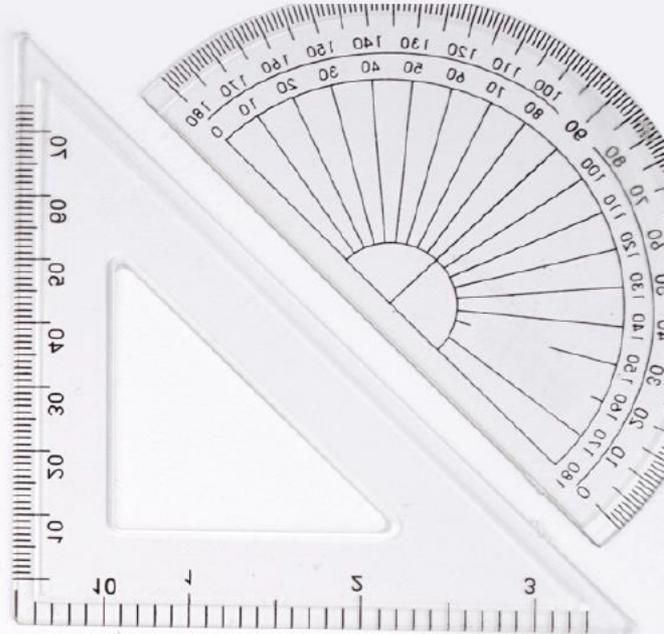


R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

Informe Definitivo Auditoría Operativa del Sector Público Instrumental de la Junta de Andalucía.

**Empresa Pública para la
Gestión del Turismo y
del Deporte de
Andalucía S.A.**

Lote-13, TURISMO.



VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	20/01/2021 17:43	PÁGINA 1/79
		https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	



R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

ÍNDICE

1	Resumen ejecutivo.....	3
1.1	Breve descripción de la entidad	3
1.2	Conclusiones y recomendaciones	4
1.2.1	Conclusiones y Recomendaciones en Sistemas y Procedimientos.....	5
1.2.2	Conclusiones y Recomendaciones de Eficacia	6
1.2.3	Conclusiones y Recomendaciones de Eficiencia	7
1.2.4	Conclusiones y Recomendaciones de Economía	7
2	Introducción.....	9
3	Breve descripción de la entidad.....	10
4	Objetivo, alcance y procedimientos de auditoria.....	13
4.1	Sistemas y procedimientos.....	14
4.2	Análisis de eficacia	15
4.3	Análisis de eficiencia.....	15
4.4	Análisis de economía	16
4.5	Control de calidad.....	16
5	Resultado de la auditoría	18
5.1	Análisis de sistemas y procedimientos.....	18
5.2	Análisis de eficacia	28
5.3	Análisis de eficiencia.....	32
5.4	Análisis de economía	36
6	Análisis de las alegaciones al informe provisional.....	39
7	Conclusiones y recomendaciones.....	59
8	Anexos.....	73
8.1	Anexo I - Análisis de sistemas y procedimientos – descripción detallada de procedimientos.....	73
8.2	Anexo II - Análisis de eficacia.....	76
8.3	Anexo III - Análisis de eficiencia.....	77
8.4	Anexo IV - Análisis de economía.....	78

Lote-13. Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A.

2

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 2/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

1 RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe detalla los trabajos que se han llevado a cabo dentro del marco de la auditoría operativa para la Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, en adelante EPGTDA. 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

La EPGTDA es una Sociedad Mercantil del Sector Público Andaluz creada mediante la fusión de las sociedades del sector público andaluz «Turismo Andaluz, S.A.» y «Empresa Pública de Deporte Andaluz, S.A.

La Entidad dispone de un elevado número de unidades de negocio y líneas de servicio orientados a dar visibilidad y generar flujos turísticos hacia Andalucía en el mercado nacional y también europeo e Internacional, así como la gestión de diversos activos deportivos repartidos por toda la geografía andaluza.

Creación y de Aprobación de los Estatutos.	<p>Entidad creada por el Acuerdo del Consejo de Gobierno del 27 de julio de 2010 mediante la fusión de las sociedades del sector público andaluz «Turismo Andaluz, S.A.» y «Empresa Pública de Deporte Andaluz, S.A.».</p> <p>Posteriormente a través del Acuerdo de 12 de julio de 2016, del Consejo de Gobierno, por el que se modifica el Acuerdo del 27 de julio de 2010, que autorizaba la creación de la «Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A.» y por el que se aprueban los nuevos estatutos de la citada Empresa Pública para su adaptación a la normativa reguladora de las sociedades de capital.</p>
Tipo de entidad.	La EPGTDA es una Sociedad Mercantil del Sector Público Andaluz.
Régimen Jurídico.	<p>1. 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).</p> <p>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</p>

Lote-13. Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A.

3

R E C E P T O	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:48:04

Objeto social.	Constituye el objeto de la sociedad la realización de actividades y servicios tendentes a la mejora y crecimiento de la industria turística y del deporte a cuyo fin desarrollará principalmente, las acciones desarrolladas en el artículo 3 de los Estatutos de la EPGTDA.
Adscripción.	<p>La EPGTDA se encuentra adscrita a la Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local de la Junta de Andalucía, a través de la Secretaría General para el Turismo, conforme al Decreto del Presidente 2/2019 de 2 de febrero sobre la reestructuración de Consejerías y al Decreto 98/2019 de 21 de enero, por el que se establece la estructura orgánica en materia de Turismo. En cuanto a las funciones en materia de deporte serán ejercidas por la Consejería de Educación y Deporte.</p> <p>El capital social de la sociedad se fija en 11.036.292 €, suscrito y desembolsado íntegramente por la Adm. de la JA y representado por 200 acciones nominativas de un valor nominal de 55.181.46 € cada una, numeradas correlativamente del uno al 200 sin distinción de clases ni series.</p>
N.º de Trabajadores.	La EPGTDA cuenta con 331 trabajadores para 2019.
Total Presupuesto de Explotación y de Capital.	<p>Presupuesto total 2019: 55.561.306 €</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto de explotación: 55.019.287 € - Presupuesto de capital: 540.000 € <p>Presupuesto total 2020: 57.849.494 €</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto de explotación: 57.528.945 € - Presupuesto de capital: 318.529 €

1.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso de Auditoría Operativa que se ha llevado a cabo en la EPGTDA ha dado como resultado la elaboración de un conjunto de conclusiones a las que se proponen recomendaciones y propuestas de mejora, clasificadas para los distintos ejes objeto de la Auditoría.

Como conclusión general la EPGTDA, siendo la Empresa responsable de la promoción y el fomento del turismo de uno de los destinos más importantes de España como es Andalucía, cumple con su misión y de tal forma puede apreciarse en la salud del destino. No obstante, su Organización está basada en silos con falta de comunicación y fluidez en la ejecución de unos procesos que deben ser redefinidos. Así mismo existe margen de mejora en el seguimiento y valoración del cumplimiento de los objetivos de las acciones concretas, de forma que se pueda

Lote-13. Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A. 4

	[REDACTED]	20/01/2021 17:43	PÁGINA 4/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

R E C E P T O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202100000587621	20/01/2021
	Registro de la EPGTDA en una Empresa "Data-driven", aprovechando la gran cantidad de datos disponibles en su entorno y los pasos ya iniciados con las capacidades de Big Data.	ORA 17:43:04

asegurar que cada actividad o expediente que se ejecute tiene un retorno esperado positivo. El camino para la mejora de la eficacia y el rendimiento debe pasar por convertir la EPGTDA en una Empresa "Data-driven", aprovechando la gran cantidad de datos disponibles en su entorno y los pasos ya iniciados con las capacidades de Big Data.

1.2.1 Conclusiones y Recomendaciones en Sistemas y Procedimientos

Del estudio realizado para conocer los procedimientos actuales y los mecanismos de control empleados por la EPGTDA, han resultado las siguientes conclusiones y recomendaciones.

- **Procesos:** Aunque los procesos han sido definidos en los últimos años, en la actualidad hay un proceso de redefinición de éstos, y que es importante concluir. Adicionalmente, hoy no existe una relación completa de procesos, procedimientos y controles necesarios para asegurar un modelo operativo de calidad y cuyos riesgos estén controlados.
- **Modelo operativo:** El modelo operativo de la Entidad funciona mediante silos, estando muchos procesos bloqueados esperando a que desde otra Dirección se autorice el siguiente paso, por lo que no hay visibilidad ni gobierno sobre los procesos establecidos que permitan actuar de forma fluida.
- **Sistemas:** El grado de automatización de las tareas administrativas es bajo, lo que provoca una elevada carga de tareas manuales. No existe un CRM o sistema de gestión de los contactos con clientes que permita generar campañas personalizadas o conocer el rendimiento de cada uno de los clientes de la Empresa.
- **Herramienta de Big data:** No se están integrando datos operativos de la Empresa, tales como resultados financieros, de recursos humanos o del estado de las actividades, por lo que no se puede tener una visión 360 grados de la Empresa en la herramienta que permita establecer ciertos informes de reporte o cuadros de mando.

Por ello se han planteado una serie de recomendaciones a la Entidad:

- Para la mejora de sus sistemas y procedimientos, se recomienda la elaboración y la documentación del mapa de procesos redefinidos para conocer los siguientes pasos y qué personas deben contribuir para alcanzar los objetivos, la creación de mecanismos de seguimiento y criterios de control que permitan verificar que se cumplen con los estándares de calidad y sistemas para la mitigación de riesgos. Una vez redefinidos y establecidos los procesos del modelo operativo para la Empresa, se debería analizar cuáles de ellos son susceptibles de ser automatizados.
- En cuanto a los sistemas, se recomienda evolucionar el Big Data actual como centro del negocio y permitirle ser la capa tecnológica en la que se apalanque el proceso de convertir a la Entidad en una empresa gestionada a través del dato ("Data-Driven"). Se recomienda continuar explotando de forma descriptiva los datos que se manejan en el Big Data actual, a la vez que se generan nuevas capacidades de analítica predictiva (empleo de fuentes de datos internas y externas y sus históricos para desarrollar algoritmos matemáticos y estadísticos que permitan predecir acciones futuras), que son las que permitirán valorar el éxito de las actividades de la entidad.

	[REDACTED]	20/01/2021 17:43	PÁGINA 5/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

1.2.2 Conclusiones y Recomendaciones de Eficacia

Dentro del apartado de eficacia, las conclusiones han sido clasificadas en diferentes bloques (Planificación estratégica, actividades de la entidad, grado de cumplimiento de objetivos y seguimiento de la actividad y el catálogo y prestación de servicios). Una vez realizado el estudio de la entidad, se ha identificado que los objetivos para cada año se obtienen según la experiencia del año anterior y las expectativas del próximo año, todo ello recogido en el Plan Anual de Acción. No existe un plan de negocio a largo plazo (más de un año) más allá de los planes estratégicos de turismo que desarrolla la Secretaría General, y que son comunicados a la EPGTDA.

Se ha identificado poca comunicación interdepartamental, lo que puede ocasionar problemas a corto plazo en la entidad. Tampoco existen métodos de reporte fluido entre la Entidad y la Consejería o Secretaría, todo ello motivado por una ausencia de gobierno del dato financiero.

Se ha identificado que dentro de la propia Empresa hay tareas tan diversas como la gestión de los activos de instalaciones deportivas, el desarrollo de actividades de fomento de la práctica del deporte que no están alineados con el otro objetivo principal de promoción y explotación del destino turístico Andalucía, y sí se encontrarían alineadas con las funciones que desarrolla la Fundación Andalucía Olímpica y la Secretaría General de Deporte.

El objeto social de la Sociedad lo constituye tanto la realización de actividades y servicios tendentes a la mejora y crecimiento de la industria turística y del deporte.

Así mismo, se recomienda como se ha empezado a realizar con la gestión de algunos activos de promoción deportiva, explorar nuevos modelos fundamentalmente de aquellos que no están orientados a alto rendimiento, y basados en modelos mixtos de colaboración público-privada.

La Entidad dispone de unos ingresos de más de 49,4M€, de los cuales el 6,46 % pertenecen a ingresos propios y el resto a subvenciones procedentes de la Junta de Andalucía.

Por tanto, se propone que la Entidad defina un plan estratégico a largo plazo sobre el que se pueda hacer un seguimiento constante. Este plan incluirá la visión, la misión y unos objetivos medibles sobre los que hacer seguimiento, que estarán apalancados en diferentes líneas como captación y fidelización de empresarios turísticos, seguimiento de turistas durante la estancia, transición hacia un turismo más digitalizado, organización eficiente y sostenibilidad económico-financiera.

Se propone mejorar la eficacia de la Entidad rompiendo silos e incorporando en la plataforma de Big Data todos los datos necesarios para elaborar los informes.

Mediante la creación de un cuadro de mando como capa de visualización de la herramienta Big Data, se permitiría conocer desde las ratios reales de la EPGTDA hasta el grado de cumplimiento y de éxito de cada actividad, así como el coste invertido y el beneficio esperado. Se recomienda definir e implantar un modelo de atribución específico para las actividades de patrocinio y marketing, lo que permitiría hacer seguimiento y analizar el impacto en el turismo.

Se propone así mismo analizar las funciones relacionadas con la gestión de instalaciones deportivas, así como de promoción del deporte en la sociedad Andaluza para que puedan formar

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 6/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

parte de la Secretaría General de Deporte de la Consejería de Educación y Deporte, alineados en una misma estrategia junto a las funciones que en la actualidad se desarrollan en la D.G. de Instalaciones Deportiva. Si bien estas funciones están relacionadas con los objetivos de promoción deportiva de la entidad, podrían ser desarrolladas por una Dirección General competente en materia de Deporte y desvincularlos de aquellos objetivos que son puramente de gestión turística.

1.2.3 Conclusiones y Recomendaciones de Eficiencia

Con relación a la eficiencia, la EPGTDA no realiza un análisis de los planes/proyectos durante el año, ya que la dirección escoge los que tengan mayor probabilidad de éxito en base a su experiencia previa. En cuanto al aspecto económico la Entidad no genera ningún beneficio, ya que no disponen de métodos que les permitan ser autosuficientes.

La Entidad se compone de 5 direcciones y otras 3 Subdirecciones de igual rango, categoría y responsabilidad que las Direcciones que se citan, pero entre ellas destaca la falta de comunicación e integración. A pesar de contar con una plantilla definida para la gestión de riesgos no se lleva a cabo ninguna acción al respecto. Por otro lado, en cuanto a la ejecución de las tareas administrativas, la mayoría de ellas se realizan de forma manual aumentando la carga de gestión de las acciones que llevan a cabo, así como el tiempo en desarrollarlas.

Por ello, se han planteado una serie de recomendaciones para mejorar la eficiencia, destacando el empleo del dato para conocer los mercados emisores y receptores y beneficios relacionados, todo ello a través de la implantación de un Sistema Inteligente de Monitorización de Turismo, el cual ayudaría a la identificación geográfica y el seguimiento del riesgo de las acciones establecidas con la finalidad de ser más eficientes a la hora de enfocar las tareas.

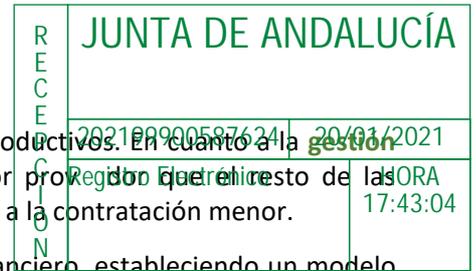
Se plantea el aumento de la inversión privada en las tareas de la EPGTDA, ya que el fomento de la promoción y el desarrollo del turismo y deporte de Andalucía tiene un gran impacto publicitario del que las entidades privadas se benefician. Esta medida ayudaría a la Entidad a mejorar en su autosuficiencia.

También es importante la creación de una matriz de roles y responsabilidades, para facilitar la comunicación entre las direcciones que componen la entidad. De esta forma se permite a la EPGTDA conocer las responsabilidades de cada una de las áreas y los empleados que conforman cada una de ellas.

Por último, se propone la formación del personal clave de la Empresa en conocimientos de analítica avanzada, para usar de manera adecuada el Big Data y los cuadros de mando elaborados. De esta forma, se llevaría a cabo una explotación adecuada de la información necesaria para la entidad.

1.2.4 Conclusiones y Recomendaciones de Economía

Dentro del apartado económico, se ha realizado tanto el análisis económico-financiero como el análisis de la gestión. En cuanto al **análisis económico – financiero**, la EPGTDA cuenta con ratios financieros saludables, destacando su buena ratio de liquidez y su bajo endeudamiento, en cambio su nivel de solvencia es alto, por lo que hay recursos para atender los pagos de los



acreedores, pero puede conllevar el disponer de activos improductivos. En cuanto a la gestión económica - financiera, cuenta con menor gasto medio por producto que el resto de las entidades comparadas, como consecuencia del mayor recurso a la contratación menor.

Por ello se propone reforzar los mecanismos de gobierno financiero, estableciendo un modelo de seguimiento periódico en el que intervengan los responsables de cada dirección y donde se vea reflejada la situación económica de la entidad, emplear el dato para la planificación y reporte financiero asegurando que toda la información financiera de Dynamics y de otros informes paralelos estén reflejados en el Big Data y por último establecer un plan para monetizar los servicios ofrecidos, permitiendo a la Entidad crecer hacia la autosuficiencia económica.

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 8/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

R E C E P T I O	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

2 INTRODUCCIÓN

En virtud de la disposición adicional vigésimo novena 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 13, con fecha 20 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 13 son las siguientes:

- ↳ Entidad Empresa Pública de Gestión del Turismo de Andalucía S.A.
- ↳ Entidad Fundación Andalucía Olímpica, Fundación Pública Andaluza

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.

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 9/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

R E C E P T O	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

3 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

La EPGTDA es una Sociedad Mercantil del Sector Público Andaluz creada mediante la fusión de las sociedades del sector público andaluz «Turismo Andaluz, S.A.» y «Empresa Pública de Deporte Andaluz, S.A.

La EPGTDA dispone de un elevado número de unidades de negocio y líneas de servicio orientados a dar visibilidad y generar flujos turísticos hacia Andalucía en el mercado nacional y también europeo e internacional. Mantiene relaciones tanto con el entramado público con el que se relaciona (Turespaña, Patronatos Provinciales de Turismo, etc.) como con empresas privadas dedicadas al turismo en Andalucía (Pymes o grandes empresas), todo en aras de fortalecer y dar soporte a la industria turística andaluza. En lo referido a Deporte, la Entidad se relaciona con la totalidad de Agentes que integran el Sistema Deportivo Andaluz (administraciones, entidades y personas físicas y jurídicas que gestionan Deporte) y sus principales grupos de interés (Deporte para Todos, Escolar, en Edad Escolar, Deporte Salud, de Rendimiento, Deporte Base, Deporte Universitario, Deporte Espectáculo, Deporte para Grupos de Especial Atención, Deporte Local, Deporte Municipal).

Creación y de Aprobación de los Estatutos.	Entidad creada por el Acuerdo del Consejo de Gobierno del 27 de julio de 2010 mediante la fusión de las sociedades del sector público andaluz «Turismo Andaluz, S.A.» y «Empresa Pública de Deporte Andaluz, S.A.». Posteriormente a través del Acuerdo de 12 de julio de 2016, del Consejo de Gobierno, por el que se modifica el Acuerdo del 27 de julio de 2010, que autorizaba la creación de la «Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A.» y por el que se aprueban los nuevos estatutos de la citada Empresa Pública para su adaptación a la normativa reguladora de las sociedades de capital.
Tipo de Entidad.	La EPGTDA es una Sociedad Mercantil del Sector Público Andaluz

R E C E P T O	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
P R O C E S O	Registro Electrónico	
	HORA 17:43:04	

Régimen Jurídico.	<p>1. 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).</p> <p>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.</p>
Objeto social.	Constituye el objeto de la sociedad la realización de actividades y servicios tendentes a la mejora y crecimiento de la industria turística y del deporte a cuyo fin desarrollará, principalmente, las acciones desarrolladas en el artículo 3 de los Estatutos de la EPGTDA.
Adscripción.	<p>La EPGTDA se encuentra adscrita a la Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local de la Junta de Andalucía, a través de la Secretaría General para el Turismo, conforme al Decreto del Presidente 2/2019 de 2 de febrero sobre la reestructuración de Consejerías y al Decreto 98/2019 de 21 de enero, por el que se establece la estructura orgánica en materia de Turismo. En cuanto a las funciones en materia de deporte serán ejercidas por la Consejería de Educación y Deporte.</p> <p>El capital social de la sociedad se fija en 11.036.292 €, suscrito y desembolsado íntegramente por la Adm. de la JA y representado por 200 acciones nominativas de un valor nominal de 55.181.46 € cada una, numeradas correlativamente del uno al 200 sin distinción de clases ni series.</p>
N.º de Trabajadores.	La EPGTDA cuenta con 331 trabajadores para 2019.
Total Presupuesto de Explotación y de Capital.	<p>Presupuesto total 2019: 55.561.306 €</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto de explotación: 55.019.287 € - Presupuesto de capital: 540.000 €

Lote-13. Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A.

11

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 11/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

RECEPCION	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	
		HORA 17:43:04

	Presupuesto total 2020: 57.849.494 € - Presupuesto de explotación: 57.528.945 € - Presupuesto de capital: 318.529 €
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Lote-13. Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A.

12

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 12/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

RECEPCIONES	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

4 OBJETIVO, ALCANCE Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

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 Empresa Pública de Gestión del Turismo de Andalucía, así como un análisis de eficacia, eficiencia y economía en la gestión de los recursos públicos realizada por la misma.

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:**

- Procesos
- Sistemas

➤ **Eficacia:**

- Planificación estratégica
- Actividad de la Entidad
- Grado de cumplimiento de los objetivos y seguimiento de la actividad
- Catálogo y prestación de servicios

➤ **Eficiencia:**

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

	[REDACTED]	20/01/2021 17:43	PÁGINA 13/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

↳ **Economía:**

- Análisis económico-financiero
- Gestión económico-financiero

Ésta misma clasificación, aplican a los apartados de conclusiones y recomendaciones recogidas en el documento.

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.

A continuación, de una manera compendiada, se detallan los procedimientos de auditoría aplicados en la ejecución del trabajo de campo y definidos en los Programas de Trabajo conformados, 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 de la EPGTDA 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 las áreas de contratación y recursos humanos, áreas financieras y áreas de dirección; con la finalidad de identificar los procedimientos prioritarios. A lo largo del proceso se han celebrado las siguientes entrevistas:
 - Entrevista general con la Gerencia de la Empresa, así como las Direcciones eco-financieras, Contratación y Recursos Humanos y Técnico de Área de Dirección.
 - Reunión de resolución de dudas con la Gerencia de la Empresa y Direcciones de Contratación y RRHH, Eco-financiera y Técnico de Área de Dirección.
 - Sesión de detalle sobre Gastos con Terceros.
 - Sesión de detalle sobre Big Data con los responsables del mismo.
 - Reunión con el Viceconsejero de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local de la Junta de Andalucía.
 - Reunión con el Secretario General para el Turismo de la Junta de Andalucía.
 - Entrevista con la Gerencia de la Empresa y la Subdirección de Instalaciones Deportivas.
- ↳ Solicitud de información complementaria referente a los procedimientos de gestión de proveedores y herramientas analíticas para la exploración del dato. Análisis: Inventario de procedimientos.
- ↳ Solicitud de información a la Subdirección de Promoción Deportiva referente al procedimiento, estructura e indicadores de medición.
- ↳ Priorización de procesos objeto del análisis y selección de los más representativos.

Lote-13. Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A. 14

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 14/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

R E C E P T O	JUNTA DE ANDALUCÍA		
	2021090900587424	20/01/2021	
	Registro de procedimientos.		HORA 17:43:04

- Identificación del mapa de procesos de la Entidad a alto nivel, afirmando la Matriz de procesos - áreas – departamentos y la Tabla de priorización de los procedimientos.
- Análisis y valoración de los procedimientos. Estudio AS-IS de procesos de la Entidad pública, realizando una acotación previa de los mismo, además de una 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 para asegurar los niveles de calidad de los trabajos y anticiparse así a los problemas que puedan surgir. Se ha definido una matriz global de procedimientos-riesgos asociados-controles clave y pruebas de cumplimiento.
- Realización de un análisis DAFO con la finalidad de conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Entidad.
- Mapa de sistemas de información. Valorar la suficiencia e idoneidad de los recursos informáticos y humanos.
- Valorar la dificultad para el uso e implantación de la tecnología.

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. Dichas Entidades han sido Promotur Turismo Canarias, Agencia Valenciana del Turisme, Melia Hotels International y Madrid Destino. Además, se ha analizado la situación y decisiones tomadas referente a la empresa IMDER de Deporte en la Comunidad de Madrid.

4.3 ANÁLISIS DE EFICIENCIA

En relación con el estudio y análisis de la eficiencia, se han analizado qué recursos dispone la EPGTDA, 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. Análisis del retorno de la inversión en aquellas iniciativas que promueve la Entidad.
- Aplicación de técnicas de Benchmarking con las entidades Promotur Turismo Canarias, Agencia Valenciana del Turisme, Melia Hotels International y Madrid Destino.

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 15/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

- Análisis de procesos, rendimiento del trabajador (ETC), Tiempo Medio Operativo (TMO), creación de puntos de referencias precisos; cálculos de coste/eficiencia, precios, propuestas y modelos de gestión.
- Sobredimensionamiento/infrautilización de recursos, falta de adecuación de los mismos.
- Evaluación de la calidad de la actividad.
- Análisis de los tiempos de ejecución de las actividades, incumplimiento de los plazos de entrega, etc.
- 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.

R E C E P T O	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202100000587631	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

- Gestión de las expectativas de los distintos agentes que intervienen en el servicio y como 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.

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 17/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

R E C E P T O	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

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 para cada una de las áreas.

5.1 ANÁLISIS DE SISTEMAS 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 de la EPGTDA, hacer un análisis cualitativo de cómo se están ejecutando, así como comprobar si se están cumpliendo los hitos de control establecidos. Por último, nos han permitido identificar qué recomendaciones de mejora se pueden hacer para que éstos sean más ágiles y mejorar su usabilidad.

Además, ha sido la primera piedra para la elaboración de la matriz de procedimientos-riesgos-controles y la identificación de aspectos de los procedimientos calificados como prioritarios. Dicha matriz 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**.

Además, en dicha matriz se ha distinguido entre los procesos de Dirección/Estratégicos, Operativos y Soporte, utilizando los flujogramas pertinentes para aquellos procesos relevantes que han requerido mayor detalle.

Como resultado, esta matriz nos ha permitido gestionar y priorizar las acciones correctoras, así como los planes de contingencia, poniendo especial foco en aquellos 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.

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 18/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

- Se ha realizado el análisis en oleadas, donde los procesos prioritarios han sido analizados de manera individual, mientras que el resto de los procesos 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 auditoria 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.

Adicionalmente, se ha realizado un **análisis DAFO** con la finalidad de conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la entidad.

Debilidades

Amenazas

- Interviene como un actor transversal a todo el viaje del turista, pero es complicado obtener la información necesaria de cómo se completan sus actuaciones.
- Falta de procedimientos para generar ingresos que le permitan ser autosuficiente.
- Ausencia de mecanismos de seguimiento del rendimiento.
- Número de personal amplio, pero no existen mecanismos para conocer si sus capacidades son las que la Entidad necesita.
- Falta de definición de una matriz de funciones, roles y personas que eviten la dispersión en las responsabilidades de mantenimiento de la Entidad.
- Elevada burocracia para llevar a cabo un proyecto.

- La situación actual ocasionada por la crisis sanitaria ha impactado de lleno la actividad turística, por lo que los objetivos tradicionales de la Empresa se han visto afectados.
- Nuevas instalaciones deportivas, de titularidad pública y gestión privada, que compiten con la oferta de la EPGTDA.

Fortalezas

Oportunidades

- Dispone un gran abanico de alianzas con turoperadores, cadenas hoteleras,

- Andalucía es uno de los principales destinos turísticos del mundo, lo que

- aerolíneas, empresarios y otros profesionales de la industria.
- Elemento clave en la movilización económica de la región, teniendo en cuenta la importancia del turismo en Andalucía.

- facilita el desarrollo de la Empresa.
- Explotación del dato que le permita convertirse en una Empresa “Data Driven”, en la que los datos referentes a sus actuaciones se convierten en información para la toma de sus decisiones.
 - Redefinición de procesos corporativos que permitirá romper los silos que existen en la actualidad entre Direcciones y generar flujos de trabajo “líquidos” en la organización.
 - Automatización de procesos administrativos que liberarían carga de trabajo.

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

Proceso	
Canales de Interacción	Resultado de la Auditoría
Canales digitales cruzados	La Empresa dispone de varios canales de comunicación con sus clientes objetivos y también con los empresarios a través de los cuáles ofrece sus servicios. Sin embargo, no se ha localizado un proceso para aunar y garantizar la omnicanalidad.
Canales digitales de consumo	La Empresa dispone de su propio canal web y aparentemente existen procesos para su mantenimiento y evolución. La Empresa dispone de canales de comunicación para sus empresarios a través de correo o teléfono. No se han localizado procesos de automatización del canal web.



Canales físicos de consumo	Existen procedimientos para establecerse en congresos, ferias y puntos de encuentro con profesionales, si bien no se encuentran estandarizados. Lo mismo ocurre con los canales orientados a la explotación de los activos deportivos de la EPGTDA.
Otros canales de consumo	Existe un procedimiento de contacto directo entre los empresarios y la Empresa. Sin embargo no existe un procedimiento de generación de llamadas salientes, publicidad en televenta o mecanismos offline.
Canales digitales de cliente (P)	No se han localizado procesos de mantenimiento y seguimiento de los clientes a través de un CRM, tanto en el ámbito del turismo como en deporte. No se ha localizado un proceso de seguimiento de los contactos con clientes B2B a través de un CRM comercial, tanto en el ámbito del turismo como en deporte.
Ejecución del Consumidor	Resultado de la Auditoría
Planificación (P)	Existen procedimientos de planificación de los mercados emisores donde se quiere focalizar el fomento de un determinado destino considerando los datos extraídos de fuentes oficiales. La planificación de medios es correcta y suele realizarse empleando dicha información. No se ha localizado un procedimiento para decidir en la planificación anual a qué ferias o congresos se va a atender en función del retorno esperado. Aun así, existe un procedimiento similar en la gestión de medios publicitarios (de hecho, se planifican y gestionan de forma paralela) en lo que se refiere a Deporte.



R E C E P T O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

Marketing (P)	<p>Se realiza una correcta gestión de los medios publicitarios y la Empresa tiene presencia en numerosos canales donde puede realizar su función principal de fomentar el turismo en Andalucía.</p> <p>Se requiere una revisión del proceso para decidir la atribución a canales de cara a optimizar la inversión en ellos.</p> <p>Se aprecia una estrategia clara y de alto nivel en contenidos digitales.</p> <p>En lo que se refiere a Deporte, existe una dinámica similar en la gestión de medios publicitarios.</p>
Gestión de Canales	Resultado de la Auditoría
Conocimiento	Existen procedimientos para atraer nuevos visitantes al destino turístico, así como fomentar la celebración de eventos deportivos.
Consideración	No se han localizado procesos estandarizados para conseguir la consideración de que los visitantes opten por Andalucía como destino. No obstante, la Empresa está presente en medios que permiten conseguir esta consideración mediante el uso de fuentes de datos.
Servicio / Apoyo	<p>No se han localizado procesos para hacer seguimiento de los visitantes durante la fase de estancia o de los eventos una vez se están celebrando.</p> <p>Hay procedimientos establecidos de análisis de las estadísticas para conocer la fidelización y la experiencia de los visitantes a Andalucía. No hay un proceso para generar estos datos internamente.</p>
Desarrollo de Productos y servicios	Resultado de la Auditoría
Planificación (P)	Existe un proceso para generar un Plan de Actuación Anual pero no a largo plazo.

R E C E P T I C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	2021999900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

	<p>No se ha localizado un procedimiento de gestión de riesgos y planes de contingencia.</p> <p>No se ha localizado un proceso de análisis del retorno o confirmación del retorno de los proyectos.</p> <p>Existe un proceso limitado de aseguramiento de disponibilidad de los roles necesarios, que puede ser mejorado.</p>
Investigación y desarrollo	Existe una Dirección (LAB) destinada a la investigación y el desarrollo. No se ha localizado documentación de los procesos de generación, análisis y puesta en práctica de las nuevas innovaciones o investigaciones que se llevan a cabo.
Gestión del ciclo de vida de productos y servicios (P)	Existe un proceso de gestión del ciclo de vida de los productos que se ofertan, que surgen de los objetivos PAIF y que se ejecutan a través de expedientes.
Fundamentos del negocio	Resultado de la Auditoría
Gestión Financiera (P)	Los procedimientos de planificación, informe de impuestos, cumplimiento de los impuestos y tesorería están establecidos conforme a la regulación.
Gestión de Recursos Humanos (P)	<p>No se ha localizado un proceso para analizar que la Empresa dispone de todos los recursos humanos necesarios para su funcionamiento a nivel global.</p> <p>Todos los procesos de Recursos Humanos se gestionan a nivel de supervisor.</p>
Adquisición Directa	No se han localizado procesos de adquisición indirectas y dada la naturaleza de la Empresa no se ha considerado necesario.
Servicios Corporativos (P)	Existe un proceso para la definición de procedimientos, aunque está siendo redefinido.

R E C E P T I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	HORA 17:43:04	

	No hay un proceso que rompa silos entre las distintas Direcciones y optimice el proceso de ejecución de expedientes.
Proveedores (P)	Los procesos de contratación de proveedores siguen la regulación vigente. Existe un proceso de atención a proveedores susceptible de ser automatizado.
Gestión de IT	No se han localizado procesos de modelo operativo de Tecnología.
Planificación empresarial integrada	Resultado de la Auditoría
Planificación a largo plazo (P)	No se ha localizado un plan para asegurar que se tienen en cuenta tendencias en turismo y deporte, planes de contingencia a largo plazo, dimensionamiento económico-financiero que permita la sostenibilidad autosuficiente a largo plazo.
Planificación a corto plazo (P)	Existe un proceso correcto de planificación anual de objetivos y actividades por cada una de las Direcciones. Dicho proceso no está documentado, pero está interiorizado. Falta documentación de procesos de relación y sinergias con otras entidades, aunque tales hechos ocurren.
Analítica	Resultado de la Auditoría
Consumidor (P)	Se realiza analítica de canales y marketing. No se han localizado procesos de analítica de rentabilidad por categorías.
Producto y servicio (P)	No se han localizado procesos de análisis del ciclo de vida de productos y servicios.
Fundamentos de Negocio (P)	No se han localizado procesos de analítica en términos de gestión de tecnología, informes financieros, recursos

Lote-13. Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A.

24

	[REDACTED]	20/01/2021 17:43	PÁGINA 24/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	



	humanos o mantenimiento de ratios para el seguimiento de las actividades.
Administración de Datos	Resultado de la Auditoría
Gestión de datos de la Empresa (P)	<p>Siendo el dato un gran activo, debe fortalecerse la estrategia, gobierno, gestión y control de la calidad de los datos, no solo los que ya pertenecen al Big data.</p> <p>Existen procesos de mantenimiento de la arquitectura de datos y de la seguridad de los datos.</p>

De los procesos y procedimientos analizados, se han identificados un conjunto de procesos críticos que a nuestro entender son de aplicación para cualquier entidad. Sobre estos procesos se ha llevado a cabo un análisis en detalle identificando los **principales riesgos y los mecanismos de control** establecidos por la entidad.

Para ello identificamos el proceso con su procedimiento asociado que son prioritarios en la entidad:

ID	Proceso crítico	Procedimiento analizado
1	Planificación	Definición de un plan de actividades anuales
2	Planificación	Gestión de Riesgos
3	Gestión del ciclo de vida de productos y servicios	Desarrollo de productos / Diseño de Productos
4	Gestión Financiera	Presupuestos y previsiones financieras
5	Servicios Corporativos	Definición de una estructura organizativa y procesos adecuados
6	Planificación a largo plazo	Definición de plan y enfoque estratégico
7	Planificación a largo plazo	Definición de plan de mitigación o contingencia
8	Planificación a corto plazo	Generación del Plan anual de actividades
9	Fundamentos de Negocio	Definición de ratios para el seguimiento de la actividad

↳ **Planificación** | Definición de un plan de actividades anuales:

- **Riesgos:** No siempre se genera el plan de actividades anuales teniendo en cuenta el resultado de los años anteriores, lo que puede implicar repetir actividades poco efectivas o no potenciar las que sí lo son.

RECEPCION	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202100000587621	20/01/2021
	Asistencia a eventos de los	17:43:04

- **Controles:** El control para la definición correcta de este plan consiste en el tráfico de visitantes que los destinos de Andalucía tienen así como la asistencia a eventos de los distintos empresarios turísticos de Andalucía.

↳ **Planificación | Gestión de Riesgos:**

- **Riesgos:** No se está llevando a cabo una gestión de riesgos, desde la identificación hasta la estrategia de mitigación, por lo que no hay planes de contingencia establecidos para evitar que ocurran.
- **Controles:** No existen controles para realizar la gestión de riesgos.

↳ **Gestión del ciclo de vida de productos y servicios | Desarrollo de productos / Diseño de Productos**

- **Riesgos:** No existe una estrategia a largo plazo para la generación de nuevos productos o servicios, más allá de la misión y objetivos de la Entidad.
- **Controles:** No existen controles sobre los nuevos productos o servicios y el retorno que pueden tener, así como control sobre la obsolescencia de dichos servicios.

↳ **Gestión Financiera | Presupuestos y Previsiones Financieras**

- **Riesgos:** Los procesos de gestión financiera son correctos en su forma pero no garantizan la autosuficiencia de la Empresa sin subvenciones.
- **Controles:** No se han localizado procedimientos de análisis de coste/beneficio de las actividades en el Plan Anual que puedan ayudar a la autosuficiencia de la Entidad.

↳ **Servicios Corporativos | Definición de una estructura organizativa y procesos adecuados**

- **Riesgos:** No existe una documentación completa de procesos que rompa los silos entre las distintas Direcciones y señale las responsabilidades de cada una de ellas, lo que hace que existen tareas realizadas de maneras redundantes.
- **Controles:** Los procesos deben indicar las necesidades de ejecución de cada uno de ellos y quién debe responsabilizarse, siendo los mismos conocidos por toda la Entidad.

↳ **Planificación a Largo Plazo | Definición de plan y enfoque estratégico**

- **Riesgos:** Existe una estrategia a largo plazo que desarrolla la Secretaría General, pero no está cuantificada, su coste/beneficio no está estimado ni existe un plan para su revisión y actualización.
- **Controles:** No se han localizado controles cuantitativos del cumplimiento de objetivos a largo plazo, aunque la Entidad si realiza análisis sobre el progreso en el ámbito turístico y deportivo.

↳ **Planificación a Largo Plazo | Definición de plan de mitigación o contingencia**

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 26/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

- **Riesgos:** No se ha localizado un plan de contingencia para la planificación a largo plazo o estratégica. Al no disponer de gestión de riesgos, los planes de contingencia son reactivos.
- **Controles:** No se han localizado controles para dar seguimiento a los planes de contingencia al no existir gestión de riesgos.

↳ **Planificación a Corto Plazo** | Generación del Plan anual de actividades

- **Riesgos:** Existe un correcto proceso de generación de una planificación anual, lo que se considera corto plazo, en el que las Direcciones señalan objetivos y actividades a llevar a cabo. No obstante, dicho plan no se construye en atención a un conjunto de resultados previos ni experiencias cuantitativas.
- **Controles:** En promoción deportiva, se valora la idoneidad de las acciones a programar y planificar en términos de articulación territorial y reparto entre diferentes modalidades deportivas, que supongan atracción de eventos e impactos turísticos-deportivos.

↳ **Fundamentos de Negocio** | Definición de los indicadores para el seguimiento de la actividad

- **Riesgos:** Existen un conjunto de indicadores para seguir el objetivo de la Empresa, pero no se han identificado ratios de seguimiento del éxito de las actividades de estas de forma cuantitativa.
- **Controles:** No se han identificado controles para asegurar que los indicadores se cumplen y dar seguimiento a los mismos, lo cual se gestiona fundamentalmente de forma reactiva.

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

- ↳ **Herramientas de gestión de negocio:** La gestión de la Entidad se realiza a través de ERP Dynamics. Se trata de una herramienta transaccional corporativa donde se gestiona la información referente a finanzas, recursos humanos, compras y todo lo referente al día a día de la entidad.

La información que se maneja a nivel transaccional solo se emplea con el propósito de ERP pero no existe una herramienta que permita explotar el dato que se gestiona en dicha herramienta.

- ↳ **Gestión administrativa de la Entidad:** Se utiliza el sistema ERP Dynamics.
- ↳ **Contabilidad/Finanzas:** Se utiliza el sistema ERP Dynamics.
- ↳ **Instalaciones deportivas:** Se está llevando a cabo la implantación de una herramienta de digitalización para los accesos en las instalaciones deportivas a través de DNA Sport. La instalación deportiva donde se está realizando es La Cartuja en Sevilla.

R E C E P T O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	No se ha localizado CRM o base de datos de clientes que permita tener conocimiento de los mismos.	
		ORA 17:43:04

- **Gestión de información y BBDD de clientes y empresas:** No se ha localizado CRM o base de datos de clientes que permita tener conocimiento de los mismos.
- **Big Data and Analytics.** La Empresa tiene una clara vocación de explotación del dato. Para el seguimiento de indicadores se utilizan herramientas de analítica avanzada como herramientas de Big Data. Dada la importancia de la relación existente entre la EPGTDA y el ámbito en que desarrolla su actividad, así como con terceros que en algunos casos se encuentran fuera de la geografía de la entidad, la herramienta de Big Data puede ser un arma muy valiosa. Aun así, hasta la fecha solo se está llevando a cabo un análisis descriptivo.

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 EPGTDA alcanza sus objetivos, con independencia de los costes que su ejecución implique. Así mismo, permite conocer para la EPGTDA los retos estratégicos, objetivos, indicadores y 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 Intervención 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 EPGTDA, y en teoría en línea con

	[REDACTED]	20/01/2021 17:43	PÁGINA 28/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

R E C E P T I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202100000587424	30/01/2021
	siguientes tareas	HORA 17:43:04

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 EPGTDA, 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.

↳ **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**

Lote-13. Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A.

29

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 29/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

- LA EPGTDA establece de forma correcta un conjunto de **objetivos de forma anual** que son recogidos en el Plan Anual de Acción. Estos objetivos se definen teniendo en cuenta la experiencia del año anterior y la expectativa de año próximo, pero siempre con base en el conocimiento que tienen los Directores de la Empresa. La definición de estos objetivos se hace por tanto de abajo a arriba, desde los Jefes de Departamento hasta la Gerencia y de ahí en formato aprobado vuelve a descender.
- Dentro de la Subdirección de Instalaciones Deportivas, uno de sus principales objetivos es el servicio que se da al público en la gestión de las propias instalaciones, no dirigido a atraer turismo, sino orientado al deporte de alto nivel, al deporte federado y de alto rendimiento.
- Para la definición del **Plan Anual de Acción** se apoyan en datos estadísticos a través de herramientas como SAETA o Big Data. De esta forma pueden establecer objetivos analizando aquellos países o mercados emisores y receptores que han sufrido algún tipo de variación.
- No se ha identificado la existencia de un **plan de negocio** a largo plazo más allá del existente en los objetivos y misión de la Entidad y del que desarrolla la Secretaría General de Turismo relacionado con el Plan de Turismo. Disponer de un plan estratégico a largo plazo 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.

↳ Actividad de la Entidad

- La EPGTDA está centrada en acompañar a empresas que dan servicio en Andalucía actuando como catalizador de la actividad turística de Andalucía. La EPGTSA acompaña al turista en todo el proceso de viaje: desde el momento en que el turista se encuentra en disposición de comenzar su viaje, hasta el momento en que ha terminado su viaje y puede comenzar el proceso de repetición. Por lo tanto, **las actividades de la Empresa son coherentes** con los objetivos y la misión de esta.
- La Entidad cuenta con **autonomía de gestión** en el desempeño de cada una de sus funciones (promoción de la marca Andalucía, definición de programas de innovación etc.), dentro de los presupuestos establecidos por la Junta.
- La **forma de trabajo** es por departamentos que actúan como **silos, existiendo poca comunicación** entre ellos.
- Dentro de las Instalaciones Deportivas, la Entidad establece el **mismo modelo de gestión** pese a ofrecer **distintos servicios**. Respecto a las contrataciones de proveedores, éstas se realizan de manera conjunta para todas las instalaciones para así ganar en eficacia.

R E C E P T I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	REQUIERE VARIAS REVISIONES POR FALTA DE DATOS 17:43:04	

- El reporte financiero no siempre cuadra a la primera y se requiere varias revisiones para obtener una versión estable. Esto deja entrever que hay una **falta de gobierno del dato en los procesos financieros**.
- La Entidad dispone de una Subdirección de Promoción Deportiva donde se consolidan cuatro tipos de funciones, vinculadas a la promoción del destino turístico Andalucía como destino de turismo deportivo al tratarse de un tipo de turismo que desestacionaliza y diversifica respecto al tradicional tipo de turismo "sol y playa" y otras más relacionada con el **fomento del deporte en la sociedad** andaluza y patrocinios deportivos que están poco relacionadas con el objetivo de promoción turística .
- Se ha analizado el Organismo IMDER de la Comunidad de Madrid, dado que las competencias de IMDER se encontraban alineadas con las que en la actualidad desarrolla en materia deportiva la Subdirección de Instalaciones Deportivas y la de Promoción Deportiva de la EPGTDA. IMDER fue extinguido en 2015, asumiendo las competencias la Dirección General de Juventud y Deporte de la Comunidad de Madrid.

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

- En cuanto al **grado de cumplimiento de las tareas**, la ejecución de los expedientes y los planes de acción son correctos en su globalidad, atendiendo a los resultados satisfactorios de su actividad. No obstante, no se pueden cuantificar por separado ya que el éxito de una actividad o proceso concreto no se mide de forma empírica, sino que se chequea de forma "personal" con los afectados.
- Las acciones que forman parte del Plan Anual (expedientes) se comienzan a ejecutar en algunas ocasiones **sin asegurar cuáles son los objetivos cuantitativos** que se espera obtener de ellos.
- Tienen definidos un conjunto de objetivos estratégicos con sistemas de medición tanto cuantitativos como cualitativos. Aun así, **no existen informes de seguimiento de los objetivos e indicadores** diferentes a los incluidos en las memorias exigidas por los convenios de financiación.
- Se realiza **un correcto seguimiento de cada una de las líneas de actividad** gracias a la existencia de un buen modelo organizativo. Las acciones tienen un responsable, y este responsable tiene cierta autonomía para tomar decisiones y modificar o cancelar las acciones en caso de que no estén funcionando. No obstante, dichas decisiones se toman según la experiencia del responsable, sin datos cuantitativos en que apoyarse.

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 31/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

R E C E P C I Ó	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	2021999900597424	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

- Al no existir un plan a largo plazo (más de un año), **no se pueden establecer** comparativas entre distintos años.
- El éxito de las **inversiones en patrocinio** no se puede comprobar de forma fidedigna mediante el análisis del retorno en hoteles, vuelos, etc.
- Se realiza un análisis del impacto que ha tenido el **desarrollo de eventos deportivos** en cuanto a participantes, resultados y posterior crecimiento de visitantes en el destino donde ha ocurrido.
- En el Hotel Escuela no se está haciendo seguimiento del beneficio que se obtiene de los titulados en sus formaciones una vez pasan al entorno laboral, solo mediante palabra y de forma no oficial.

↳ Catálogo y prestación de servicios

- La Entidad aplica correctamente la Ley 9/2017 de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público y normativa interna en materia de compras y contratación.
- La Empresa gestiona algunos inmuebles que **no forman parte de los servicios que ofrece**, como ocurre con la Red de Villas.
- Así mismo dentro de su catálogo de servicios hay planes de fomento de la actividad deportiva en la Sociedad Andaluza que **no forma parte de los servicios de promoción turística propios de la Empresa**, como son las Instalaciones Deportivas, las cuales están orientadas a la práctica de deportes de alto rendimiento, deporte federado y alto nivel.
- La Entidad más parecida a nivel tamaño y facturación es la Entidad Madrid Destino. Madrid Destino tiene una facturación de unos 70M€, pero cuenta con un 70% de ingresos gracias a subvenciones; mientras que la EPGTDA dispone de unos **ingresos que superan los 50M€** con un **40% de ellos procedentes de subvenciones**.

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.

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 32/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA		
	200109900587624	20/01/2021	
	Resumen analizado	15:00	17:43:04

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 EPGTDA 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/infratutilización 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

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 33/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

R E C E P T A C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199990587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

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

↳ Generación de ingresos

- **No se realiza un análisis de coste / beneficio** por cada uno de los planes que se lanzan, sino que es la propia experiencia de la Dirección quien señala los proyectos o expedientes con mayor garantía de éxito.
- La mayor parte de **la financiación viene de la Junta de Andalucía**, y no existe ningún método que permita a la Entidad ser autosuficiente.
- A nivel rentabilidad, la Entidad tiene el mismo número de ingresos que de gastos, por lo que **no genera ningún beneficio**. Esto es igual en el resto de las entidades excepto en Promotur Turismo Canarias, que se encuentra en pérdidas.

↳ Análisis de costes de actividad

- La Entidad tiene un **coste por empleado** (159.162,70€ en 2019); similar que el resto de las entidades (Agencia de Turisme Valenciana o Meliá). Por el contrario, la entidad de Promotur Turismo Canarias cuenta con un coste por empleado tres veces superior que las mencionadas anteriormente (524.800,50€ en 2019).
- **El gasto de personal constituye el 26 % de los gastos totales**, valor alineado con otras entidades similares como Madrid Destino o Meliá (que tienen un 30 %).
- La EPGTDA es la Entidad que **mayor porcentaje de gasto destina a servicios exteriores** (54 %) frente al 33 % de Madrid Destino; el 39 % de la Agencia de Turisme Valenciana y el 2 % de Promotur Turismo.
- La Entidad es **responsable de las finanzas de la Red De Villas y la gestión de las Instalaciones Deportivas**, aunque dichos establecimientos no contribuyen a la realización de los objetivos de la promoción turística de la Entidad. Así mismo se han localizado plazas de aparcamiento propiedad de la Entidad cuyo alineamiento a los objetivos de la Empresa, así como el retorno económico que conllevan, debe analizarse.

↳ Organización y recursos:

- No existe un plan para asegurar que las **capacidades y roles necesarios** para cumplir con los objetivos de la Empresa están identificados, si están cubiertos con el personal actual y cuáles han de fomentarse o entrenarse.
- La Entidad cuenta con 331 trabajadores para 2019, de los cuales **73 son trabajadores pertenecientes a la Subdirección de Instalaciones Deportivas** (personal laboral) y **4 trabajadores pertenecen a la Subdirección de Promoción Deportiva**. El resto de los

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 34/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

empleados necesarios para realizar las funciones que desarrolla la Subdirección de Instalaciones Deportivas son subcontratados (de 160 a 190 dependiendo de la estacionalidad). Para esta subdirección se están llevando a cabo **funciones transversales** para distintas áreas como recursos humanos, informática, financiero etc.

- Existe un mecanismo de **formación para los empleados en función de las capacidades** necesarias pero tales necesidades las señala el supervisor directo del empleado, sin alineamiento a estrategia corporativa, y después no se hace seguimiento sobre el beneficio adquirido por tal formación.
- En la actualidad la Entidad **se organiza en un total de 5 direcciones**, las cuales desarrollan su actividad en los siguientes ámbitos: Económico-financiero y Red de villas, Contratación y Recursos Humanos, Servicios Generales, Promoción y Andalucía LAB. Estas direcciones cuentan con una baja integración y comunicación entre las mismas.
- **El 4% de la plantilla corresponde a puestos directivos**, valor alineado con otras entidades como Meliá o Promotur Turismo Canarias.
- La redacción de los nuevos procesos y su establecimiento no se ha llevado a cabo y se siguen trabajando con **procesos poco documentados y mediante silos**.
- La EPGTDA dispone de un **modelo basado en datos históricos y de fuentes externas** para conocer lo que ha ocurrido en el sector y en las actividades de la propia entidad. Aunque sea un modelo bastante avanzado donde se utilizan fuentes de datos internas y externas, se podría incorporar otra información transaccional fijándose en los modelos de inteligencia artificial que incorporan algunas empresas españolas del sector turístico como Meliá:
 - Utilización de Big Data para conocer el impacto real de todas sus campañas a lo largo del viaje del turista, así como disponer de información relevante del cliente en tiempo real y personalizar la experiencia.
 - Utilización de sistemas de Revenue Management para la gestión de los ingresos y adaptación a las necesidades de los diferentes mercados.
 - La elección de un canal telefónico como canal estratégico y la incorporación de un asistente virtual facilitan la interacción con el cliente mejorando la eficiencia, agilidad y rentabilidad del servicio.
- No se está volcando ningún tipo de información del ERP al Big Data.
- **No se está haciendo analítica predictiva**, sino solo descriptiva. Hay un equipo que posteriormente lleva a cabo el razonamiento de lo que está ocurriendo de forma manual.

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA		
	200199900587434	20/01/2021	
	Registro Electrónico	canales	ORA 17:43:04

- El **proceso de atención a proveedores se lleva a cabo de forma manual e por teléfono**, sin existir un procedimiento cerrado para ello. No existen canales establecidos para gestionar esta atención.
- No se está llevando a cabo una gestión de riesgos, a pesar de que existe una plantilla definida para tal efecto. En consecuencia, tampoco se establecen planes de contingencia ni de mitigación de manera anticipada, estableciendo un procedimiento reactivo.
- No hay un modelo de atribución que cubra más de un eslabón en la cadena y que permita conocer a quién se asigna el mérito del viaje conforme a la realidad, sino que se asigna siempre a la última interacción.
- **No se están utilizando datos de información de movilidad urbana basados en antenas de telefonía** para conocer por mapas de calor las visitas de los turistas por las distintas zonas de Andalucía y poder generar información relevante sobre el éxito de las actuaciones. Por ejemplo, el caso de LUCA, donde una entidad privada pone a disposición de empresa públicas datos de antenas telefónicas para conocer el comportamiento de los turistas en un determinado destino (<https://luca-d3.com/industries/innovation-tourism>).
- La comunicación a las PYMES no es del todo efectiva, y la información sobre eventos y servicios de la Empresa no llega por igual a todos los Empresarios. De esta forma, se ha detectado por parte de la Empresa que es un determinado grupo de Empresarios los que típicamente acuden a un determinado evento, bloqueando la difusión de este evento al resto de empresarios.
- Existe una **alta manualidad en la ejecución de tareas administrativas** que podrían automatizarse. Se ha comenzado con algunas funciones, pero hay margen de mejora.
- **No se está utilizando la información de éxito o fracaso** de las actividades anteriores para conocer si compensa o no compensa llevar a cabo una acción futura.
- Los empresarios que contratan alumnos de la escuela no llegan a retroalimentar a la escuela de manera oficial sobre su rendimiento.

Ver Anexo III para mayor detalle.

5.4 ANÁLISIS DE ECONOMÍA

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

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 36/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202100000587624	20/01/2021
	HORARIO 17:43:04	

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 EPGTDA.
- ↘ 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 EPGTDA, 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 EPGTDA:**

- 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 EPGTDA y cuya reducción implicaría un efecto multiplicador sobre los resultados del EPGTDA, 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

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 37/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

directos o indirectos-, el volumen de actividad –costes fijos, variables o mixtos-, la capacidad productiva de la Empresa –costes de la actividad, la capacidad de actividad, la procedencia contable –costes externos o internos- o según el sistema de llevanza de la contabilidad analítica del EPGTDA –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:

- Análisis económico - financiero
- Gestión económico - financiera

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

➤ Análisis económico-financiero

- La Empresa tiene una **ratio de liquidez (1,55)** por encima de uno, es decir, dispone de suficiente activo para hacer frente a sus deudas. El resto de las entidades (excepto la agencia de Turisme Valenciana) tienen un problema de liquidez.
- La EPGTDA tiene un **ratio de solvencia alto (11,3)** por lo que hay recursos para atender los pagos de los acreedores, pero pueden disponer de activos improductivos.
- Es importante tener en cuenta la interpretación de ambos ratios de liquidez y solvencia, los cuales nos facilitarán una visión completa de que la Empresa cuenta con activos o partes de activos improductivos.
- Tiene un nivel de **endeudamiento inferior al 2%** lo que demuestra su salud financiera. (La financiación proviene fundamentalmente de subvenciones de la Junta, por lo que con la ausencia de éstas la Empresa no sería sostenible por si sola y tendría un nivel de endeudamiento bastante mayor). Este valor de endeudamiento se encuentra alineado con el resto de entidades (Madrid Destino y Promotur Turismo Canarias).

➤ Gestión económico-financiera

- La EPGTDA cuenta con un **menor gasto medio por proveedor (18.406,90 €)**. Este indicador es el más bajo al compararse con el resto de entidades del estudio de mercado realizado, porque la Entidad cuenta con más de 2.000 proveedores identificados, donde la mayoría de los gastos corresponden a contratos menores. En cuanto al resto de entidades pese a tener menor gasto en proveedores, cuentan también con menor número de proveedores (menor de 50), a excepción de Meliá.

Ver Anexo IV para mayor detalle.

6 ANÁLISIS DE LAS ALEGACIONES AL INFORME PROVISIONAL

A continuación, se valoran las alegaciones al informe provisional efectuadas por la Empresa el 18 de diciembre de 2020.

EPGTDA															
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 - 1															
Apartado del Informe															
1.1. Breve descripción de la Entidad															
Alegación															
Las cifras del Presupuesto de Explotación y de Capital publicadas en BOJA para las anualidades 2019 y 2020 incluidas en el presente apartado no son correctas, siendo las siguientes las cifras de la Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A.															
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2019</th> <th>2020</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Presupuesto de Explotación</td> <td>55.019.287</td> <td>57.528.945</td> </tr> <tr> <td>Presupuesto de Capital</td> <td>540.000</td> <td>318.529</td> </tr> <tr> <td>Presupuesto Total</td> <td>55.561.306</td> <td>57.849.494</td> </tr> </tbody> </table>					2019	2020	Presupuesto de Explotación	55.019.287	57.528.945	Presupuesto de Capital	540.000	318.529	Presupuesto Total	55.561.306	57.849.494
	2019	2020													
Presupuesto de Explotación	55.019.287	57.528.945													
Presupuesto de Capital	540.000	318.529													
Presupuesto Total	55.561.306	57.849.494													
JUSTIFICACIÓN															
Se acepta la alegación y se modifica el contenido del informe.															

EPGTDA			
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 - 2			
Apartado del Informe			
1.2.2 Conclusiones y recomendaciones de Eficacia			

R E C E P T O	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202100000587638	20/01/2021
	Edificio de la Junta de Andalucía	HORA 17:43:04

La entidad dispone de unos ingresos de 48,2 millones de Euros, de los cuales el 99% son obtenidos mediante subvenciones, siendo el 99% de ellas procedentes de la Junta de Andalucía. El resto de los ingresos provienen a través de ingresos y otros de gestión corriente (inferior al 1% del total) y Transferencias de Financiación, que integran el 61% de los ingresos de la entidad.

Alegación

Los ingresos de la empresa en el ejercicio 2019 ascendieron a 49.487.779 euros, correspondiendo un 6,46% a ingresos propios y el resto a ingresos de la Junta de Andalucía

JUSTIFICACIÓN

Se acepta la alegación y se actualiza el contenido del informe.

EPGTA			
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 -3 y 5			
Apartado del Informe 1.2.2 Conclusiones y recomendaciones de Eficacia Se ha identificado poca comunicación interdepartamental, lo que puede ocasionar problemas a corto plazo. Tampoco existen métodos de reporte fluido entre la entidad y la Consejería o Secretaría, todo ello motivado por una ausencia de gobierno del dato financiero.			
Alegación Periódicamente se realizan reuniones del Gabinete de Dirección (Gerente junto con los directores de la Empresa), donde se hace balance de situación y se establecen las directrices para el funcionamiento de la Empresa. A su vez, a petición de Consejería, la Gerencia, mantiene reuniones mensuales con el Viceconsejero, para analizar la situación de las actuaciones de la organización.			
JUSTIFICACIÓN No se acepta la alegación ya que se ha detectado la existencia de silos entre los distintos departamentos que perjudican el normal funcionamiento de los procesos. A pesar de que se celebran reuniones periódicas, el dato es complicado de extraer y cuadrar por lo que la comunicación puede ser más fluida de lo que es en la actualidad.			

Lote-13. Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A.

40

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 40/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	



R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	HORA 17:43:04	

EPGTDA			
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 - 4			
<p>Apartado del Informe</p> <p>1.2.2 Conclusiones y recomendaciones de Eficacia</p> <p>No existe ningún Plan de Negocio a largo plazo (más de un año) más allá de los planes estratégicos de turismo que desarrolla la Secretaría General.</p> <p>Alegación</p> <p>A modo de resumen, se indica cual es la estructura en materia de planificación de la SGTUR y la EPGTDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan General de Turismo Sostenible (Plan Marco de la Consejería). • Plan Estratégico de Marketing Turístico Horizonte 2020 (EPGTDA - 2017-2020). • Planes de Acción anuales (EPGTDA). 			
JUSTIFICACIÓN			
No se acepta la alegación. Aunque la entidad disponga de otros planes de acción, no existen planes de negocio a largo plazo más allá del Plan estratégico de Marketing Turístico Horizonte 2020.			

EPGTDA			
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 - 6			
<p>Apartado del Informe</p> <p>1.2.2 Conclusiones y recomendaciones de Eficacia</p> <p>Inexistencia de “métodos de reporte fluido entre la entidad, consejería y secretaria...”</p> <p>Alegación</p>			



R E C E P T O	JUNTA DE ANDALUCÍA
C O D I G O	20219800587624
F E C H A	20/01/2021
H O R A	HORA 17:43:04

Están programadas reuniones de coordinación establecidas entre la Entidad y la Consejería a través de su Secretaría General para el Deporte (SGD) y sus Direcciones Generales (DG) (concretamente todos los martes a las 10'00h) donde se abordan éstas y otras cuestiones relacionadas con la gestión de las Subdirecciones de PROMOCIÓN DEPORTIVA e INSTALACIONES DEPORTIVAS de la Entidad. Ello sin perjuicio de otras reuniones monográficas ad hoc, cuando son necesarias.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación ya que se ha detectado la existencia de silos entre los distintos departamentos que perjudican el normal funcionamiento de los procesos. A pesar de que se celebran reuniones periódicas, el dato es complicado de extraer y cuadrar por lo que la comunicación puede ser más fluida de lo que es en la actualidad.

EPGTDA			
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 – 7 y 8			
Apartado del Informe			
1.2.2 Conclusiones y recomendaciones de Eficacia			
<p>Se ha identificado que dentro de la propia Empresa hay tareas tan diversas como la gestión de los activos de instalaciones deportivas, el desarrollo de actividades de fomento de la práctica del deporte que no están alineados con el otro objetivo principal de promoción y explotación del destino turístico Andalucía, y sí se encontrarían alineadas con las funciones que desarrolla la Fundación Andalucía Olímpica y la Secretaría General de Deporte.</p>			
Alegación			
<p>Dentro de la entidad coexisten en términos de igualdad, los objetivos de promoción TURÍSTICA y los de promoción DEPORTIVA de Andalucía. Además, los Estatutos-FAO: "la actuación de la Fundación se circunscribe a las personas físicas o jurídicas que reúnan las condiciones que, para cada actuación, beca o ayuda determine el Patronato de la Fundación, en aras de fomentar la práctica deportiva desde la edad escolar y su continuidad a lo largo de toda la vida, el asociacionismo deportivo, la organización de eventos deportivos, el deporte de rendimiento y el deporte olímpico siempre atendiendo a los principios de la Carta Olímpica". Es decir, no atiende pues a grupos de población andaluza que NO participen del Movimiento Olímpico.</p>			
JUSTIFICACIÓN			



R E C E P T O	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	2021099900587624	20/01/2021
C O D E	Región de objetivos	HORA 17:43:04

Se acepta la alegación y se modifica el informe matizando que se bien forman parte de los objetivos tal y como están definidos en sus estatutos, coincidiendo con los que pudiera tener asignados una Dirección General competente en materia de Deporte y podría tener mayor sentido desvincularlos de aquellos que son puramente gestión turística.

EPGTDA			
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 - 9			
Apartado del Informe			
1.2.2 Conclusiones y recomendaciones de Eficacia			
Recomendación de explorar nuevos modelos de gestión de activos deportivos...basados en modelos mixtos de colaboración público-privada			
Alegación			
Esta fórmula de tratamiento de los Activos de Deporte que se recomiendan sí que se realizan desde la Entidad, basando en ellos su gestión de la Promoción Deportiva, toda vez que supone el modo de relación con los Agentes que integran el Sistema Deportivo Andaluz y que quedan reflejados en los grupos de interés a los que afecta nuestro Plan de Acción.			
JUSTIFICACIÓN			
Se acepta la alegación y se actualiza el informe.			

EPGTDA			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input type="checkbox"/> Corrección	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación
	<input type="checkbox"/> Sustitución		<input type="checkbox"/> Resolución
	<input checked="" type="checkbox"/> Eliminación		
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD - 10			
Apartado del Informe			
1.2.2 Conclusiones y recomendaciones de Eficacia			
Análisis de las funciones realizadas con la gestión de instalaciones deportivas...alineadas en la misma estrategia de la FAO.			

Lote-13. Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A.

43



R E C E P T A C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

Alegación
No figura esta competencia entre las enunciadas por la FAO dentro de su objeto social.
JUSTIFICACIÓN
Se acepta la alegación y se modifica el informe matizando que, no formando parte de la FAO, estas prioridades podrían formar parte del cometido de una D.G. de Instalaciones Deportivas.

EPGTDA			
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 – 11			
Apartado del Informe			
1.2.3 Conclusiones y recomendaciones de Eficiencia			
La Entidad se compone de 5 Direcciones.			
Alegación			
También existen otras 3 Subdirecciones de igual rango, categoría y responsabilidad que las Direcciones que se citan, a saber: Promoción Deportiva, Instalaciones Deportivas y Servicios Jurídicos y Documentación. La nomenclatura no significa una diferencia en este caso, por ser la denominación de origen de los responsables de Áreas en la extinta EP Deporte Andaluz, S.A.			
JUSTIFICACIÓN			
Se acepta la alegación y se modifica el informe.			

EPGTDA			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input checked="" type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD – 12			
Apartado del Informe			
1.2.3 Conclusiones y recomendaciones de Eficiencia			



R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202100000587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

En cuanto a la ejecución de las tareas administrativas, la mayoría se realizan de forma manual aumentando la carga de gestión de las acciones que llevan a cabo, lo que repercute en el tiempo en desarrollarlas.

Alegación

Si bien es mejorable la automatización de las tareas administrativas, las mismas se desarrollan en el entorno del ERP Microsoft Dynamics Navision, donde se trabaja con dato único. Está previsto que a comienzos del ejercicio 2021 se ponga en funcionamiento la factura electrónica, de forma que el proceso manual de introducción de los datos en el ERP correspondiente a las facturas quede automatizado.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación. Durante la auditoría operativa se ha tenido en cuenta la situación de la entidad en la anualidad de 2019.

EPGTDA			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input type="checkbox"/> Corrección <input checked="" type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD – 13			
Apartado del Informe 3. Breve Descripción de la Entidad Alegación En lo referido a Deporte, la Entidad se relaciona con la totalidad de Agentes que integran el Sistema Deportivo Andaluz (administraciones, entidades y personas físicas y jurídicas que gestionan Deporte) y sus principales grupos de interés (Deporte para Todos, Escolar, en Edad Escolar, Deporte Salud, de Rendimiento, Deporte Base, Deporte Universitario, Deporte Espectáculo, Deporte para Grupos de Especial Atención, Deporte Local, Deporte Municipal.).			
JUSTIFICACIÓN			
Se acepta la alegación y se modifica el informe incorporando la información dada por la Empresa.			

EPGTDA



R E C E P T I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Registro Electrónico <input type="checkbox"/> Resolución	HORA 17:43:04

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD – 14		
<p>Apartado del Informe</p> <p>5.1 Análisis de sistemas y procedimientos</p> <p>Ejecución del Consumidor-Marketing.</p> <p>Alegación</p> <p>Existe una dinámica similar en la gestión de medios publicitarios (de hecho, se planifican y gestionan de forma paralela) en lo que se refiere a Deporte.</p>		
JUSTIFICACIÓN		
Se acepta la alegación y se incluye en el informe que no solo se gestiona Turismo sino también Deporte.		

EPGTDA			
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 – 15			
<p>Apartado del Informe</p> <p>5.1 Análisis de sistemas y procedimientos</p> <p>Planificación a Corto Plazo. Generación del Plan Anual de Actividades. Controles.</p> <p>Alegación</p> <p>En PROMOCIÓN DEPORTIVA, se valora la idoneidad de las acciones a programar y planificar en términos de articulación territorial y reparto entre diferentes modalidades deportivas, que supongan atracción de eventos e impactos turísticos-deportivos.</p>			
JUSTIFICACIÓN			
Se acepta la alegación y se modifica el informe.			

EPGTDA



R E C E P T I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Registro Electrónico <input type="checkbox"/> Resolución	HORA 17:43:04

TIPO DE ALEGACIÓN	<input type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input checked="" type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD – 16		
<p>Apartado del Informe</p> <p>5.2 Análisis de eficacia</p> <p>Uno de los principales objetivos de las IIDD...no está orientado a los objetivos de Turismo.</p> <p>Alegación</p> <p>No obstante, sí que están en consonancia y perfectamente alineados con los objetivos de Deporte fijados en el objeto social y estatutos de la Entidad.</p>		
JUSTIFICACIÓN		
Se acepta la alegación y se modifica el informe.		

EPGTDA			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input type="checkbox"/> Corrección <input checked="" type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD – 17 y 18			
<p>Apartado del Informe</p> <p>5.2 Análisis de eficacia</p> <p>Promoción Deportiva donde se consolidan cuatro tipos de funciones, vinculadas a la promoción del destino turístico Andalucía como destino de turismo deportivo al tratarse de un tipo de turismo que desestacionaliza y diversifica respecto al tradicional tipo de turismo “sol y playa” y otras más relacionada con el fomento del deporte en la sociedad andaluza y patrocinios deportivos que están poco relacionadas con el objetivo de promoción turística.</p> <p>Alegación</p> <p>Son 4 las funciones o ejes de actuación de la Subdirección de Promoción Deportiva: 1.- ORGANIZACIÓN DE EVENTOS. 2.- PROGRAMAS DE PROMOCIÓN DEPORTIVA. 3.- PATROCINIOS DEPORTIVOS. 4.- OTRAS ACTUACIONES. Efectivamente está directamente con la Promoción del Deporte, siendo éste también un objetivo nuclear</p>			



R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	2021099900587621 Registro Electrónico	20/01/2021 HORA 17:43:04

del objeto social de la Entidad. Ver Estatutos de la EPGTDA (Arts. 2º, 11, 12, 13 y 14).	
JUSTIFICACIÓN	
Se acepta la alegación y se modifica el informe.	

EPGTDA			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input checked="" type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD – 19			
Apartado del Informe 5.2 Análisis de eficacia “no existen informes de seguimiento de objetivos e indicadores...” Alegación Existe un informe de Medición de Objetivos de PROMOCIÓN DEPORTIVA y en Instalaciones Deportivas.			
JUSTIFICACIÓN			
No se acepta la alegación, ya que según se indica, no existen informes adicionales a los exigidos por las memorias.			

EPGTDA			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input checked="" type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD – 20			
Apartado del Informe 5.2 Análisis de eficacia Hay planes de fomento de la actividad deportiva...que no forman parte de los servicios de promoción turística de la Empresa como son las instalaciones deportivas...” Alegación			

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	20210000058762A	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

En todo caso sí que forma parte del objeto social y Estatutos de la Entidad (Art. 2º y 1A, 1C, 1E, 1G y 1J).
JUSTIFICACIÓN
No se acepta la alegación, si bien forma parte de los objetivos de la Entidad en términos de Deporte, podría pertenecer a una D.G. de Deporte y desligar de los objetivos propios de Turismo.

EPGTDA			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input checked="" type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD – 21			
Apartado del Informe			
5.2 Análisis de eficacia			
La Entidad es responsable... de la gestión de las Instalaciones Deportivas, aunque dichos establecimientos no contribuyen a la realización de los objetivos de la promoción turística de la entidad.			
Alegación			
La gestión de Instalaciones deportivas contribuye a la realización de los objetivos contenidos en las letras b) y e) del objeto social reflejado en los estatutos.			
JUSTIFICACIÓN			
No se acepta la alegación, ya que si bien están relacionados con los objetivos de la Entidad en materia de Deporte, esa gestión podría llevarse a cabo por una D.G. competente en materia de Deporte y quedar desligada de los objetivos propios de Turismo.			

EPGTDA			
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 – 22			
Apartado del Informe			



R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

5.3 Análisis de eficiencia

La Empresa dispone de algunos inmuebles que no forman parte de los servicios que ofrece como ocurre con la Red de Villas.

Alegación

Los inmuebles gestionados por la filial Red de Villas Turísticas, S.A. no forman parte de esta empresa, más allá de poseer el 100% del capital social de la misma, siendo el propietario de los citados inmuebles la Junta de Andalucía.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta la alegación y se modifica el informe aclarando esta cuestión.

EPGTDA

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 – 23

Apartado del Informe

5.3 Análisis de eficiencia

Organización y recursos: “La entidad cuenta con 331 trabajadores...4 pertenecen a la Subdirección de Promoción Deportiva. El resto de los empleados para llevar a cabo de esta Subdirección son subcontratados...”.

Alegación

La referencia a 160-190 trabajadores subcontratados es errónea por cuanto se este dato se refiere a Instalaciones Deportivas y no a Promoción Deportiva, donde no existe la subcontratación de servicios para el desarrollo ordinario de sus fines y funciones.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta la alegación y se procede a rectificar el informe.

EPGTDA

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 – 24

Lote-13. Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A.

50



R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

<p>Apartado del Informe</p> <p>6. Conclusiones</p> <p>Procesos y Sistemas: “No existe un proceso de análisis de lanzamiento de cualquier actividad o presencia en eventos”</p> <p>Alegación</p> <p>Existe un criterio en cuanto a la utilidad /idoneidad de los eventos deportivos de carácter cíclico, los cuales pretenden combatir el fenómeno de la desestacionalización (que se produce también de forma cíclica) del Turismo de Sol y Playa en Andalucía.</p> <p>JUSTIFICACIÓN</p> <p>No se acepta la alegación, ya que se refiere al análisis cuantitativo de retorno de la inversión que se espera percibir de la celebración del evento o actividad.</p>	<p>de retorno...previo al</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

EPGTDA			
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 – 25			
<p>Apartado del Informe</p> <p>6. Conclusiones</p> <p>Sistemas: “teniendo en cuenta el soporte informático y de aplicaciones que dispone la entidad...”.</p> <p>Alegación</p> <p>Se ha omitido que en la Subdirección de Promoción Deportiva se está ultimando la activación durante el presente ejercicio 2020 una PLATAFORMA DIGITAL DEL DEPORTE denominada "Andalucía es Deporte”.</p> <p>JUSTIFICACIÓN</p> <p>No se acepta la alegación. Durante la auditoría operativa se ha tenido en cuenta la situación de la entidad en la anualidad de 2019.</p>			

EPGTDA



R E C E P T I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Registro Electrónico <input type="checkbox"/> Resolución	HORA 17:43:04

TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD – 26		
Apartado del Informe 6. Conclusiones Sistemas: Planificación Estratégica: “Los objetivos para el año se fijan según la experiencia del año anterior...”. Alegación Existen en cuanto a PROMOCIÓN DEPORTIVA, Objetivos de carácter CÍCLICO como es el caso de los eventos deportivos de carácter transversal y singular, que pretenden la dinamización económica, deportiva y turística de un territorio en un período determinado del año.		
JUSTIFICACIÓN		
Se acepta la alegación y se modifica el informe		

EPGTDA			
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 – 27			
Apartado del Informe 6. Conclusiones El objetivo principal de la Subdirección de Instalaciones Deportivas no está orientado a los objetivos principales de promoción del destino turístico Andalucía, ya que está dirigido fundamentalmente al mantenimiento y explotación de Instalaciones Deportivas. Alegación El mantenimiento y explotación de Instalaciones Deportivas está comprendido en las letras b) y e) del objeto social reflejado en los estatutos de la sociedad.			
JUSTIFICACIÓN			



R E C E P T O R I O	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	200103900587624	20/01/2021
	Repetente en esta materia y así quedar desligado de los objetivos propios de Turismo.	HORA 17:43:04

EPGTDA			
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 – 28			
Apartado del Informe 6. Conclusiones Planificación Estratégica: “Por su parte la Subdirección de Promoción Deportiva dispone de dos tipos principales de objetivos...”. Alegación Los objetivos de la Subdirección de Promoción Deportiva nos son dos, sino seis y están explicitados en el Plan de Acción del año en curso.			
JUSTIFICACIÓN			
Se acepta la alegación y se modifica el informe matizando que se refiere a dos tipos de grupos de actividades principales más que a tipos de objetivos			

EPGTDA			
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 – 29			
Apartado del Informe Apartado 5.3. Actividad de la Entidad: “...las relacionadas con el fomento del deporte de la ciudadanía y el mantenimiento de las instalaciones deportivas estarían más alineadas con la Secretaría General para el Deporte y con la Fundación Andalucía Olímpica...”.			

R E C E P C I Ó N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202109000587624	20/01/2021
	En relación a las Instalaciones Deportivas y su desempeño están perfectamente encuadradas en el objeto social de la Entidad, que se explicita en el artículo 2.B. de sus Estatutos	HORA 17:43:04

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación, si bien forma parte de los objetivos de la Entidad en el ámbito del Deporte, podrían llevarse a cabo desde una D.G. competente en esta materia y así quedar desligado de los objetivos propios de Turismo.

EPGTDA

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 – 30

Apartado del Informe

6. Conclusiones

Eficiencia. Organización y Recursos: “No se están llevando a cabo gestión de riesgos...”.

Alegación

En su defecto desde las Subdirecciones de Instalaciones Deportivas y Promoción Deportiva, se realizan reuniones específicas, de carácter trimestral con los titulares y promotores deportivos que tienen lugar en Andalucía, y en las instalaciones gestionadas por la Entidad, para analizar estado de situación, fechas, modificaciones a realizar, impactos y otras cuestiones estratégicas.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación, al no existir una gestión de riesgos documentados y comunicados, con plan de contingencia, probabilidad de que se materialice el riesgo y el impacto en caso de que así sea.

EPGTDA

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 – 31



R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

Apartado del Informe	
6. Recomendaciones	
Planteamiento Estratégico: “En cuanto a la Subdirección de Instalaciones Deportivas se propone trasladarlo a la Dirección General...y evitar así la duplicidad de acciones con organismos como...la Fundación Andalucía Olímpica...”.	
Alegación	
No se recoge esa competencia en el objeto fundacional de la Fundación Andalucía Olímpica, como es el caso de la gestión de instalaciones deportivas adscritas a la Entidad EPGTDA.	
JUSTIFICACIÓN	
No se acepta la alegación, al existir competencias como el fomento del deporte en la Sociedad Andaluza que sí forman parte de los objetivos de la FAO y están duplicadas.	

EPGTDA			
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 – 32			
Apartado del Informe			
6. Recomendaciones			
Apartado 5.3. Actividad de la Entidad: 22.: “Analizar las funciones de la Dirección de Promoción Deportiva...realojar las funciones de fomento y promoción de la práctica deportiva en la D.G. de Promoción Deportiva, Hábitos Saludables y Tejido Deportivo...y analizar la posibilidad de que dichas funciones se consoliden dentro del Instituto Andaluz del Deporte (IAD)...”.			
Alegación			
Las competencias y funciones del IAD se refieren a la Formación, Documentación, Investigación e Innovación del Sistema Deportivo Andaluz y sus agentes, no coincidiendo pues, con la Dirección de Promoción Deportiva. Tal como aparece en su propia página web:			
“Las competencias del IAD abarcan diferentes áreas: titulaciones náuticas, enseñanzas de técnicos deportivos (EDRE), formación continua, investigación e innovación deportiva y formaciones oficiales federativas en periodo transitorio, además de la			

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	2021099900787624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

edición de publicaciones y documentos electrónicos disponibles en su catálogo de publicaciones y su biblioteca".

Igual ocurre con la FAO, cuyas funciones y competencias están referidas a los Valores del Olimpismo y el Deporte Olímpico y Paralímpico.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación ya que se considera que la D.G de Promoción Deportiva es el Centro Directivo donde mejor encaja la competencia descrita y por ende se propone de esta manera, sin descuidar las competencias y funciones ya desempeñadas por la misma.

EPGTDA			
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 – 33			
Apartado del Informe			
6. Recomendaciones			
Apartado 5.3. Generación de Ingresos. 31: Aumento de la inversión privada. Aumentar la financiación privada en las tareas de la EPGTDA....			
Alegación			
Esta posibilidad se ha explorado desde 2010 hasta la fecha a mediante la activación del "Programa PATROCINA", mediante el cual se promueve la atracción de entidades privadas y firmas comerciales, hacia los activos de Deporte (eventos, programas, competiciones e instalaciones deportivas). Los resultados han sido en todo caso relacionados siempre con el Patrocinio "en especie" aplicado a determinados eventos.			
JUSTIFICACIÓN			
Se acepta la alegación y se modifica el informe.			

EPGTDA			
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 – 34			

Lote-13. Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A.



R E C E P C I Ó N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

Apartado del Informe

6. Recomendaciones

Se propone un tipo de arquitectura tipo Lambda para asegurar la correcta explotación de los datos.

Alegación

Este tipo de arquitectura ya está implementada en el proyecto de BigData, prácticamente con los mismos sistemas, pero no se puede implementar la solución de Azure propuesta, por la política de gobierno de los sistemas de la Junta de Andalucía.

JUSTIFICACIÓN

Se acepta la alegación y se modifica el informe aclarando que la solución en Azure se proponía como un ejemplo de tipo de arquitectura donde se podría desarrollar la analítica avanzada pero no se exige que sea en concreto Azure.

EPGTDA

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 – 35

Apartado del Informe

6. Recomendaciones

Empleo del dato para conocer los mercados emisores y receptores y beneficios relacionados

Alegación

Se propone la implantación de un sistema de BigData que permita analizar el mercado y este sistema ya está implantado y la empresa se apoya en el para la toma de decisiones que se propone en el informe, además de que el equipo de SAETA también ha realizado y sigue realizando con las nuevas herramientas de BigData los mapas de calor propuestos y de hecho en el plan 20-20 ya se definieron matrices de idoneidad.

JUSTIFICACIÓN

No se acepta la alegación, ya que se propone emplear el dato como base para que el conocimiento de los mercados emisores y receptores, así como los beneficios asociados vengan dados por la propia herramienta mediante el uso de analítica

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202109000587424	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

avanzada de forma proactiva. En la actualidad se puede llevar a cabo analítica descriptiva.

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 58/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

R E C E P T O	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

7 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. El Informe Definitivo junto con el resto de documentos y resultados de los trabajos realizados serán 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 de la EPGTDA son las siguientes:

↳ Procesos y sistemas

- **Procesos.** Revisando los procesos actuales y sus mecanismos de control, podemos concluir que:
 - En los últimos años en la Entidad se han definido procesos, pero en la actualidad hay un proceso de redefinición de estos que es necesario concluir.
 - No está definida una relación completa de procesos, procedimientos y controles necesarios para asegurar un modelo de calidad y con unos riesgos controlados.
 - En la actualidad el modelo operativo de la Entidad funciona mediante silos, en el que muchos procesos se ven parados esperando a que un responsable de otra Dirección dé vía libre al siguiente paso; no hay procesos establecidos que permitan actuar de forma fluida.
 - A nivel organizativo existe un reparto establecido de responsabilidades entre las distintas Direcciones, pero no está documentado.
 - No existe un proceso de análisis del retorno de cada expediente. Así mismo no se ha localizado un análisis de coste-beneficio previo al lanzamiento de cualquier actividad o presencia en eventos.

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 59/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

R E C E P T O	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	203100900587624	20/01/2021
C I R C I O N	Electrónico	HORA 17:43:04

- ✓ Conocimiento del número de plazas hoteleras disponibles, así como plazas de turismo residencial y otro tipo de alojamientos turísticos.

Sin embargo, en el Big Data no se están incluyendo fuentes de datos internas como el ERP, Datos financieros, de compras, etc. n se está haciendo analítica predictiva sobre los datos ya disponibles.

↳ Eficacia

- Planificación estratégica

- Los objetivos para el año se fijan según la experiencia del año anterior y las expectativas de los próximos años. Todos ellos están recogidos en el Plan Anual de Acción. Para este Plan se tienen en cuenta estadísticas y datos recogidos de distintas herramientas. Existen en cuanto a promoción deportiva, objetivos de carácter cíclico como es el caso de los eventos deportivos de carácter transversal y singular, que pretenden la dinamización económica, deportiva y turística de un territorio en un período determinado del año.
- Ausencia de un plan de negocio a largo plazo más allá de los objetivos principales que conforman la Entidad.
- El objetivo principal de la Subdirección de Instalaciones Deportivas no está orientado a los objetivos principales de promoción del destino turístico Andalucía, ya que está dirigido fundamentalmente al mantenimiento y explotación de instalaciones deportivas.
- Por su parte la Subdirección de Promoción Deportiva es responsable de dos tipos de grupos de actividades. Por un lado, actividades relacionadas con llevar estas instalaciones a la Sociedad Andaluza de cara al fomento de la práctica del deporte, además del deporte de alto nivel, deporte federado y de alto rendimiento. Por otro lado, actividades relacionadas con la promoción del destino turístico deportivo Andalucía, en cuanto a la celebración de eventos deportivos de alto nivel y la atracción de visitantes relacionados con este tipo de eventos deportivos.

- Actividad de la Entidad

- Las actividades desarrolladas por la Entidad son coherentes con los objetivos y la misión de esta, si bien, las relacionadas con el fomento del deporte en la ciudadanía y el mantenimiento de instalaciones deportivas, estarían más alineadas con las actividades desarrolladas por Secretaría de Deporte y las funciones de la Fundación Andalucía Olímpica.
- Autonomía propia de gestión en el desempeño de sus funciones dentro de los presupuestos establecidos por la Junta.
- Poca comunicación interdepartamental lo que puede ocasionar problemas a corto plazo.
- No existe un medio de reporte fluido entre la Entidad y la Consejería o Secretaría, todo ello motivado por una ausencia de gobierno del dato financiero.

- Grado de cumplimiento de objetivos y seguimiento de actividad

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 61/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

R E C E P T O	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	2021199900587624	20/01/2021
C I J	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

- Se establecen formaciones de los empleados en función de las capacidades, pero no se lleva a cabo un seguimiento de las mismas.
- La Entidad está conformada por 5 direcciones con baja integración y comunicación entre sí, las cuales desarrollan sus actividades en distintos ámbitos. El porcentaje de puestos directivos en la Entidad alcanza el 4% de la plantilla.
- Se dispone de un modelo basado en ciertos datos estadísticos e históricos para conocer lo sucedido en el sector y en las actividades de la propia entidad.
- No se está llevando a cabo gestión de riesgos ni planes de mitigación, a pesar de que existe una plantilla definida para tal efecto.
- Existe un porcentaje de duplicidad de funciones entre aquellas relacionadas con el fomento de la práctica deportiva en la sociedad y las que desarrolla la Fundación Andalucía Olímpica a este fin, no generándose sinergias entre ambas entidades.
- La atención a proveedores se realiza de forma manual o por teléfono, sin existir un procedimiento concreto.
- Alta manualidad en la ejecución de las tareas administrativas.
- No se utiliza la información de movilidad para conocer mediante mapas de calor las visitas recibidas o generar información sobre el éxito de las actuaciones.

↳ Economía

- **Análisis económico – financiero**
 - Cuenta con las ratios financieras más saludables de las entidades analizadas en la comparativa.
 - La Entidad tiene una buena ratio de liquidez, una alta solvencia y un nivel bajo de endeudamiento.
- **Gestión económica – financiera**
 - El contar con gran número de proveedores y la mayoría de ellos corresponderse con contratos menores, hace que su gasto medio sea bajo.
 - La Entidad no es autosuficiente y es dependiente de las subvenciones recibidas, si bien de su actividad se benefician económicamente empresarios de Andalucía o que tienen sus negocios en Andalucía.

A continuación, en base a las conclusiones anteriores, establecemos un conjunto de **recomendaciones y posibilidades de mejora:**

↳ Procesos y sistemas

- **Procesos.**
 - **1. Elaborar y documentar el mapa de procesos redefinidos.** Como recomendación general se propone la elaboración y puesta en marcha de un mapa de procesos operativos que permita que toda la Entidad conozca cuáles son los pasos que se deben dar y qué personas de qué áreas o Direcciones deben contribuir a dichos pasos para alcanzar los objetivos. De esta forma se reducirá el tiempo de puesta en marcha de actividades.

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 63/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			

- **2. Establecer mecanismos de control de los procesos.** Este mapa de procesos debe de tener unos mecanismos de seguimiento y unos criterios de control que permitan verificar que se cumple con los estándares de calidad de los servicios, alineado a la estrategia, la propuesta de valor y la operativa.
- **3. Establecer un mecanismo de gestión y mitigación de riesgos.** Se recomienda la elaboración de un mecanismo y comité de identificación de riesgos y de establecimiento de planes de mitigación o de contingencia a los mismos.
- **4. Establecer objetivos estratégicos a largo plazo.** Se recomienda elaborar un proceso de establecimiento de objetivos estratégicos a largo plazo. En dicho proceso, apalancado en el dato, se hará seguimiento de qué iniciativas dentro de los planes anuales contribuyen a la consecución de dichos objetivos estratégicos y en qué medida.
- **5. Elaboración de estrategias comunes para las instalaciones.** Para la Subdirección de Instalaciones Deportivas, se plantea el fomento de una estrategia común que genere mayor agilidad en la contratación para la gestión de las instalaciones deportivas.
- **6. Establecer un procedimiento de análisis coste/beneficio.** Se recomienda establecer un procedimiento de análisis de coste/beneficio para cada iniciativa que se va a elaborar. Este análisis estará basado en experiencias previas y/o simulaciones mediante el uso de la herramienta de Big Data y dará visibilidad sobre el potencial de retorno de cada actividad.
- **7. Analizar la disponibilidad de capacidad actual.** Hay que asegurar que se dispone de los recursos y roles necesarios para la consecución de los objetivos estratégicos de la Entidad. Se recomienda realizar un análisis sobre la disponibilidad de las capacidades necesarias para los objetivos estratégicos y llevar a cabo la definición del modelo operativo necesario. Adicionalmente, se debe analizar las capacidades y roles existentes en la actualidad en la Entidad y seleccionar qué necesidades de entrenamiento y formación hay que desarrollar para poder cubrir las necesidades futuras.
- **8. Identificar procesos a automatizar.** Una vez redefinidos y establecidos los procesos del modelo operativo para la Entidad, analizar cuáles de ellos son susceptibles de ser automatizados. Valorar el coste de automatización y de su mantenimiento y el potencial de ahorro en carga de trabajo y desarrollar aquellas automatizaciones que cuyo retorno estimado sea positivo.
- **9. Generar una estrategia completa de gestión y gobierno del dato.** Se recomienda desarrollar una estrategia de explotación del dato, arropada por un proceso de gobierno del dato, donde se establezcan mecanismos para:

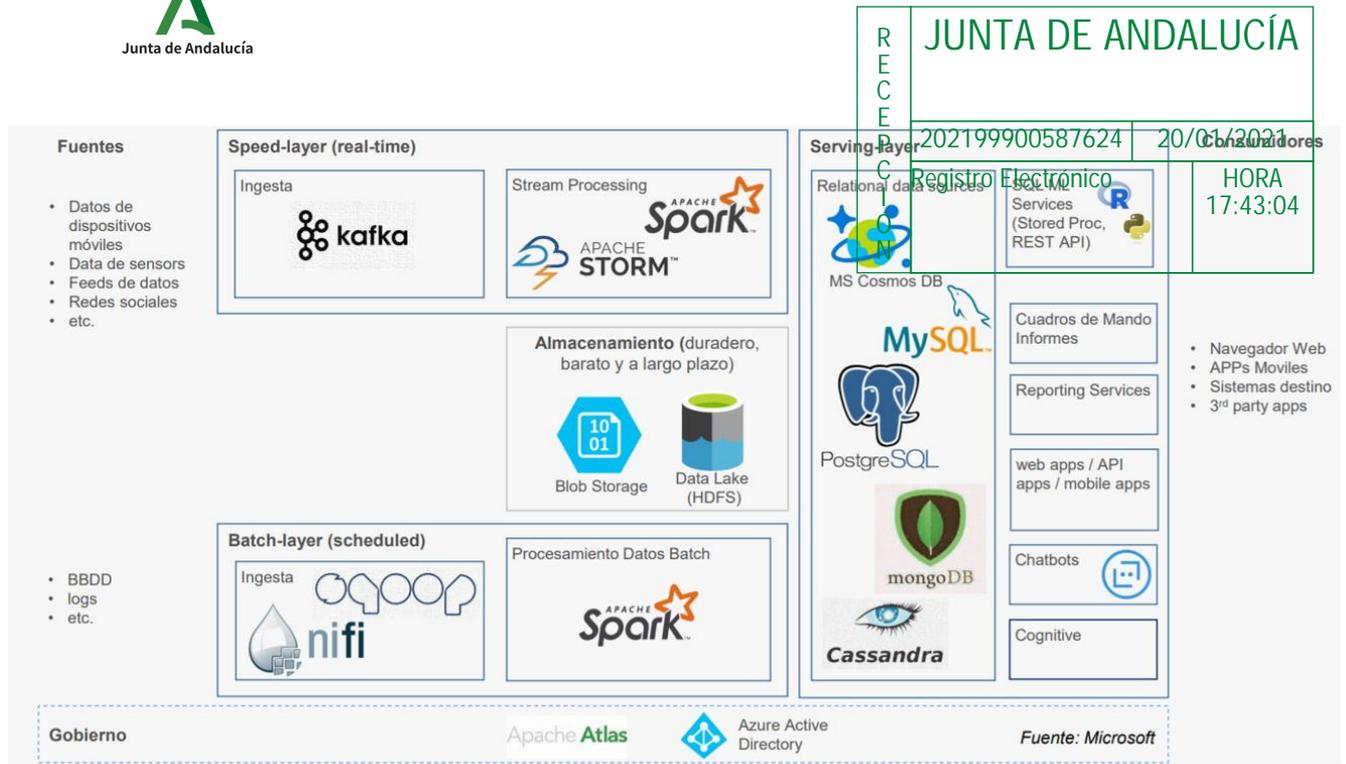
 - ✓ Generar una estrategia de datos.
 - ✓ Definir un estándar de arquitectura de datos.
 - ✓ Establecer los procedimientos de seguridad de los datos, aunque la Entidad cubre actualmente con la seguridad esperada.
 - ✓ Gestionar los datos (quién es el propietario de cada dato, quién lo genera, en qué sistemas, quién lo explota y quién puede modificarlo o eliminarlo).

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

- ✓ Garantizar la calidad del dato.
- Sistemas.
 - **10. Evolucionar el Big Data actual como centro de negocio.** La EPGTDA debe establecer un plan para evolucionar el Big Data actual y permitirle ser la capa tecnológica en la que se apalanque el proceso de convertir la Empresa en una empresa “Data-Driven”.
 - **11. Desarrollar capacidades de analítica predictiva.** Continuar explotando de forma descriptiva los datos que se están manejando en el Big Data actual, pero generar nuevas capacidades de analítica predictiva, que son las que permitirán valorar el éxito futuro o no de las actividades y actuaciones de la Entidad. Para ello:
 1. Definir los tipos de casos de uso que se desean desarrollar en la toma de decisiones de la Entidad. En los apartados de estas recomendaciones se dan algunos (no exhaustivo):
 - ✓ Análisis del retorno de una actividad.
 - ✓ Análisis financiero.
 - ✓ Análisis coste/beneficio de cualquier actividad.
 - ✓ Predicción del número de visitantes que tendrá un destino.
 - ✓ Predicción del retorno que tendrá una actividad.
 - ✓ Análisis de carga de trabajo del personal de la Entidad.
 - ✓ Análisis de escenarios para la toma de decisiones (“qué pasa si...”).
 2. Para cada caso de uso, ordenados por prioridad, establecer cuáles son las fuentes de datos que se requerirán. Pueden ser fuentes de datos externas, pero también internas.
 3. Integrar el actual ERP con el Big Data, de forma que se puedan emplear dichos datos del histórico de los expedientes e información financiera y de personal.
 4. Analizar aspectos y políticas de seguridad, así como los requerimientos de tiempos de respuesta y de transferencia de datos.
 5. Diseñar la plataforma futura partiendo de la existente, teniendo en cuenta la arquitectura, herramientas, licencias, soporte, portabilidad y la situación inicial.
 6. Construir la plataforma desde el punto de vista tecnológico y desarrollar los casos de uso siguiendo la priorización definida y empleado el punto de vista de ciencia de datos.
 7. Asegurar los mecanismos de integración con otros sistemas, así como la visualización del resultado de ejecución de los algoritmos que se construyan como base para los casos de uso seleccionados.

A modo de referencia se incluye un tipo de arquitectura como por ejemplo Lambda, pese a que dicha arquitectura no se pueda implementar por la política de gobierno de los sistemas de la Junta de Andalucía, y así asegurar la correcta explotación de los datos.

		20/01/2021 17:43	PÁGINA 65/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	
			



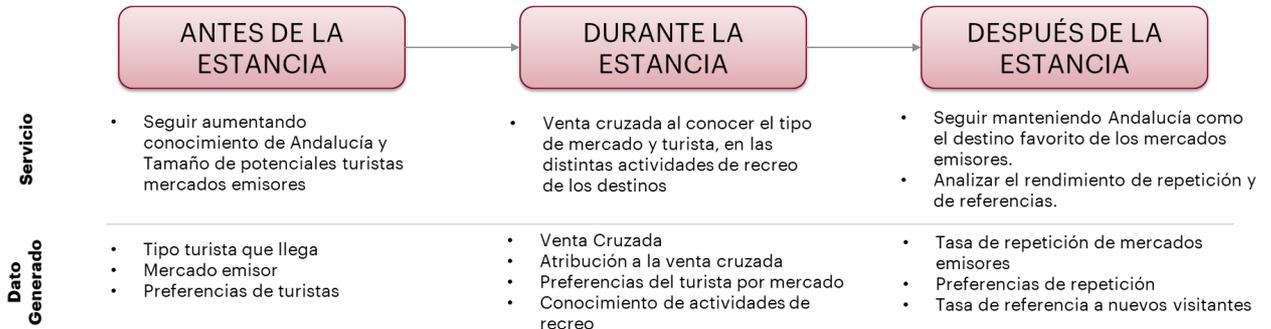
La arquitectura Lambda permitirá a la Entidad gestionar datos almacenados y tomar decisiones sobre su rendimiento y análisis de coste/beneficio entre otros y permitirá reaccionar ante eventos que ocurran en tiempo real.

↳ Eficacia

- Planificación estratégica
 - **12. Planteamiento estratégico.** En cuanto a la Subdirección de Instalaciones Deportivas, se propone trasladarlo bajo la Dirección General de Planificación, Instalaciones y Eventos Deportivos para evitar así la duplicidad de acciones con Organismos adscritos a la Consejería de Educación y Deporte, como la Fundación Andalucía Olímpica y aprovechar de esta forma el alineamiento estratégico con el objetivo de tal Dirección General, de forma similar al análisis que se ha llevado a cabo sobre IMDER en la Comunidad de Madrid.
 - **13. Establecer objetivos cuantificables.** Establecer objetivos estratégicos cuantificables y medibles mediante un plan a 5 años sobre el que se pueda hacer seguimiento constante.
 - **14. Establecer principios estratégicos.** 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 empresarios turísticos. Reforzar la labor de captación y desarrollo de negocio.
 - ✓ Captación, seguimiento durante la estancia y desarrollo del evento y fidelización de turistas y visitantes a los distintos destinos de Andalucía.

Saludables y Tejido Deportivo, sin descuidar las competencias y funciones ya desempeñadas en la IAD.

- Grado de cumplimiento de objetivos y seguimiento de actividad
 - **23. Establecer un cuadro de mando de objetivos.** Se propone la creación de un cuadro de mando que permita conocer desde los datos reales de la Entidad el grado de cumplimiento y de éxito de cada actividad, así como el coste invertido y el beneficio esperado.
 - **24. Desarrollo de un modelo de atribución externo.** Se propone el desarrollo de un modelo de atribución publicitario basado en inteligencia artificial, en el que se conozca el rendimiento de cada acción publicitaria de la Entidad, mediante la colaboración con los empresarios.
 - **25. Analizar el porcentaje de empleabilidad de estudiantes.** Se recomienda elaborar un plan de seguimiento de los estudiantes en el Hotel Escuela, que permita conocer el porcentaje de empleabilidad de dichos estudiantes.
 - **26. Desarrollo de modelo de atribución de la Empresa.** Se recomienda hacer seguimiento mediante un modelo de atribución específico a las actividades de patrocinios que se llevan a cabo, mediante modelos que analicen el impacto en el turismo en el Big Data de la Entidad.
- Catálogo y prestación de servicios
 - El siguiente diagrama resumen las recomendaciones de evolución en los servicios ofertados por cada fase en el proceso turístico, así como los datos principales en los que debe apalancarse:



- **27. Cuantificar el beneficio que obtienen los empresarios.** La EPGTDA debe poder cuantificar los servicios que está ofreciendo a los empresarios andaluces y poder restablecer un método de financiación apalancado en la justificación por medio del dato de estos servicios que se ofrecen.

La actividad que más puede retornar a la Entidad es la originación de negocio en los países emisores, por lo que la recomendación es focalizarse en dicha fase del proceso de adquisición del viaje.

- **28. Generar mecanismos de venta cruzada de cara a la sostenibilidad.** La Entidad debe poder generar venta cruzada una vez que el turista se encuentra en su destino, permitiendo que otras empresas se beneficien de ella. Para ello se recomienda utilizar el conocimiento del turista que llega a los distintos destinos y el aumento de ventas que se produzcan por las distintas actuaciones durante la estancia.
- **29. Generar la base de datos de clientes y tener visión 360 grados de ellos.** Disponer de una base de datos de clientes o entidades con las que la Empresa se relaciona, de forma que pueda generar inteligencia específica para determinados grupos de clientes. Tener una visión 360º de cada cliente y de sus necesidades potenciales y cómo ayudarles.

↳ Eficiencia

- Generación de ingresos
 - **30. Empleo del dato para conocer los mercados emisores y receptores y beneficios relacionados.** Disponer de una nueva plataforma analítica basada en Big Data que permita la ingesta, almacenamiento, tratamiento y la publicación de los datos de una forma rápida y eficaz. Con todos estos datos obtenidos se propone la implementación de un Sistema Inteligente de Monitorización de Turismo, que ayudaría a la EPGTDA con un análisis experto y el empleo de unos patrones a la identificación geográfica y el seguimiento del riesgo de las acciones con la finalidad de ser más eficientes a la hora de enfocar las tareas. Mediante un mapa de calor, a través de una interfaz fácil de entender, se podrían identificar los mercados receptores y emisores para clasificarlos en función del riesgo de cumplimiento de sus objetivos (alto, medio o bajo).
 - **31. Amento de la inversión privada. Aumentar la financiación privada en las tareas de la EPGTDA.** El fomento de la promoción y el desarrollo de la industria del turismo y del deporte de Andalucía tiene un gran reclamo publicitario del que las entidades privadas se benefician. Aunque actualmente se lleve a cabo con el programa Patrocina, se debería continuar trabajando para avanzar en la autosuficiencia económica de las tareas que lleva a cabo la Entidad.
- Análisis de coste de actividad
 - **32. Recopilar datos de coste inicial, coste final y beneficio por actividad.** Asegurar que toda actividad dispone de los datos del análisis de coste inicial y el coste final, así como el beneficio obtenido. Disponer de estos datos como fuente de conocimiento para establecer modelos de predicción de coste beneficio automáticos.
 - **33. Crear un modelo predictivo coste/beneficio.** Establecer un modelo para llevar a cabo un análisis coste–beneficio alrededor del dato. Mediante el cual se pretende determinar la conveniencia de cada una de las líneas de actuación propuestas.

R E C E P T I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

- Organización y recursos

- **34. Realizar un análisis de las capacidades necesarias para cubrir los objetivos.** Revisar desde el prisma de recursos humanos, cuáles son las capacidades y roles necesarios para cubrir con cada proceso de la Entidad, así como su volumen de negocio. Analizar así mismo cuáles de estas capacidades y roles están cubiertos y qué capacidades disponen en la actualidad que no son requeridas y pueden ser entrenadas para cubrir otros roles que sean importantes para la Entidad.
- **35. Crear una matriz de roles y responsabilidades.** Elaboración de una matriz de asignación de roles, la cual permita conocer a la EPGTDA las responsabilidades por posición de cada uno de sus empleados.
- **36. Elaboración de una base de conocimiento para empleados.** Elaboración de un modelo de gestión del conocimiento para facilitar a los empleados encontrar un conocimiento valioso en el momento en el que necesite. Además, podrá acceder a bases de datos con documentación de la industria que permita conocer las últimas tendencias, todo ello con el objetivo de favorecer la dinamización y el seguimiento de este.
- **37. Formación analítica.** Formar al personal clave de la Entidad en conocimientos de analítica avanzada, para poder usar el Big Data y los cuadros de mando elaborados con la finalidad de realizar una explotación adecuada de la información necesaria.

↳ Economía

- Análisis económico – financiero

- **38. Reforzar mecanismos de Gobierno Financiero.** Establecer un modelo y sistemática de seguimiento periódico en el que intervengan los responsables de cada Dirección, así como comités de dirección donde se vea reflejado la situación económica financiera de la Entidad.
- **39. Empleo del dato para planificación y reporte financiero.** Asegurarse de que toda la documentación financiera de Dynamics y de otros informes paralelos puedan reflejarse en el Big Data, permitiendo establecer previsiones financieras a través de esa información y las variables de predicción del turismo de las otras recomendaciones.

Esta información permitirá asimismo reducir la carga de trabajo manual en generación de informes financieros.

- Gestión económica – financiera

- **40. Establecer plan para monetizar servicios ofrecidos.** La Entidad debe elaborar un plan que le permita crecer hacia la autosuficiencia económica. Para ello debe apalancarse en establecer un mecanismo de atribución que permita conocer cómo ha beneficiado la acción de la Empresa a los resultados de los empresarios con intereses turísticos en Andalucía. A través de este conocimiento y de la atribución a la actividad de la Entidad se podrán establecer mecanismos de financiación en función del beneficio obtenido.

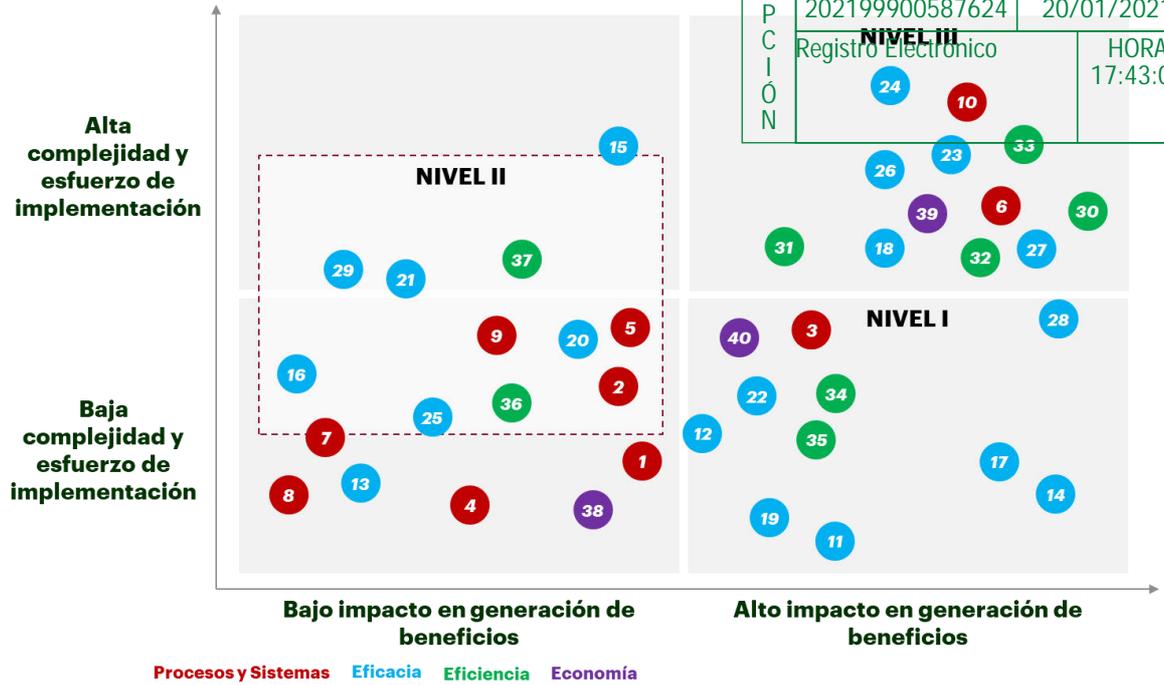
		20/01/2021 17:43	PÁGINA 70/79
VERIFICACIÓN	PECLABC995FB2E6C4FE2118C26E116	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

No obstante, la situación actual de la industria de turismo hace que esta recomendación sea complicada de poner en práctica. A modo de elaboración de este informe.

Como ejercicio final se propone la priorización de las distintas recomendaciones utilizando 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:



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



- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> 1. Construir mapa de procesos 2. Establecer controles de los procesos 3. Mecanismo de gestión y mitigación de riesgos 4. Establecer objetivos estratégicos a largo plazo 5. Elaborar estrategia común para las instalaciones 6. Establecer mecanismo coste/beneficio 7. Analizar disponibilidad de capacidades actuales 8. Identificar procesos a automatizar 9. Estrategia completa de gestión y gobierno del dato 10. Evolucionar Big Data actual 11. Desarrollar capacidades de analítica predictiva 12. Planteamiento estratégico 13. Establecer objetivos cuantificables 14. Establecer principios estratégicos 15. Análisis del resultado del Plan Anual orientado a data 16. Analizar datos de empresarios que se pueden ingestar 17. Incrementar número de empresarios 18. Mecanismos de análisis de retorno de Empresas turísticas 19. Revisión integración Villas de Andalucía 20. Romper silos entre Direcciones | <ul style="list-style-type: none"> 21. Uso del dato para reducción de tareas administrativas 22. Analizar las funciones de la Dirección de Promoción Turística 23. Cuadro de mando de objetivos 24. Desarrollo del modelo de atribución externo 25. Analizar porcentaje empleabilidad de estudiantes 26. Desarrollo de modelo de atribución de la empresa 27. Cuantificar el beneficio de empresarios 28. Generar mecanismos de venta cruzada de cara a sostenibilidad 29. BBDD de clientes y visión 360 de ellos 30. Empleo del dato para conocer mercados emisores y receptores 31. Aumento de la inversión privada 32. Recopilar datos de coste inicial, final y beneficio por actividad 33. Modelo predictivo coste/beneficio 34. Realizar un análisis de las capacidades necesarias para cubrir los objetivos 35. Crear matriz de roles y responsabilidades 36. Elaboración base de conocimiento para empleados 37. Formación analítica 38. Reforzar mecanismos de Gobierno Financiero 39. Empleo del dato para planificación y reporte financiero 40. Establecer plan para monetizar servicios ofrecidos |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Procesos y Sistemas Eficacia Eficiencia Economía

MODELO OPERATIVO - EPGTDA

Proceso - Nivel 1	Proceso - Nivel 2	Proceso - Nivel 3	Desarrollado por la EGTDA	Prioritario	Riesgo Identificado
Planificación empresarial integrada	Planificación a largo plazo	Definición de plan de mitigación o contingencia	No desarrollado	Considerado No prioritario	No se ha finalizado un plan de contingencia para la planificación a largo plazo o estratégico
Planificación empresarial integrada	Planificación a largo plazo	Definición de la propuesta de valor	No desarrollado	Considerado Prioritario	Proceso no implantado
Planificación empresarial integrada	Planificación a largo plazo	Definición de un modelo y dimensiones económico-financiero que permita la sostenibilidad de manera autosuficiente	No desarrollado	Considerado Prioritario	Proceso no implantado
Planificación empresarial integrada	Planificación a corto plazo	Generación de Plan anual de actividades	Desarrollado	Considerado Prioritario	No se construye en atención a un conjunto de resultados previos ni experiencias cuantitativas.
Planificación empresarial integrada	Planificación a corto plazo	Modelado de Atribución	Desarrollado	Considerado Prioritario	N/A
Planificación empresarial integrada	Planificación a corto plazo	Segmentación	No desarrollado	Considerado Prioritario	Proceso no implantado
Planificación empresarial integrada	Planificación a corto plazo	Análisis de clusters	No desarrollado	Considerado No prioritario	N/A
Planificación empresarial integrada	Planificación a corto plazo	Generación de networking y colaboración con otras entidades	No desarrollado	Considerado Prioritario	Proceso no implantado
Analítica	Consumidor	Analítica de Canales	Desarrollado	Considerado No prioritario	N/A
Analítica	Consumidor	Analítica de merchandising	No desarrollado	Considerado Prioritario	N/A
Analítica	Consumidor	Analítica de rentabilidad sobre la marca o por categoría	Desarrollado	Considerado Prioritario	Falta de análisis sobre viabilidad
Analítica	Consumidor	Evaluación de ventas por promoción	Desarrollado	Considerado No prioritario	N/A
Analítica	Consumidor	Analítica de los resultados de los stakeholders	No desarrollado	Considerado Prioritario	Proceso no implantado
Analítica	Producto y servicio	Analítica de Investigación y Desarrollo	Desarrollado	Considerado Prioritario	Proceso no implantado
Analítica	Producto y servicio	Analítica del ciclo de vida de productos y servicios	Desarrollado	Considerado No prioritario	N/A
Analítica	Fundamentos de Negocio	Analítica de la gestión de IT	Desarrollado	Considerado No prioritario	N/A
Analítica	Fundamentos de Negocio	Control y Presentación de Informes Financieros	Desarrollado	Considerado No prioritario	N/A
Analítica	Fundamentos de Negocio	Analítica de RRHH	No desarrollado	Considerado Prioritario	Proceso no implantado
Administración de Datos	Gestión de datos de la empresa	Definición de KPIs para el seguimiento de la actividad	Desarrollado	Considerado Prioritario	N/A
Administración de Datos	Gestión de datos de la empresa	Estrategia de datos	Desarrollado	Considerado No prioritario	N/A
Administración de Datos	Gestión de datos de la empresa	Arquitectura de datos	Desarrollado	Considerado No prioritario	N/A
Administración de Datos	Gestión de datos de la empresa	Seguridad de datos	Desarrollado	Considerado No prioritario	N/A
Administración de Datos	Gestión de datos de la empresa	Gobierno de datos	Desarrollado	Considerado Prioritario	N/A
Administración de Datos	Gestión de datos de la empresa	Gestión de datos	Desarrollado	Considerado No prioritario	N/A
Administración de Datos	Gestión de datos de la empresa	Gestión de la calidad de los datos	Desarrollado	Considerado No prioritario	N/A

REGISTRADO	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	HORA 17:43:04

8.2 ANEXO II - ANÁLISIS DE EFICACIA

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 satisfacción general de los visitantes y de los empresarios
Numero 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 dedicadas a la generación de innovaciones
Número de proyectos innovadores implementados
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 especial de frecuentación turística
Tasa de Función turística
Carga turística global
Número de visitantes turísticos por tipo de turismo (sol y playa, cultural, urbano, rural, gastronómico,

Lote-13. Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A.

76



R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202199900587624	20/01/2021
	Registro Electrónico	
	HORA 17:43:04	

bélico, naturaleza, aventuras.
Volumen de inscripciones y asistencia a eventos de los empresarios turísticos

8.3 ANEXO III - ANÁLISIS DE EFICIENCIA

Tabla 2: Tabla comparativa de entidades- ratios de rentabilidad, ingresos y costes

Indicadores	Grado de automatización de las tareas administrativas	Grado de empleo de tecnologías basadas en el dato	Gastos de personal / trabajador	Opiniones de informe de Auditoría de Cuentas	Media aritmética de la puntuación global	% Gasto personal sobre cifra de negocio	
EPGTDA	Anualidad 2018	No publicado	39.226 €	Favorable	No publicado	24 %	
	Anualidad 2019	No publicado	41.696 €	Favorable	No publicado	26 %	
Promotur Turismo Canarias	Anualidad 2018	Plan de digitalización	Sistema de Información turística	42.790 €	Favorable	7,1 (2015)	9 %
	Anualidad 2019			48.237 €	Favorable		9 %
Melia Hotels International	Anualidad 2018	Digitalización de facturas, check-in	Big Data, RMS, Asistentes virtual, APP...	46.856 €	Favorable	8,7	30 %
	Anualidad 2019			46.465 €	Favorable		8,5
Agencia Valenciana del Turisme	Anualidad 2016	No publicado	No publicado	40.759 €	Favorable	No publicado	30 %
	Anualidad 2015	No publicado	No publicado	39.840 €	Favorable	No publicado	25 %
Madrid Destino	Anualidad 2018	No publicado	No publicado	40.178 €	No publicado	No publicado	30 %
	Anualidad 2019	No publicado	No publicado	40.993 €	No publicado	No publicado	31 %

Indicadores	NS empleados	ACB	Ingresos totales netos /costes totales (%)	Ingresos por empleado	% en subvenciones	Costes/empleado	Gastos en servicios exteriores (%)	
EPGTDA	Anualidad 2018	349	0,0	100 %	162.321 €	39,28%	162.321,31	55,39%
	Anualidad 2019	331	0,0	100 %	159.162 €	41,56%	159.162,70	53,55%
Promotur Turismo Canarias	Anualidad 2018	44	-0,1	90 %	446.089 €	97,03%	495.314,24	1,38%
	Anualidad 2019	42	-0,1	90 %	464.985 €	96,81%	514.800,50	1,46%
Melia Hotels International	Anualidad 2018	4556	0,1	108 %	169.180 €	0,07%	155.600,53	44,54%
	Anualidad 2019	4569	0,0	103 %	158.646 €	0,05%	152.836,73	47,67%
Agencia Valenciana del Turisme	Anualidad 2016	180	0,0	3 %	3.514 €	46,45%	135.007,57	39,47%
	Anualidad 2015	182	0,0	2 %	2.539 €	33,29%	161.625,36	39,33%
Madrid Destino	Anualidad 2018	640	0,0	100 %	132.936 €	70,09%	132.711,93	33,07%
	Anualidad 2019	598	0,0	100 %	132.285 €	69,94%	131.783,70	33,93%

8.4 ANEXO IV - ANÁLISIS DE ECONOMÍA

Tabla 3: Tabla comparativa de las entidades- ratios financieros

Indicadores		Liquidez	Solvencia	Nivel de endeudamiento(%)	ROI
EPGTDA	Anualidad 2018	1,3	8,2	1,9%	1,3
	Anualidad 2019	1,6	11,4	1,3%	1,2
Promotur Turismo Canarias	Anualidad 2018	1,0	1,1	0,3 %	3.270,3
	Anualidad 2019	1,0	1,0	31,0 %	2.143,3
Melia Hotels International	Anualidad 2018	0,8	1,6	139,9 %	-0,5
	Anualidad 2019	1,1	1,6	150,2 %	N/A
Agencia Valenciana del Turismo	Anualidad 2016	1,0	3,5	4,2 %	N/A
	Anualidad 2015	1,3	3,2	4,5 %	N/A
Madrid Destino	Anualidad 2018	1,8	7,3	0,3 %	183,2
	Anualidad 2019	1,0	6,9	0,8 %	N/A

Indicador	Datos 2018	Datos 2019
Ingresos totales de explotación	53.519.474 €	50.228.185 €
Subvenciones	22.249.734 €	21.894.693 €
Gastos totales de explotación	53.593.153 €	-50.215.942 €
Empleados	349	331
Gastos de personal	13.690.139 €	13.801.403 €
Servicios exteriores	31.381.131€	28.217.839 €
Activo Corriente	18.057.518 €	14.985.682 €
Pasivo Corriente	14.264.954 €	9.642.122 €
Total Activo	133.049.447 €	128.745.338 €
Total Pasivo	16.143.339 €	11.318.563 €
EBIT	-73.679€	12.243 €
Ingresos financieros	3.130.664 €	2.454.668 €
Gastos financieros	8.709 €	8.761 €
Inversiones	24.175.527 €	23.675.768 €

R E C E P C I O N		JUNTA DE ANDALUCÍA	
2021	199900587624	20/01/2021	
1.551.291 €		Registro Electrónico	
117.446.715 €		HORA 17:43:04	

Deuda	2.191.288 €	1.551.291 €
Patrimonio Neto	116.906.108 €	117.446.715 €
Resultado del ejercicio	0 €	0 €
Gastos totales	56.650.138 €	52.682.853 €
Ingresos totales	56.650.138 €	52.682.853 €
Importe Proveedores (con IVA)	37.464.592 €	36.869.158 €
Nº de proveedores	2.003	2.003
Gasto Proveedores Mantenimiento	N/A	N/A
Importe cifra negocio	3.890.457 €	3.986.838 €

