

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

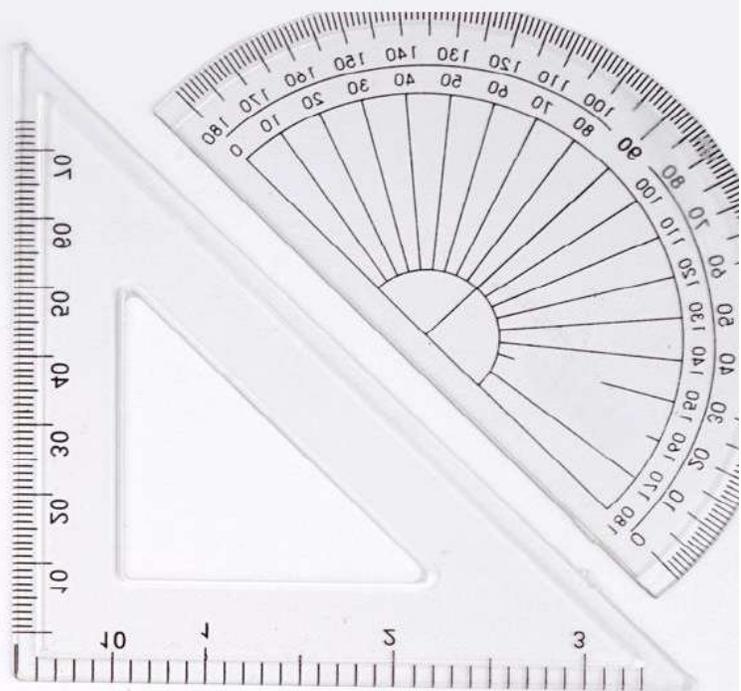
**Parque Científico y  
Tecnológico Cartuja  
S.A.**

**Lote- 4, PARQUES  
TECNOLÓGICOS.**

**INFORME DEFINITIVO**



Junta de Andalucía



# ÍNDICE

ÍNDICE .....	2
1 Resumen ejecutivo .....	3
1.1 Breve descripción de la entidad .....	3
1.2 Conclusiones y recomendaciones .....	5
2 Introducción.....	10
3 Breve descripción de la entidad .....	11
4 Objetivo, alcance y procedimientos de auditoría.....	13
4.1 Sistemas y procedimientos .....	15
4.2 Análisis de eficacia.....	15
4.3 Análisis de eficiencia .....	16
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.....	19
5.2 Análisis de eficacia.....	28
5.3 Análisis de eficiencia .....	34
5.4 Análisis de economía.....	37
6 Conclusiones y recomendaciones.....	40
7 Anexos.....	48
7.1 Anexo I – Análisis de sistemas y procedimientos – Descripción detallada de procedimientos.....	48
7.2 Anexo II – Análisis de eficacia.....	49
7.3 Anexo III – Análisis de eficiencia .....	51
7.4 Anexo IV – Análisis de economía.....	53
7.5 Anexo IV – Análisis y justificación de las alegaciones .....	54

# 1 RESUMEN EJECUTIVO

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

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

## 1.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

El PCT Cartuja es una Sociedad Mercantil Anónima del Sector Público Andaluz creada en el año 1991 con domicilio en la calle Isaac Newton, s/n. Pabellón de la Unión Europea, Parque Científico y Tecnológico Cartuja, 41092, Sevilla.

El PCT Cartuja es la sociedad gestora del parque con el mismo nombre, principal espacio de innovación de Sevilla, un Parque Científico y Tecnológico en el que confluyen 523 empresas y startups, centros formativos y de investigación y con una extensa oferta cultural y de ocio.

<b>Creación y Estatutos.</b>	Constituida como Cartuja 93, S.A. en virtud de escritura otorgada el día 24 de octubre de 1991, siendo su objeto fundacional la reutilización de las inversiones realizadas con motivo de la Exposición Universal de Sevilla del año 1992 y el desarrollo de cuantas actividades fueran necesarias para ello. Los vigentes Estatutos de la Sociedad se encuentran registrados en el Registro Mercantil y fueron aprobados por la Junta General Ordinaria de Accionistas en reunión celebrada con carácter universal el 22 de junio de 2016. En esa misma Junta se aprobó el cambio de denominación a “Parque Científico y Tecnológico Cartuja, S.A”.
<b>Tipo de entidad.</b>	Sociedad Anónima
<b>Régimen Jurídico</b>	Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de La Hacienda Pública de la Junta de Andalucía (en adelante, TRLGHP).  Art. 5 TRLGHP: <u>Las sociedades mercantiles del sector público andaluz</u> se regirán 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
<b>Objeto social</b>	Crear, sostener y gestionar mecanismos destinados a contribuir a la promoción y desarrollo de las actividades vinculadas a la investigación, la tecnología, la innovación, la internacionalización y el desarrollo de la actividad económica de las entidades y empresas ubicadas en el PCT Cartuja,

para lo cual llevará a cabo cuantas acciones estime oportunas y, en particular, las siguientes:

a) Promover y participar en actuaciones estratégicas colectivas de empresas presentes en el PCT Cartuja, que permitan una mayor competitividad de estas y, la creación de empleo, impulsando la conjunción de intereses mutuos de las entidades.

b) La administración de los bienes y derechos de los que la Sociedad sea titular, así como la gestión y administración para los que le faculten terceros, ostentando su representación.

c) Colaborar con entidades públicas y privadas para el desarrollo y difusión de las políticas de I+D+i que se establezcan desde la Comunidad Autónoma de Andalucía, la Administración General del Estado y, la Unión Europea.

d) Llevar a cabo actividades y proyectos de innovación y desarrollo tecnológico, que tengan correspondencia con las prioridades y directrices definidas en el PAIDI, Programa Operativo y políticas europeas.

e) Realizar funciones de coordinación, animación y transferencia del conocimiento entre las entidades y las empresas ubicadas en PCT Cartuja

f) Promover actividades encaminadas a integrar las diferentes áreas del Parque, tales como, culturales, científico-empresariales, universitarias o de ocio, en beneficio del PCT Cartuja.

g) Garantizar la prestación, entre otros, de los siguientes servicios a las empresas presentes en el mismo:

- Crear las condiciones óptimas para la ubicación de empresas con actividad intensiva en la gestión del conocimiento.
- Estimular la innovación y la transferencia de tecnología y conocimiento entre las entidades y empresas del propio parque y entre el parque y su entorno, especialmente con las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación y las pymes de carácter innovador o de base tecnológica.
- Dinamizar el desarrollo económico y tecnológico de su territorio de influencia, e incubar pequeñas y medianas empresas que se conviertan en empresas con proyección global.
- Gestionar la conservación del propio parque científico-tecnológico.
- Fomentar la creación de servicios integrados de apoyo empresarial y de difusión tecnológica relacionados con el conocimiento, así como prestar servicios de apoyo individual a empresas mediante la información, formación, asesoramiento, comercialización, internacionalización y, otros que contribuyan al mejor desarrollo de las empresas instaladas en el PCT Cartuja.
- Impulsar el encuentro y la conjunción de intereses mutuos de las entidades que integran el parque científico-tecnológico.

<b>Capital social y adscripción.</b>	<p>En su origen tuvo carácter de sociedad estatal, y desde el 24 de febrero de 1994 pasó a tenerlo de empresa de la Junta de Andalucía. Desde el 1 de enero de 2005 está participada de forma directa.</p> <p>Accionariado: 51% Comunidad Autónoma, 17,301% Caixa Emprendedor XXI S.A.U., 16,505% Empresa Pública de Gestión de Activos, S.A., 10% Excmo. Ayuntamiento de Sevilla, 5% Excmo. Diputación Provincial de Sevilla y 0,194% Universidad de Sevilla.</p> <p>Hasta el 22 de enero de 2019 se encontraba adscrita a la anterior Consejería de Empleo, Empresa y Comercio, pasando desde esa fecha a estar adscrita a la Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad, actual Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades, a través de la Secretaría General de Empresa, Innovación y Emprendimiento</p>
<b>N.º de Trabajadores (2019)</b>	12 trabajadores en 2019.
<b>Total Presupuesto de Explotación y de Capital (2019 y 2020).</b>	<p>Presupuesto total 2019: <b>2.016.647 €</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto de explotación: <b>1.640.612 €€</b></li> <li>- Presupuesto de capital: <b>376.035 €€</b></li> </ul> <p>Presupuesto total 2020: <b>2.297.046 €</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto de explotación: <b>1.941.011€</b></li> <li>- Presupuesto de capital: <b>356.035 €</b></li> </ul>

## 1.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Parque Científico y Tecnológico Cartuja, S.A. es la sociedad gestora del parque con el mismo nombre. El PCT Cartuja es el principal espacio de innovación de Sevilla con 822.564 m2, un Parque Científico y Tecnológico en el que confluyen más de 500 empresas.

Actualmente el porcentaje de inmovilizado ocupado total del parque asciende al 80,19%.

Como entidad gestora, todo su interés recae en la mejora continua del parque. Se trata de un parque con un alto nivel de madurez, consolidado y completo en cuanto a ocupación y empresas afincadas, aunque existe un proyecto de una pequeña ampliación. Sus principales objetivos son mejorar la dinamización del parque y convertirlo en referencia internacional, en beneficio del parque, de las empresas alojadas y del desarrollo socioeconómico de su zona de influencia.

Toda esa actividad se está impulsando directamente con los fondos públicos a través de una subvención nominativa anual que financia la actividad habitual de la sociedad. Ésta es la principal fuente de ingresos (879.710 € en 2019), además de otras en menor escala derivadas de la gestión de los 3 edificios mencionados:

- La Tecnoincubadora, con un 73,37% de ocupación, edificio sobre el que ostenta un derecho real de superficie por el que se reciben ingresos (266.793,24€ en 2019) en forma de canon por las empresas afincadas bajo el régimen de comodato.

- El Pabellón de Italia, edificio que no es propiedad de la entidad, pero del que se reciben ingresos (150.000 € anuales) en forma de canon por las entidades propietarias (Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía y Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía) bajo el régimen de comunidad de bienes.
- El Pabellón de la Unión Europea, donde se encuentra su sede y que fue cedido por el Ayuntamiento de Sevilla a esta sociedad gestora para la construcción y puesta en marcha de un "Centro de Demostración, Investigación de Nuevas Tecnologías e Interpretación del PCT Cartuja". Tuvo unos ingresos de 1.675,86 € en 2019 por la repercusión de determinados gastos a Telefónica de España por el convenio para el uso parcial del edificio como "Centro de Innovación Fi-Ware Europa".

La estructura organizativa del Parque Científico y Tecnológico Cartuja, S.A. está compuesta por 12 trabajadores (en la actualidad, se encuentran vacantes la dirección del departamento de Comunicación y Relaciones Institucionales y la dirección del departamento de Innovación y Proyectos). En relación con las áreas de gestión, quedan divididas de la siguiente manera:

- Director General: 1 trabajador.
- Dirección de departamento: 1 Director Financiero.
- Técnico/a: 5 trabajadores, 1 en el Departamento Financiero, 3 en el Departamento de Innovación y Proyectos y 1 en el Departamento de Asesoría Jurídica.
- Oficial administrativo/a: 4 trabajadores, 2 en el Departamento Financiero, 1 en el Departamento de Innovación y 1 puesto de secretaria de dirección.
- Subalterno/a: 1 trabajador.

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

**Las principales conclusiones** identificadas son las siguientes:

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

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

Los **objetivos estratégicos** definidos por la entidad están orientados a: Incrementar el número de empresas afincadas en el parque, aumentar el volumen de facturación conjunto de dichas empresas, y generar nuevos puestos de trabajo. En base a nuestra auditoria, no podemos concluir que las actividades que promueve la entidad y los proyectos que llevan a cabo generan un impacto directo sobre esos objetivos, ya que el retorno de los mismos no es medible. Existen otros factores como la ubicación del parque en una ciudad atractiva como es Sevilla, la disposición de unas infraestructuras de

calidad heredadas de la Expo 92 y la cercanía de las administraciones alojadas en el parque que consideramos impacta en mayor medida en la atracción de empresas.

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

A nivel de **ingresos**, el PCT Cartuja tiene una alta dependencia de las subvenciones recibidas. En 2019 el PCT Cartuja recibe dos subvenciones nominativas de la Junta de Andalucía (61% de los ingresos de explotación provienen de este tipo de partida; 992.210 € en 2019).

De manera recurrente, la entidad cuenta anualmente con una subvención nominativa (879.710 euros en 2018 y 2019), dificultando que la entidad vea como una necesidad desarrollar la capacidad de autofinanciarse con recursos que se generen de su propia actividad. Adicionalmente en 2019, percibió un importe de 112.500 €, destinada a financiar exclusivamente gastos para la organización de un evento concreto, la Conferencia Internacional de la IASP en 2020 en Sevilla. También, en el ejercicio 2019 ha percibido subvenciones de otras entidades por un importe de 136.032,31€ (22.775,87€ en 2018).

El PCT Cartuja no dispone de la capacidad de venta de suelo e inmovilizado y por tanto su capacidad de generar ingresos queda acotada a los servicios de incubación de empresas/start ups (gestión de la Tecnoincubadora) y gestión de espacios y edificios dentro del parque (tan solo 3 inmuebles del parque, no estando ocupados al completo). Como nota positiva, hay margen de mejora de la propuesta de valor evolucionando los servicios que actualmente realizan el consiguiente incremento de los ingresos para la entidad.

En materia de **costes**, se destinan recursos a realizar servicios y financiar proyectos que aportan un alto valor al Parque, pero carecen de indicadores que permitan medir el impacto que significan estas inversiones. Ejemplos de proyectos son la organización del 37º Congreso Internacional de Parques o el Proyecto de transformación del parque en un parque sostenible, en los que no se ha identificado que exista un business case asociado que permita cualificar la oportunidad, cuantificar el retorno económico y determinar cuánto ayuda en la consecución de los objetivos estratégicos de la propia entidad.

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

En comparación con otros parques, el número de personas dedicadas a las actividades propias de la entidad muestra que la **organización** es poco eficiente. PCT Cartuja tiene 12 empleados mientras que otros parques similares tienen igual o menos (PTA 13 empleados y PTS 9 empleados) dedicándose además a la gestión de suelos y activos. Por otro lado, la Consejería no realiza tareas de apoyo a la gestión de los parques tecnológicos y por tanto no se detectan duplicidades.

El PCT Cartuja tiene unos buenos **ratios económicos-financieros** (liquidez: 3,75, solvencia: 5,58 y endeudamiento: 11%) con un nivel bajo de endeudamiento y buena disposición de liquidez para afrontar los pagos a terceros.

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

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

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

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

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

A nivel **incremento de ingresos**, se recomienda a la entidad poner el foco en la labor de captación de empresas para así cubrir el total de la superficie disponible gestionada, especialmente en la Tecnoincubadora que es la principal fuente de ingresos propios y cuenta con un porcentaje superior al 25% de capacidad ociosa (Tecnoincubadora ocupada en un 73,37%), así como en la dinamización del parque y mejora del catálogo de servicios a las empresas afincadas para generar nuevos ingresos. Consecuentemente, se recomienda mejorar la propuesta de valor y el catálogo de servicios con el objetivo de:

Monetizar los servicios que actualmente no está generando ingresos así como nuevos servicios de valor añadido como puede ser la formación especializada o aceleradora de EBTs.

Enriquecer el catálogo de servicios actual mediante la inclusión de nuevas líneas de ingresos (Aceleradora, Incubadora, mentorización, Cursos de formación, ...)

Desarrollar nuevos servicios de valor añadido para atraer nuevas empresas (Gestión de subvenciones, proceso de onboarding a empresas extranjeras, conexión y cooperación con empresas afincadas en el parque, ...).

Debido al sobredimensionamiento de la **organización** se propone una revisión de ésta, priorizando los recursos que se dedican a aquellas actividades que contribuyen a generar ingresos para la entidad. En paralelo, se propone realizar un análisis de qué tareas pueden ser realizadas en un Centro de Servicios

Compartidos gestionado por la Junta de Andalucía con el fin de generar sinergias entre los parques que redunden en una menor necesidad de personal.

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

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

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

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

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

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

## 2 INTRODUCCIÓN

---

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

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

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

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

Con fecha 26 de octubre de 2020, se remitió a la Entidad el Informe Provisional, concediéndole un plazo de 10 días hábiles para la presentación de las alegaciones que estimase oportunas. Recibidas las alegaciones con fecha 9 de noviembre, y tras su valoración, se emite el presente Informe Definitivo.

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

### 3 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

El PCT Cartuja es una Sociedad Mercantil Anónima del Sector Público Andaluz creada en el año 1991 con domicilio la calle Isaac Newton, s/n. Pabellón de la Unión Europea, Parque Científico y Tecnológico Cartuja, 41092, Sevilla.

El PCT Cartuja es la sociedad gestora del parque con el mismo nombre, principal espacio de innovación de Sevilla, un Parque Científico y Tecnológico en el que confluyen 523 empresas y startups, centros formativos y de investigación y con una extensa oferta cultural y de ocio.

<b>Creación y Estatutos.</b>	Constituida como Cartuja 93, S.A. en virtud de escritura otorgada el día 24 de octubre de 1991, siendo su objeto fundacional la reutilización de las inversiones realizadas con motivo de la Exposición Universal de Sevilla del año 1992 y el desarrollo de cuantas actividades fueran necesarias para ello. Los vigentes Estatutos de la Sociedad se encuentran registrados en el Registro Mercantil y fueron aprobados por la Junta General Ordinaria de Accionistas en reunión celebrada con carácter universal el 22 de junio de 2016. En esa misma Junta se aprobó el cambio de denominación a “Parque Científico y Tecnológico Cartuja, S.A”.
<b>Tipo de entidad.</b>	Sociedad Anónima
<b>Régimen Jurídico</b>	Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de La Hacienda Pública de la Junta de Andalucía (en adelante, TRLGHP).  Art. 5 TRLGHP: <u>Las sociedades mercantiles del sector público andaluz</u> se regirán 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
<b>Objeto social</b>	Crear, sostener y gestionar mecanismos destinados a contribuir a la promoción y desarrollo de las actividades vinculadas a la investigación, la tecnología, la innovación, la internacionalización y el desarrollo de la actividad económica de las entidades y empresas ubicadas en el PCT Cartuja, para lo cual llevará a cabo cuantas acciones estime oportunas y, en particular, las siguientes: a) Promover y participar en actuaciones estratégicas colectivas de empresas presentes en el PCT Cartuja, que permitan una mayor competitividad de estas y, la creación de empleo, impulsando la conjunción de intereses mutuos de las entidades. b) La administración de los bienes y derechos de los que la Sociedad sea titular, así como la gestión y administración para los que le faculten terceros, ostentando su representación.

	<p>c) Colaborar con entidades públicas y privadas para el desarrollo y difusión de las políticas de I+D+i que se establezcan desde la Comunidad Autónoma de Andalucía, la Administración General del Estado y, la Unión Europea.</p> <p>d) Llevar a cabo actividades y proyectos de innovación y desarrollo tecnológico, que tengan correspondencia con las prioridades y directrices definidas en el PAIDI, Programa Operativo y políticas europeas.</p> <p>e) Realizar funciones de coordinación, animación y transferencia del conocimiento entre las entidades y las empresas ubicadas en PCT Cartuja</p> <p>f) Promover actividades encaminadas a integrar las diferentes áreas del Parque, tales como, culturales, científico-empresariales, universitarias o de ocio, en beneficio del PCT Cartuja.</p> <p>g) Garantizar la prestación, entre otros, de los siguientes servicios a las empresas presentes en el mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear las condiciones óptimas para la ubicación de empresas con actividad intensiva en la gestión del conocimiento.</li> <li>• Estimular la innovación y la transferencia de tecnología y conocimiento entre las entidades y empresas del propio parque y entre el parque y su entorno, especialmente con las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación y las pymes de carácter innovador o de base tecnológica.</li> <li>• Dinamizar el desarrollo económico y tecnológico de su territorio de influencia, e incubar pequeñas y medianas empresas que se conviertan en empresas con proyección global.</li> <li>• Gestionar la conservación del propio parque científico-tecnológico.</li> <li>• Fomentar la creación de servicios integrados de apoyo empresarial y de difusión tecnológica relacionados con el conocimiento, así como prestar servicios de apoyo individual a empresas mediante la información, formación, asesoramiento, comercialización, internacionalización y, otros que contribuyan al mejor desarrollo de las empresas instaladas en el PCT Cartuja.</li> <li>• Impulsar el encuentro y la conjunción de intereses mutuos de las entidades que integran el parque científico-tecnológico.</li> </ul>
<p><b>Capital social y adscripción.</b></p>	<p>En su origen tuvo carácter de sociedad estatal, y desde el 24 de febrero de 1994 pasó a tenerlo de empresa de la Junta de Andalucía. Desde el 1 de enero de 2005 está participada de forma directa.</p> <p>Accionariado: 51% Comunidad Autónoma, 17,301% Caixa Emprendedor XXI S.A.U., 16,505% Empresa Pública de Gestión de Activos, S.A., 10% Excmo. Ayuntamiento de Sevilla, 5% Excmo. Diputación Provincial de Sevilla y 0,194% Universidad de Sevilla.</p> <p>Hasta el 22 de enero de 2019 se encontraba adscrita a la anterior Consejería de Empleo, Empresa y Comercio, pasando desde esa fecha a estar adscrita a la Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad, actual Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y</p>

	Universidades, a través de la Secretaría General de Empresa, Innovación y Emprendimiento.
<b>N.º de Trabajadores</b>	12 trabajadores en 2019.
<b>Total Presupuesto de Explotación y de Capital (2019 y 2020).</b>	<p>Presupuesto total 2019: <b>2.016.647 €</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto de explotación: <b>1.640.612 €€</b></li> <li>- Presupuesto de capital: <b>376.035 €€</b></li> </ul> <p>Presupuesto total 2020: <b>2.297.046 €</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto de explotación: <b>1.941.011€</b></li> <li>- Presupuesto de capital: <b>356.035 €</b></li> </ul>

## 4 OBJETIVO, ALCANCE Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

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

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

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

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

- **Sistemas y procedimientos:**

  - Procedimientos y procesos
  - Sistemas

#### ↳ **Eficacia:**

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

#### ↳ **Eficiencia:**

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

#### ↳ **Economía:**

- Análisis económico-financiero
- Gestión económico-financiero

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

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

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

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

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

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

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

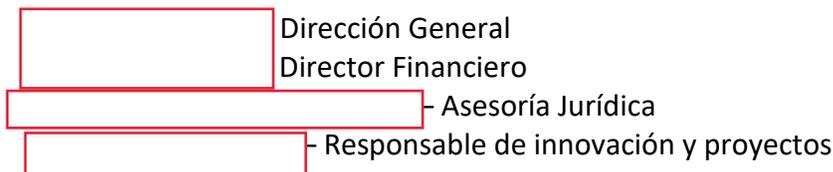
## ➤ Parque Tecnológico de Cantabria (PTCAN)

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

### 4.1 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

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

- Celebración de entrevistas con los responsables de áreas/departamentos en los que se identifican los procedimientos prioritarios el 9 de septiembre de 2020.



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

### 4.2 ANÁLISIS DE EFICACIA

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

- Grado de cumplimiento de los objetivos fijados, a través de un estudio en detalle sobre la Entidad.

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

### 4.3 ANÁLISIS DE EFICIENCIA

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

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

### 4.4 ANÁLISIS DE ECONOMÍA

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

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

### 4.5 CONTROL DE CALIDAD

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

- Definición y establecimiento de los roles y responsabilidades de todos los miembros del equipo de servicio en las actividades relacionadas con la gestión de la calidad.
- Para asegurar los niveles de calidad de los trabajos, se ha realizado una correcta gestión de riesgos, pudiendo anticiparse así a los problemas que han podido surgir. Por ello, en este componente del plan de calidad se han definido el procedimiento y la metodología para la identificación y seguimiento de los riesgos.
- Gestión del éxito a través de métricas orientadas a monitorizar el nivel de cumplimiento de los objetivos marcados y a utilizar los buenos resultados como un elemento clave de retroalimentación para mantener el ritmo y la motivación adecuada de todos los involucrados en el servicio.
- Gestión de las expectativas de los distintos agentes que intervienen en el servicio y cómo dar respuesta a las mismas.
- Gestión de las relaciones, que establece el marco y las condiciones que han cumplido los diferentes participantes con el objetivo de maximizar la calidad del proyecto de forma transversal.
- Gestión de recursos, que incluye todas las acciones necesarias para maximizar la contribución de todos los miembros del equipo de trabajo a la consecución de los objetivos de la prestación del servicio.
- Gestión de la documentación, mediante su estandarización para todas las etapas y procesos incluidos en el alcance del contrato.
- Gestión de las no conformidades, con el fin de que su resolución se realice cumpliendo los niveles de servicio definidos por la Intervención General.
- Realización de una serie de auditorías de calidad en diferentes ámbitos y con diferentes objetivos, con el fin de evaluar, medir y actuar sobre la calidad de servicio para su mejora.
- Mejora continua, mediante la identificación de los principales puntos de mejora, definición de las acciones a tomar y gestión de su implementación, para posteriormente, verificar su eficacia.

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

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

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

## 5 RESULTADO DE LA AUDITORÍA

---

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

Actualmente el porcentaje de inmovilizado ocupado total del parque asciende al 80,19%.

Como entidad gestora, todo su interés recae en la mejora continua del parque. Se trata de un parque con un alto nivel de madurez, consolidado y completo en cuanto a ocupación y empresas afincadas, aunque existe un proyecto de una pequeña ampliación. Sus principales objetivos son mejorar la dinamización del parque y convertirlo en referencia internacional, en beneficio del parque, de las empresas alojadas y del desarrollo socioeconómico de su zona de influencia.

Toda esa actividad se está impulsando directamente con los fondos públicos a través de una subvención nominativa anual que financia la actividad habitual de la sociedad. Ésta es la principal fuente de ingresos (879.710 € en 2019), además de otras en menor escala derivadas de la gestión de los 3 edificios mencionados:

- La Tecnoincubadora, con un 73,37% de ocupación, edificio sobre el que ostenta un derecho real de superficie por el que se reciben ingresos (266.793,24€ en 2019) en forma de canon por las empresas afincadas bajo el régimen de comodato.
- El Pabellón de Italia, edificio que no es propiedad de la entidad, pero del que se reciben ingresos (150.000 € anuales) en forma de canon por las entidades propietarias (Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía y Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía) bajo el régimen de comunidad de bienes.
- El Pabellón de la Unión Europea, donde se encuentra su sede y que fue cedido por el Ayuntamiento de Sevilla a esta sociedad gestora para la construcción y puesta en marcha de un "Centro de Demostración, Investigación de Nuevas Tecnologías e Interpretación del PCT Cartuja". Tuvo unos ingresos de 1.675,86 € en 2019 por la repercusión de determinados gastos a Telefónica de España por el convenio para el uso parcial del edificio como "Centro de Innovación Fi-Ware Europa".

La estructura organizativa del Parque Científico y Tecnológico Cartuja, S.A. está compuesta por 12 trabajadores (en la actualidad, se encuentran vacantes la dirección del departamento de Comunicación y Relaciones Institucionales y la dirección del departamento de Innovación y Proyectos). En relación con las áreas de gestión, quedan divididas de la siguiente manera:

- Director General: 1 trabajador.
- Dirección de departamento: 1 Director Financiero.
- Técnico/a: 5 trabajadores, 1 en el Departamento Financiero, 3 en el Departamento de Innovación y Proyectos y 1 en el Departamento de Asesoría Jurídica.
- Oficial administrativo/a: 4 trabajadores, 2 en el Departamento Financiero, 1 en el Departamento de Innovación y 1 puesto de secretaría de dirección.

- Subalterno/a: 1 trabajador.

## 5.1 ANÁLISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

### ↳ Procesos y procedimientos.

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

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

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

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

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

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

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

- ↳ Se ha establecido un marco común de procesos y procedimientos categorizados en tres niveles diferentes.
- ↳ Se ha realizado el análisis en oleadas, donde los procesos prioritarios han sido analizados de manera individual, mientras que el resto de los procesos se han analizado desde la perspectiva

del impacto que, en conjunto, supone para la entidad. Finalmente, se ha establecido de la lista de procesos prioritarios, qué procedimientos son más relevantes para establecer un orden de actuación. Dicha priorización ha venido tras una primera valoración por parte del equipo de auditoría tras las entrevistas realizadas y la documentación aportada por la entidad.

- Se ha detallado cada procedimiento, los posibles riesgos inherentes de su gestión y los sistemas de control asociados al mismo.

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

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Parque que la entidad gestiona es un elemento clave en la movilización económica de la ciudad y excelente reputación, siendo un buque insignia para las empresas de la ciudad.</li> <li>• Centrados en la dinamización y generación de networking.</li> <li>• Importante dedicación y esfuerzo realizado por parte de la Junta y del resto de accionistas, que se traduce en un parque maduro y sistema de innovación completo en términos de distribución geográfica y superficie.</li> <li>• Servicios de valor añadido destacando la incubación a empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitación en la generación de ingresos debido a que no disponen del control del suelo e inmovilizado.</li> <li>• Ausencia de un seguimiento cuantitativo de la estrategia implantada.</li> <li>• Gestión independiente y no centralizada respecto al resto de parques. No existe una plataforma u órgano común de gestión y toma de decisiones.</li> <li>• Ausencia de una estrategia común con el resto de los parques.</li> <li>• Elevada burocracia para llevar a cabo un proyecto</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de avances tecnológicos que se traducen en una mejor propuesta de valor y mayores ingresos (p.ej. Smart city, Smart parking).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es un parque especializado en una disciplina concreta.</li> <li>• Dispersión en las responsabilidades en el mantenimiento del parque.</li> <li>• Complejidad logística para la</li> </ul>

- Plan de crecimiento y ampliación del parque (aprobado) – 12 hectáreas.
- Evolución del parque hacia un formato más abierto y multifuncional
- Ampliación de la influencia del parque, generando una comunidad más amplia, in/off mediante el evento internacional de parques tecnológicos en 2022
- Posibilidad de una plataforma común de cooperación entre Parques

accesibilidad al parque (Problemas de aparcamiento)

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

### 1. Estratégicos/Dirección:

Proceso	
Planificación estratégica y operativa	Resultado de la Auditoría
Elaboración de planes plurianuales/de negocio <b>(P)</b>	Tienen definidos unos objetivos estratégicos y de actividad, así como un plan y enfoque de negocio alineado con su especialización para los próximos 5 años (2020-2025). Éste viene recogido en el documento del Plan estratégico del parque definido por la entidad, la cual no tiene identificados unos objetivos diferentes a los del parque.
Elaboración de planes operativos <b>(P)</b>	La propuesta de valor del parque definida por la entidad, así como los criterios de admisión están claros y documentados, pero no existe un documento o marco operativo que determine cuál es la relación de las tareas y

	actividades a realizar. Sí se identifica la existencia de un catálogo de servicios.
<b>Evaluación y control de gestión</b>	<b>Resultado de la Auditoría</b>
Gestión de auditorías internas corporativas (P)	No tienen un procedimiento instaurado de auditoría interna alrededor de un listado de procesos definido. Durante el proceso de análisis, se recibió un mapa de procesos a alto nivel sin el suficiente detalle. Los procedimientos representados en este mapa y no documentados son la gestión de la Tecnoincubadora, y centro de empresas, la gestión de información y seguimiento de implantación de empresas, la prestación de servicios, comunicación, gestión de compras, gestión financiera, mantenimiento de infraestructuras, RRHH y servicios jurídicos.
Control de gestión (P)	La entidad dispone de un procedimiento para el reporting de indicadores: Revisión de la situación actual de los proyectos y grado de avance, identificación de incidencias y riesgo y toma de decisiones estratégicas. En cuadro de mando se identifican a los responsables del mismo, la periodicidad y la documentación requerida.  No realiza el control de aseguramiento de ingresos y retorno de proyectos o acciones.
<b>Comunicación y relaciones institucionales</b>	<b>Resultado de la Auditoría</b>
Relaciones institucionales	No se dispone de un documento que defina una línea de trabajo común entre los distintos parques tecnológicos de Andalucía soportada por un <i>governance</i> que fomente las sinergias tanto a nivel comercial (clientes comunes), a nivel de compras y costes (proveedores comunes) o a nivel de recursos.

## 2. Operativos:

Proceso	
<b>Marketing</b>	<b>Resultado de la auditoría</b>
Marketing comercial	No disponen de un procedimiento para la creación y gestión de campañas y modelos de atribución de las mismas
<b>Gestión de infraestructuras</b>	<b>Resultado de la auditoría</b>
Planificación, ejecución y seguimiento del mantenimiento de infraestructuras, instalaciones y equipos	Al disponer de pocos activos gestionados, el mantenimiento conlleva un menor esfuerzo. No existe un procedimiento asociado donde se especifique el seguimiento a la gestión de las tareas del mantenimiento de sus infraestructuras, debido al escaso número de instalaciones a cargo de la gestión de PCT Cartuja.

### 3. Soporte:

Proceso	
<b>Gestión económica financiera</b>	<b>Resultado de la auditoría</b>
Planificación y control de inversiones	No se dispone de un modelo económico-financiero para realizar seguimiento de las inversiones en curso debido al limitado importe de sus inversiones (0,5 M€), siendo un volumen muy alejado del resto de parques tecnológicos (15-20 M€)
Gestión de riesgos	No disponen de un plan de mitigación o contingencia ante potenciales riesgos tales como informáticos (GDPR) o reputacionales. En materia Financiera si existe un control de los riesgos y un plan de mitigación (es gestionado por una auditora independiente en coordinación con la Unidad de Seguridad Tic Corporativa de la Junta de Andalucía y la sociedad "Ingenia S.A.

Gestión subvenciones (P)	El procedimiento para la gestión de subvenciones procedentes de la Junta de Andalucía está claro y definido.
Gestión presupuestaria	No se realizan Business Case de las acciones estratégicas de la entidad. No se dispone de los procedimientos asociados a la facturación y pago a proveedores. Existen algunos procedimientos de asignación presupuestaria de algunas partidas para el desarrollo de actividades (procedimiento para autorización y ejecución de gasto, representación, viajes y servicios extraordinarios)
Gestión económica (P)	No dispone de los procedimientos documentados donde se defina como debe realizar la contabilidad general, la consolidación contable, la reconciliación de pagos y la gestión de los gastos. En paralelo informan que están sujetos a la Ley de contratos del sector Público, siendo poder adjudicador, por lo que los procedimientos de contratación vienen regulados por dicha ley.
<b>Organización y gestión de recursos humanos</b>	<b>Resultado de la auditoría</b>
Planificación y organización de recursos humanos (P)	Existe un organigrama definido, así como el aseguramiento de los roles necesarios para realizar las actividades de la entidad. No existe un plan de formación, aunque la sociedad lleva a cabo formaciones internas para el desempeño de funciones en áreas horizontales.  Disponen de un procedimiento de selección de personal que contribuye a mejorar el nivel formativo y la idoneidad de los recursos.
<b>Asesoramiento jurídico y gestión patrimonial</b>	<b>Resultado de la auditoría</b>
Actuación jurídico-laboral y gestiones patrimoniales	No se dispone de un documento que defina los procedimientos jurídicos para la gestión interna del patrimonio debido al escaso nivel de patrimonio que gestionan.
<b>Gestión de la contratación</b>	<b>Resultado de la auditoría</b>

Contratación general (proveedores) (P)	No se dispone de un documento que defina como debe ser la atención/relación con el proveedor, pero si tienen reflejado como debe ser la gestión. En principio se informa que la entidad es poder adjudicador según a la Ley de contratos del sector Publico.
Contratación comercial (clientes)	No se dispone de procedimientos donde queda reflejado la asignación y dotación de recursos para la captación. El principal motivo es que no venden suelo y/o inmovilizado. Tampoco se dispone de procedimientos para la atención y facturación a clientes.
<b>Gestión de la responsabilidad corporativa, gestión de la innovación y gestión de riesgos</b>	<b>Resultado de la auditoría</b>
Planes de innovación	No se dispone de un documento que determine como se llevar a cabo el desarrollo de cualquier proyecto innovador o como capitalizar el resultado de dicho proyecto (gestión de patentes).
<b>Gestión ambiental de planes y proyectos</b>	<b>Resultado de la auditoría</b>
Evaluación ambiental de instrumentos y proyectos de infraestructuras	No se dispone de un documento que asegure la correcta gestión ambiental del parque de acuerdo a la normativa vigente y las necesidades del mismo.
<b>Gestión de sistemas de información</b>	<b>Resultado de la auditoría</b>
Tecnología y sistemas	Existe definido un procedimiento “no reglado” de gestión de información y BBDD de clientes. No hay una relación de herramientas y gestión de uso de éstas.

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

ID	Proceso crítico	Procedimiento analizado
1	Elaboración de planes operativos	Definición de la propuesta de valor
2	Gestión de auditoría interna	Definición de un mapa de procesos

3	Elaboración de planes de negocio	Definición por parte de la entidad de objetivos estratégicos de actividad del parque
4	Control de gestión	Definición de indicadores (KPIs) para el seguimiento de la actividad
5	Gestión de subvenciones	Definición de procedimientos para la solicitud y gestión de subvenciones para la entidad
6	Contratación general (Proveedores)	Gestión de proveedores
7	Gestión económica	Plan de viabilidad de la entidad
8	Planificación y organización de RRHH	Definición de una estructura y modelo organizativo adecuado

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

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

- a. **Riesgos:** No se identifica un riesgo inherente a este procedimiento. La propuesta de valor está correctamente definida y el rol que juega la entidad está definido.
- b. **Controles:** Por otro lado, no se establecen mecanismos para verificar que la propuesta de valor está alineada con la razón social de la entidad y los objetivos marcados por la Junta de Andalucía.

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

- a. **Riesgos:** Existe un mapa de procesos definido a alto nivel, pero no se identifica un documento que recoja los procedimientos asociados a cada proceso de la entidad. Se podría llegar a incurrir en la disminución de eficiencias en la entidad, así como en la pérdida del conocimiento en caso de que las personas que los realizan de manera adhoc dejen la entidad. El modelo de trabajo se apalanca en un formato BAU (Business As Usual) donde cada rol conoce sus tareas y actividades y no hay visibilidad sobre cómo se realizan.
- b. **Controles:** No se realiza un control y seguimiento de los procesos establecidos en la entidad para asegurar que se realiza de una forma estándar de acuerdo con las mejores prácticas. Tampoco se ha realizado ningún trabajo de eficiencia o identificación de puntos de mejora internos por parte de la entidad.

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

- a. **Riesgos:** Tienen unos objetivos estratégicos definidos. Estos objetivos son objetivos cualitativos. No disponen de una cuantificación de estos, lo que hace que el seguimiento

sea más complejo y desconozcan el estatus real del parque respecto a sus objetivos y posibles desviaciones, pudiendo incurrir en ineficiencias operativas o reducción de la actividad del parque.

- b. Controles: Se realiza un control acerca del cumplimiento de los objetivos a nivel cualitativo.

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

- a. Riesgos: Realizan un seguimiento de los activos gestionados por la entidad, pero no disponen de una visión holística del parque completo ni de sus infraestructuras.
- b. Controles: Se establece un cuadro de mando como herramienta para monitorizar las actividades identificadas por la entidad (*p.ej.: Gestión de la ocupación Tecnoincubadora, actividades y eventos de dinamización, etc.*) y un informe de seguimiento periódico de las mismas.

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

- a. Riesgos: No incurren en ningún riesgo, debido a que la gestión para la solicitud de subvenciones está muy estandarizada.
- b. Controles: Se desconocen si existen controles establecidos para el seguimiento de la gestión de la solicitud y aprobación por parte de la Junta de Andalucía de la subvención

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

- a. Riesgos: Llevan un correcto seguimiento de la gestión de proveedores, pero el volumen de gestión de los 106 existentes es elevado, siendo el principal riesgo, la adjudicación sin criterios objetivos para contratos menores.
- b. Controles: No se detectan controles establecidos para el seguimiento de la gestión de los proveedores

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

- a. Riesgos: La viabilidad está asegurada debido a la limitación y control de los activos gestionados y el volumen considerable de subvenciones que reciben. En caso de que dejaran de tener subvenciones deberían de hacer un plan de viabilidad de manera urgente. Se recomienda la realización de un plan orientado a avanzar en la autosostenibilidad financiera de la entidad y del parque, sin dependencias de subvenciones.
- b. Controles: No está documentado algún mecanismo de control en relación con la viabilidad del parque y sus infraestructuras.

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

- a. **Riesgos:** Excesivo volumen de equipo para la carga de trabajo realizada en comparación con otros parques.
- b. **Controles:** No se dispone de un mecanismo de control para verificar el dimensionamiento de la organización ni el grado de esfuerzo para las tareas demandadas (cargas de trabajo, funciones, etc.).

#### ↘ Sistemas

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

- **Contabilidad/Finanzas:** Utilización de herramientas de gestión contable básica como ContaPlus.
- **Gestión administrativa del parque:** Utilizan Microsoft Office como herramienta de gestión administrativa. La mayoría de las tareas se realizan en esta herramienta. Comparten información entre los diferentes actores del equipo gestor del parque.
- **No disponen de herramientas de gestión de negocio.** No disponen de un CRM propio y alineado con la Consejería donde se pueda consultar la información asociada a los clientes o empresas.
- **Herramientas de gestión de activos:** No disponen de herramientas de gestión de activos para la optimización de los bienes que gestionan pudiendo reducir los costes, acelerar la promoción de los espacios e inmuebles o detectar el grado de demanda de determinadas zonas.
- **Gestión de información y BBDD de clientes y empresas:** Utilizan BBDD de clientes y empresas. Gestionan manualmente la información. No está definido ningún procedimiento para la gestión de la información del parque.
- **Reporting y seguimiento de indicadores:** No existe herramienta automatizada de reporting y éste se realiza de manera manual. Se comparte con la Junta de Andalucía en un formato definido internamente.

Respecto a las necesarias labores de reporte de actividad a la Junta de Andalucía, el PCT La Cartuja no comparte información con la Consejería de manera automatizada debido a la heterogeneidad de sistemas y la relación entre los mismos. Por tanto, es necesario por parte de la entidad destinar recursos humanos para realizar reporting, informes o peticiones ad-hoc, ocupando un porcentaje alto del tiempo de dichos recursos.

## 5.2 ANÁLISIS DE EFICACIA

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

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

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

- ↘ Grado de cumplimiento de los objetivos fijados.

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

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

- ↘ **Análisis de la coherencia entre los objetivos estratégicos** (fijados por la Junta de Andalucía) y los objetivos operativos (fijados por el PCT Cartuja, y en teoría en línea con aquellos), como entre las competencias de las que está dotada la Entidad y los objetivos cuya consecución se pretende. Ello conlleva acometer, las siguientes tareas:
  - Revisión de los sistemas de planificación y programación (PEC-PAIF, presupuesto, plan de actuación, etc.).
  - Análisis de los objetivos establecidos a distintos niveles (organización, departamentales y por líneas de actuación).
  - Análisis de las competencias asumidas por el PCT Cartuja, y su coherencia con su forma jurídica.
  - Indicadores establecidos, formas de cuantificación y medición (que sean coherentes, viables y realistas).
  - Informes de seguimiento de alcance de objetivos (seguimiento de PAIF-PEC, memoria de cuentas anuales y otros informes).
  - Valoración de la consecución del grado de eficacia requerido, en el sentido de si se alcanzan los objetivos mínimos necesarios.
  - Fijación de objetivos plurianuales.
  - Análisis de aquellos objetivos asociados a fuentes de financiación con origen en la Junta de Andalucía.
  - Verificación del registro en el seguimiento de objetivos.
  - Profundizando en el análisis de la documentación identificada por la entidad, a continuación, describimos los documentos revisados y con qué fin:
    - Fichas PEC/PAIF: Utilizados para obtener los presupuestos de explotación y de capital, programas de actuación, inversión y financiación de las entidades, objetivos, personal, memorias, balances, estados de flujos de efectivos, ...
    - Cuentas anuales: Para obtener datos del Balance y cuentas de resultados de ejercicios anteriores.
    - Estatutos: Utilizado para obtener información de la creación y cambio de domicilio social de la entidad.

- Mapa de procesos internos: Para entender a alto nivel el detalle de los procesos y procedimientos asociados.
- Ficha de servicios de PCT Cartuja: Para entender los servicios ofrecidos por la entidad.
- Memoria PCT Cartuja: Memoria anual 2019 donde se recoge la información y el detalle de las acciones llevadas a cabo el año pasado.
- Plan estratégico PCT Cartuja: Plan de desarrollo para los próximos 5 años (2020-2025)
- Otros documentos: Organigrama PCT Cartuja, tablas adicionales, documentos de fiscalidad, ...

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

- Impulso político: identificación de aquellos planes y estrategias que repercuten en la Entidad, así como su alcance y repercusión futura.
- Financiación: identificando las partidas presupuestarias que repercuten a la Entidad, posibles compromisos futuros, etc.
- Evaluación de los objetivos establecidos en la organización a nivel de departamentos, áreas de Gestión, líneas estratégicas de actuación.

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

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

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

#### ↘ **Planificación estratégica**

- No se percibe la existencia de un **plan de negocio en el que se midan los principales objetivos e indicadores a cumplir alineado con el plan estratégico definido por la entidad para el parque**. El desarrollo de un **plan de negocio** permitiría dotar a la sociedad gestora de una consistencia estratégica y una previsión sobre la viabilidad económico-financiera con el objetivo de reducir los gastos y mejorar la dedicación de sus ingresos.
- La entidad realiza una **planificación del ejercicio** de acuerdo con las exigencias y objetivos establecidos por la Junta de Andalucía en los Presupuestos Generales (PEC PAIF), si bien no tiene el suficiente nivel de detalle para verificar el cumplimiento de su planificación estratégica. Todos los parques están obligados a elaborar documentación relacionada con la planificación del ejercicio y su ejecución en condición de entidades públicas participadas por la Junta de Andalucía

y en esta auditoría se ha constatado que los objetivos perseguidos son coherentes con los especificados en los presupuestos de la Junta de Andalucía.

- **Los objetivos e indicadores** reportados a la Junta de Andalucía para la elaboración de los presupuestos se perciben como un dato necesario de aportar más que como una guía sobre la que desarrollar la actividad. En el caso del seguimiento de costes se le imputan en el PEC-PAIF un presupuesto a cada línea de actuación y se realiza un seguimiento en las Cuentas Anuales e Informes de Gestión del ejercicio, aunque el nivel de detalle al que se llega con los indicadores definidos en el PEC/PAIF es manifiestamente mejorable.

#### ↘ **Actividad de la entidad**

- El PCT Cartuja no dispone de la capacidad de venta de suelo e inmovilizado y por tanto su capacidad de generar ingresos queda acotada a los servicios de incubación de empresas/start ups (gestión de la Tecnoincubadora) y gestión de espacios y edificios dentro del parque (tan solo 3 inmuebles del parque, no estando ocupados al completo). Como nota positiva, hay margen de mejora de la propuesta de valor evolucionando los servicios que actualmente realizan el consiguiente incremento de los ingresos para la entidad.
- Con respecto al **índice de ocupación del parque**, considerando la edificabilidad del PCT Cartuja, teniendo en cuenta parcelas disponibles y asignadas y edificios disponibles, como espacio “No en uso”, y parcelas y edificios en obras y activos, como espacio “En uso”, podemos decir que aproximadamente el 80% del espacio edificable está en uso. Ver anexo II – Tabla 3
- La entidad cuenta con activos o partes de activos improductivos u ociosos con capacidad para poder explotarlos y generar retorno de la inversión (Tecnoincubadora ocupada en un 73,37%).
- El Pabellón de la Unión Europea es de titularidad del Ayuntamiento de Sevilla. Este inmueble, de 3.232,20 m2 construidos totales, es actualmente la sede de las oficinas de la entidad gestora, que ocupan parcialmente este edificio, (551,75 m2 útiles).
- La Tecnoincubadora Marie Curie es un edificio que opera como incubadora de empresas de base tecnológica, en el que actualmente se alojan 29 entidades. Este inmueble tiene un total de 6.673,24 m2 construidos, de los que 2.900 m2 están destinados a aparcamiento y 3.773,24 m2 construidos están destinados a zonas comunes (salas de reuniones, de eventos, pasillos, aseos, etc.) y a módulos de alojamiento para empresas.
- El Centro de Empresas Pabellón de Italia es una comunidad de bienes gestionado por PCT Cartuja por mandato de los propietarios, cuyos titulares son al 50% la Agencia IDEA y AVRA. Este edificio se reformó en el año 2000 para su reutilización como Centro de Empresas, alcanzando con dicha reforma un tamaño de 13.519,94 m2 construidos (según el proyecto de reforma y ampliación ejecutado). De estos, más de 12.000 m2 construidos.
- El PCT Cartuja es el segundo parque en **tamaño y volumen de empresas** (822.564 m2 y 523 empresas) y la última entidad en cuanto a gestión del espacio (0,6%) del parque disponiendo de una organización elevada. El resto de los parques del País Vasco disponen de mayor terreno (1,1 – 3,0 millones de m2), albergando un volumen de empresas menor (144 – 271 empresas). Por

otro lado, el PTCAN es un parque de menor tamaño (240.000 m<sup>2</sup>) en el que tan solo se albergan 58 empresas, sin haber supuesto un crecimiento en el último año. Ver anexo II – Tabla 1

- El PCT Cartuja presenta el tercer mayor incremento de empresas en el parque en términos evolutivos posicionándose como el segundo mayor parque en volumen. Ver anexo II – Tabla 1
- Una de las principales tipologías de empresas afincadas en el PCT La Cartuja son las EBTs. Las empresas de base tecnológica o EBT es el término que se refiere al nuevo tipo de empresas basadas en el dominio intensivo del conocimiento científico y técnico para mantener su competitividad. Son compañías que fundamentan su actividad en las aplicaciones de nuevos descubrimientos científicos y tecnológicos, generalmente, obteniendo un alto valor agregado con una plantilla moderada. El resto de las empresas, son empresas centradas en comercialización de productos, medios de comunicación e información, asesoría empresarial, formación, docencia y difusión. En la Red Parke del País Vasco podemos destacar el parque de Gipuzkoa, un referente internacional en biociencia y el de Álava centrados en empresas de transferencia tecnológica (Aeronáutica, Electrónica, Ingeniería, Biotecnología, ...). Por otro lado, el PTCAN es un parque generalista sin una especialización concreta.
- La entidad cuenta con autonomía de gestión en el **desempeño de sus funciones** (Control y gestión de la actividad del parque, gestión de ingresos por parte de la Tecnoincubadora, definición de proyectos de innovación, ...) lo que les reporta mayor agilidad para la toma de decisiones.
- En relación a la entidad, las actividades que realiza son coherentes con los objetivos y requisitos estipulados. Además de las actividades propias de la gestión de la entidad (financieras, organizativas, comerciales, etc.) dan servicios de dinamización y networking a las empresas afincadas en el parque con el objetivo de mejorar la actividad empresarial y tecnológica de la ciudad. Las principales líneas de servicios se agrupan en las siguientes tipologías: Información y comunicación, servicios de apoyo al crecimiento y consolidación empresarial, apoyo a la expansión e internacionalización empresarial, networking y comunidad y apoyo en la conexión ciencia-universidad-empresa.
- No se puede determinar si los objetivos de los programas y proyectos llevados a cabo (p.ej. realización de Congreso Internacional de Parques) cumplen con una relación coste-eficacia adecuada, debido a que no se realiza un seguimiento individualizado de cada uno de los programas y proyectos por no disponer de indicadores que permitan medir dicha relación coste-eficacia.

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

- No se puede determinar el **grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos** del parque debido a que no existe un mecanismo de control y seguimiento para evaluarlo. Por tanto, las **acciones concretas** que se han llevado a cabo no son medibles o atribuibles a la consecución de un fin. En la Red Parke del País Vasco se establece un modelo de cumplimiento de objetivos común para los 3 parques mediante el análisis de indicadores como la facturación, EBIT,

satisfacción de los consejeros...etc. Actualmente el grado de cumplimiento es de un 82%. Por otro lado, el PTCAN no establece un criterio para definir el grado de cumplimiento del parque.

- No hay **informes de seguimiento de los objetivos e indicadores** diferentes a los incluidos en las memorias de actividades. Las memorias de actividades que las entidades suelen elaborar son documentos recopilatorios de los actos y eventos del ejercicio y en ningún caso pueden considerarse un sustitutivo del seguimiento de una planificación anual estructurada.
- Actualmente la entidad **desarrolla las competencias** como la generación de networking o la incubación de empresas, pero no pueden ponerse en relación los objetivos de la entidad con las competencias de la misma debido a que no existen objetivos cuantificados con los que pueda realizarse un seguimiento de los mismos.
- En términos generales la actividad de la entidad **presenta unos indicadores estables en cuanto a crecimiento, objeto y finalidad del parque**. Logra unos ingresos (discriminando las subvenciones) de 0,4 M€, al igual que los dos años anteriores mediante la gestión de 3 inmuebles. Por otro lado, el resto de los parques gestionan un inmovilizado superior a excepción de SOLAND que actualmente no gestiona ningún inmueble. Por otro lado, los Parques del País Vasco presentan una evolución positiva de los ingresos de explotación durante los últimos 3 años. El Parque Tecnológico de Álava (0,6 M€), Parque Tecnológico de Gipuzkoa (12 M€) y Parque Tecnológico de Bizkaia (8,2 M€). El PTCAN obtiene ingresos de explotación (discriminando subvenciones) de 3,5 M€ habiendo crecido en los últimos años y reduciendo la dependencia de subvenciones (25.266€). Las principales líneas de ingresos de los parques de la Red Parke del País Vasco provienen de servicios a empresas como el networking y servicios a profesionales como la formación especializada. Esto supone un 70% de los ingresos de los 3 parques del País Vasco.

#### ↳ **Catálogo y prestación de servicios**

- Concentran su **catálogo de servicios** por los cuales generan ingresos sobre las empresas que se afincan principalmente en 3 inmuebles (Pabellón UE, Tecnoincubadora y Pabellón de Italia). Los principales servicios que ofrece la entidad son los siguientes:
  - Búsqueda de espacios
  - Softlanding.
  - Asesoramiento en financiación de I+D+i.
  - Búsqueda de socios y partners estratégicos.
  - Relación con administraciones públicas.
  - Información y comunicación.
- El **modelo de arrendamiento** para las empresas afincadas en la Tecnoincubadora se basa en un contrato de comodato, donde al no poder arrendar inmuebles, paquetizan la propuesta de valor en “espacio + servicio”.
- Actualmente la entidad **presta servicios hasta 183 empresas del total de las afincadas en el parque**, siendo un 35% del total de las empresas afincadas en el parque (Sin tener en cuenta las entidades asistentes a las jornadas de información organizadas) y no todas están alojadas en los 3 edificios que gestiona la entidad.

- De estas 183 empresas, el PCT Cartuja ha prestado servicio que generan algún retorno o **ingreso económico directo a 51 empresas** (29 de ellas alojadas en la Tecnoincubadora), es decir, el 10% de las empresas afincadas en el parque. Por otro lado, el resto de los parques tienen un nivel de servicio similar, atendiendo a 85 empresas el PTA, 53 empresas el PTS y 22 Aerópolis.
- Los servicios ofertados por la entidad ya sean de naturaleza empresarial o general, son un atractivo más para ayudar en la captación de empresas tanto para los espacios gestionados por la entidad como para el parque.
- Las infraestructuras gestionadas por la entidad se utilizan correctamente para realizar servicios de networking, ubicación e incubación de empresas. Los servicios de incubación tienen como fin apoyar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos de EBTs a través de recursos y servicios básicos y empresariales que puede incluir renta de espacios físicos, asesoramiento, capitalización, coaching, contactos, telecomunicaciones, entre otros, habitualmente a precios más reducidos que el alojamiento ordinario.
- La **oferta de servicios** era adecuada en cuanto a su calidad hasta que se dejó de renovar las certificaciones ISO. El PCT Cartuja se encontraba certificado para todas las actividades y servicios prestados por la gestora en la norma UNE-EN ISO 9001:2000, sin detectarse no conformidades graves importantes por parte de las inspecciones del sistema.

Ver Anexo II para mayor detalle.

### 5.3 ANÁLISIS DE EFICIENCIA

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

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

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

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

- ↘ Posible generación de costes externos.

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

- ↘ **Análisis de los servicios** que ofrece el PCT Cartuja y qué **agentes de mercado o sociales** se ven beneficiados.
- ↘ **Análisis de la prestación de los servicios**, la imputación de costes a cada uno de ellos y los costes de los servicios ofrecidos. Estos costes se obtendrán de las Cuentas Anuales auditadas de los últimos ejercicios.
- ↘ **Análisis de los beneficios que reportan la prestación de servicios** (Directos e indirectos). Se han identificado los beneficios indirectos que cada servicio tiene (como la industrialización de una zona, los beneficios derivados de una subvención para un área concreta, etc.).
- ↘ **Análisis de tendencias** (Benchmark) que contempla las siguientes tareas adicionales:

Análisis comparativo con otras administraciones/organismos similares del entorno planteado desde una doble perspectiva:

- Eficiencia de los resultados del servicio y medición de indicadores.
  - Eficiencia, desde una perspectiva del coste del servicio.
- Sobredimensionamiento/infrautilización de recursos, falta o inadecuación de estos.
  - Evaluación de la calidad de la actividad.

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

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

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

#### ↘ **Generación de ingresos**

- Los ingresos de la entidad vienen principalmente de los servicios sobre los activos gestionados y subvenciones públicas.
- Los **ingresos de explotación por empleado (136.214 €/empleado) son los menores respecto al resto de los parques**, siendo el 73% de estos, ingresos de subvenciones. Es decir, como elemento de tracción pública, existe una alta dependencia de las subvenciones por parte de la Junta de Andalucía. Por otro lado, el resto de los parques comparables como son el PTA y PTS generan unos ingresos de explotación muy superiores (5,6 M€ y 1,4 M€ respectivamente) siendo mucho menor el impacto de ingresos por subvenciones sobre el total (6% y 69% respectivamente). En el Caso de la RED PARKE provienen de servicios de networking y en el caso de PTCAN provienen de la gestión de activos.

- Las actividades mercantiles del parque apenas responden como una fuente de ingresos relevante. La entidad se **financia principalmente** mediante **subvenciones** (1.2 MM€), de las cuales el 84% proceden de la Junta de Andalucía. No es posible evaluar cuantitativamente si los **recursos humanos destinados a los proyectos se aplican eficientemente ya que no tenemos el detalle de la dedicación de las personas a cada proyecto.**
- El parque produce una **alta gama de servicios de interés público** (captación de nuevos proyectos, portal inmobiliario, acciones de asesoramiento, búsqueda activa de financiación, consolidación de EBTs - +37 empresas incubadas-, formación especializada, mentoring, conexión universidad-empresa, proyectos transformacionales – e-City Sevilla, Smart Parking, Cartuja Qanat- y diferentes programas de innovación. Salvo en los servicios relacionados con la Tecnoincubadora, no se identifican otros servicios donde se recibe una contraprestación económica por la realización de estos servicios.

#### ↘ **Análisis de costes de actividad**

- El **impacto de los gastos de personal en la cuenta de resultados es elevado**. El 38% de los gastos provienen de gastos de personal, siendo la ratio más elevado de todos los parques (Media Parques Andalucía: 18%, País Vasco: 13% y Cantabria: 5%). El gasto de personal por empleado del PCT Cartuja es de 51.316 € siendo un indicador que se sitúa por debajo de la media (En el País Vasco oscila entre 69.862 € y 76.211 €, en el PTCAN es de 43.402€ y en Andalucía oscila entre los 38.592€ y los 76.211 €).
- El **Gasto en proveedores supone una partida relevante** en los gastos totales (43%) concentrado en 106 proveedores. Cerca de un 20% de los costes relativos a proveedores (141.961,07€) corresponden con la organización de la Conferencia Internacional de la IASP en 2020, evento que finalmente no ha podido celebrarse en el ejercicio 2020 por la pandemia por COVID-19 aplazándose para el año 2022. El resto de los gastos, es decir el 80% restante, se reparte entre Asistencia Jurídica, Tecnología, Marketing y otros relacionados con la gestión de la entidad.
- Los principales gastos subcontratados son los de Marketing y Mantenimiento. Anteriormente parte de la gestión del marketing lo gestionaba una persona interna en la entidad. Actualmente no cuentan con ese rol.
- En PCT Cartuja, el **importe de Marketing** es elevado 86.086,32€ en comparación con otros parques (PTS, 19.360€ y 74.833€ el PTA) porque se han incluido, en mayor parte, gastos de prestaciones de servicios para la organización de proyectos, jornadas o eventos en beneficio de empresas usuarias del parque.
- No se identifica un **análisis de coste-beneficio** asociado a los proyectos realizados en la entidad en el parque.

#### ↘ **Organización y recursos:**

- La **organización está centrada en proyectos de los que se beneficiará el parque en general como por ejemplo la agenda 2025** (Edificación inteligente, Smart planning, movilidad, ...) pero no plantean un business case o seguimiento del ROI de cada acción.

- La entidad exhibe una **plantilla elevada** respecto sus comparables (PTS y PTA), ya que con mayor número de empleados (12 empleados vs 9 vs 13) y un nivel de actividad similar a su comparable (58% vs 85% vs 81% inmovilizado ocupado bajo su gestión) logra obtener menor volumen de ingresos de explotación respecto a las empresas a las que prestan servicio (32.050€ vs 114.427 € vs 68.718 €).
- En materia presupuestaria, el PCT ha adoptado **medidas de reducción del gasto** a lo largo de los últimos años, pasando de 686.593 € a 615.797 € de **gasto de personal** en los últimos dos años.

Ver Anexo III para mayor detalle.

## 5.4 ANÁLISIS DE ECONOMÍA

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

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

- ↘ Coste de la actividad, producto o servicio del PCT Cartuja
- ↘ 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 PCT Cartuja 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 PCT Cartuja:

- 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 PCT Cartuja y cuya reducción implicaría un efecto multiplicador sobre los resultados del PCT Cartuja, sin que repercuta en sus estándares de calidad). Además, se ha tipificado en la medida en la que se ha podido realizar los costes en diferentes áreas: Recursos humanos, Gestión de activos y servicios, Gastos de Sistemas y tecnologías, Gastos de gestiones financieras y fiscales.
- Análisis de la contabilidad de costes y/o los escandallos, determinando el coste de los servicios prestados en el horizonte temporal que se fije.

- Revisión analítica de costes para identificar situaciones excepcionales que pudieran haberse dado en el horizonte temporal que se ha fijado.
- Identificación de los procedimientos que mayores costes directos requieren, y priorización en la ejecución del análisis en detalle.
- ↳ **Análisis de comparativo** (Benchmark) con otras administraciones/organismos similares.
- ↳ **Pruebas de funcionamiento de los sistemas de control**, mediante la identificación de posibles áreas de mejora o cuellos de botella en el área de compras y contratación.
- ↳ **Cuantificación del coste económico** de cada área:
  - Análisis de la taxonomía de costes atendiendo a distintos criterios (destino de la imputación – costes del producto o del período-, la facilidad de la imputación – costes directos o indirectos-, el volumen de actividad –costes fijos, variables o mixtos-, la capacidad productiva de la empresa –costes de la actividad o de subactividad-, la procedencia contable –costes externos o internos- o según el sistema de llevanza de la contabilidad analítica del PCT Cartuja –costes históricos o estándares-).
  - ↳ Búsqueda de **modos de reducción de costes con terceros o con la organización**, mediante la identificación de los recursos innecesarios para la consecución de resultados.

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

- ↳ Ratios financieras
- ↳ Gestión económico - financiera

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

#### ↳ **Análisis económico-financiero**

- La empresa tiene una **ratio de liquidez (3,75)** por encima de uno, es decir, dispone de suficiente activo para hacer frente a los pagos. No obstante, este resultado da a entender que puede existir un exceso de bienes sin invertir y, por tanto, tener un exceso de recursos ociosos. Por otro lado, los parques de País Vasco tienen unas ratios muy elevados (14-28) y el PTCAN una ratio muy equilibrado (1,93).
- Tiene una buena ratio **de solvencia (5,58)**. Por lo tanto, los acreedores tienen plenamente garantizado el cobro de cualquier pago o deuda y el parque cuenta con un gran respaldo financiero. Las ratios de los parques del País Vasco siguen la misma línea (4,2-5,8) y el PTCAN 1,61.
- **Cuenta con el nivel más bajo de endeudamiento (11%) de todos los parques**, por lo que la empresa tiene capacidad suficiente para endeudarse sin desaprovechar a su vez sus recursos propios. Por otro lado, el nivel de endeudamiento de los parques del País Vasco es ligeramente superior (7%-30%) y el más endeudado es el PTCAN 106%.

- **No disponen de un sistema de contabilidad analítica** que les permita disponer de una estructura de costes por unidades o departamentos.

#### ↳ **Gestión económico-financiera**

- Aun siendo la consolidación de EBTs en la tecnoincubadora una actividad clave identificada en el presupuesto de la entidad, su coste real, así como la relación coste/beneficio, no se puede determinar debido a que no se tiene constancia de que se realice un análisis de costes en detalle por cada empresas incubada.
- Es el parque que menor **gasto medio por proveedores** tiene (7.509€). Este indicador es el más bajo porque la entidad cuenta con 106 proveedores identificados. A pesar de esto, el importe de gasto en proveedores de PCT Cartuja es tercer parque que mayor volumen de gasto por proveedor tiene (795.978,81 €). Los parques del PTS y Aerópolis tienen un volumen de proveedores menor (28 y 5 respectivamente) intentando concentrar todo el gasto en pocos proveedores y generando economías de escala. En cambio, el PTA tiene un volumen similar de proveedores al del PCT Cartuja con un total de 135.
- El PCT Cartuja es de los **parques menos eficientes en cuanto a pago de proveedores respecto al resto de parques de Andalucía** (16 días vs plazo estipulado en la ley 9/2017 de contratos de Sector Publico), aun así, cumplen con los parámetros establecidos. Los parques de País Vasco y PTCAN tienen una ratio similar (entre 12-23 días).

**Ver Anexo IV** para mayor detalle.

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

Conforme establece el Apartado 7 del PPT, las conclusiones, que a continuación se presentan, están justificadas en base a la documentación soporte y papeles de trabajo obtenidos como consecuencia de la ejecución material de la auditoría realizada. En particular, dicho soporte documental contiene evidencia suficiente y adecuada, derivada de la aplicación y evaluación de los procedimientos de auditoría debidamente planificados, para la emisión de recomendaciones razonables.

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

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

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

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

### ➤ **Procesos y sistemas**

#### - **Procesos.**

- Se ha elaborado un mapa de procesos a alto nivel, pero no se dispone de un listado de procesos y procedimientos detallados para cada una de las áreas. La mayor parte de los procesos que se realizan en la entidad son conocidos únicamente por los empleados que los ejecutan.
- No está definida una relación completa de procesos, procedimientos y controles necesarios para asegurar un modelo de calidad y con unos riesgos controlados.
- No se han definido los objetivos e indicadores cuantitativos que aseguren el correcto funcionamiento de la entidad. Por otro lado, si se han definido por la entidad los objetivos estratégicos cualitativos del parque definidos por la entidad, documentados en el plan estratégico 2020-2025.
- A nivel organizativo existe un reparto establecido de responsabilidades entre los distintos niveles del organigrama, pero no está documentado.

#### - **Sistemas**

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

- No disponen de herramientas de gestión de activos que le permita gestionar de una manera más eficiente los bienes y activos bajo el control de la entidad.
- No disponen de un CRM interno que le permita tener la información de los clientes/empresas de manera agregada con el objetivo de gestionar los clientes de manera segmentada y definir una estrategia de acuerdo con criterios preestablecidos (p.e valor generado al parque).

## ↳ Eficacia

### - Planificación estratégica

- El parque posee un enfoque estratégico sin una definición o especialización concreta. Es un parque generalista que acogen a empresas de cualquier sector tecnológico lo que les permite tener un mayor mercado que se traduce en una mayor ocupación. Esta mayor ocupación del parque se traduce de manera indirecta en potenciales mayores ingresos.
- En la entidad no se definen objetivos estratégicos cuantitativos que permitan realizar un seguimiento de la planificación estratégica.
- No se puede determinar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos debido a que las acciones realizadas por la entidad no son medibles.
- Actualmente el PCT Cartuja recibe una subvención nominativa procedente de la Junta de Andalucía en la que están claros y definidos los objetivos a cumplir para recibir dicha subvención, así como cuentan con documentación referida a la solicitud, concesión y justificación de la misma.

### - Actividad de la entidad

- El PCT Cartuja es un instrumento de política pública que está orientado a potenciar el desarrollo económico local y la modernización tecnológica.
- El PCT Cartuja es el segundo parque en cuanto a tamaño y volumen.
- Como prueba de su relevancia, el parque acogerá la 37ª Conferencia Internacional de Parques Tecnológicos, siendo un evento que se celebra por primera vez en Andalucía.
- La entidad gestiona las tareas relacionadas con la gestión financiera, pero no está descritas ni documentadas.
- No se realiza un seguimiento cuantitativo global de los programas y proyectos impulsados por la entidad en el parque.

### - Grado de cumplimiento de objetivos y seguimiento de actividad

- Realizan un seguimiento de objetivos e indicadores reflejado en las Cuentas Anuales e Informes de Gestión del ejercicio, más concretamente en el apartado “VI. Informe de seguimiento del Programa de Actuación, Inversión y Financiación (P.A.I.F.) y de los Presupuestos de Explotación y Capital correspondientes al ejercicio 2019”, aunque el nivel de detalle al que se llega con los indicadores definidos en el PEC/PAIF es manifiestamente mejorable.
- No existen informes de seguimiento comunes al resto de los parques con la información necesaria para la Consejería.

#### - Catálogo y prestación de servicios

- Actualmente gestionan 3 edificios y dan servicios que reportan ingresos a 51 empresas (10% de las empresas del parque), siendo un volumen notablemente menor que el resto de los parques.
- Uno de los edificios gestionados ofrece servicios de incubación a empresas por las que recibe un rendimiento económico, siendo la principal fuente de ingresos, sin tener clara la medición de la rentabilidad de este servicio.

#### ↳ Eficiencia

##### - Generación de ingresos

- Tienen una alta dependencia de las subvenciones recibidas por parte de la Junta de Andalucía (61% de los ingresos de explotación provienen de este tipo de partida).
- El catálogo de servicios que ofrecen y los proyectos que actualmente están en curso no generan un retorno en ingresos, debido a que la mayoría de ellos son de interés público y por tanto no reciben una contraprestación para cubrir los gastos generados por los mismos.
- La ratio de ingresos por empleado es muy baja. Con la capacidad y los recursos humanos que posee la entidad para gestionar el parque, podría generar suficiente potencial como para generar nuevas vías de ingresos y hacer que el parque se autofinancie. Actualmente existen parques con un volumen de empleados mayor que son capaces de generar un alto volumen de ingresos por servicios prestados a empresas con el mismo número de empleados como por ejemplo el PTA o el PTS.
- No es posible evaluar cuantitativamente la eficiencia y dedicación de los recursos destinados a cada proyecto.

##### - Análisis de coste de actividad

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

##### - Organización y recursos

- La organización conoce las tareas, roles y responsabilidades asignadas.
- Se presenta una plantilla elevada para el nivel de ingresos de explotación (sin tener en cuenta subvenciones) que genera o el volumen de edificios gestionados.
- La plantilla se ha mantenido estable los últimos tres años. En términos generales la plantilla posee una adecuada formación técnica y funcional con relación a las tareas y funciones encomendadas.

#### ↳ Economía

##### - Análisis económico – financiero

- El PCT Cartuja tienen unos buenos ratios económicos-financieros (liquidez: 3,75, solvencia: 5,58 y endeudamiento: 11%) con un nivel bajo de endeudamiento y buena disposición de

liquidez para afrontar los pagos a terceros.

- El parque cuenta con activos o partes de activos improductivos u ociosos con capacidad para poder explotarlos y generar retorno de la inversión (Tecnoincubadora ocupada en un 73,37%).

#### - Gestión económica – financiera

- La mayor parte de los gastos de la entidad son los gastos asociados al coste del personal y contratación de proveedores. Tienen hasta 106 proveedores en los que el gasto supone unos 698.579 €, muy concentrados en la externalización de tareas de para la organización de eventos y mantenimiento (26 y 25 proveedores respectivamente).
- El PCT Cartuja, paga antes del plazo que marca la ley generando buena relación con sus proveedores, pero en la misma medida puede mejorar la eficiencia de su flujo de caja pagando más tarde.

### Las recomendaciones y posibilidades de mejora:

#### ↳ Procesos y sistemas

##### - Procesos.

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

común con el objetivo de que las entidades públicas puedan obtener la información necesaria de una forma más ágil.

#### - Sistemas

- Se propone establecer **herramientas de reporting y seguimiento financiero**, comunes a todos los parques y alineadas con la Junta de Andalucía, evitando la carga de trabajo constante que supone reportar a la Junta de Andalucía los distintos informes que ésta solicita.
- Definir un **modelo de gestión de la información** (BBDD clientes, oportunidades, servicios, ...) a través de herramientas CRM para la gestión activa del parque que facilite la atracción de empresas en el parque.
- Se propone una **herramienta de gestión de activos** que permita agilizar y facilitar el control de los inmuebles del parque y los que están gestionados por la entidad.

#### ↳ Eficacia

##### - Planificación estratégica

- Definir unos **principios estratégicos** que engloben la visión, la misión y establezcan unos objetivos medibles para la entidad apalancados en 5 líneas principales:
  - Modelo de gobierno
  - Captación y fidelización de empresas. Reforzar la labor de captación y desarrollo de negocio.
  - Estrategia de expansión manteniendo la sostenibilidad a largo plazo dotando al parque de mayor competitividad y capacidad para impulsar los espacios.
  - Organización eficiente
  - Sostenibilidad económico-financiera
- Como recomendación general para todos los parques, proponemos definir un **nuevo modelo de coordinación centralizado** entre los parques gobernado por la Junta de Andalucía (o alguna de sus instrumentos como la Agencia IDEA). Este modelo alienará los objetivos de los parques en torno a un único fin (a un nivel superior que los propios objetivos del parque) y propondrá formas de trabajo que fomenten las sinergias entre parques para hacerlos más eficientes (centros de servicios compartidos).

##### - Actividad de la entidad

- Incrementar la **captación de nuevas empresas** mediante la entrada de un rol comercial que permita llevar la relación end-to-end con las empresas potenciales.
- **Colaboración con diferentes partners tecnológicos** para mejorar la propuesta de valor del parque (P.e: transformación de la movilidad en el parque, mejora de la comunicación vía web y app), cumplir con la estrategia del parque y ejecutar correctamente los proyectos en curso.
- Definir un **modelo de business case y seguimiento del mismo** para el análisis de la rentabilidad económica financiera de los proyectos impulsados por la entidad en el parque.

- Estandarizar el **control y seguimiento de los activos** gestionados por la entidad mediante reportings con un criterio común al resto de los parques.
  - Definir un **modelo de control y seguimiento** para las empresas que se integren en la tecno incubadora con el objetivo de eficientar el tiempo y espacio dedicados a ellas.
- Grado de cumplimiento de objetivos y seguimiento de actividad
- Se propone la definición de un **cuadro de mando y modelo de seguimiento común que permitan evaluar end-to-end la estrategia del mismo** cuantitativamente. Para ello se definirá un Cuadro de Mando Integral con los indicadores más relevantes para la gestión. La relación de los principales indicadores propuestos es: (Ver Anexo II para mayor detalle).
- Catálogo y prestación de servicios
- Mejorar el **catálogo de servicios** mediante la inclusión de nuevas líneas de ingresos (Aceleradora, Incubadora, mentorización, Cursos de formación, ...).
  - **Desarrollo de servicios de apoyo de valor añadido** para asegurar la atracción de empresas innovadoras y relevantes (Gestión de subvenciones, proceso de onboarding a empresas extranjeras, conexión y cooperación con empresas afincadas en el parque, ...)

## ↳ Eficiencia

- Generación de ingresos
- Se recomienda a la entidad poner el foco en la labor de **dinamización del parque**, mejora del catálogo de servicios (nuevos servicios de valor añadido como puede ser la formación especializada o aceleradora de EBTs). e incremento de su propuesta de valor. Consecuentemente, se recomienda monetizar los servicios que actualmente no está generando ingresos.
- Análisis de coste de actividad
- **Análisis periódico de los ingresos/coste de personal** y análisis de costes unitarios del parque.
  - La entidad dedica un tercio de sus gastos en proveedores para el marketing y el mantenimiento. Como marketing entendemos todos los gastos para la realización de proyectos, jornadas y eventos, aunque no solo persiguen la visibilidad del parque, sino también la atracción y el éxito de la celebración del propio evento, en beneficio de los usuarios del parque. Al no disponerse de un análisis formalizado del retorno o modelo de atribución se propone analizar los diferentes contratos para asegurar que se formalizan correctamente y realizar el análisis coste-beneficio para valorar el impacto real de las campañas.
- Organización y recursos
- Debido al **sobredimensionamiento de la plantilla** (PCT Cartuja 12 empleados) en comparación con otros parques similares (PTA 13 empleados y PTS 9 empleados) que además gestionan suelos y activos, se propone una revisión de la organización, priorizando los recursos que se dedican a aquellas actividades que contribuyen a generar ingresos para

la entidad (p.ej.: equipo comercial).

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

## ↳ **Economía**

### - **Análisis económico – financiero**

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

### **Gestión económica – financiera**

- **Centralización de tareas como la gestión y contratación de proveedores** mediante una oficina de compras común para todos los parques que permita optimizar los contratos y generar economías de escala para reducir costes. Esto se traduciría en la centralización de los servicios de asesoría jurídica, mantenimiento, seguridad o marketing en un único proveedor por categoría para todos los parques.
- Definir un programa o línea de trabajo para llevar a cabo un proyecto de estructura de costes por área o departamento que permita obtener información relacionada entre ingresos/gastos/organización. Esta analítica de costes debería de ser común a todos los Parques para facilitar su comprensión por parte de terceros como la Junta de Andalucía o la Agencia IDEA.

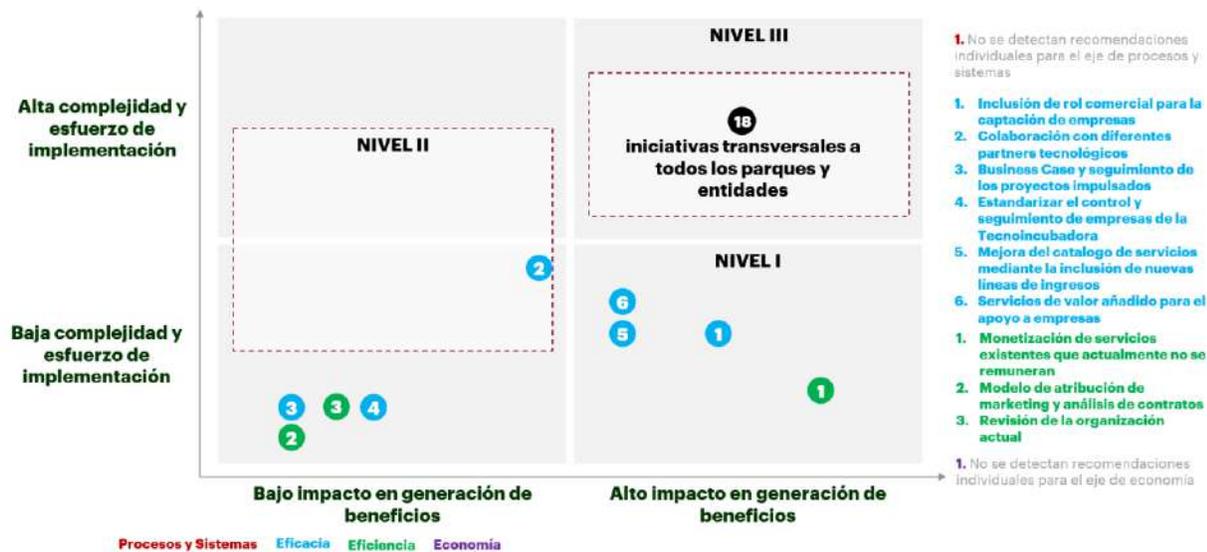
Como ejercicio final se propone la priorización de las distintas recomendaciones en base a una matriz donde se refleje en uno de los ejes el esfuerzo que supone la implementación y en el otro eje el impacto en la generación de beneficios. A modo ilustrativo, las conclusiones que obtendríamos de dicha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

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



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

## PCT CARTUJA



[Redacted box]

Managing Director Accenture

# 7 ANEXOS

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

Tabla 1. Matriz de procesos y procedimientos asociados

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

Tabla 2. Mapa de procesos propuesto

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

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

## 7.2 ANEXO II – ANÁLISIS DE EFICACIA

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

Indicadores	Grado de cumplimiento de objetivos*	Actividad				Ocupación			
		m2 parque totales	m2 gestionados por la entidad	Empresas afincadas en el parque	Empresas a las que prestan servicio	% suelo vendido desde inicio del parque	% inmovilizado ocupado bajo su gestión	Ingresos explotación/empresas presto svo.	
PTA – Málaga	N/D	2.224.683	651.418 (29,3%)	634 a 646   +2%	85	72 %	81 %	68.718 €	
PTS – Granada	N/D	626.614	13.200 (2,1%)	96 a 102   +6%	53	N/A	85 %	114.427 €	
Aerópolis – Sevilla	N/D	548.000	37.432 (6,8%)	81 a 96   +19%	22	95 %	69 %	65.126 €	
<b>PCTCartuja – Sevilla</b>	<b>N/D</b>	<b>822.564</b>	<b>5.243 (0,6%)</b>	<b>503 a 523   +4%</b>	<b>51</b>	<b>N/A</b>	<b>58%</b>	<b>32.050 €</b>	
SOLAND – Sanlúcar la Mayor	N/D	156.750	3.354 (2,1%)	0 a 0   -%	0	0 %	0 %	0 €	
PT Álava		1.171.864	42.210 (5,7%)	138 a 144   +4%	N/D	73 %	31 %	N/D	
PT Guipuzkoa	82,70 %	1.479.394	N/D	140 a 157   +12%	N/D	75 %	94 %	N/D	
PT Bizkaia		3.014.227	173.140 (9 %)	266 a 271   +2%	N/D	84 %	85 %	N/D	
PTCAN – Cantabria		240.000	115.583 (48,0%)	58 a 58   -%	N/D	N/D	64%	N/D	

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

Indicadores propuestos para el seguimiento del grado de cumplimiento
Número de reuniones con entidades públicas y privadas
Índice de satisfacción media de los consejeros/as
Índice de empresas y entidades instaladas
Índice de satisfacción general de los clientes (Empresas)
Índice de ocupación de terrenos (%)
Índice de ocupación de edificios propiedad de la entidad (%)
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 desarrolladas para acercar la ciencia y tecnología a la sociedad
Número de acciones realizadas a favor de las empresas científico-tecnológicas
Número de acciones dedicadas a la generación de innovaciones
Número de proyectos innovadores implementados
Facturación por actividad de arrendamiento (M€)
Inversion (M€)
Ratio de endeudamiento
Ratio de solvencia
Ratio de liquidez
Índice de ejecución presupuestaria de ingresos de explotación
Índice de ejecución presupuestaria de gastos de explotación
EBITDA (M€)
Índice de retención de empresas incubadas

Tabla 3. Edificabilidad PCT Cartuja

EDIFICABILIDAD PCT CARTUJA				
MÁXIMA	NO EN USO		EN USO	
	disponible	asignada	en obras	activos
100,00%	15,43%	4,40%	3,50%	76,69%
<b>100,00%</b>	<b>19,83%</b>		<b>80,19%</b>	

### 7.3 ANEXO III – ANÁLISIS DE EFICIENCIA

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

Indicadores	Rentabilidad		Ingresos			
	Análisis Coste Beneficio (ACB)	Ingresos subvenciones/ ingresos totales	Ingresos explotación	Ingresos explotación por empleado	Ingresos explotación por m2 gestionado	Ingresos explotación por empresas afincadas
PTA – Málaga	0,13	6 %	5.841.015 €	449.309 €	9 €	9.042 €
PTS – Granada	0,10	69 %	6.064.645 €	673.849 €	459 €	59.457 €
Aerópolis – Sevilla	0,01	20 %	1.432.781 €	358.195 €	38 €	14.925 €
<b>PCT Cartuja – Sevilla</b>	<b>0,04</b>	<b>73 %</b>	<b>1.634.556 €</b>	<b>136.214 €</b>	<b>312 €</b>	<b>3.125 €</b>
SOLAND – Sanlúcar la Mayor	-0,93	14 %	267.002 €	N/A	80 €	N/A
PT Álava	-0,82	1 %	701.794 €	77.977 €	1 €	4.874 €
PT Guipuzkoa	0,28	0,2 %	12.324.691 €	1.027.057 €	30 €	78.501 €
PT Bizkaia	0,07	6 %	11.882.108 €	660.117 €	10 €	43.845 €
PTCAN – Cantabria	-0,10	0,6 %	3.511.840 €	702.368 €	30 €	60.549 €

*Resultado ejercicio/  
Gastos totales*

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

Indicadores	Gastos						Pagos
	Coste por empleado	Costes por m2	Costes por nº empresas afinadas	Gastos de Personal/Empleados	Gastos de personal/Gastos	Gastos de servicios exteriores/ Gastos	DPO (Días)
PTA – Málaga	383.068 €	7 €	7.709 €	49.848 €	13 %	25 %	30
PTS – Granada	613.308 €	378 €	54.115 €	76.211 €	12 %	25 %	48
Aerópolis – Sevilla	404.939 €	36 €	16.872 €	38.592 €	10 %	33 %	12
<b>PCT Cartuja – Sevilla</b>	<b>133.891 €</b>	<b>300 €</b>	<b>3.072 €</b>	<b>51.316 €</b>	<b>38 %</b>	<b>43 %</b>	<b>16</b>
SOLAND – Sanlúcar la Mayor	N/A	974 €	N/A	N/A	N/A	3 %	104
PT Álava	741.097 €	2 €	49.406 €	69.862 €	18 %	30 %	23
PT Guipuzkoa	673.602 €	16 €	43.049 €	74.365 €	9 %	20 %	19
PT Bizkaia	643.130 €	4 €	42.717 €	76.278 €	11 %	32 %	12
PTCAN – Cantabria	937.919 €	31 €	80.855 €	43.402 €	5 %	33 %	23
	Totales	Explotación	Totales	Gastos personal	Totales	Totales	

Tabla 3. Tabla tipología de proveedores

Tipología proveedor	Importe (€)	Desglose
IT	22.516,60	3%
Asistencia Jurídica	16.564,08	2%
Marketing (se incluyen los gastos en los que se han incurrido para la organización de la Conferencia Internacional de la IASP en 2020 por importe de 141.961,07€)	206.093,34	30%
Mantenimiento	251.664,24	36%
Otros	201.741,35	29%
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>698.579,61</b>	<b>100%</b>

Tipología proveedor	# de proveedores	Desglose
IT	7	7%
Asistencia Jurídica	6	6%
Marketing	26	25%
Mantenimiento	25	24%
Otros	42	40%
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

## 7.4 ANEXO IV – ANÁLISIS DE ECONOMÍA

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

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

Tabla 2. Tabla información complementaria del parque

Indicador	Dato 2019
Nº de empresas	523
Ingresos totales de explotación	1.634.566 €
Subvenciones	1.216.096 €
Gastos totales de explotación	1.571.295 €
Empleados en 2019	12
Gastos de personal	615.797 €
Servicios exteriores	697.057 €
Activo Corriente	3.035.702 €
Pasivo Corriente	809.799 €
Total Activo	10.233.204 €
Total Pasivo	1.832.610 €
EBIT	63.270 €
Ingresos financieros	39.518 €
Gastos financieros	35.392 €
Inversiones	553.990 €
Deuda	948.569 €
Patrimonio Neto	8.400.549 €
Resultado del ejercicio	67.396 €
Gastos totales	1.606.688 €
Ingresos totales	1.674.084 €
Importe Proveedores	698.580 €
Nº de proveedores	106
Gasto Proveedores Mantenimiento	251.654,24 €
Importe cifra negocio	418.469

## 7.5 ANEXO IV – ANÁLISIS Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ALEGACIONES

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

PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<b>Apartado del Informe</b>			
EPÍGRAFE 1.1. “BREVE ESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD” (Páginas 3 a 5 del Informe)			
<b>Alegación</b>			
1. Domicilio Social			
JUSTIFICACIÓN			
Se acepta la alegación.			

PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<b>Apartado del Informe</b>			
EPÍGRAFE 1.1. “BREVE ESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD” (Páginas 3 a 5 del Informe)			
<b>Alegación</b>			
2. Error en el número de empresas.			
JUSTIFICACIÓN			
Se acepta la alegación. Es una errata que se ha producido únicamente en el apartado “Breve descripción de la entidad”. En otras partes del documento figura la cifra de 523 empresas.			

PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.

<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input type="checkbox"/> Corrección <input checked="" type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
<b>Apartado del Informe</b> EPÍGRAFE 1.1. "BREVE ESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD" (Páginas 3 a 5 del Informe)			
<b>Alegación</b> 3. Composición del Capital Social.			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			
Se acepta la alegación.			

<b>PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.</b>			
<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
<b>Apartado del Informe</b> EPÍGRAFE 1.2. "CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES" (Páginas 5 a 6 del Informe)			
<b>Alegación</b> 1. Nivel de ocupación			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			
Se acepta la alegación. Los datos del informe provisional corresponden a una reunión mediante vía conferencia telefónica entre el equipo auditor y el equipo gestor del PCT Cartuja donde se llegaron a las conclusiones descritas en el informe inicial. Ajustamos el informe con la nueva ocupación para la Tecnoincubadora. Las conclusiones relacionadas con la capacidad de aumentar los ingresos por su explotación siguen vigentes hasta que completen el 100% de ocupación.			

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

<b>Apartado del Informe</b>	
EPÍGRAFE 1.2. "CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES" (Páginas 5 a 6 del Informe)	
<b>Alegación</b>	
2. Error cifra de ingresos	
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	
Se acepta la alegación.	

<b>PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.</b>			
<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
<b>Apartado del Informe</b>			
EPÍGRAFE 1.2. "CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES" (Páginas 5 a 6 del Informe)			
<b>Alegación</b>			
3. Denominación de los Departamentos de la sociedad			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			
Se acepta la alegación.			

<b>PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.</b>			
<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
<b>Apartado del Informe</b>			
EPÍGRAFE 1.2. "CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES" (Páginas 5 a 6 del Informe)			
<b>Alegación</b>			
4. Porcentaje subvenciones respecto a ingresos			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			
Se acepta la alegación.			

PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
<b>Apartado del Informe</b>			
EPÍGRAFE 1.2. "CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES" (Páginas 5 a 6 del Informe)			
<b>Alegación</b>			
1. Aumento subvenciones respecto año anterior			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			
Se acepta de forma parcial. Se matiza en el informe final que el aumento de las subvenciones de la Junta de Andalucía viene provocado por la financiación de un evento singular.			

PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
<b>Apartado del Informe</b>			
EPÍGRAFE 4.1. "SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS" (Páginas 13 a 14 del Informe)			
<b>Alegación</b>			
1. Error en el nombre de la responsable de Asesoría Jurídica.			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			
Se acepta la alegación.			

PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
<b>Apartado del Informe</b>			
EPÍGRAFE 5.1. "ANÁLISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS" (Páginas 17 a 25 del Informe)			
<b>Alegación</b>			
1. Error en una fecha de un evento.			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			
Se acepta la alegación.			

PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.			
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
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
<b>Apartado del Informe</b>			
EPÍGRAFE 5.1. "ANÁLISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS" (Páginas 17 a 25 del Informe)			
<b>Alegación</b>			
2.1			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			
Se acepta la alegación.			

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



<b>Apartado del Informe</b>	
EPÍGRAFE 5.1. "ANÁLISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS" (Páginas 17 a 25 del Informe)	
<b>Alegación</b>	
2.2	
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	
Se acepta parcialmente. Se incluye que la falta de este procedimiento asociado viene propiciada por el escaso número de instalaciones a cargo de la gestión de PCT Cartuja.	

<b>PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.</b>			
<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
<b>Apartado del Informe</b>			
EPÍGRAFE 5.1. "ANÁLISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS" (Páginas 17 a 25 del Informe)			
<b>Alegación</b>			
2.3			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			
Se acepta parcialmente la alegación. En este apartado se habla de la existencia de un plan asociado a la mitigación de riesgos pero no se detecta ningún plan que recoja lo mencionado exclusivamente. Se incluye que sí se realiza un control anual de los mismos.			

<b>PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.</b>			
<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input checked="" type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
<b>Apartado del Informe</b>			
EPÍGRAFE 5.1. "ANÁLISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS" (Páginas 17 a 25 del Informe)			

<b>Alegación</b>
2.4
<b>JUSTIFICACIÓN</b>
Se acepta la alegación. Se eliminará la frase “La entidad debe someterse a unos estándares establecidos que no han sido facilitados por la entidad.”

<b>PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.</b>			
<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input type="checkbox"/> Corrección <input checked="" type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
<b>Apartado del Informe</b>			
EPÍGRAFE 5.1. “ANÁLISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS” (Páginas 17 a 25 del Informe)			
<b>Alegación</b>			
2.5			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			
No se acepta la alegación ya que no disponen de un plan o procedimiento asociado a la formación. Si bien realizan acciones formativas, esto no significa que dispongan de un plan de formación.			

<b>PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.</b>			
<b>TIPO DE ALEGACIÓN</b>	<input type="checkbox"/> Corrección <input checked="" type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	<b>RESOLUCIÓN</b>	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
<b>ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD</b>			
<b>Apartado del Informe</b>			
EPÍGRAFE 5.1. “ANÁLISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS” (Páginas 17 a 25 del Informe)			
<b>Alegación</b>			
2.6			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			

No se acepta la alegación ya que como bien se indica en el informe, no existe un documento que defina los procedimientos jurídicos.

PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<b>Apartado del Informe</b> EPÍGRAFE 5.1. "ANÁLISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS" (Páginas 17 a 25 del Informe) <b>Alegación</b> 2.7			
JUSTIFICACIÓN			
Se acepta la alegación. Con la información aportada por el PCT Cartuja se entiende que existe un procedimiento "no reglado" y se recomienda la elaboración de un procedimiento de gestión de BBDD.			

PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<b>Apartado del Informe</b> EPÍGRAFE 5.2. "ANÁLISIS DE EFICACIA" (Páginas 27 a 31 del Informe) <b>Alegación</b> 1. Sustituir "fundación" por "sociedad gestora"			
JUSTIFICACIÓN			
Se acepta la alegación.			

PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<b>Apartado del Informe</b>			
EPÍGRAFE 5.2. "ANÁLISIS DE EFICACIA" (Páginas 27 a 31 del Informe)			
<b>Alegación</b>			
2. Seguimiento de objetivos e indicadores			
JUSTIFICACIÓN			
Se acepta la alegación, si bien consideramos que el nivel de detalle al que se llega con los indicadores definidos en el PEC/PAIF es manifiestamente mejorable.			

PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<b>Apartado del Informe</b>			
EPÍGRAFE 5.2. "ANÁLISIS DE EFICACIA" (Páginas 27 a 31 del Informe)			
<b>Alegación</b>			
3. Objetivos para recibir subvención			
JUSTIFICACIÓN			
Se acepta la alegación.			

PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.			
TIPO DE ALEGACIÓN	Corrección Sustitución Eliminación	RESOLUCIÓN	Aceptación Resolución

**ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD****Apartado del Informe**

EPÍGRAFE 5.3. "ANÁLISIS DE EFICIENCIA" (Páginas 31 a 33 del Informe)

**Alegación**

1. Proveedores

**JUSTIFICACIÓN**

Se acepta la alegación. Se hará una división de los proveedores entre los que han sido necesarios para la organización de la Conferencia Internacional de la IASP en 2020 y el resto. Además, hay que matizar que en la categorización de "Marketing" se incluyen en su mayor parte gastos de prestaciones de servicios para organización de proyectos, jornadas o eventos.

**PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.**

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

**ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD****Apartado del Informe**

EPÍGRAFE 6. "CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES" (Páginas 36 a 42 del Informe)

Apartado "Eficacia" y subapartado "actividad de la entidad"

**Alegación**

1. Tareas de gestión financiera

**JUSTIFICACIÓN**

No se acepta. En la propia alegación no existe una argumentación que justifique el cambio solicitado por el PCT Cartuja para la descripción de los procedimientos vinculados a la gestión financiera. En base a esto, y por el análisis realizado por la empresa auditora, se recomienda mantener la redacción del informe provisional.

**PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.**

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

**ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD**

**Apartado del Informe**

EPÍGRAFE 6. "CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES" (Páginas 36 a 42 del Informe)

Apartado "Eficiencia" y subapartado "Generación de ingresos"

**Alegación**

2. Monetizar servicios.

**JUSTIFICACIÓN**

Se acepta parcialmente la alegación. En base al documento aportado por el PCT Cartuja con el título "Ficha de servicios PCT Cartuja", queda de manifiesto existen multitud de servicios catalogados como "sin coste para el cliente". Ajustamos la redacción eliminando la referencia a la Tecnoincubadora por no disponer de la información que acredite si se están monetizando todos los servicios a las empresas allí alojadas

**PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO CARTUJA, S.A.**

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

**ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD****Apartado del Informe**

TABLA 2 de la página 51

**Alegación**

3. Error en importe de los proveedores en dicha tabla.

**JUSTIFICACIÓN**

Se acepta la alegación. Se incluye en la tabla el importe de proveedores sin IVA.