días, cumpliendo el plazo estipulado en la ley 9/2017 de contratos de Sector Público). Los parques de País Vasco y PTCAN tienen una ratio menor (entre 12-23 días).
- Se puede observar que el PTA presenta la tercera ratio más elevada **de ingresos financieros/inversiones, siendo éste de un 0,05%**. Y un 1,5 % en el de Gastos financieros/Deuda, siendo la más baja de los parques andaluces.

Ver Anexo IV para mayor detalle.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conforme establece el Apartado 7 del PPT, las conclusiones, que a continuación se presentan, están justificadas en base a la documentación soporte y papeles de trabajo obtenidos como consecuencia de la ejecución material de la auditoría realizada. En particular, dicho soporte documental contiene evidencia suficiente y adecuada, derivada de la aplicación y evaluación de los procedimientos de auditoría debidamente planificados, para la emisión de recomendaciones razonables. Todos estos documentos y resultados de los trabajos realizados han sido puestos a disposición de la Intervención General de la Junta de Andalucía.

Las citadas **conclusiones** se presentan agrupadas por área de análisis (sistemas y/o procedimientos, eficacia, eficiencia y economía) y debidamente referenciadas a los distintos apartados del presente Informe.

Adicionalmente, se aplican dos criterios objetivos para la presentación, a modo de síntesis, **de las recomendaciones y/o propuestas de mejora:**

- ↳ **Dificultad para su implantación:** Se distingue entre aquellas medidas fácilmente implantables o "quick wins" y aquellas otras para las que se hace necesario concretar la intervención de terceros y evaluar el coste de su implantación.
- ↳ **Prioridad de implantación:** se dará preferencia en su aplicación a aquellas medidas que se traduzcan en una obtención de beneficios por parte de la Entidad, ya incidan en una reducción de su estructura de costes o bien en una explotación de otras oportunidades o vías alternativas de obtención de ingresos.

Las **principales conclusiones** que deben destacarse del PTA son las siguientes:

↳ **Procesos y sistemas**

- **Procesos.**
 - La entidad no dispone de un mapa de procesos y procedimientos detallados para cada una de las áreas. Existe un documento que recoge la descripción y paso a paso de ciertos procesos administrativos. La mayor parte de los procesos que se realizan en la entidad son conocidos únicamente por los empleados que los ejecutan.
 - No está definida una relación completa de procesos, procedimientos y controles necesarios para asegurar un modelo de calidad y con unos riesgos controlados. No se detecta que la entidad cuente con certificados que acrediten que el modelo de calidad es el adecuado (p.e no tienen ISO 9000)
 - No se han definido los objetivos e indicadores cuantitativos que aseguren el correcto funcionamiento del parque. Por otro lado, se está elaborando un plan con los objetivos estratégicos cualitativos.
 - A nivel organizativo existe un reparto establecido de responsabilidades entre los distintos niveles del organigrama, pero no está documentado.
- **Sistemas**

- A nivel sistemas, actualmente la entidad cuenta con herramientas básicas de control y gestión administrativa, que, si bien cubren las necesidades básicas de los empleados conllevan gran carga de trabajo manual.
- No disponen de herramientas de gestión de activos que le permita gestionar de una manera más eficiente los bienes y activos bajo el control de la entidad.
- No disponen de un CRM interno que le permita tener la información de los clientes/empresas de manera agregada con el objetivo de gestionar los clientes de manera segmentada y definir una estrategia de acuerdo con criterios preestablecidos (p.e valor generado al parque).

↳ Eficacia

- Planificación estratégica

- El parque posee un enfoque estratégico con una especialización en el sector TIC. La entidad que lo gestiona persigue crear una marca propia inspirada en el modelo de Silicon Valley que atraiga a las empresas independientemente del sector. Quieren enfocar el parque hacia una clusterización alrededor de 4 tipologías de empresas: Inteligencia Artificial, Blockchain, Sistemas Aeronáuticos y ciberseguridad. Esto ampliaría nuevos horizontes y contribuiría a generar mayores ingresos debido a la entrada de nuevas empresas emergentes enfocadas en las áreas descritas e impactando y repercutiendo en la entidad.
- No se puede determinar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos debido a que las acciones realizadas por la entidad no son medibles.
- Se han detectado factores externos que han dificultado el desarrollo del parque tales como los retrasos en las medidas para mejorar la movilidad en los accesos, el retraso en el planeamiento para el desarrollo del parque, el elevado volumen de impagados y la alta fiscalidad del parque (IBI, ICO, Tasas de basura, ...). Esto ha dificultado en determinadas ocasiones que algunas empresas no vieran tan atractiva la idea de afincarse.

- Actividad de la entidad

- El PTA es el primer parque en cuanto a tamaño y volumen, gestionando la entidad el 29,3% del espacio (suelo) total. Esta es la principal actividad de la sociedad.
- Realizan cada año una memoria anual que recoge todos los eventos y actividades de cooperación empresarial y fomento de la innovación que han realizado durante ese tiempo.
- Las tareas de la entidad son coherentes con la finalidad y objetivos del parque lo que les permite ser un lugar atractivo desde una óptica internacional. Fomentan diversos programas innovadores:
 - ✓ Fomentan la cultura por la hibridación que repercute en un modelo de parque en el que se generan procesos continuados de innovación permitiendo participar a empresas, agentes y terceros.
 - ✓ Adicionalmente, otro pilar fundamental es la relación con la Universidad, impulsando de manera conjunta una agenda de investigación y planes de estudios.

- ✓ Por último, el parque se integra como un instrumento de apoyo en los nuevos modelos de Smart cities con el objetivo de promover el desarrollo de nuevas tecnologías.
- La entidad gestiona las tareas relacionadas con la gestión financiera, pero no está descritas ni documentadas. La mayor parte de estas tareas recaen sobre un único responsable
- No se realiza un seguimiento cuantitativo global de los programas y proyectos impulsados por la entidad en el parque ni el retorno esperado de los mismos.
- **Grado de cumplimiento de objetivos y seguimiento de actividad**
 - Es necesario complementar con otros indicadores el grado de cumplimiento de los objetivos del parque. Por tanto, las acciones concretas que se han llevado a cabo no son 100% medibles o atribuibles a la consecución de un fin.
 - No existen informes de seguimiento comunes al resto de los parques con la información necesaria para la Consejería.
 - Los indicadores de gestión se establecen históricamente midiendo una serie de parámetros como la inversión, el número de empresas afincadas en el parque, la facturación de dichas empresas, el empleo generado, la ocupación del suelo, las existencias disponibles y la inversión extranjera.
 - Realizan dos memorias acerca del impacto del parque sobre la sociedad y la empleabilidad generada. Los resultados obtenidos reflejan que el impacto del parque representa un 1,5% del PIB andaluz, un 6-7% de la provincia de Málaga y un 20% de la ciudad de Málaga. En los mismos informes, se analizan otros indicadores como número de patentes, número de trabajadores o grado de satisfacción de las empresas del parque.
 - Periódicamente la entidad realiza un informe que incluye un análisis de las empresas afincadas en el parque. La información que se analiza es la siguiente: Volumen facturación, volumen empresas, trabajadores, I+D, género o inversión de empresas extranjeras. Actualmente es complicado obtener dicha información debido a que las empresas no la ofrecen proactivamente. Esto dificulta obtener una imagen real y actualizada de las empresas afincadas en el parque.
- **Catálogo y prestación de servicios**
 - Actualmente ofrecen servicios a 85 empresas que reportan ingresos a la entidad (13% de las empresas del parque), siendo el parque que presta servicios a mayor número de empresas.
 - Aunque no cuentan con un catálogo de servicios, ofrecen principalmente 3 tipologías de servicios a las empresas: Mantenimiento de zonas comunes, servicio de vigilancia y servicios de arreglos y reparaciones. Otros servicios de valor añadido son la incubación de empresas (+80% de supervivencia), asesoramiento, servicios transversales con la UMA, ...etc.
 - La entidad debe enfocarse en el desarrollo de nuevos servicios para mejorar la propuesta de valor a las empresas afincadas, mejorar el servicio de arrendamiento para reducir el volumen de impagos y volver a impulsar la venta de las parcelas pendiente.

↳ Eficiencia

- Generación de ingresos

- La principal fuente de ingresos viene por la promoción y arrendamiento de espacios junto con los servicios prestados asociados al uso de dichos espacios, pero tienen un problema con la comercialización y venta de las parcelas disponibles. Desde 2015 solo se han vendido dos parcelas en el parque y necesitan reenfocar el proceso comercial.
- Apenas dependen de las subvenciones recibidas en años anteriores por parte de la Administración (un 5% de sus ingresos de explotación).
- Como línea adicional, ponen mucho énfasis en capturar fondos europeos con proyectos innovadores que surgen del parque. También persiguen crear un canal de valor para interactuar con las pymes afincadas en el parque y ayudarles con su digitalización, optando con ello a ayudas públicas.
- El catálogo de servicios que ofrecen, el arrendamiento del inmovilizado y los proyectos que actualmente están en curso generan un retorno de ingresos elevado (5,8 M€), debido a que la mayoría van dirigidos a empresas afincadas en el parque.
- Otros servicios que generan ingresos de manera más reducida son el Parking y la Entidad de Conservación (a los que las empresas del parque pagan por los servicios de mantenimiento de las infraestructuras) sin disponer del dato de porcentaje de ingresos asociados. Está proyectada la creación de una residencia que aloje a personal de las empresas del parque como fuente adicional de ingresos.
- La ratio de ingresos por empleado es muy alta, 449.309 €, superándole únicamente el PTS de Granada con 673.849 €. El resto de los parques tienen unos ingresos que rondan los 130-358 miles de euros. Dispone de la capacidad y recursos para continuar gestionando el parque y seguir autofinanciándose.
- No es posible evaluar cuantitativamente la eficiencia y dedicación de los recursos destinados a cada proyecto.

- Análisis de coste de actividad

- Realizan una estimación de ingresos y gastos para cada edificio que gestionan. Trimestralmente se realiza una revisión comparativa con foco en el coste por m² y la rentabilidad media por edificio.
- No realizan políticas de reducción de costes de manera sistemática. Últimamente se ha aumentado el gasto por las reparaciones y mantenimiento de los inmuebles (1,2 M€ en 2019 vs 1,1 M€ en 2018) debido a la antigüedad de los edificios.

- Organización y recursos

- La organización conoce las tareas, roles y responsabilidades asignadas. Las competencias de cada departamento y sus interrelaciones están bien definidas.
- Se presenta una plantilla moderada (12 empleados) para el nivel de ingresos de explotación que genera (sin tener en cuenta subvenciones) o el volumen de edificios gestionados. El PTS y PTC Cartuja con 9 y 12 empleados respectivamente gestionan un nivel de ingresos muy inferior (sin tener en cuenta subvenciones)
- Las personas que integran la organización de la entidad gestora tienen experiencia en el parque y conocen las tareas, roles y responsabilidades asignadas a cada uno de ellos.

Existe una dependencia difícil de romper con los roles más relevantes de la organización (Dirección General, Dirección financiera) ya que una de las claves de los buenos resultados de la entidad es que el equipo está cohesionado, siendo su principal artífice la Dirección General.

- La organización aprovecha eficientemente los recursos actuales y son capaces de realizar actividades que generan retorno económico para la entidad y valor para lograr la atracción de las empresas. Fruto de esto, son los proyectos y la sinergia que han establecido con la universidad de Málaga y la aprobación de la ampliación del parque con el objetivo de disponer de mayor terreno.
- La plantilla se ha mantenido estable los últimos tres años. En términos generales posee una adecuada formación técnica y funcional con relación a las tareas y funciones encomendadas, si bien en algunos ámbitos como las compras sería necesario una mayor experiencia debido al tipo de compras que realizan (p.e Promoción Inmobiliaria). Actualmente la entidad ha solicitado más volumen recursos en los últimos años para hacer frente a las necesidades del parque. Esta petición no ha sido aprobada de momento.

↳ Economía

- Análisis económico – financiero

- El PTA tiene unos buenos ratios económicos-financieros (financieros (liquidez: 33,3, solvencia: 6,19 y endeudamiento: 15,5%) con un nivel bajo de endeudamiento y buena disposición de liquidez para afrontar los pagos a terceros.
- El parque cuenta con activos o partes de activos improductivos u ociosos con capacidad para poder explotarlos y generar retorno de la inversión (De la segunda fase de su ampliación del parque solo tienen un 20 % de edificios construidos). En cualquier caso, debe destacarse la necesidad de disponer de dichos espacios para su potencial alquiler.

- Gestión económica – financiera

- No disponen de un sistema de contabilidad analítica que permita definir una estructura de costes por áreas.
- No tienen dependencia de las subvenciones provistas por la Junta de Andalucía.
- La mayor parte de los gastos de explotación, son los asociados al personal (648.026€) y a los servicios exteriores (1.248.699).
- Se han detectado ineficiencias en la gestión de compras por no disponer de un departamento especializado ni un modelo de escala, traduciéndose en un coste elevado de compras y de servicios exteriores impactando finalmente en los resultados de la entidad.
- El PTA, paga en el plazo máximo que marca la ley (30 días) optimizado al máximo su flujo de salidas de caja.
- Se detecta complejidad en la gestión de los proveedores debido a la alta carga de contratos con especial foco en Mantenimiento (32), Asistencia jurídica (23) y otros contratos que no se han logrado clasificar (62). La conciliación de los pagos y la gestión

económica-financiera de los proveedores se podría simplificar mediante una única licitación por proveedor.

Las recomendaciones y posibilidades de mejora:

↳ Procesos y sistemas

- **Procesos.**
 - Desde el punto de vista de procesos críticos, capacidades y recursos se recomienda aplicar unos **procesos y procedimientos comunes** a todos los parques de Andalucía que permita impulsar a las organizaciones de una manera eficaz y que potencie el aprovechamiento de sinergias entre los citados parques.
 - Consecuentemente, se recomienda elaborar un **mapa de procesos y procedimientos, común para todos los parques de Andalucía**, basado en las mejores prácticas, con el objetivo de cubrir los diferentes niveles de acción para asegurar el correcto cumplimiento de la operativa de la entidad. Todos los procedimientos asociados a cada proceso deben estar correctamente documentados. Ver anexo I – Tabla 2
 - Este mapa de procesos debe de tener unos **mecanismos de seguimiento y unos criterios de control** que permita verificar que se cumple con los estándares de calidad de los servicios, alineado a la estrategia, la propuesta de valor y operativa.
 - Además, se recomienda establecer una **matriz de riesgos de la entidad** donde se puedan identificar la tipología del riesgo y llevar a cabo un plan de mitigación asociado a cada uno de ellos.
 - Asociado al mapa de procesos se propone definir un **método de control común** para asegurar un modelo de calidad operativa.
 - Definir un **modelo de reporting único** para todos los parques de Andalucía mediante un conjunto de objetivos cuantificables y medibles por departamento/área y un modelo de seguimiento mediante el cual la Junta de Andalucía pueda disponer de la información y los diferentes reporting establecidos de manera autónoma evitando la carga de trabajo constante que supone a las entidades reportar a la Junta de Andalucía los distintos informes que ésta solicita.
 - Se propone definir un **modelo de seguimiento y acceso a la información** de los parques **común** con el objetivo de que las entidades públicas puedan obtener la información necesaria de una forma más ágil.
- **Sistemas**
 - Se propone establecer **herramientas de reporting y seguimiento financiero, comunes** a todos los parques y alineadas con la Junta de Andalucía, evitando la carga de trabajo constante que supone reportar a la Junta de Andalucía los distintos informes que ésta solicita.
 - Definir un **modelo de gestión de la información** (BBDD clientes, oportunidades, servicios, ...) a través de herramientas CRM para la gestión activa del parque que facilite la atracción de empresas en el parque.
 - Se propone una **herramienta de gestión de activos** que permita agilizar y facilitar el control de los inmuebles del parque y los que están gestionados por la entidad.

↳ Eficacia

- **Planificación estratégica**
 - Definir unos **principios estratégicos** que engloben la visión, la misión y establezcan unos objetivos medibles para la entidad apalancados en 5 líneas principales:
 - ✓ Modelo de gobierno
 - ✓ Captación y fidelización de empresas. Reforzar la labor de captación y desarrollo de negocio.
 - ✓ Estrategia de expansión manteniendo la sostenibilidad a largo plazo dotando al parque de mayor competitividad y capacidad para impulsar los espacios.
 - ✓ Organización eficiente
 - ✓ Sostenibilidad económico-financiera
 - Como recomendación general para todos los parques, proponemos definir un **nuevo modelo de coordinación centralizado** entre los parques gobernado por la Junta de Andalucía. Este modelo alienará los objetivos de los parques en torno a un único fin (a un nivel superior que los propios objetivos del parque) y propondrá formas de trabajo que fomenten las sinergias entre parques para hacerlos más eficientes (centros de servicios compartidos)
 - **Posicionamiento del parque en la esfera global** con el objetivo de contribuir a la internacionalización de las empresas y entidades afincadas en el parque y mejorar la sinergia con empresas internacionales. Para ello se llevará a cabo una búsqueda de fondos y financiación externa para el desarrollo de proyectos que favorezcan la competitividad y la innovación, así como la organización de visitas y recepciones de entidades de países objetivo.
 - Accionar y configurar el proyecto del Rayo Verde con el objetivo de que sirva como vector para **sistematizar las dinámicas y generar sinergias entre la Universidad de Málaga y las empresas afincadas** en el parque.
- **Actividad de la entidad**
 - **Colaboración con diferentes partners tecnológicos** para mejorar la propuesta de valor del parque (P.e: transformación de la movilidad en el parque, mejora de la comunicación vía web y app), cumplir con la estrategia del parque y ejecutar correctamente los proyectos en curso.
 - Definir un **modelo de business case y seguimiento del mismo** para el análisis de la rentabilidad económica financiera de los proyectos impulsados por la entidad en el parque.
 - Estandarizar el **control y seguimiento de los activos** gestionados por la entidad mediante reportings con un criterio común al resto de los parques.
- **Grado de cumplimiento de objetivos y seguimiento de actividad**
 - Se propone la definición de un **cuadro de mando y modelo de seguimiento común que permiten evaluar end-to-end la estrategia del mismo** cuantitativamente. Para ello se definirá un Cuadro de Mando Integral con los indicadores más relevantes para la

gestión. La relación de los principales indicadores propuestos es: (Ver **Anexo II** para mayor detalle)

- Catálogo y prestación de servicios
 - **Mejora de los servicios** y propuesta de valor **apalancada** en la **formación especializada** a través de la UMA, integración de escuelas digitales, coliving, o zonas residenciales.
 - Desarrollo de **servicios de apoyo de valor añadido** para asegurar la atracción de empresas innovadoras y relevantes (Gestión de subvenciones, proceso de onboarding a empresas extranjeras, conexión y cooperación con empresas afincadas en el parque...

↳ Eficiencia

- Generación de ingresos
 - Mejorar el catálogo de servicios mediante la inclusión de **nuevas líneas de servicios** y **monetización** de los **servicios actuales** que no están generando ingresos (Aceleradora, Incubadora, mentorización, Cursos de formación, ...)
 - Creación de espacios (**Hub de innovación**) para el desarrollo de nuevas oportunidades en las empresas afincadas en el parque. En definitiva, espacios comunes que permitan la hibridación entre las empresas y las instituciones afincadas en el parque. En este sentido En 2018 se inició por parte de PTA la construcción del primer edificio del complejo Smart Ágora (3 edificios con 20 mil metros cuadrados de oficinas). Adicionalmente se es consciente de que el PTA está en conversaciones para que los otros dos edificios sean desarrollados por la iniciativa privada. Adicionalmente en 2020 se han puesto en marcha dos proyectos para la creación de nuevos espacios para las empresas, en concreto:
 - ✓ Proyecto de 2 edificios en la UMA (8 mil metros cuadrados, para replicar el proyecto del Rayo Verde).
 - ✓ Proyecto de 4 edificios en la ampliación zona norte del PTA (15 mil metros cuadrados).
- Análisis de coste de actividad
 - **Análisis periódico de los ingresos/coste de personal** y análisis de costes unitarios del parque.
- Organización y recursos
 - En paralelo, se propone realizar un análisis de que tareas que pueden ser realizadas en un **Centro de Servicios Compartidos** gestionado por la Junta de Andalucía, así como el business case asociado con el fin de generar sinergias entre los parques que redunden en una menor necesidad de personal.

↳ Economía

- Análisis económico – financiero
 - Establecer un **modelo y sistemática de seguimiento periódico** en el que intervengan los responsables de cada área, así como comités de dirección donde se vea reflejado la situación económica financiera del parque.

- **Gestión económica – financiera**

- Definir un programa o línea de trabajo para llevar a cabo un **proyecto de estructuras de costes por área o departamento** que permita obtener información relacionada entre ingresos/gastos/organización. Esta analítica de costes debería de ser común a todos los Parques para facilitar su comprensión por parte de terceros como la Junta de Andalucía o la Agencia IDEA.
- Actualmente la entidad tiene externalizadas un gran volumen de tareas en diferentes proveedores. Como aspecto necesario para las tareas de reparaciones, averías o actuaciones específicas, se le asignan contratos menores al mismo proveedor. Se propone continuar realizando esfuerzos en la medida de lo posible para **realizar contratos marco con diferentes proveedores que engloben algunas tareas que actualmente se subcontratan de manera independiente al mismo proveedor**.
- **Centralización de tareas como la gestión y contratación de proveedores mediante una oficina de compras común** para todos los parques que permita optimizar los contratos y generar economías de escala para reducir costes. Esto se traduciría en la centralización de los servicios de asesoría jurídica, mantenimiento, seguridad o marketing en un único proveedor por categoría para todos los parques.

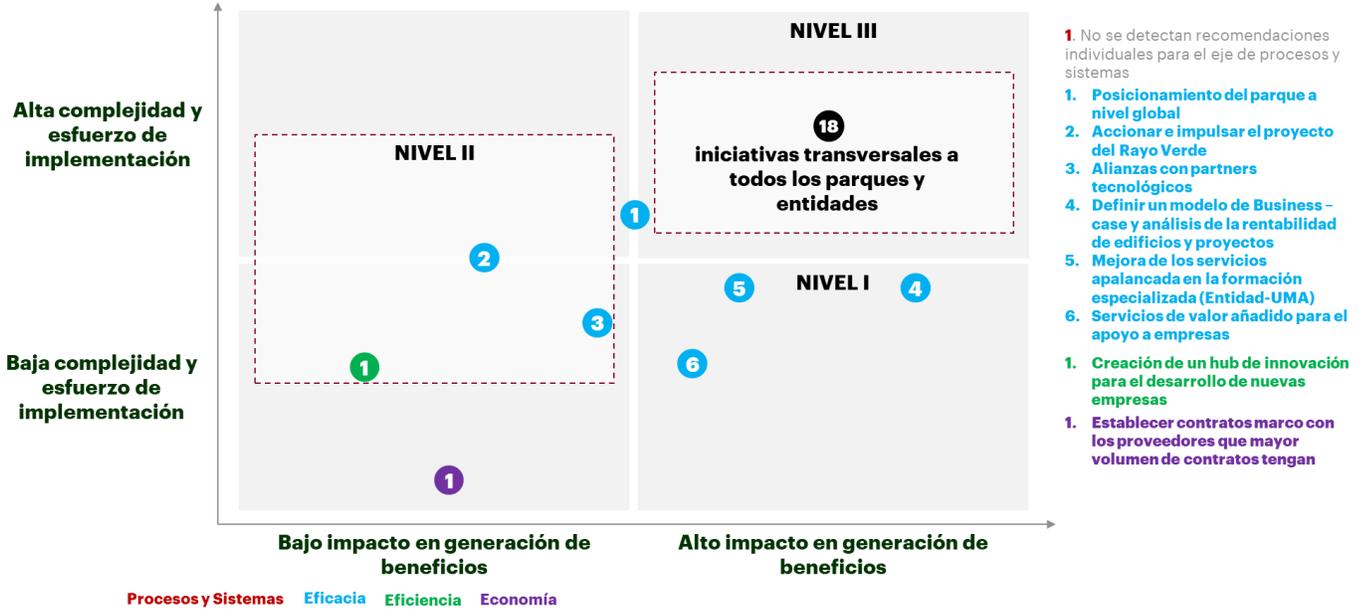
Como ejercicio final se propone la priorización de las distintas recomendaciones en base a una matriz donde se refleje en uno de los ejes el esfuerzo que supone la implementación y en el otro eje el impacto en la generación de beneficios. A modo ilustrativo, las conclusiones que obtendríamos de dicha matriz son las siguientes:

Las recomendaciones para cada parque se ubicarán en el Nivel I y II ya que no hacen referencia a estrategias de cambios en la gestión y en la centralización del control, sino que son acciones tácticas que facilitan y mejoran la correcta operativa de la entidad.



El resultado final de nuestro ejercicio de priorización de acuerdo a la matriz descrita sería el siguiente:

PTA



- 1. No se detectan recomendaciones individuales para el eje de procesos y sistemas
- 1. Posicionamiento del parque a nivel global
- 2. Accionar e impulsar el proyecto del Rayo Verde
- 3. Alianzas con partners tecnológicos
- 4. Definir un modelo de Business - case y análisis de la rentabilidad de edificios y proyectos
- 5. Mejora de los servicios apalancada en la formación especializada (Entidad-UMA)
- 6. Servicios de valor añadido para el apoyo a empresas
- 1. Creación de un hub de innovación para el desarrollo de nuevas empresas
- 1. Establecer contratos marco con los proveedores que mayor volumen de contratos tengan

[Redacted box]

Managing Director Accenture

7 ANEXOS

7.1 ANEXO I – ANÁLISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS – DESCRIPCIÓN DETALLADA DE PROCEDIMIENTOS

Tabla 1. Matriz de procesos y procedimientos asociados

L0 - PROCESO	L1 - PROCESO	L2 - PROCESO	L3 - PROCESO	PRIORITARIO	EXISTE PROCEDIMIE	PROCEDIMIENTO ASOCIADO
ESTRATEGICOS	Evaluación y control de gestión	Gestión de auditorías internas	Mapa de procesos	SI	SI	Documentación de los procesos/ Definición de un mapa de procesos
ESTRATEGICOS	Planificación estratégica y operativa	Elaboración de planes plurianuales/ de negocio	Planificación	NO	SI	Definición de un plan y enfoque estratégico respecto a su especialización
ESTRATEGICOS	Planificación estratégica y operativa	Elaboración de planes operativos	Criterios de admisión	NO	SI	Definición de criterios establecidos para la admisión en los parques
ESTRATEGICOS	Planificación estratégica y operativa	Elaboración de planes operativos	Generación de networking	NO	NO	
ESTRATEGICOS	Planificación estratégica y operativa	Elaboración de planes plurianuales/ de negocio	Objetivos estratégicos	SI	SI	Definición de objetivos estratégicos y de actividad del parque
ESTRATEGICOS	Comunicación y relaciones institucionales	Relaciones institucionales	Juntas y comisión	NO	SI	Celebración de juntas y comisión
ESTRATEGICOS	Evaluación y control de gestión	Control de gestión	Reporting e indicadores de seguimiento	SI	NO	
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión de riesgos	Plan de mitigación y contingencia	NO	NO	
ESTRATEGICOS	Planificación estratégica y operativa	Elaboración de planes operativos	Propuesta de valor	SI	SI	Definición de propuesta de valor
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión de subvenciones	Gestión de subvenciones	NO	SI	Definición del procedimiento para la solicitud y gestión de subvenciones
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión presupuestaria	Business Case y control de costes	NO	NO	
SOPORTE	Gestión sistemas de información	Tecnología y sistemas	BBDD Clientes	NO	SI	Gestión de BBDD de clientes
SOPORTE	Gestión sistemas de información	Tecnología y sistemas	Servicios tecnológicos	NO	SI	Gestión de servicios tecnológicos
SOPORTE	Organización y gestión de recursos humanos	Planificación y organización de recursos humanos	Organigrama	SI	SI	Definición de una estructura y modelo organizativo adecuado
SOPORTE	Organización y gestión de recursos humanos	Planificación y organización de recursos humanos	Dimensionamiento de equipo del parque	NO	SI	Dimensionamiento de la organización
ESTRATEGICOS	Comunicación y relaciones institucionales	Relaciones institucionales	Sinergias con otros parques y/o empresas	NO	NO	
SOPORTE	Gestión de la contratación	Contratación general (proveedores)	Gestión Proveedores	SI	SI	Proceso de contratación de proveedores
OPERATIVOS	Marketing	Marketing Comercial	Promoción	NO	NO	
SOPORTE	Gestión económica financiera	Planificación y control de inversiones/Gestión tesorería y financiación	Dimensionamiento económico-financiero	NO	NO	
OPERATIVOS	Gestión de infraestructuras	Planificación, ejecución y seguimiento del mantenimiento de infraestructuras, instalaciones y equipos	Recursos para la explotación	NO	NO	
SOPORTE	Gestión de la contratación	Contratación comercial (clientes)	Recursos para la captación	NO	NO	
SOPORTE	Gestión económica financiera	Planificación y control de inversiones/Gestión tesorería y financiación	Autorización y gestión del crédito	NO	NO	
ESTRATEGICOS	Evaluación y control de gestión	Control de gestión	Gestión de cotización y oportunidades de venta	NO	NO	
SOPORTE	Gestión de la contratación	Contratación general (proveedores)	Gestión de contratos	NO	SI	Gestión de contratos
SOPORTE	Gestión de la contratación	Contratación comercial (clientes)	Gestión de pedidos de venta	NO	SI	Gestión de pedidos de venta
SOPORTE	Gestión de la contratación	Contratación comercial (clientes)	Facturación de clientes	NO	SI	Facturación de clientes
SOPORTE	Gestión de la contratación	Contratación comercial (clientes)	Atención al cliente	NO	NO	
ESTRATEGICOS	Evaluación y control de gestión	Control de gestión	Aseguramiento de ingresos	NO	NO	
ESTRATEGICOS	Evaluación y control de gestión	Control de gestión	Retroalimentación de información	NO	NO	
ESTRATEGICOS	Evaluación y control de gestión	Control de gestión	Retorno de proyectos	NO	NO	
ESTRATEGICOS	Evaluación y control de gestión	Control de gestión	Fuentes externas	NO	NO	
ESTRATEGICOS	Comunicación y relaciones institucionales	Relaciones institucionales	Datos de los proveedores	NO	SI	Mantenimiento de Datos de Proveedores
OPERATIVOS	Marketing	Marketing Comercial	Modelo de atribución de marketing	NO	NO	
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión presupuestaria	Asignación presupuestaria	NO	NO	
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión presupuestaria	Procesamiento de facturas	NO	SI	Procesamiento de facturas
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión presupuestaria	Procesamiento de pagos	NO	SI	Procesamiento de pagos
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión contable	Reconciliación de Pagos	NO	SI	Reconciliación de Pagos
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión contable	Gestión de Gastos	NO	SI	Gestión de Gastos
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión contable	Contabilidad general	NO	NO	Contabilidad general y entre compañías
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión contable	Consolidación contable	NO	SI	Cierre del periodo y consolidación
SOPORTE	Organización y gestión de recursos humanos	Planificación y organización de recursos humanos	Roles	NO	SI	Aseguramiento de disposición de los roles necesarios
SOPORTE	Organización y gestión de recursos humanos	Planificación y organización de recursos humanos	Formación	NO	NO	
SOPORTE	Gestión de la contratación	Contratación general (proveedores)	Atención al proveedor	NO	NO	
SOPORTE	Gestión sistemas de información	Tecnología y sistemas	Herramientas internas	NO	SI	Tipología de herramientas utilizadas (Básicas, avanzadas,...)
SOPORTE	Gestión de responsabilidad, innovación y riesgos	Gestión de riesgos	Plan de gestión de riesgos	NO	NO	
SOPORTE	Asesoramiento jurídico y gestión patrimonial	Actuación jurídico-laboral y gestiones patrimoniales	Jurídico	NO	NO	
SOPORTE	Gestión ambiental de planes y proyectos	Evaluación ambiental de instrumentos y proyectos de infraestructuras	Construcción y gestión ambiental	NO	SI	Definición de procedimientos de evaluación ambiental, cumplimiento con actuaciones v. gestión
ESTRATEGICOS	Planificación estratégica y operativa	Elaboración de planes operativos	Relación de tareas y actividades	NO	NO	Definición de un plan de actividades anuales
SOPORTE	Gestión económica financiera	Gestión contable	Plan de viabilidad del parque	SI	SI	Realización de informes financieros (Internos y Externos)

Tabla 2. Mapa de procesos propuesto

Nivel 0	ESTRATÉGICOS / DIRECCIÓN					OPERATIVOS	
Nivel 1	Comunicación y relaciones institucionales	Evaluación y control de gestión		Planificación estratégica y operativa		Gestión de infraestructuras	Marketing
Nivel 2	Relaciones institucionales	Control de gestión	Gestión de auditoría interna	Elaboración de planes operativos	Elaboración de planes de negocio	Planificación, ejecución y seguimiento	Marketing comercial
Nivel 3	Datos de los proveedores	Aseguramiento de ingresos	Mapa de procesos	Criterios de admisión	Objetivos estratégicos	Recursos para la explotación	Modelo de atribución
	Juntas y comisión	Fuentes externas		Generación de networking	Planificación		Promoción
	Sinergias con otros parques y/o empresas	Gestión de cotización y oportunidades de venta		Propuesta de valor			
		Reporting e indicadores de seguimiento		Relación de tareas y actividades			
		Retorno de proyectos					
		Retroalimentación de información					

Nivel 0	SOPORTE											
Nivel 1	As. Jurídico y gestión patrimonial	Gestión ambiental y planes de proyectos	Gestión de la contratación		Gestión de responsabilidad, innovación y riesgos	Gestión económica - financiera				Gestión de sistemas de información	Organización y gestión de recursos humanos	
Nivel 2	Asesoría jurídica-laboral	Evaluación ambiental y proyectos	Contratación comercial (Clientes)	Contratación general (Proveedores)	Gestión de riesgos	Gestión económica	Gestión de riesgos	Gestión de subvenciones	Gestión presupuestaria	PGI Inversiones, tesorería y financiación	Tecnología y sistemas	Planificación y organización de RH
Nivel 3	Jurídico	Construcción y gestión ambiental	Atención al cliente	Atención al proveedor	Plan de gestión de riesgos	Consolidación contable	Plan de mitigación y contingencia	Gestión de subvenciones	Asignación presupuestaria	Autorización y gestión del crédito	BBDD clientes	Dimensionamiento de equipo
			Facturación de clientes	Gestión de contratos		Contabilidad general		Business Case y control de costes	Dimensionamiento o económico-financiero	Herramientas internas		Formación
			Gestión de pedidos de venta	Gestión de proveedores		Gestión de gastos		Procesamiento de facturas		Servicios tecnológicos		Organigrama
			Recursos para la captación			Plan de viabilidad del parque		Procesamiento de pagos				Roles
						Reconciliación de pagos						

7.2 ANEXO II – ANÁLISIS DE EFICACIA

Tabla 1. Tabla comparativa de parques – ratios de actividad y ocupación

Indicadores	Grado de cumplimiento de objetivos*	Actividad			Ocupación			
		m2 parque totales	m2 gestionados por la entidad	Empresas afincadas en el parque	Empresas a las que prestan servicio	% suelo vendido desde inicio del parque	% inmovilizado ocupado bajo su gestión	Ingresos explotación/empresas presto svo.
PTA – Málaga	N/D	2.224.683	651.418 (29,3%)	634 a 646 +2%	85	72 %	81 %	68.718 €
PTS – Granada	N/D	626.614	13.200 (2,1%)	96 a 102 +6%	53	N/A	85 %	114.427 €
Aerópolis – Sevilla	N/D	548.000	37.432 (6,8%)	81 a 96 +19%	22	95 %	69 %	65.126 €
PCTCartuja – Sevilla	N/D	822.564	5.243 (0,6%)	503 a 523 +4%	51	N/A	58%	32.050 €
SOLAND – Sanlúcar la Mayor	N/D	156.750	3.354 (2,1%)	0 a 0 -%	0	0 %	0 %	0 €
PT Álava		1.171.864	42.210 (5,7%)	138 a 144 +4%	N/D	73 %	31 %	N/D
PT Guipuzkoa	82,70 %	1.479.394	N/D	140 a 157 +12%	N/D	75 %	94 %	N/D
PT Bizkaia		3.014.227	173.140 (9 %)	266 a 271 +2%	N/D	84 %	85 %	N/D
PTCAN – Cantabria		240.000	115.273 (48,0%)	35 a 35 -%	N/D	N/D	N/D	N/D

Tabla 2. Indicadores propuestos para el seguimiento del grado de cumplimiento

Indicadores propuestos para el seguimiento del grado de cumplimiento
Número de reuniones con entidades públicas y privadas
Índice de satisfacción media de los consejeros/as
Índice de empresas y entidades instaladas
Índice de satisfacción general de los clientes (Empresas)
Índice de ocupación de terrenos (%)
Índice de ocupación de edificios propiedad de la entidad (%)
Número de servicios de valor añadido realizados
Índice de satisfacción global (Empresas y profesionales) con los servicios de valor añadido
Número de asistentes y participantes en las iniciativas desarrolladas
Índice de satisfacción global de alianzas
Número de acciones realizadas para la mejora del medioambiente

Número de actuaciones en proyectos de infraestructuras, conexiones y movilidad
Número de noticias publicadas en los medios
Número de acciones desarrolladas para acercar la ciencia y tecnología a la sociedad
Número de acciones realizadas a favor de las a científico tecnológicas
Número de acciones dedicadas a la generación de innovaciones
Número de proyectos innovadores implementados
Facturación por actividad de arrendamiento (M€)
Inversion (M€)
Ratio de endeudamiento
Ratio de solvencia
Ratio de liquidez
Índice de ejecución presupuestaria de ingresos de explotación
Índice de ejecución presupuestaria de gastos de explotación
EBITDA (M€)
Índice de retención de empresas incubadas

7.3 ANEXO III – ANÁLISIS DE EFICIENCIA

Tabla 1. Tabla comparativa de parques – ratios de rentabilidad e ingresos

Indicadores	Rentabilidad		Ingresos			
	Análisis Coste Beneficio (ACB)	Ingresos subvenciones/ ingresos totales	Ingresos explotación	Ingresos explotación por empleado	Ingresos explotación por m2 gestionado	Ingresos explotación por empresas afincadas
PTA – Málaga	0,13	6 %	5.841.015 €	486.751 €	9 €	9.042 €
PTS – Granada	0,10	69 %	6.064.645 €	673.849 €	459 €	59.457 €
Aerópolis – Sevilla	0,01	20 %	1.432.781 €	358.195 €	38 €	14.925 €
PCT Cartuja – Sevilla	0,04	73 %	1.634.556 €	136.214 €	312 €	3.125€
SOLAND – Sanlúcar la Mayor	-0,93	14 %	267.002 €	N/A	80 €	N/A
PT Álava	-0,82	1 %	701.794 €	77.977 €	1 €	4.874 €
PT Guipuzkoa	0,28	0,2 %	12.324.691 €	1.027.057 €	30 €	78.501 €
PT Bizkaia	0,07	6 %	11.882.108 €	660.117 €	10 €	43.845 €
PTCAN – Cantabria	-0,10	0,6 %	3.511.840 €	702.368 €	N/A	100.338 €

Tabla 2. Tabla comparativa de parques – ratios de gastos y pagos

Indicadores	Gastos				Pagos		
	Coste por empleado	Costes por m2	Costes por nº empresas afincadas	Gastos de Personal/Empleados	Gastos de personal/Gastos	Gastos de servicios exteriores/ Gastos	DPO (Días)
PTA – Málaga	414.990 €	7 €	7.709 €	54.002 €	13 %	25 %	30
PTS – Granada	613.308 €	378 €	54.115 €	76.211 €	12 %	25 %	48
Aerópolis – Sevilla	404.939 €	36 €	16.872 €	38.592 €	10 %	33 %	12
PCT Cartuja – Sevilla	133.891 €	300 €	3.072 €	51.316 €	38 %	43 %	16
SOLAND – Sanlúcar la Mayor	N/A	974 €	N/A	N/A	N/A	3 %	104
PT Álava	741.097 €	2 €	49.406 €	69.862 €	18 %	30 %	23
PT Guipuzkoa	673.602 €	16 €	43.049 €	74.365 €	9 %	20 %	19
PT Bizkaia	643.130 €	4 €	42.717 €	76.278 €	11 %	32 %	12
PTCAN – Cantabria	937.919 €	31 €	133.988 €	43.402 €	5 %	33 %	23

Tabla 3. Tabla tipología de proveedores

Tipología proveedor	Importe (€)	Desglose
IT	29.268,24 €	1%
Asistencia Jurídica	165.382,11 €	8%
Marketing	74.833,25 €	3%
Mantenimiento	1.208.153,87 €	56%
Otros	667.841,28 €	31%
SUMA TOTAL	2.145.478,75 €	100%

Tipología proveedor	# de proveedores	Desglose
IT	3	2%
Asistencia Jurídica	23	17%
Marketing	15	11%
Mantenimiento	32	24%
Otros	62	46%
SUMA TOTAL	135	100%

7.4 ANEXO IV – ANÁLISIS DE ECONOMÍA

Tabla 1. Tabla comparativa de parques – ratios financieras, ingresos y gastos

Indicadores	Ratios financieros			Ingresos			Gastos				
	Liquidez	Solvencia	Nivel de endeudamiento	EBIT/ Ingresos	Inversiones / Activo	Ingresos financieros/ inversiones	Deuda/Activo	Gastos financieros/deuda	Coste de mto. de instalaciones (Proveedores)/ ingresos (ROI)	Gasto proveedores/ empresas a las que prestan servicio	Gasto medio por proveedor
PTA – Málaga	33	6,19	16 %	17 %	37 %	0,05 %	13 %	2 %	21 %	25.241 €	15.892 €
PTS – Granada	0,35	2,50	38 %	18 %	35 %	0,00 %	23 %	3 %	17 %	23.810 €	45.070 €
Aerópolis – Sevilla	1,32	2,36	53 %	5 %	91 %	0,06 %	30 %	3 %	35 %	26.314 €	115.780 €
PCT Cartuja – Sevilla	3,75	5,58	11 %	4 %	5 %	7,13 %	9 %	4 %	15 %	15.607 €	7.509 €
SOLAND – Sanlúcar la Mayor	0,87	7,76	13 %	-1.130 %	92 %	0,00 %	11 %	2 %	18 %	99.518 €	8.293 €
PT Álava	14,64	4,24	30 %	-428 %	63 %	0,01 %	23 %	1 %	17 %	N/D	100.600 €
PT Guipuzkoa	28,34	4,58	7 %	24 %	56 %	0,00 %	6 %	1,5 %	8 %	N/D	62.674 €
PT Bizkaia	15,60	5,84	16 %	6 %	49 %	0,05 %	14 %	2 %	2 %	N/D	87.184 €
PTCAN – Cantabria	1,93	1,61	113 %	-0,6 %	47 %	3,1 %	43 %	6 %	8 %	N/D	18.579 €

Tabla 2. Tabla información complementaria del parque

Indicador	Dato 2019
Nº de empresas	646
Ingresos totales de explotación	5.841.015 €
Subvenciones	322.921 €
Gastos totales de explotación	4.823.682 €
Empleados en 2019	12
Gastos de personal	648.026 €
Servicios exteriores	1.248.699 €
Activo Corriente	40.524.504 €
Pasivo Corriente	1.216.150 €
Total Activo	77.964.546 €
Total Pasivo	12.592.090 €
EBIT	1.017.333 €
Ingresos financieros	14.741 €
Gastos financieros	156.202 €
Inversiones	29.093.890 €
Deuda	10.130.034 €
Patrimonio Neto	65.372.456 €

Resultado del ejercicio	654.650 €
Gastos totales	4.979.884 €
Ingresos totales	5.855.756 €
Importe Proveedores (con IVA)	2.145.479 €
Nº de proveedores	135
Gasto Proveedores Mantenimiento	1.208.154 €
Importe cifra negocio	5.254.980 €

7.5 ANEXO V - ANÁLISIS Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ALEGACIONES.

A continuación se dispone el análisis de las alegaciones interpuestas por la entidad y la justificación de la aceptación o rechazo de las mismas.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>1.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD</p> <p>Creación y estatutos.</p> <p>El capital social es de 22.055.000 euros, representados por acciones nominativas de 1.000 euros.</p> <p>Alegación</p> <p>La cifra del capital social de la sociedad, actualmente, es de 37.912.000 euros. Se ruega modificar la cifra del informe.</p>			
JUSTIFICACIÓN			
Se acepta la alegación.			

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>1.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p> <p>Actualmente tiene reconocidos los siguientes activos como propiedad:</p> <p>Se relacionan 10 elementos que componen las Construcciones para arrendamiento que se incluyen en las Inversiones Inmobiliarias del activo del balance.</p>			

Alegación

Adicionalmente, la sociedad es propietaria de los siguientes activos:

- En el epígrafe de Inmovilizado Intangible, es propietaria de 5 parcelas en régimen de concesión administrativa.
- En el epígrafe de Inmovilizado material, es propietaria de 5 edificios, que son las construcciones para uso propio.
- En el epígrafe de existencias, es propietaria de 30 parcelas urbanizadas, a las que hay que añadir las parcelas sin urbanizar, que están pendientes de su Plan Parcial.

Consideramos de gran relevancia el importante volumen de activos que la sociedad ha de gestionar, muy por encima del resto de parques andaluces. Sería conveniente indicar las referencias catastrales de IBI que cada parque tiene, lo que daría una idea del volumen de activos que gestiona. En PTA S.A. se gestionan 101 referencias catastrales, por las que se paga el IBI correspondiente.

Se ruega se incluya la información completa en este punto del informe.

JUSTIFICACIÓN

Aceptada parcialmente. No se considera necesario indicar las referencias catastrales de IBI.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

1.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Toda esa actividad se está impulsando directamente con ingresos de explotación obtenidos de los diferentes servicios que se ofrecen a las empresas, el arrendamiento de activos, y una subvención nominativa de 0,3 M euros.

Alegación

La naturaleza de los ingresos de explotación que obtiene la sociedad es:

- Los ingresos por los diferentes servicios que se ofrecen a las empresas y los ingresos por arrendamiento de activos se obtienen del mercado.

- La subvención de 0,3M euros obedece a la imputación contable de las inversiones financiadas en año 2011 y anteriores. La sociedad no recibe subvenciones desde el año 2011.

Se ruega se incluya esta información en el punto del informe.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta la alegación.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

1.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La estructura organizativa del PTA S.A. entidad gestora del parque con el mismo nombre, está compuesta por 12 trabajadores, aunque en 2019 contaban con 13.

Alegación

La estructura organizativa de la sociedad está compuesta por 13 personas en el año 2020. La salida voluntaria del trabajador “Técnico de infraestructuras y servicios” está pendiente de autorización para ser cubierta de nuevo, ya que forma parte del organigrama de la sociedad, y es necesaria para atender las tareas y obligaciones del mantenimiento y conservación del PTA.

El puesto de “Técnico de infraestructuras y servicios” debe ser incluido en el desglose de áreas de gestión, en el apartado de “Subd. De Infraestructuras y Servicios”.

Se ruega se incluya esta información en este apartado del informe.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta la alegación.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	RESOLUCIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD	
<p>Apartado del Informe</p> <p>1.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p> <p>Los objetivos estratégicos.....En base a nuestra auditoría, no podemos concluir que las actividades que promueve la entidad y los proyectos que llevan a cabo generan un impacto directo sobre esos objetivos, ya que el retorno de los mismos no es medible.</p> <p>Alegación</p> <p>Parece excesiva esta afirmación, dado que los inmuebles de la sociedad están ocupados al 91% y el PTA, en su conjunto, lo está al 72%. Los datos del número de empresas instaladas, el volumen de facturación y el volumen de empleo, se reflejan anualmente en el informe de gestión de la sociedad, lo cual es una medida del impacto directo de la actividad y del retorno que los proyectos que se implantan supone.</p> <p>Se ruega se matice la afirmación expresada en este apartado del informe.</p>	
JUSTIFICACIÓN	
<p>Se acepta parcialmente la alegación. Si bien no se dispone del informe de gestión, por lo que no se puede concluir que las actividades que promueve la entidad y los proyectos que llevan a cabo generan un impacto directo sobre los objetivos estratégicos, entendemos que los resultados de la sociedad en parte se deben a la gestión que se realiza.</p>	

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.	
TIPO DE ALEGACIÓN	RESOLUCIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD	
<p>Apartado del Informe</p> <p>1.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p> <p>A nivel de ingresos el PTA logra unos ingresos de explotación (discriminando las</p>	

subvenciones) de 5,5 M euros, habiéndose reducido respecto al año 2018 en -1M euros.

La entidad no tiene una alta dependencia de las subvenciones recibidas.

Alegación

En el ejercicio 2018 hubo un movimiento de existencias que provocó un cargo y abono en la cuenta de resultados por importe de 2M euros. El análisis correcto es que los ingresos de explotación han aumentado en 2019, respecto a 2018, en 636 mil euros.

En el ejercicio 2019 la Sociedad ha generado un resultado positivo de explotación de 1.017 miles de euros (sin considerar el efecto de la dotación del deterioro de existencias, el resultado de explotación sería de 1.617 mil euros, habiendo mejorado en 383 mil euros respecto al año anterior, un 31% más) y en el ejercicio 2018 la Sociedad generó un resultado positivo de explotación de 1.172 miles de euros (sin considerar el efecto del deterioro de existencias, el resultado sería de 1.234 miles de euros, lo que supuso una mejora del 35,7% respecto al ejercicio anterior).

En cuanto al comentario “no tiene una alta dependencia de las subvenciones”, nos parecería más apropiado indicar que no tiene ninguna dependencia, ya que no recibe subvención alguna, relevante, desde el año 2011. Se ruega cambiar la redacción de este punto.

Se ruega se incluyan estas matizaciones a la información expuesta en el apartado del informe.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta parcialmente. Se elimina comentario “no tiene una alta dependencia de las subvenciones”, y se matiza.

Por otro lado, los ingresos de explotación consideramos que no han aumentado respecto a 2018 en 636 mil euros, ha aumentado por esa cantidad los ingresos por la actividad propia de la sociedad (importe neto de la cifra de negocios). Adicionalmente, el resultado de explotación se ha visto reducido al de 2018, propiciado generalmente por un deterioro de existencias muy elevado.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN

- Corrección
 Sustitución
 Eliminación

RESOLUCIÓN

- Aceptación
 Resolución

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

1.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

.....centran sus recursos en la gestión de la entidad de conservación,.....

Alegación

Los recursos del Área de Infraestructuras y Servicios son de gran importancia se centren en la gestión diaria de la entidad de Conservación. En la actualidad, desde el mes de julio pasado la salida voluntaria del trabajador “Técnico de infraestructuras y servicios” está pendiente de autorización para ser cubierta de nuevo, ya que forma parte del organigrama de la sociedad, y es necesaria para atender las tareas y obligaciones del mantenimiento y conservación del PTA.

Rogamos se incluya esta información en su apartado del informe.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta la alegación.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

1.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con 13 empleados realizan actividades de gestión de suelos y mantenimiento del parque cuando con un número similar de empleados en el PCT Cartuja (12 empleados) no realizan tareas de gestión de los suelos y activos.

Alegación

En la actualidad, además de la gestión de suelos y mantenimiento del parque, se realizan:

- Gestión de inmuebles para arrendamiento
- Gestión de parking
- Gestión de proyectos de construcción de edificios
- Gestión de planeamiento para futuras urbanizaciones de suelo

<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de proyectos internacionales • Gestión de proyectos con empresas del PTA <p>Rogamos se incluya esta información en su apartado del informe.</p>
JUSTIFICACIÓN
Se acepta la alegación.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>1.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p> <p>.....y un nivel muy bajo de endeudamiento.....</p> <p>.....puede estar incurriendo en un exceso de capitales ociosos.....</p> <p>Alegación</p> <p>En cuanto el nivel de endeudamiento, desde el ejercicio 2019 la sociedad ha de obtener autorización para endeudarse, con inclusión en los presupuestos de la JJAA (anteriormente, no era necesario). No es posible endeudarse, por lo que entendemos este comentario ha de matizarse.</p> <p>En cuando al exceso de capitales, en la actualidad la sociedad dispone de recursos para atender los proyectos de inversión que tiene en marcha, los cuales por diversas razones se han retrasado en su ejecución, siendo los más relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de Plan parcial 2º Fase ampliación PTA.- 100 mil euros • Construcción de edificio “Rosalind”.- 4,5M euros • Proyecto de 2 edificios en la UMA.- 300 mil euros • Proyecto de 4 edificios en ampliación zona norte PTA.- 600 mil euros <p>La sociedad siempre ha considerado prudente realizar sus inversiones asegurando que dispone de recursos para ello, así se nos ha exigido siempre, y en la situación actual parece de todo punto adecuado. Rogamos modifiquen su comentario en el informe.</p>			
JUSTIFICACIÓN			

Aceptada parcialmente. Se acepta la imposibilidad de endeudamiento y se indica que los recursos que mantiene la entidad son para atender proyectos de inversión previstos.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input checked="" type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

1.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se han detectado ineficiencias en la gestión de compras por no disponer de un departamento especializado, traduciéndose en un mayor coste de las compras y servicios exteriores.

Alegación

Existe en la sociedad una persona responsable de contratación, la cual tiene la experiencia necesaria para realizar los procesos de contratación vigentes de obras y servicios. Les rogamos modifiquen la redacción de este punto.

No entendemos las ineficiencias que se han detectado, ya que las compras que realiza la sociedad se estructuran de la siguiente manera:

- Compras a Entidad de Conservación y Comunidades de propietarios de edificios.-
- Compras a proveedores por obras y reparaciones.-
- Compras a asesoramiento y auditoría.-
- Otras compras menores.

Como puede observarse, la mayoría de las compras y servicios exteriores está sujeto a licitación pública.

Rogamos sea modificada la información en su apartado del informe.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación. En la relación de categorías gestionadas se han obviado los proyectos de inversión mencionados anteriormente que por el volumen de gasto y la criticidad requieren la dedicación de un comprador experto. Adicionalmente, consideramos que con los volúmenes de compra gestionados, se debe buscar un

modelo de escala para cada una de las especializaciones, de forma centralizada.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>3 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD</p> <p>Creación y estatutos.</p> <p>El capital social es de 22.055.000 euros, representados por acciones nominativas de 1.000 euros.</p> <p>Alegación</p> <p>La cifra del capital social de la sociedad, actualmente, es de 37.912.000 euros. Rogamos se modifique esta cifra en el informe.</p>			
JUSTIFICACIÓN			
<p>Se acepta la alegación.</p>			

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>5 RESULTADO DE LA AUDITORÍA</p> <p>La estructura organizativa del PTA está compuesta por 12 trabajadores, aunque en 2019 contaban con 13.</p> <p>Alegación</p> <p>La estructura organizativa de la sociedad está compuesta por 13 personas en el año 2020. La salida voluntaria del trabajador “Técnico de infraestructuras y servicios” está</p>			

pendiente de autorización para ser cubierta de nuevo, ya que forma parte del organigrama de la sociedad, y es necesaria para atender las tareas y obligaciones del mantenimiento y conservación del PTA.

El puesto de “Técnico de infraestructuras y servicios” debe ser incluido en el desglose de áreas de gestión, en el apartado de “Subd. De Infraestructuras y Servicios”.

Rogamos se modifique este apartado del informe.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta la alegación.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>5 RESULTADO DE LA AUDITORÍA</p> <p>Toda esa actividad se está impulsando directamente con ingresos de explotación obtenidos de los diferentes servicios que se ofrecen a las empresas, el arrendamiento de activos, y una subvención nominativa de 0,3 M euros.</p> <p>Alegación</p> <p>La naturaleza de los ingresos de explotación que obtiene la sociedad es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los ingresos por los diferentes servicios que se ofrecen a las empresas y los ingresos por arrendamiento de activos se obtienen del mercado. • La subvención de 0,3M euros obedece a la imputación contable de las inversiones financiadas en año 2011 y anteriores. La sociedad no recibe subvenciones desde el año 2011. <p>Rogamos se matice el origen y naturaleza de las subvenciones que recibe la sociedad, que se originan en una imputación contable.</p>			
JUSTIFICACIÓN			
Se acepta la alegación.			

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
--------------------------	--	-------------------	---

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

5 RESULTADO DE LA AUDITORÍA

Actualmente tiene reconocidos los siguientes activos como propiedad:

Se relacionan 10 elementos que componen las Construcciones para arrendamiento que se incluyen en las Inversiones Inmobiliarias del activo del balance.

Alegación

Adicionalmente, la sociedad es propietaria de los siguientes activos:

- En el epígrafe de Inmovilizado Intangible, es propietaria de 5 parcelas en régimen de concesión administrativa.
- En el epígrafe de Inmovilizado material, es propietaria de 5 edificios, que son las construcciones para uso propio.
- En el epígrafe de existencias, es propietaria de 30 parcelas urbanizadas, a las que hay que añadir las parcelas sin urbanizar, que están pendientes de su Plan Parcial.

Consideramos de gran relevancia el importante volumen de activos que la sociedad ha de gestionar, muy por encima del resto de parques andaluces. Sería conveniente indicar las referencias catastrales de IBI que cada parque tiene, lo que daría una idea del volumen de activos que gestiona. En PTA S.A. se gestionan 101 referencias catastrales, por las que se paga el IBI correspondiente.

Rogamos se incluya esta información completa en su informe.

JUSTIFICACIÓN

Aceptada parcialmente. No se considera necesario indicar las referencias catastrales de IBI.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>5.1 ANALISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS</p> <p>Análisis DAFO</p> <p>Debilidades</p> <p>No es un parque especializado en una disciplina concreta.</p> <p>Alegación</p> <p>En varios apartados del informe se indica que el PTA es un parque especializado en el sector de las TIC, por lo cual no entendemos esta debilidad. Tampoco es claro que tener una especialización en una disciplina concreta sea una ventaja, dado en entorno social y económico existente.</p> <p>Rogamos se matice su comentario en el informe.</p>			
JUSTIFICACIÓN			
<p>Se acepta la alegación y se matiza el comentario: El número de servicios provistos desde el PTA es relativamente elevado, aunque no todos los servicios son percibidos como de valor añadido.</p>			

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>5.1 ANALISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS</p> <p>Análisis DAFO</p> <p>Debilidades</p> <p>Ausencia de una estrategia común con el resto de parques.</p> <p>Alegación</p>			

En efecto, habrá que determinar en qué áreas de actuación tendría valor implantar estrategias comunes, ya que los Parques, su estructura y los servicios que prestan no son iguales. Sería conveniente indicar cuál es la estrategia común que debe implantarse con el resto de parques.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación. Las áreas de actuación para las estrategias comunes están determinadas en el apartado de Conclusiones y recomendaciones.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

5.1 ANALISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Análisis DAFO

Oportunidades

Participación en redes nacionales e internacionales.

Alegación

Consideramos que esto no es una "Oportunidad", sino una "Fortaleza", ya que en el PTA, desde hace muchos años, se encuentran la Sede de la Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España-APTE y la Asociación Internacional de Parques Científicos y Tecnológicos-IASP, y se participa de manera directa en todas sus actividades.

Rogamos modifiquen este apartado de su informe.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta la alegación.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	RESOLUCIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD	
<p>Apartado del Informe</p> <p>5.1 ANALISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS</p> <p>Análisis DAFO</p> <p>Amenazas</p> <p>Complejidad del proceso de venta (+10años sin venta de parcelas).</p> <p>Alegación</p> <p>Esta afirmación es incierta. La sociedad ha vendido las siguientes parcelas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parcela I+D6B vendida a TORSa en 2015. • Parcela I+D28 vendida a DEKRA en 2020. <p>Adicionalmente, la sociedad promueve la construcción de edificios sobre las parcelas, lo que implica su puesta a disposición de los proyectos a instalarse en el Parque.</p> <p>Rogamos modifiquen este apartado de su informe.</p>	
JUSTIFICACIÓN	
<p>Se acepta parcialmente. Se matizará de la siguiente manera: Complejidad del proceso de venta (sólo 2 ventas de parcelas en 5 años).</p>	

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.	
TIPO DE ALEGACIÓN	RESOLUCIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD	
<p>Apartado del Informe</p> <p>5.1 ANALISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS</p> <p>Análisis DAFO</p> <p>Amenazas</p> <p>Nivel de impago relevante (25%).</p>	

Alegación

En los ingresos por arrendamiento el nivel de impago es muy escaso, con la excepción de los derechos de superficie otorgados a terceros. Sería conveniente precisar este hecho, y aclarar de donde se obtiene el % que se indica.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta la alegación. La información proviene de las conversaciones con los responsables de la entidad y puede haberse debido a un malentendido.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

5.1 ANALISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Análisis DAFO

Amenazas

Mala comunicación de transporte público (lejos de centro urbano de Málaga).

Alegación

Durante el año 2020 se ha mejorado los accesos al PTA de manera notable, lo que redundará en una clara mejora en los tiempos de entrada y salida del PTA.

Sería interesante comentar estos hechos en su informe.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta alegación, se realiza una anotación en el informe.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input checked="" type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

5.1 ANALISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Mapa de procesos prioritarios

Resultado de la Auditoría

El Plan estratégico está documentado, pero está muy enfocado en el aspecto inmobiliario.

Alegación

No consideramos que se ajuste a la realidad que el Plan estratégico este muy enfocado en el aspecto inmobiliario. No obstante, el enfoque en el aspecto inmobiliario es necesario, ya que los recursos que genera la sociedad provienen de dicha actividad y son necesarios para atender otros aspectos, que también contempla el Plan estratégico.

Rogamos modifiquen este apartado de su informe.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación, ya que los recursos que genera la sociedad provienen de dicha actividad.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input checked="" type="checkbox"/> Resolución
	<input checked="" type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

5.1 ANALISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Mapa de procesos prioritarios

Resultado de la Auditoría

No tienen un procedimiento instaurado de auditoría interna.....

Alegación

La sociedad realiza anualmente una auditoría financiera, se somete a controles de la Intervención General y de la Cámara de Cuentas, con lo que parece, dado su tamaño y actividad, suficiente control de los procesos que la sociedad realiza. No

consideramos apropiado ni necesario este comentario.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación. La auditoría financiera es independiente de la auditoría de procesos y cumplimiento de los procedimientos instaurados.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	RESOLUCIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

5.1 ANALISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Mapa de procesos prioritarios

Resultado de la Auditoría

No disponen de un procedimiento para la creación y gestión de campañas del parque y modelos de atribución de las mismas.

Alegación

La atracción de empresas al Parque y el branding del parque no requieren de campañas comerciales de amplio espectro. En el actual grado de madurez del PTA, el marketing comercial se realiza mediante actuaciones dirigidas a empresas concretas (innovadoras y tecnológicas) con perfiles muy específicos, mediante reuniones, mesas de trabajo, lobby en asociaciones empresariales, contactos directos, etc.

Rogamos maticen su comentario en el informe.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación. Se considera necesario un procedimiento para la creación y gestión de campañas del parque y modelos de atribución de las mismas para afianzar la comercialización.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	RESOLUCIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD	
<p>Apartado del Informe</p> <p>5.1 ANALISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS</p> <p>Mapa de procesos prioritarios</p> <p>Resultado de la Auditoría</p> <p>No tienen ningún procedimiento definido para el uso, explotación y gestión de la infraestructura, instalaciones y equipos del parque.</p> <p>Alegación</p> <p>La gestión anual de la Entidad de Conservación del PTA está asignada a la sociedad gestora del PTA. Anualmente se aprueba un presupuesto de gastos de dicha entidad, existiendo un Plan anual de mantenimiento y conservación del PTA.</p> <p>Rogamos maticen su comentario en el informe.</p>	
JUSTIFICACIÓN	
<p>No se acepta la alegación. Los documentos mencionados no han sido proporcionados por la entidad durante el periodo de auditoría</p>	

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.	
TIPO DE ALEGACIÓN	RESOLUCIÓN
<input type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input checked="" type="checkbox"/> Eliminación	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD	
<p>Apartado del Informe</p> <p>5.1 ANALISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS</p> <p>Mapa de procesos prioritarios</p> <p>Resultado de la Auditoría</p> <p>No se dispone de los procedimientos asociados a la facturación y pago a proveedores.</p> <p>Alegación</p>	

La sociedad si tiene definidos los procedimientos de facturación y de pago a proveedores. Rogamos eliminen este comentario en su informe.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación. Los documentos mencionados no han sido proporcionados por la entidad durante el periodo de auditoría.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

5.1 ANALISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Mapa de procesos prioritarios

Resultado de la Auditoría

No dispone de los procedimientos documentados donde se defina como se debe realizar la contabilidad general, la consolidación contables.....

Alegación

La sociedad aplica el Plan General de Contabilidad de las Sociedades Mercantiles del sector Público Andaluz, donde están definidos los procesos de la contabilidad general de la entidad. No se realizan consolidaciones contables.

Rogamos eliminen este comentario de su informe.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta alegación.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

5.1 ANALISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Mapa de procesos prioritarios

Gestión Económica. Resultado de la Auditoría

..... por lo que los procedimientos de contratación vienen regulados por dicha Ley.

Alegación

La sociedad dispone de procedimientos internos, aprobados, en materia de contratación de obras suministros y servicios, los cuales se ajustan a la Ley de contratos del sector público.

Rogamos completen la información en su apartado del informe.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta la alegación.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
--------------------------	--	-------------------	---

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

5.1 ANALISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Mapa de procesos prioritarios

Asesoramiento Jurídico y gestión patrimonial. Resultado de la Auditoría

No se dispone de un documento que defina los procedimientos jurídicos para la gestión interna del patrimonio.....

Alegación

Los procedimientos jurídicos para la gestión del patrimonio se definen por la asesoría jurídica de la sociedad, quién determina como se ha de proceder. En concreto, en la adquisición de patrimonio se verifica a través del sistema de expropiación forzosa tramitado por el Excelentísimo Ayuntamiento de MALAGA, siendo designada PTA, S.A. como beneficiaria de la expropiación. Dicha adquisición se regula por la Ley de Expropiación Forzosa, y, tras la declaración de utilidad del suelo a los fines públicos, se establece una relación de bienes afectos a dicha expropiación con identificación

de sus titulares, se valoran los mismos, levantándose las oportunas actas de ocupación y pago, siendo este último satisfecho con cargo a la entidad Parque Tecnológico Andalucía. En ese momento se incorpora al patrimonio de la sociedad, mediante el alta de ficha de registro de patrimonio, en el que consta descripción del bien, fecha de adquisición y valoración.

Tras ello, dicho suelo adquirido se somete a los instrumentos de planeamiento necesarios para la obtención de la clasificación correspondiente a fin de que PTA pueda ejecutar su objeto social, esto es, captar proyectos compatibles con los objetivos y requisitos técnicos, científicos, urbanísticos, laborales, etc., exigidos como condiciones imprescindibles para instalarse en el recinto tecnológico. La disponibilidad y gestión del patrimonio se lleva a cabo de conformidad con la legislación Administrativa y Mercantil aplicables en este tipo de empresas cuyo capital social es mayoritariamente público y de conformidad con sus propios estatutos sociales

Se ruega se matice el comentario que se realiza en este apartado del informe.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación. No se dispone de los procedimientos jurídicos definidos por la asesoría jurídica de la sociedad.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input checked="" type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

5.1 ANALISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Procesos críticos, riesgos asociados

PROCESO 4 – Control de gestión

Se desconoce si existen controles establecidos para el seguimiento de la gestión.

Alegación

Semanalmente se realizan reuniones con los responsables de área, y se controla el estado de los asuntos relevantes de cada área. Para los activos productivos, se realiza un control anual, un presupuesto con comparación, y unas reuniones trimestrales de seguimiento para analizar desviaciones en los ingresos y gastos. Rogamos modifiquen

su comentario en el informe.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación. No se dispone de KPIs fijados para el control de la gestión ni actas de las reuniones donde se controlan los asuntos de cada área.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input checked="" type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

5.1 ANALISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Procesos críticos, riesgos asociados

PROCESO 5 – Gestión de subvenciones

Se desconoce si existen controles establecidos para el seguimiento de la gestión.

Alegación

En todos los proyectos subvencionados existen controles de ejecución y justificación, así como, en su caso, auditorías externas y controles por parte de los organismos que las conceden. Rogamos modifiquen su comentario en el informe.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación. No se dispone de los controles de ejecución y justificación, así como los informes de auditoría externa y controles.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

5.1 ANALISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Procesos críticos, riesgos asociados

PROCESO 6 – Contratación general (Proveedores)

No se detectan los controles establecidos para el seguimiento de la gestión de los proveedores.

Alegación

Si existen controles para el seguimiento de la gestión de proveedores, sobre todo, los asociados a las obras y servicios relacionados con los inmuebles propiedad de la sociedad. Trimestralmente se analizan los costes incurridos para cada edificio.

Del total de gastos con proveedores realizado en 2019, de 2,145 M euros, el desglose del origen del gasto es el siguiente:

- El 56,4% se origina en Comunidades de propietarios, mantenimiento y conservación y suministros.
- El 25,1 % en obras y construcciones.
- El resto, el 18,5% en Cuotas de Entidades, promoción y marketing, jurídicos, auditoría y otras asesorías, sistemas, material de oficina, comunicación e imprenta.

Consideramos que si se realiza un seguimiento de la gestión con proveedores. Rogamos modifiquen su comentario en su informe.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta la alegación.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación		<input type="checkbox"/> Resolución

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

5.2 ANALISIS DE EFICACIA

Actividad de la entidad

.....el porcentaje de suelo vendido del PTA es de aproximadamente el 72% y el del inmovilizado ocupado alcanza el 81%.....

Alegación

El porcentaje del inmovilizado ocupado es del 92%, no del 81%. Rogamos modifiquen esta cifra en su informe.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta la alegación. Sin embargo la información proviene del correo enviado por Luis Valverde el 24 de septiembre de 2020 a las 12.48. En el mencionado correo se hace referencia al 81% de inmovilizado ocupado.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación		<input type="checkbox"/> Resolución

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

5.2 ANALISIS DE EFICACIA

Actividad de la entidad

Es el primer parque en tamaño y volumen de empresas, y la primera entidad en cuanto a gestión de espacio del parque disponiendo de una organización elevada.

Alegación

Lo de “organización elevada” no es preciso, sería conveniente indicar que el PTA tiene organización similar o igual a otras existentes. Asimismo, nos gustaría añadir en este apartado el empleo generado, asociado al tamaño de sus empresas, que ha generado un crecimiento anual los últimos tres años de + 1000 empleos.

Rogamos modifiquen este aparto del informe.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta la alegación.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación
	Sustitución Eliminación		Resolución



ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

5.2 ANALISIS DE EFICACIA

Actividad de la entidad

Por otro lado, el PTCAN al igual que el PTA es un parque generalistas in una especialización concreta.

Alegación

Rogamos se elimine este comentario. No comprendemos la razón de incluir y comparar al PTA con PTCAN, ya que este último ni por tamaño, ni por actividad, entidad de gestión, es comparable. Desconocemos si el PTCAN es un parque generalista, pero el PTA no lo es. En varios apartados del informe se indica que el PTA es un parque especializado en el sector de las TIC.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta alegación. Se elimina apreciación

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

5.2 ANALISIS DE EFICACIA

Actividad de la entidad

El procedimiento general para la gestión inmobiliaria.....

Alegación

Nos gustaría que se añadiese que Como Parque científico- tecnológico, el PTA debe velar, en primer lugar, por la tipología de empresas/clientes a los que dirige su oferta inmobiliaria. Además, en cumplimiento del Plan Parcial del Ayuntamiento de Málaga para el PTA, cada parcela dispone de un uso y destino específico (I+D, Producción etc.). Este es el criterio principal a la hora de seleccionar los proyectos que pueden ubicarse en la Tecnópolis, los cuales han de cumplir con los requisitos empresariales, técnicos, urbanísticos, medioambientales, etc. exigidos para la implantación en el

PTA.
JUSTIFICACIÓN
Se acepta la alegación.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>5.2 ANALISIS DE EFICACIA</p> <p>Grado de cumplimiento de objetivos</p> <p>No se puede determinar el grado de cumplimiento de los objetivos del parque debido a que no existe un mecanismo de control y seguimiento para evaluarlo.</p> <p>Alegación</p> <p>El objetivo del PTA ha sido, y sigue siendo, la implantación de proyectos en el mismo. Esta implantación, y sus consecuencias, se muestran anualmente con los indicadores incluidos en el informe de gestión, pudiéndose determinar su evolución. Otra cosa sería completar la información disponible con otros indicadores. Entendemos que debería matizarse esta afirmación.</p> <p>Les rogamos maticen la afirmación que realizan en este punto.</p>			
JUSTIFICACIÓN			
No se acepta la alegación. No se dispone del informe de gestión, por lo que no se puede determinar si es válido para la medición del cumplimiento de objetivos.			

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			

Apartado del Informe

5.2 ANALISIS DE EFICACIA

Grado de cumplimiento de los objetivos

Logra unos ingresos de explotación (discriminando las subvenciones) de 5,5 M euros, habiéndose reducido respecto al año 2018 en -1M euros.

La entidad no tiene una alta dependencia de las subvenciones recibidas.

Alegación

En el ejercicio 2018 hubo un movimiento de existencias que provocó un cargo y abono en la cuneta de resultados por importe de 2M euros. El análisis correcto es que los ingresos de explotación han aumentado en 2019, respecto a 2018, en 636 mil euros.

En el ejercicio 2019 la Sociedad ha generado un resultado positivo de explotación de 1.017 miles de euros (sin considerar el efecto de la dotación del deterioro de existencias, el resultado de explotación sería de 1.617 mil euros, habiendo mejorado en 383 mil euros respecto al año anterior, un 31% más) y en el ejercicio 2018 la Sociedad generó un resultado positivo de explotación de 1.172 miles de euros (sin considerar el efecto del deterioro de existencias, el resultado sería de 1.234 miles de euros, lo que supuso una mejora del 35,7% respecto al ejercicio anterior).

En cuanto al comentario “no tiene una alta dependencia de las subvenciones”, nos parecería más apropiado indicar que no tiene ninguna dependencia, ya que no recibe subvención alguna, relevante, desde el año 2011.

Rogamos modifiquen la información incluida en este apartado del informe.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta parcialmente. Se elimina comentario “no tiene una alta dependencia de las subvenciones”, y se matiza.

Por otro lado, los ingresos de explotación consideramos que no han aumentado respecto a 2018 en 636 mil euros, ha aumentado por esa cantidad los ingresos por la actividad propia de la sociedad (importe neto de la cifra de negocios). Adicionalmente, el resultado de explotación se ha visto reducido al de 2018, propiciado generalmente por un deterioro de existencias muy elevado.

TIPO DE ALEGACIÓN	RESOLUCIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD	
<p>Apartado del Informe</p> <p>5.2 ANALISIS DE EFICACIA</p> <p>Grado de cumplimiento de los objetivos</p> <p>En la actualidad el PTA comparte información con el resto de los parques tecnológicos, así como buenas prácticas, pero no dentro de un marco de colaboración. Se apalancan en el conocimiento compartido para crecer y mejorar continuamente.</p> <p>Alegación</p> <p>Entre las actuaciones que lleva a cabo el PTA se encuentra la participación y liderazgo de programas europeos, algunos de los cuales contemplan iniciativas de intercambio de buenas prácticas con otros parques tecnológicos. Estos proyectos se encuentran enmarcados en el Programa Marco de Investigación e Innovación de la Unión Europea.</p> <p>Les rogamos maticen este comentario.</p>	
JUSTIFICACIÓN	
Se acepta la alegación.	

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.	
TIPO DE ALEGACIÓN	RESOLUCIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD	
<p>Apartado del Informe</p> <p>5.3 ANALISIS DE EFICIENCIA</p> <p>Generación de ingresos</p> <p>Los ingresos de la entidad vienen principalmente de los servicios sobre los activos gestionados (corresponden a un 65% del total de ingresos de explotación) y subvenciones.....</p>	

Alegación

Los ingresos de explotación del año 2019, netos de variaciones de existencias y deterioros, son de 5.577.901 euros. Los ingresos derivados de los activos suponen el 94% de dicho importe (la mejor eficiencia consiste en que la totalidad de estos ingresos proviene del mercado), correspondiendo el resto a subvenciones a la explotación y a imputación de subvenciones de capital.

Rogamos modifiquen este apartado de su informe.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta alegación.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input checked="" type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

5.3 ANALISIS DE EFICIENCIA

Generación de ingresos

El PTS de Granada genera unos ingresos de 6,0M con un impacto mayor por subvenciones.

Alegación

Indicar que el 69% de los ingresos de PTS de Granada de 6,0M son subvenciones.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación. No se está analizando la actividad del PTS Granada en este informe.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

5.3 ANALISIS DE EFICIENCIA

Análisis de costes de actividad

El impacto de los costes de personal en la cuenta de resultados es relevante (4,9Meuros). El 13% de los gastos proviene de gastos de personal, siendo una ratio alineada al resto de parques.....

Alegación

Consideramos que decir que el impacto de los costes de personal en la cuenta de resultados es “relevante” no es apropiado, ya que decir que suponen el 13% de los gastos de explotación, y que dicho porcentaje es menor que la media Andaluza, y está alineado con los parques del País Vasco, sería más adecuado.

La cifra que indican de 4,9M euros, entendemos que son los gastos de explotación, que realmente son 4,8 M euros, y tal y como se expresa pareciera que los gastos de personal son 4,9M euros. Se ruega cambiar la redacción de su comentario.

A modo de ejemplo, no hacen mención en su informe de los siguientes gastos:

- el gasto de amortización es un gasto relevante (asociado a las propiedades que tiene la sociedad).
- el gasto por tributos e impuesto de sociedades.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta alegación de corrección de los gastos de explotación.

Se acepta alegación de alineación de gastos de personal al de los computados por los parques de País Vasco.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
--------------------------	--	-------------------	---

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

5.3 ANALISIS DE EFICIENCIA

Análisis de costes de actividad

El gasto en proveedores supone una partida relevante en los gastos totales (43%)

concentrado en 35 proveedores.

Alegación

En efecto, el gasto en proveedores es relevante para la sociedad, dada su dependencia de la gestión de activos. Del total de gastos con proveedores realizado en 2019, de 2,145 M euros, el desglose del origen del gasto es el siguiente:

- El 56,4% se origina en Comunidades de propietarios, mantenimiento y conservación y suministros.
- El 25,1 % en obras y construcciones.
- El resto, el 18,5% en Cuotas de Entidades, promoción y marketing, jurídicos, auditoría y otras asesorías, sistemas, material de oficina, comunicación e imprenta.

Les rogamos incluyan esta información en sus comentarios.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación. Estando de acuerdo con el relevante gasto en proveedores, el equipo de auditoría realizó la distribución de proveedores teniendo en cuenta el Excel de detalle de proveedores provisto por la entidad. Sin embargo, esto no afectaría a los resultados de la auditoría.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

5.3 ANALISIS DE EFICIENCIA

Organización y recursos

La entidad exhibe la plantilla más elevada de todos los parques.

.....volumen de ingresos de explotación.....siendo uno de los más elevados de los Parques en Andalucía.

Alegación

La plantilla no es la más elevada de todos los parques, ya que actualmente es de 12 personas (apartado 1.2 de su informe), las misma que el PCT Cartuja. Rogamos se cambie la redacción de este punto.

Habría de indicarse, que la plantilla del PTA obtiene los ingresos de explotación del mercado, y no de las subvenciones de la JJAA. Se ruega incluir esta información en la redacción de este punto.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input checked="" type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

5.3 ANALISIS DE EFICIENCIA

Análisis de costes de actividad

...pero ha incrementado el gasto de personal en los dos últimos años pasando de 593.598 euros a 648.026 euros.

Alegación

La explicación a esta variación está en que en el año 2019 se recuperaron variaciones no aplicadas por la sociedad, ya que la sociedad no actualizó en las nóminas de 2015 la reducción practicada en 2013 respecto a 2012 (5%), hecho este puesto de manifiesto en el último control financiero, por lo que en junio de 2019 se ha procedido a actualizar las remuneraciones brutas un 5%, tomando como base las existentes en 2015, y actualizaciones posteriores. Adicionalmente, para los ejercicios 2019 y 2020 se ha considerado el incremento salarial derivado de la aplicación de la normativa y acuerdos vigentes en materia de retribuciones del sector público.

Se ruega incluir esta aclaración en su informe.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación, debido a que el análisis realizado es para el año 2019 y no se dispone de información de años anteriores. Sin embargo, esta apreciación no cambia el resultado de la auditoría.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>5.4 ANALISIS DE ECONOMÍA</p> <p>Análisis económico financiero</p> <p>...la empresa no está utilizando de la manera adecuada sus recursos propios y por tanto puede estar incurriendo en un exceso de capitales ociosos, con la consiguiente pérdida de rentabilidad de sus recursos.</p> <p>Alegación</p> <p>En cuanto el nivel de endeudamiento, desde el ejercicio 2019 la sociedad ha de obtener autorización para endeudarse, con inclusión en los presupuestos de la JJAA (anteriormente, no era necesario). Desde el punto de vista operativo, y en base a la normativa aplicable a la sociedad, esta no se puede endeudar.</p> <p>En cuando al exceso de capitales, en la actualidad la sociedad dispone de recursos para atender los proyectos de inversión que tiene en marcha, los cuales por diversas razones se han retrasado en su ejecución, siendo los más relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de Plan parcial 2º Fase ampliación PTA.- 100 mil euros • Construcción de edificio "Rosalind".- 4,5M euros • Proyecto de 2 edificios en la UMA.- 300 mil euros • Proyecto de 4 edificios en ampliación zona norte PTA.- 600 mil euros <p>El endeudamiento está en línea con los parques del País Vasco, que entendemos como un referente a seguir, ya que el PTCAN no lo consideramos comparable. La sociedad siempre ha considerado prudente realizar sus inversiones asegurando que dispone de recursos para ello, y en la situación actual parece de todo punto adecuado. Rogamos cambien la redacción de este punto.</p>			
JUSTIFICACIÓN			
<p>Aceptada parcialmente. Se matiza la imposibilidad de endeudamiento de la sociedad. Se matiza la alineación con endeudamiento de parques de País Vasco.</p>			

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>5.4 ANALISIS DE ECONOMÍA</p> <p>Gestión económico-financiera</p> <p>En cuanto al gasto total en proveedores, el PTA es el parque tecnológico de Andalucía con mayor gasto (2.145.479 euros) y un total de 135 proveedores.</p> <p>Alegación</p> <p>El PTA es el parque con mayor gasto total en proveedores debido al volumen de activos que tiene en carga (mantenimiento, reparaciones, comunidades de propietarios, suministros, tributos, etc.). Del total indicado de 2,145 M euros, el desglose del origen del gasto es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 56,4% se origina en Comunidades de propietarios, mantenimiento y conservación y suministros. • El 25,1 % en obras y construcciones. • El resto, el 18,5% en Cuotas de Entidades, promoción y marketing, jurídicos, auditoría y otras asesorías, sistemas, material de oficina, comunicación e imprenta. <p>A modo de ejemplo, en 2019 se ha unificado diversos servicios asociados al mantenimiento integral de los edificios de la sociedad, reduciéndose el nº de proveedores. Asimismo, desde hace dos años, se está intentando centralizar el servicio de soporte de sistemas y comunicaciones con Sandetel, sin que haya podido llevarse a cabo hasta la fecha.</p> <p>En cuanto al total de 135 proveedores, les indicamos que 14 de ellos no han tenido movimiento en 2019. Les rogamos cambien e incluyan esta información en su informe.</p>			
JUSTIFICACIÓN			
<p>Se acepta alegación. Se hará mención de los 14 proveedores sin actividad en 2019 y se mencionará el alto volumen de activos gestionado.</p>			

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p> <p>Eficacia</p> <p>El parque posee un enfoque estratégico generalista, con una leve especialización en IT.</p> <p>Quieren enfocar al parque hacia una clusterización alrededor de 4 tipologías de empresas.....</p> <p>Alegación</p> <p>En varios apartados del informe se indica que el PTA es varias cosas, un parque generalista, es un parque empresarial especializado en el sector de la TIC, y ahora se indica que “con una leve especialización en IT”. Consideramos que el PTA es un parque científico-tecnológico especializado en el sector de las TIC. Les rogamos incluyan esta denominación en este apartado, y en el resto del informe.</p> <p>En cuanto a la clusterización, eliminaríamos lo de alrededor de 4 tipologías de empresas, y añadiríamos que se quiere enfocar el Parque hacia la transformación digital de la economía regional y la Industria 4.0, alrededor de las tecnologías digitales, con especial énfasis en la Inteligencia artificial, Big Data, movilidad sostenible y ciberseguridad como áreas tractoras para la atracción de nuevas empresas.</p>			
JUSTIFICACIÓN			
Se acepta parcialmente. Se matiza que el PTA está especializado en sector TIC.			

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input checked="" type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p>			

<p>Eficacia</p> <p>En estos momentos no hay un plan estratégico para el parque redactado,.....</p> <p>Alegación</p> <p>Indicar que en la actualidad si existe un Plan Estratégico redactado, que abarca el periodo 2016 a 2020. Rogamos se elimine este comentario del informe.</p>
JUSTIFICACIÓN
<p>Se acepta la alegación. Se elimina comentario del informe.</p>

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p> <p>Actividad de la entidad</p> <p>No se realiza un seguimiento cuantitativo global de los programas y proyectos impulsados por la entidad en el parque ni el retorno esperado de los mismos.</p> <p>Alegación</p> <p>Desde la concepción y presentación de las diferentes propuestas de los programas y proyectos internacionales en los que participa el parque, se realiza un seguimiento detallado que permite cuantificar la correcta ejecución de los mismos. En base a ello y, mediante indicadores que miden los resultados, tales como; número de actividades realizadas, número de eventos de transferencia de tecnología organizados, número de noticias y artículos publicados, entre otros, se verifica el correcto avance de cada proyecto.</p> <p>De la misma manera y, en relación al programa de atención a delegaciones extranjeras, el parque tiene cuantificado el número de visitas que recibe periódicamente, ya sean institucionales, académicas o empresariales.</p> <p>Les rogamos maticen su comentario en el informe.</p>			
JUSTIFICACIÓN			
<p>No se acepta la alegación. No se dispone de información sobre el seguimiento</p>			

detallado de los proyectos y programas desarrollados.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
--------------------------	--	-------------------	---

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Grado de cumplimiento de objetivos

No se puede determinar el grado de cumplimiento de los objetivos del parque debido a que no existe un mecanismo de control y seguimiento para evaluarlo.

Alegación

El objetivo del PTA ha sido, y sigue siendo, la implantación de proyectos en el mismo. Esta implantación, y sus consecuencias, se muestran anualmente con los indicadores incluidos en el informe de gestión, pudiéndose determinar su evolución, que se complementa con otro tipo de información, al objeto de exponer la situación del Parque en su conjunto. Otra cosa sería completar la información disponible con otros indicadores. Entendemos que debería matizarse esta afirmación.

Les rogamos maticen su afirmación en el informe.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta la alegación.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
--------------------------	--	-------------------	---

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Catálogo y prestación de servicios

Aunque no cuenta con un catálogo de servicios reglado,.....

Alegación

En el PTA si se dispone de un catálogo de servicios, lo de “reglado” no sabemos a qué se refiere. Rogamos se modifique la redacción de este punto.

JUSTIFICACIÓN

Ne acepta la alegación. Los documentos mencionados no han sido proporcionados por la entidad durante el periodo de auditoría.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Eficiencia. Generación de ingresos

Desde hace años no se logra vender una parcela en el parque y necesitan reenfocar el proceso comercial.

Alegación

Esta afirmación es incierta. La sociedad ha vendido las siguientes parcelas:

- Parcela I+D6B vendida a TORSa en 2015.
- Parcela I+D28 vendida a DEKRA en 2020.

Adicionalmente, la sociedad promueve la construcción de edificios sobre las parcelas, lo que implica su puesta a disposición de los proyectos a instalarse en el Parque. Rogamos modifiquen la redacción de este punto.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta la alegación parcialmente. Se detallará la venta de las dos parcelas mencionadas.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p> <p>Eficiencia. Generación de ingresos</p> <p>La ratio de ingresos por empleado es muy alta, 449.309 euros, superándole únicamente el PTS de Granada con 673.849 euros.</p> <p>Alegación</p> <p>Indicar que los ingresos del PTS de Granada, el 69% son subvenciones.</p>			
JUSTIFICACIÓN			
<p>No se acepta la alegación. No se considera necesario incluir dicha información del PTS en el informe del PTA.</p>			

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p> <p>Eficiencia. Organización y recursos</p> <p>La plantilla se ha mantenido estable los últimos tres años.</p> <p>Alegación</p> <p>La plantilla se ha mantenido estable, con 13 personas, sede el año 2012. Asimismo, en el PTA se realiza jornada semanal de 40 horas de trabajo. Les rogamos hagan constar en su informe estos hechos.</p>			
JUSTIFICACIÓN			

Se acepta alegación

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input checked="" type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Eficiencia. Organización y recursos

.....si bien, en algunos ámbitos, como las compras sería necesaria una mayor experiencia.....

Alegación

Existe en la sociedad una persona responsable de contratación, la cual tiene la experiencia necesaria para realizar los procesos de contratación vigentes de obras y servicios. Les rogamos modifiquen la redacción de este punto.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación. En la relación de categorías gestionadas se han obviado los proyectos de inversión mencionados anteriormente que por el volumen de gasto y la criticidad requieren la dedicación de un comprador experto. Adicionalmente, consideramos que con los volúmenes de compra gestionados, se debe buscar un modelo de escala para cada una de las especializaciones, de forma centralizada.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Economía. Análisis económico-financiero

El parque cuenta con activos o partes de activos improductivos u ociosos.....

Alegación

Una de las tareas imprescindibles del PTA es disponer de superficies, en parcelas u oficinas, disponibles para la instalación de proyectos, por lo que es necesario que estas existan, lo cual implica que dichos activos sean improductivos hasta que llegue un cliente. Consideramos que, si bien su afirmación es cierta, sería conveniente aclarar que es necesaria su existencia.

Les rogamos maticen su comentario incluyendo esta información.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta la alegación.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
-------------------	--	------------	---

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Economía. Análisis económico-financiero

La mayor parte de los gastos que genera el parque son gastos asociados al coste de personal y contratación de proveedores. Tienen hasta 135 proveedores en los que el gasto supone unos 2.145 miles de euros.....

Alegación

Los gastos de explotación que genera el Parque, netos de variación de existencias y deterioros, son:

- Gastos de personal: 648 miles euros
- Gastos de explotación: 1.760 miles de euros
- Tributos: 470 miles de euros
- Amortización: 1.083 miles de euros

Como puede observarse, esta información así desglosada, si refleja la totalidad de los gastos de explotación de la sociedad. Rogamos se incluya en el informe esta

información.

En cuanto a los proveedores, del total indicado de 2,145 M euros en 2019, el desglose del origen del gasto es el siguiente:

- El 56,4% se origina en Comunidades de propietarios, mantenimiento y conservación y suministros.
- El 25,1 % en obras y construcciones.
- El resto, el 18,5% en Cuotas de Entidades, promoción y marketing, jurídicos, auditoría y otras asesorías, sistemas, material de oficina, comunicación e imprenta.

En cuanto al total de 135 proveedores, les indicamos que 14 de ellos no han tenido movimiento en 2019. Les rogamos cambien e incluyan esta información en su informe.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta alegación. Se matiza comentario sobre los gastos de explotación.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	RESOLUCIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Economía. Análisis económico-financiero

Se han detectado ineficiencias en la gestión de compras por no disponer de un departamento especializado, traduciéndose en un coste elevado de compras.....

Alegación

Existe en la sociedad una persona responsable de contratación, la cual tiene la experiencia necesaria para realizar los procesos de contratación vigentes de obras y servicios. Les rogamos modifiquen la redacción de este punto.

Asimismo, dada la estructura y desglose de los gastos que se recoge en el apartado anterior, no comprendemos la afirmación de “traduciéndose en un coste elevado de las compras”. A modo de ejemplo, desde 2020 se ha unificado diversos servicios asociados al mantenimiento integral de los edificios de la sociedad, reduciéndose el

nº de proveedores. Asimismo, desde hace dos años, se está intentando centralizar el servicio de soporte de sistemas y comunicaciones con Sandetel, sin que haya podido llevarse a cabo hasta la fecha. Rogamos eliminen este comentario del informe.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación. En la relación de categorías gestionadas se han obviado los proyectos de inversión mencionados anteriormente que por el volumen de gasto y la criticidad requieren la dedicación de un comprador experto. Adicionalmente, consideramos que con los volúmenes de compra gestionados, se debe buscar un modelo de escala para cada una de las especializaciones, de forma centralizada.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input checked="" type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Procesos y sistemas

Desde el punto de vista de procesos críticos, capacidades y recursos se recomienda aplicar unos procesos y procedimientos comunes a todos los parques de Andalucía.....

Alegación

Esta recomendación tiene sentido, en tanto los procesos críticos que se quieren unificar sean similares, y no está claro que los parques andaluces, en su configuración actual, esto sea así.

En el PTA uno de los valores primordiales que afectan a la relación con los clientes de la sociedad, es la cercanía y la atención rápida y personalizada. Dado nuestro elevado volumen de activos a gestionar, es necesaria una relación directa y cercana con los clientes, que permita soluciones rápidas y eficaces.

Consideramos que esta recomendación debería matizarse.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta alegación. No se considera competente incluir el comentario en el apartado referenciado. Se detalla en el apartado 1.2 los procesos y procedimientos

comunes a todos los parques de Andalucía.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
--------------------------	--	-------------------	---

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Eficacia

Como recomendación general para todos los parques, proponemos definir un nuevo modelo de coordinación centralizado entre los parques gobernado por la Junta de Andalucía (o alguno de sus instrumentos como la Agencia IDEA).

Alegación

El PTA tiene como principal misión el desarrollo tecnológico de la Comunidad Autónoma, más allá de actividad inmobiliaria “per se”. La gestión de los activos por propia entidad gestora del parque permite dar respuesta de una manera ágil a la demanda empresarial de espacios y a la atracción de nuevas empresas al recinto, que eligen el PTA por un conjunto de características vinculadas al ecosistema de innovación, no solo por la oferta inmobiliaria. Este es un elemento claramente diferenciador del PTA respecto a otros espacios industriales.

La entidad gestora de la Tecnópolis tiene la misión principal de atraer a nuevas empresas innovadoras e impulsar el crecimiento y la consolidación en el recinto de las ya establecidas, generando una relación con las empresas basada en el vínculo y el conocimiento de las necesidades de sus empresas. Para ello, debe actuar de forma ágil en función de las oportunidades y la demanda.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta alegación.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
--------------------------	--	-------------------	---

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Eficiencia

Creación de espacios para el desarrollo de nuevas oportunidades en las empresas afincadas en el parque.

Alegación

En 2018 se inició por parte de PTA la construcción del primer edificio del complejo Smart Ágora (3 edificios con 20 mil metros cuadrados de oficinas), estando los otros dos edificios en conversaciones para ser desarrollados por la iniciativa privada. Adicionalmente, en 2020 se han puesto en marcha dos proyectos para la creación de nuevos espacios para las empresas, en concreto:

- Proyecto de 2 edificios en la UMA (8 mil metros cuadrados, para replicar el proyecto del Rayo Verde).
- Proyecto de 4 edificios en la ampliación zona norte del PTA (15 mil metros cuadrados).

Les rogamos incluyan esta información en su informe.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta alegación. Aunque las actuaciones que actualmente se han puesto en marcha no son objeto de la auditoría, se hará mención de su conocimiento debido a su relevancia.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input checked="" type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Economía, Análisis económico-financiero

Definir un programa para llevar a cabo un proyecto de estructura de costes por área/departamento.....Esta analítica debería ser común a todos los Parques.

Alegación

Definir un programa para estructurar los costes por departamento entendemos conllevaría una dedicación y recursos que no se especifican ni cuantifican. Lo de ser común a todos los Parques, sería lógico si sus tareas fueran similares, y no lo son. Esta recomendación, que puede ser valiosa, debe de ser más precisa en su planteamiento.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación. Se tendrá en cuenta el comentario, pero no se considera que el informe deba ser modificado al respecto.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA S.A.

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input type="checkbox"/> Resolución
	<input type="checkbox"/> Eliminación		

ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD

Apartado del Informe

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Economía, Análisis económico-financiero

Se le asignan contratos menores al mismo proveedor en lugar de realizar una única licitación para favorecer las economías de escala. Se propone realizar contratos marco con diferentes proveedores que engloben las tareas que actualmente se subcontratan de manera independiente al mismo proveedor.

Alegación

En PTA S.A. durante los ejercicios 2019 y 2020 ha llevado a cabo diversos procesos de licitación que han aglutinado diferentes proveedores con los que se contaba en la Sociedad, en uno solo que ha resultado adjudicatario. Por ejemplo, el servicio de mantenimiento integral, que se licitó en el segundo semestre de 2019 y cuyo contrato ha entrado en vigor el 1 de enero de 2020, ha agrupado los servicios de limpieza, mantenimiento de climatización, mantenimiento de jardines, mantenimiento de ascensores, contraincendios, plagas, pararrayos, sistemas de seguridad, y mantenimiento general de edificios en una sola licitación. La gestión de inmuebles lleva asociada una gran cantidad de actuaciones y servicios para el mantenimiento de los mismos, la mayoría de ellos son mantenimientos periódicos que se incluyen en la licitación. Sin embargo, existen determinadas actuaciones que no pueden preverse en los pliegos (reparaciones y averías, actuaciones específicas

que resultan de una revisión o inspección -OCA-, o algún servicio no recurrente que haya que realizar por necesidades sobrevenidas en los edificios). En estos casos, los servicios deben ser adjudicados mediante contrato menor, tal y como está previsto en la LCSP, al no ser importes superiores a los umbrales establecidos en la ley para los contratos menores, y tratándose de un objeto de contratación no previsto y distinto al de la licitación.

Otro ejemplo que podemos citar es la licitación que se ha llevado a cabo del servicio de mensajería y envíos postales, que ha supuesto la reducción de varios proveedores en uno solo para este servicio, o el de los servicios de impresión.

Se está intentando unificar en un solo contrato con Sandetel los servicios de mantenimiento IT, conexiones, suministro de datos y telefonía, lo que reduciría los proveedores de cinco a uno, sin embargo, el proceso para la migración de estos servicios con Sandetel no ha podido materializarse.

No obstante lo anterior, hay que tener en cuenta que la Ley 9/2017 de contratos del sector público a la que PTA S.A. se encuentra sujeta favorece la adjudicación de contratos a distintos proveedores, para dar cabida a las PYMES, de hecho, anima a los poderes adjudicadores a la división de los contratos y licitaciones por lotes en lugar de realizar un contrato de gran volumen que sea adjudicado a un solo proveedor (el artículo 99 LCSP establece que, siempre que la naturaleza o el objeto del contrato lo permitan, deberá preverse la realización independiente de cada una de sus partes mediante su división en lotes).

Les rogamos incluyan estas matizaciones en su informe.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta alegación.