

FUNDACIÓN TURISMO  
PALMA DE MALLORCA 365

Informe y carta de recomendaciones en relación con la auditoría operativa  
Ejercicio 2023

## CARTA DE RECOMENDACIONES EN RELACIÓN CON LA AUDITORIA OPERATIVA

RSM Spain  
Comte de Sallent, 23-1º C  
07003 Palma de Mallorca

A los Patronos de la Entidad FUNDACIÓN TURISMO  
PALMA DE MALLORCA 365

T +34 971 72 73 49  
www.rsm.es

Por encargo de la Entidad FUNDACIÓN TURISMO PALMA DE MALLORCA 365 hemos realizado la auditoría de las cuentas anuales abreviadas de la Fundación Turismo Palma de Mallorca 365 a 31 de diciembre de 2023.

En el entorno de la auditoría financiera, estamos obligados a realizar un estudio y evaluación del sistema de control interno con el propósito de determinar la naturaleza, momento de realización y amplitud de los procedimientos de auditoría. Debido a que el estudio y la evaluación citados del sistema de control interno fueron realizados únicamente con la finalidad indicada, no han pretendido identificar necesariamente todas las debilidades que puedan existir y, por tanto, no expresamos una opinión sobre el sistema de control interno. Sin embargo, durante nuestro trabajo se han identificado condiciones que consideramos que representan debilidades significativas del sistema de control interno, que se incluyen a continuación. Las debilidades descritas anteriormente fueron consideradas al determinar la naturaleza, momento de realización y amplitud de los procedimientos de auditoría aplicados en la auditoría de las cuentas anuales abreviadas de la Fundación Turismo Palma de Mallorca 365 por el ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2023 y, consecuentemente, el contenido de esta comunicación no modifica nuestro informe de auditoría financiera de las cuentas anuales abreviadas del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023 emitido en fecha 20 de marzo de 2024. La implantación y mantenimiento de un sistema adecuado de control interno y el desarrollo de mejoras son responsabilidad exclusiva de la Fundación Turismo de Mallorca 365.

Adicionalmente y formando parte de nuestra auditoría de las cuentas anuales abreviadas de la Fundación Turismo Palma de Mallorca 365 correspondiente al ejercicio 2023, hemos realizado, a partir del encargo separado y efectuado por la Entidad, una auditoría operativa. La auditoría operativa tiene por finalidad examinar si las operaciones y procedimientos de la Entidad responden y se adecuan a los principios de razonabilidad económica y buena gestión. Esta auditoría operativa complementa y refuerza la evaluación del sistema de control interno que en el ámbito de la auditoría financiera se ha realizado como indicábamos anteriormente.

Esta comunicación se realiza para el conocimiento y uso de la Gerencia, el Patronato de la Fundación Turismo de Mallorca 365 y, consecuentemente, no debe utilizarse para ningún otro fin.

## I. OBJETIVO Y ALCANCE DE LA AUDITORIA OPERATIVA FINANCIERA

Como se ha comentado anteriormente la auditoría operativa tiene por finalidad examinar si las operaciones y procedimientos de la Entidad responden y se adecuan a los principios de razonabilidad económica y buena gestión, con el objetivo de detectar posibles deficiencias y proponer si aplica, las recomendaciones oportunas con el fin de que la Entidad pueda tomar medidas de corrección.

La auditoría operativa aborda también el control de eficacia que la Entidad ejerce con la finalidad de medir en que grado se han cumplido los objetivos prefijados y la comparación entre el coste y el rendimiento de la actividad efectuada. Cabe mencionar que la Fundación es una entidad sin ánimo de lucro tal y como establecen sus estatutos fundacionales.

Por lo tanto, se puede hablar de dos modalidades de auditoría operativa, la referida a auditoría operativa de sistemas y procedimientos (control interno) y la referida a la auditoría operativa de economía y eficacia en el uso de los recursos.

**En el proceso de la realización de la auditoría operativa hemos realizado las siguientes verificaciones**

- Existencia de una clara misión y visión de la organización, y su difusión entre el personal y su alineamiento con sus objetivos y resultados.
- Definición de los objetivos y del grado del cumplimiento de los fijados.
- Comparativa entre el presupuesto de ingresos y el realmente ejecutado en las cuentas anuales del fin del ejercicio de 2023.
- Comparativa entre el presupuesto de gastos y el realmente ejecutado en las cuentas anuales del fin del ejercicio de 2023.
- Comparativa entre el coste del servicio con rendimientos conseguidos (ingresos) tanto en euros como en número de servicios prestados.
- Ratios de solvencia a corto plazo y las fuentes de financiación a corto y medio plazo por si hay recursos ociosos o defectos de financiación, para identificar riesgos y mejoras.
- Las características que mejor definan el modelo de gestión que sigue la entidad y su grado de planificación.
- Correcta asignación de funciones y competencias en las unidades de gestión y en sus personas y ver la existencia de manuales internos de gestión interna.
- Existencia de políticas internas en materia de formación y su evaluación en el cumplimiento.

Para el ejercicio 2023 y siguiendo con la demanda realizada por la Intervención del Ayuntamiento de Palma en el ejercicio 2022, con respecto al alcance del trabajo de la auditoría operativa, se ha solicitado la siguiente información para analizar y auditar, sobre la base de los siguientes cuatro apartados:

**A) En relación al análisis/ auditoría de sistemas y procedimientos hemos pedido:**

1. Organigrama de la Entidad, con puestos, responsables y asignación de responsabilidades (y procedimientos prioritarios de que se ocupen)
2. Detalle de los procedimientos (inventario de procedimientos escritos) de las principales transacciones (Ingresos, compras, inversiones...). Manual de procedimientos (\*)
3. Mapa de procesos y procedimientos (flujogramas) (\*)
4. Plan anual de revisión de controles (auditoría interna) sobre los procesos establecidos y evaluación de riesgos (Mapa de riesgos) (\*)
5. Reporting/ Memo a Gerencia y al Patronato de los resultados del Plan anual de revisión de controles (auditoría interna) sobre los procesos establecidos (\*)

**B) En relación al análisis/ auditoría de eficacia**

1. Plan Estratégico – Con la definición de objetivos cualitativos y cuantitativos (indicadores fijados clave). Se incluye plan comercial y plan de inversiones.
2. Memorándum o Reporting a Gerencia y al Patronato del grado de cumplimiento de los objetivos fijados anual (presupuesto versus realidad) (\*)
3. Análisis del impacto de la actividad de la Entidad y cumplimiento de los objetivos para la cual fue creada (impacto socioeconómico). (\*)

**C) En relación al análisis/ auditoría de eficiencia**

1. Estudio del análisis del coste-beneficio de los servicios que presta o proyectos que realiza la Entidad (estudio de márgenes por proyecto). (\*)
2. Estudio comparativo de los costes-beneficios de la Entidad con otras entidades de objetivo similar (promoción turística) (comparativo). (\*)
3. Estudio o análisis de posibles duplicidades de funciones o funciones no ejercidas. (\*)

**D) En relación al análisis/ auditoría de economía**

1. Estructura de ingresos y costes de la Entidad por líneas de actividad (promociones, eventos...) comparado con ejercicios anteriores. (\*)
2. Para analizar si la Entidad desarrolla con la calidad requerida sus servicios, resultados de las encuestas de satisfacción de usuarios (\*)
3. Análisis de sobredimensionamiento o infrautilización de recursos, falta o inadecuación de los mismos. (\*)

(\*) – Documentación no obtenida.

## II – TRABAJO REALIZADO

Tal y como hemos comentado anteriormente, se han verificado los siguientes apartados

- **Verificación de la existencia de una clara misión y visión de la organización, y su difusión entre el personal y su alineamiento con sus objetivos y resultados.**

La Entidad, tal y como disponen sus Estatutos fundacionales, es una entidad sin ánimo de lucro, la cual define claramente su misión y objetivos en su artículo 6 de dichos estatutos. Con carácter sintetizador, se establece que su misión y sus objetivos están encaminados a promocionar y fomentar el turismo en la ciudad de Palma y si aplica, en el resto de la Isla de Mallorca.

La Gerencia de la Entidad, en manos de Pedro Homar, es el encargado de difundir entre el personal y los diferentes departamentos la misión, e implicar al personal en el alineamiento de objetivos, y resultados con la misión.

- **Verificación de que existe una definición de los objetivos y del grado del cumplimiento de los fijados**

La elaboración anual del Plan de Actuación y Presupuesto de la Entidad, elaborado por la Gerencia y los diferentes departamentos y aprobado por el máximo órgano que es el Patronato, es la herramienta clave y la evidencia del alineamiento entre misión, objetivos y resultados esperados. En el ejercicio 2023 dicho Plan de Actuación y Presupuesto 2023 de la Entidad fue aprobado el 20 de diciembre de 2022.

Anualmente, el máximo órgano de administración de la Entidad que es el Gerente, informa al Patronato a través de las cuentas anuales (ver Nota 8 y Nota 16 de la memoria) y a través de las sesiones del Patronato y de la Comisión Ejecutiva de los objetivos y del grado del cumplimiento de los objetivos establecidos.

- **Verificación de que existe una comparativa entre el presupuesto de ingresos y el realmente ejecutado en las cuentas anuales del fin del ejercicio de 2023.**

La Entidad y en concreto el máximo responsable de la administración de la Entidad, el Gerente, Pedro Homar, informa en la Nota 16 de las cuentas anuales, de la comparativa entre el presupuesto de ingresos y el realmente ejecutado. Esta información además de contenerse en el documento indicado de cuentas anuales de 2023 sujeto a formulación por el Gerente, es aprobado posteriormente de su formulación por el Patronato. Es en ese momento que se pone de manifiesto y se informa del grado de realización y cumplimiento de los objetivos de ingresos, fijados al final del año anterior. Cabe indicar, que esta información relacionada con los ingresos previstos y realizados, contenida en las cuentas anuales, es objeto de revisión y de auditoría por parte de la auditoría financiera de la Entidad.

- **Verificación de que existe una comparativa entre el presupuesto de gastos y el realmente ejecutado en las cuentas anuales del fin del ejercicio de 2023.**

La Entidad, y en concreto el máximo responsable de la administración de la Entidad, el Gerente, Pedro Homar, informa en la Nota 16 de las cuentas anuales, de la comparativa entre el presupuesto de gastos y el realmente ejecutado. Esta información además de contenerse en el documento indicado de cuentas anuales de 2023 sujeto a formulación por el Gerente es aprobado posteriormente de su formulación por el Patronato. Es en ese momento que se pone de manifiesto y se informa del grado de realización y cumplimiento de los objetivos de gastos, fijados al final del año anterior. Cabe indicar, que esta información relacionada con los gastos previstos y realizados, contenida en las cuentas anuales, es objeto de revisión y de auditoría por parte de la auditoría financiera de la Entidad.

- **Verificación de la existencia de una comparativa entre el coste del servicio con rendimientos conseguidos (ingresos) tanto en euros como en número de servicios prestados.**

Hemos verificado que la Entidad, a través de su Gerente, informa en sus cuentas anuales, a partir de la información que se obtiene de los departamentos; económico-financiero, de promoción y de comunicación, principalmente, de sus actividades realizadas durante el ejercicio. Y en concreto de; personal, es decir de los recursos humanos utilizados en la actividad, de los objetivos y de los indicadores de la realización de la actividad, de los recursos económicos utilizados (costes), y de los recursos obtenidos (ingresos), que le permiten financiar los recursos destinados a la actividad. Y para finalizar, se informa de la comparativa en términos de realización respecto lo previsto. Toda esta información interna, se muestra en la Nota 16 de las cuentas anuales de la Entidad.

- **Análisis y verificación de los Ratios de solvencia a corto plazo y las fuentes de financiación a corto y medio plazo por si hay recursos ociosos o defectos de financiación, para identificar riesgos y mejoras.**

A partir de las cuentas anuales de la Entidad del ejercicio 2023, hemos verificado que la Entidad, dispone de un fondo de maniobra positivo de 190.979 euros, esto supone una relación del 2,04 en términos de ratio de solvencia, cuando el ratio óptimo de acuerdo a la doctrina de Análisis de Balances es en torno al 1,5, por lo tanto es una Entidad solvente, teniendo en cuenta además que en el activo corriente no dispone de existencias, que es un dato que podría desvirtuar el ratio de solvencia, pero que como decimos no es el caso. Su nivel de capitalización es del 57%, es decir su nivel de endeudamiento es del 43%. La doctrina en Análisis de Balances establece como ratios óptimos tener un endeudamiento entre un 50%-60%, observamos que la Entidad está 7 puntos por debajo de este ratio, es decir muy cerca de los ratios óptimos.

- **Definir las características que mejor definan el modelo de gestión que sigue la entidad y su grado de planificación**

La Entidad, tal y como hemos observado y verificado, sigue un modelo típico de una entidad sin ánimo de lucro de gestión público-privada, en él se establece un modelo de gestión basado en una gestión por objetivos con el fin de cumplir su ánimo fundacional de promocionar externamente el turismo en Palma. Como se ha informado, su grado de planificación es muy exhaustivo en términos de planificación y seguimiento y el grado de transparencia en la medida de que se reporta periódicamente tanto al Patrono mayoritario, el Ayuntamiento de Palma como a los Patronos privados a través de los mecanismos que permiten tanto las reuniones de Comisión Ejecutiva como las de su órgano soberano que es el Patronato de la Fundación.

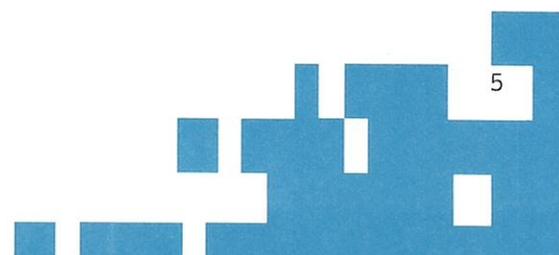
- **Verificación de la existencia de asignación de funciones y competencias en las unidades de gestión y en sus personas y ver la existencia de manuales internos de gestión interna**

Hemos verificado a partir del organigrama facilitado por la Entidad que la Gerencia de la Entidad se apoya en cinco grandes departamentos que son; Económico-Financiero, Comunicación, Jurídico-administrativo, Promoción y D.I.T. (departamento de información turística).

Para cada departamento hay una relación de los lugares de trabajo bien especificada por nombre del puesto, categoría, titulación requerida, sueldo asignado, especificación del puesto de trabajo, horas ...

Adicionalmente y para cada puesto de trabajo, está establecido para cada persona, sus funciones, los méritos, las competencias ... Todos estos aspectos están documentados a través de documentos internos de gestión.

Anualmente se revisan todos aspectos y se emite un documento de conclusiones acerca del análisis y mejoras a incorporar.



- **Verificación de la existencia de políticas internas en materia de formación y su evaluación en el cumplimiento.**

Existe una política interna de formación que con la ayuda de una consultora externa se propuso en febrero 2021 para ejecutarla, como consecuencia de la pandemia no se pudo materializar durante los ejercicios 2021 y 2022 y durante el ejercicio 2023 aún no se ha puesto en marcha.

**Adicionalmente, y como se ha indicado, debido a la ampliación del alcance hemos procedido a verificar los apartados indicados en relación al alcance del ejercicio 2023 (solo para los que se ha recibido la información solicitada).**

#### **A. Auditoría de sistemas y procedimientos**

Como bien se indica en los párrafos anteriores, hemos verificado que la Entidad dispone de un organigrama definido por departamentos, y también cuenta con un catálogo de funciones y requisitos de acceso aprobado por la Gerencia. Pero no existen los correspondientes manuales de procedimientos y flujogramas para las diferentes operaciones y actividades realizadas por la Entidad tales como: ingresos, gastos, inversiones, gestión de expedientes, etc. Además, la Entidad no dispone de un plan anual de revisión de controles sobre los procesos establecidos y evaluación de riesgos (auditoría interna), y tampoco realiza un informe de los resultados del plan anual al Patronato.

#### **B. Auditoría de eficacia**

Hemos verificado que la Entidad ha puesto en marcha durante el ejercicio 2023 un Plan Estratégico para los ejercicios 2023 a 2027, cuyos objetivos principales son los siguiente:

- a. Revisar, actualizar y plasmar en un documento los elementos y procesos estructurales del modelo turístico del municipio Palma.
- b. Disponer de una perspectiva, con rigor metodológico, sobre las tendencias del turismo en general y, específicamente, del destino Palma.
- c. Fomentar la participación de los patronos de la Fundación.
- d. Definir una metodología de seguimiento y control del plan.
- e. Asimismo, mediante la elaboración de este Plan se ha perseguido también la consecución de unos objetivos más específicos, fundamentalmente tendentes a analizar y diagnosticar la realidad actual del destino: (i) comparar datos de distintas instituciones (estadísticas de datos) (ii) situación y perspectivas de la conectividad, tanto aérea como marítima, y (iii) establecer una referencia, un modelo de comparación para observar su competencia y su desarrollo frente a otros destinos.

En relación a este apartado la Entidad no dispone de lo siguiente: memorándum o reporting a Gerencia y al Patronato del grado de cumplimiento de los objetivos fijados anual (presupuesto versus realidad), ni un análisis del impacto de la actividad de la Entidad y cumplimiento de los objetivos para la cual fue creada (impacto socioeconómico).

De los apartados C y D, relacionados con el análisis de la eficiencia y economía, no se ha obtenido ninguna de la información requerida y solicitada a la Entidad para evaluar estos apartados por lo que no se ha podido realizar verificación alguna.

### III- PRINCIPALES CONCLUSIONES

#### a) EN RELACION A DEBILIDADES DETECTADAS Y SUS CORRESPONDIENTES ACCIONES DE MEJORA

##### 1. Debilidad detectada – Procedimientos generales y supervisión.

La Fundación no dispone de un procedimiento de supervisión periódico y posterior del registro de los asientos contables.

##### Recomendación

Se recomienda a la Fundación que la contabilidad sea revisada por una persona distinta a la que realiza y ejecuta el trabajo de contabilización y así poder mitigar los posibles errores contables.

##### 2. Debilidad detectada – Registro de aportaciones no dinerarias

La Fundación no valora, y, por lo tanto, no registra en sus cuentas anuales abreviadas todos los ingresos procedentes de las aportaciones no dinerarias de los Patronos comprometidos según el acuerdo de Patronato de fecha 20 de diciembre de 2022. Este aspecto se menciona en el informe de auditoría de fecha 20 de marzo de 2024, sobre las cuentas anuales abreviadas del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023.

##### Recomendación

Se recomienda a la Fundación el registro de todas las aportaciones no dinerarias que recibe por parte de los Patronos tal y como establece el marco normativo de información financiera. También en la medida de lo posible, que se cumpla con el presupuesto establecido, dado que este punto de las aportaciones no dinerarias es donde existe el mayor desvío entre lo establecido y lo ejecutado.

##### 3. Debilidad detectada – Plan de Formación

No se ha puesto en marcha el Plan de Formación definido con una consultora externa.

##### Recomendación

Se recomienda a la Fundación, en la medida que las condiciones lo permitan, ponerlo en marcha y evaluarlo convenientemente tras su ejecución.

## b) EN RELACION A ASPECTOS POSITIVOS DE LA ENTIDAD Y SU GESTION

En conclusión, los aspectos positivos son;

- La Fundación tiene unos objetivos en base a su misión que de forma anual y periódica durante el año se va analizando y evaluando a través de sus órganos de administración y reportando convenientemente a su Patronato
- La Fundación tiene una estructura financiera sin riesgos significativos en términos de solvencia y endeudamiento en el corto plazo y que es evidente que su continuidad depende de las aportaciones público-privadas de sus patronos que son los que garantizan su continuidad y que a la fecha de este informe se nos manifiesta que no está amenazada. A pesar de ello, informar que su nivel de capitalización ha ido decayendo en los últimos dos años consecuencia de las pérdidas acumuladas en este periodo indicado.
- La Fundación actualmente, tiene unos procesos de control interno , pero los cuales no están documentados , con lo cual se ciñen solamente a la supervisión de la Intervención del Ayuntamiento de Palma , y también de control externo, a través de las auditorías externas, que garantizan minimizar los riesgos estratégicos, financieros, de cumplimiento normativo y operativos, en términos de probabilidad de ocurrencia y de impacto, que puedan afectar su viabilidad en el corto plazo e imagen fiel patrimonial, en términos económicos, y en términos operativos y de eficiencia en la gestión de sus recursos.
- La Entidad dispone de un Plan Estratégico para los ejercicios 2023 a 2027, con unos objetivos claros y medibles.

A pesar de ello, y como se indica en el apartado siguiente, no dispone de información adecuada y suficiente para proceder a analizar su grado de cumplimiento en términos de sistemas, procedimientos, eficacia, eficiencia y economía.

## c) EN RELACIÓN A LOS APARTADOS OBJETO DE LA AMPLIACIÓN DEL ALCANCE EN EL EJERCICIO 2023

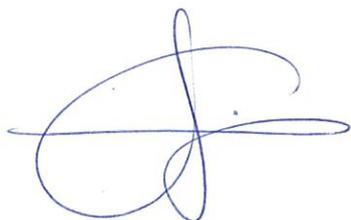
### A. Auditoría de sistemas y procedimientos

Hemos verificado que la Entidad dispone de un organigrama definido por departamentos, y también cuenta con un catálogo de funciones y requisitos de acceso aprobado por la Gerencia. Pero no existen los correspondientes manuales de procedimientos y flujogramas para las diferentes operaciones y actividades realizadas por la Entidad tales como: ingresos, gastos, inversiones, gestión de expedientes, etc. Además, la Entidad no dispone de un plan anual de revisión de controles sobre los procesos establecidos y evaluación de riesgos (auditoría interna), y tampoco realiza un informe de los resultados del plan anual al Patronato.

## B. Auditoria de eficacia

Hemos verificado que la Entidad dispone de un Plan Estratégico para los ejercicios 2023 a 2027 con objetivos claro y medibles. Pero la Entidad no dispone de un memorándum o reporting a Gerencia y al Patronato del grado de cumplimiento de los objetivos fijados anual (presupuesto versus realidad), ni un análisis del impacto de la actividad de la Entidad y cumplimiento de los objetivos para la cual fue creada (impacto socioeconómico)

De los apartados C y D, relacionados con el análisis de la eficiencia y economía, no se ha obtenido ninguna de la información requerida y solicitada a la Entidad para evaluar estos apartados por lo que no se ha podido realizar verificación alguna.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Elena Viñuela Martínez'.

RSM Spain Auditores, S.L.P.  
Elena Viñuela Martínez  
Socia

Palma, 20 de marzo de 2024