



Junta de Andalucía

Informe definitivo – Auditoría operativa – Lote 7 – Agencia Pública de Puertos de Andalucía



Índice

I.	Resumen ejecutivo	3
I.1.	Breve descripción de la entidad	3
I.2	Conclusiones y recomendaciones	6
II.	Introducción	13
III.	Breve descripción de la Entidad	14
IV.	Objetivo, alcance y procedimientos de auditoría	17
IV.1	Sistemas y procedimientos	18
IV.2	Eficacia	19
IV.3	Eficiencia	19
IV.4	Economía	19
IV.5	Control de calidad	19
V.	Resultados de la auditoría	21
V.1	Sistemas y procedimientos	21
V.2	Eficacia	36
V.3	Eficiencia	41
V.4	Economía	56
VI.	Análisis de las alegaciones	60
VII.	Conclusiones y recomendaciones	70
	Anexos	76
	Anexo I. Descripción en detalle de la Entidad	76
	Anexo II. Pruebas planificadas – Pruebas ejecutadas	82
	Anexo III. Organigrama APPA	85
	Anexo IV. Mapa procesos APPA	86
	Anexo V. Datos sector pesquero andaluz	87
	Anexo VI. Servicios ofrecidos puertos gestión directa APPA	88
	Anexo VII. Flujograma Proceso de atraque	89

Anexo VIII. Ocupaciones mensuales año 2019 en puertos deportivos por mes	90
Anexo IX. Kilos de pesca desembarcada año 2019 en puertos pesqueros por mes	91
Anexo X. Tipología de tasas aplicadas	92
Anexo XI. Actividades de marketing, promoción, publicidad y difusión año 2019	93
Anexo XII. Tasas aplicadas en diversas CCAA	95
Anexo XIII. Alegaciones	97

I. Resumen ejecutivo

I.1. Breve descripción de la entidad

	<p>Fue inicialmente creada como Empresa Pública de Puertos de Andalucía por la disposición adicional décima de la Ley 3/1991, de 28 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1992, y constituida mediante el Decreto 126/1992 de 14 de julio del Consejo de Gobierno, con competencias el sistema portuario de Andalucía. Sus Estatutos fueron modificados mediante el Decreto 235/2001, de 16 de octubre, del Consejo de Gobierno.</p> <p>La Ley 21/2007, de 18 de diciembre, de Régimen Jurídico y Económico de los Puertos de Andalucía ha venido a cambiar su denominación a la actual de Agencia Pública de Puertos de Andalucía.</p>
<p>Norma de creación y de aprobación de los estatutos</p>	<p>No fue hasta el año 2001 en el que la Ley 5/2001, de 4 de junio, reguló las áreas de transporte de mercancías en la Comunidad Autónoma de Andalucía, contemplando la ampliación del objeto social de esta entidad a la gestión de las referidas áreas. La Ley 21/2007, de 18 de diciembre, de Régimen Jurídico y Económico de los Puertos de Andalucía cambió la denominación a la actual de Agencia Pública de Puertos de Andalucía, a la que atribuye, junto con el Consejo de Gobierno y la Consejería competente en materia de puertos, actualmente la Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio, las competencias de la Comunidad Autónoma en materia de puertos y que con dichos órganos constituye la Administración del Sistema Portuario de Andalucía. Los estatutos vigentes son los aprobados por el Decreto 501/2019, de 26 junio.</p>
<p>Tipo de entidad</p>	<p>Agencia Pública Empresarial</p> <p>Agencia Pública de Puertos de Andalucía (en adelante, APPA o la Agencia) es una Agencia Pública Empresarial adscrita a la Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio, competente para el desarrollo y aplicación de la política portuaria y la relativa a las áreas de transporte de mercancías del Gobierno de la Junta de Andalucía.</p>
<p>Objeto social o fundacional</p>	<p>De conformidad con sus vigentes estatutos, los objetivos de la actividad de APPA son:</p> <p>a) En relación con sus competencias en materia portuaria:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La organización y gestión, funcional y económicamente integradas, del conjunto de puertos e instalaciones de titularidad de la Junta de Andalucía, incluyendo el dominio público y los servicios portuarios. 2. El desarrollo detallado y la ejecución de la política y la planificación general portuaria de la Junta de Andalucía, en todo lo relativo al proyecto, construcción, conservación y explotación de obras y servicios de los puertos de la Comunidad Autónoma. 3. El desarrollo en las mejores condiciones de eficacia y seguridad de

las operaciones y servicios portuarios, sin perjuicio de las competencias de otras autoridades.

4. La organización física del espacio portuario y la asignación de los usos en el mismo, de acuerdo con las Administraciones competentes en materia de urbanismo y ordenación del territorio.
 5. La optimización de la gestión económica y financiera del conjunto del sistema portuario autonómico, la mejora de las condiciones de eficacia y productividad de la actividad portuaria, así como la rentabilización global de los activos asignados al sistema.
 6. El fomento de las actividades relacionadas con el tráfico portuario, dentro de su competencia.
 7. El estudio, la formación y el fomento de la investigación en materias relacionadas con la economía, gestión, actividad y obras portuarias.
 8. La coordinación y enlace de los transportes marítimos y terrestres en los mismos puertos.
 9. La cooperación con las Administraciones, Corporaciones, entidades y particulares cuya competencia o actividad tenga incidencia portuaria, o sea de interés para la mejor gestión del sistema portuario.
- b) En relación con las competencias en áreas de transporte de mercancías:
1. Realizar las tareas técnicas, económicas y administrativas que se le atribuyen en orden a la planificación, fomento, desarrollo y control de la red regional de Áreas de Transporte de Mercancías y, especialmente, la gestión de los Centros de Transporte de Mercancías de interés autonómico.
 2. Facilitar y potenciar la intermodalidad del sistema, adecuándose a las exigencias planteadas por la demanda del transporte de mercancías.
 3. Desarrollar la cooperación y coordinación con las Administraciones, Corporaciones y entidades cuya competencia o actividad tenga incidencia en el ámbito de las Áreas de Transporte de Mercancías, así como promover la participación de la iniciativa privada en su establecimiento y gestión.
 4. Desarrollar la organización de la gestión económica y financiera del conjunto del sistema autonómico de Áreas de Transporte de Mercancías participadas por la Comunidad Autónoma, la mejora de las condiciones de eficacia y productividad de la actividad, así como la rentabilización global de los activos asignados al sistema.
 5. Desarrollar el estudio, la formación y el fomento de la investigación en materias relacionadas con la economía, gestión y actividad de Áreas de Transporte de Mercancías.
 6. Fomentar, en el marco de la planificación territorial, la integración de las Áreas de Transporte de Mercancías en una red de la
-

	Comunidad, articulándola con la red nacional, europea e internacional.
Adscripción	APPA es una Agencia Pública Empresarial adscrita a la Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio, competente para el desarrollo y aplicación de la política portuaria y la relativa a las Áreas de Transporte de Mercancías del Gobierno de la Junta de Andalucía.
Número de trabajadores (2019)	El número de empleados a 31 de diciembre de 2019 según sus cuentas anuales auditadas fue de 218.
Total Presupuesto de Explotación y de Capital (2019 y 2020)	PE – 2019: 27.618.225 euros
	PC – 2019: 50.462.532 euros
	PE – 2020: 41.260.000 euros
	PC – 2020: 65.095.454 euros

I.2 Conclusiones y recomendaciones

Este trabajo ha sido realizado en base a lo dispuesto por el artículo 93 del Texto Refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía (en adelante, el TRLGHPJA), que define la auditoría operativa como aquella “que consistirá en verificar que los procedimientos aplicados aseguran de manera razonable el cumplimiento de la normativa aplicable y la consecución de la eficacia, eficiencia y economía en la gestión de los recursos públicos”.

En este contexto, se ha realizado un amplio trabajo de análisis de APPA, centrando el estudio en los cuatro principios que componen la metodología de auditorías operativas (sistemas y procedimientos, eficacia, eficiencia, economía) y sobre las áreas de riesgos clave. A continuación, se muestra el esquema que siguen las pruebas y resultados obtenidos:



En base a las pruebas realizadas se han obtenido las siguientes conclusiones:

Sistemas y Procedimientos

De acuerdo con el trabajo realizado, se concluye que APPA está desarrollando los procesos suficientes para la consecución de los objetivos fijados en los estatutos vigentes. Cabe destacar que APPA y RLA desarrollan procesos y tareas comunes para las que se debería delimitar bien el alcance y responsabilidad que tiene cada una.

En este sentido, se identifica falta de definición en el desarrollo de las áreas logísticas. La ejecución de estas tareas por parte de RLA o APPA depende principalmente de la vía de financiación de las mismas; si se trata de financiación privada al uso o financiación directa de

la Junta de Andalucía/Consejería, las aborda RLA; si se trata de fondos europeos u otro tipo de ayudas, que son las de mayor envergadura, las gestiona directamente APPA para luego cederlas o aportarlas a RLA.

En relación con los procedimientos actuales de APPA, se concluye que sigue y tiene documentadas narrativas y normativa interna para el correcto desarrollo de su operativa, si bien cabe destacar que:

- a) Actualmente APPA no cuenta con una política en la que se detalle cuáles son las líneas básicas bajo las cuales se instrumentalizan las dotaciones/adscripciones de activos fijos a RLA.
- b) APPA como entidad dominante de RLA debería valorar asumir las funciones derivadas del desarrollo de las áreas logísticas y que sea su entidad dependiente la que centre su actividad en la gestión y explotación, manteniéndose al margen de las actividades de construcción y desarrollo.
- c) En base al análisis realizado sobre el control interno de la Agencia, se concluye que APPA gestiona sus procesos desde una visión inicial de riesgos y control interno. Se trata de una gestión de alto nivel en la que se identifican de manera preliminar sus debilidades/amenazas así como las acciones para su mitigación.
- d) No obstante, APPA no dispone de una función de control interno que se ocupe del funcionamiento de los controles que mitigan los principales riesgos de la entidad, dando seguridad a los órganos de gobierno y a la dirección sobre la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las normativas aplicables. En relación con los sistemas y la tecnología, se concluye que APPA tiene un nivel de madurez adecuado, encontrándose inmersa en un proceso de mejora continua.

Eficacia

El trabajo realizado ha evidenciado que APPA tiene alineados los objetivos estratégicos que desarrolla en su plan estratégico con los fines para los cuales fue creada. También se concluye que éstos se encuentran alineados con los objetivos operacionales y con las actividades que en el día a día conforman la operativa de APPA.

No obstante, cabe destacar que APPA no cuenta con un proceso de establecimiento de metas concretas en relación con los objetivos, ni tiene establecidos indicadores suficientes que permitan una evaluación de cómo la Agencia está desempeñando sus actividades para poder lograr los objetivos fijados.

APPA realiza una evaluación anual del logro de los objetivos apoyada en unos indicadores basados en el cumplimiento del presupuesto o unidades de medida que, por sí solas, no informan sobre el logro de los objetivos (ej. metros cuadrados, hectáreas, miles de euros).

Con relación a los efectos que APPA reporta a la ciudadanía y al tejido portuario y empresarial andaluz, cabe destacar que formalmente no existe una definición de los mismos, ni se realiza el correspondiente seguimiento y medición.

Eficiencia

Conforme al análisis detallado en el informe, se concluye que la actividad comercial y deportiva presenta unas cuotas de eficiencia superiores a la actividad pesquera. Se ha puesto de manifiesto que los puertos que no cuentan con ingresos por actividades comerciales o deportivas, no consiguen alcanzar los niveles de eficiencia esperados en términos unitarios, ya que el sector pesquero es una actividad bonificada que presenta datos deficitarios para la Agencia. Sin embargo, tal y como se explica en el informe, la actividad pesquera ha de analizarse sin perder de vista el impacto social y económico que, en su globalidad, genera a nivel autonómico, así como en cada una de las comarcas y provincias donde se desarrolla.

En relación con la gestión comercial y deportiva de los puertos, se concluye que alcanzan cotas de ocupación e ingresos relevantes. Se han identificado áreas de mejora respecto a la estacionalidad de algunos de los puertos. APPA, al igual que se realizan en los puertos de gestión privada, debería establecer un plan de mejora de la tipología de servicios prestados y de nuevos reclamos comerciales, que aporten valor al cliente para aumentar determinadas ocupaciones y combatir la estacionalidad.

Cabe destacar que APPA no dispone de ningún método de evaluación de la satisfacción de los clientes o de la calidad del servicio prestado. La implementación de un sistema que permita medir estas variables aportará información clave para APPA y permitirá llevar planes de acción para mejorar los servicios prestados y el desarrollo de actividades alineadas con la demanda actual.

Por último, se ha analizado comparativamente la gestión portuaria realizada por otras Comunidades Autónomas. En este punto se concluye que, dada la complejidad y la especialización que requiere la gestión portuaria, se considera adecuada la existencia de una entidad que se ocupe específicamente del desarrollo de estas actividades. De manera generalizada, otras Comunidades Autónomas comparables a Andalucía disponen de entidades análogas a APPA dependientes de la correspondiente Consejería.

Economía

Tras el trabajo de auditoría realizado no se han puesto de manifiesto duplicidades en el desarrollo de las actividades operativas ni en las actividades transversales de servicios centrales. De acuerdo con la información facilitada por la Agencia, se ha puesto de manifiesto que, para implementar acciones de mejora en las actividades desarrolladas en algunos de los puertos, sería necesario disponer de mayores medios humanos.

En relación con la economía y el adecuado uso de los recursos disponibles, es importante destacar que APPA dispone de un considerable número de metros cuadrados sin explotación (áreas comerciales, suelo industrial y habitaciones, entre otros). Actualmente, la Agencia está trabajando en el desarrollo de estas zonas, empezando por un primer ciclo de 150.000 metros cuadrados que pasarán a estar disponibles para su explotación.

Recomendaciones y/o propuestas de mejora:

De acuerdo con el objeto, el alcance y la metodología utilizada en este informe, detallados en la introducción, y a la vista de los resultados de los análisis realizados durante este trabajo de auditoría operativa y puestos de manifiesto, se considera necesario acometer las siguientes recomendaciones.

Área clave	Recomendaciones
Sistemas y procedimientos: Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Una vez analizadas las circunstancias actuales de APPA, se recomienda que se realice una evaluación del alcance de las funciones que actualmente tienen asumidas RLA y APPA para garantizar que no existen duplicidades, zonas grises o actividades sin cubrir. En concreto, se deberían definir claramente las actividades de promoción y desarrollo inmobiliario, así como el acceso a las diferentes vías de financiación. - Se recomienda elaborar un Plan Director de Sistemas de forma que recoja todas las necesidades actuales de la Agencia en materia de sistemas de información y se alinee a la dirección estratégica de la misma. De esta manera, se tendrá una visión de la dirección y metas a conseguir que permita elaborar una planificación con los proyectos a corto, medio y largo plazo que

el departamento de sistemas, como proveedor de servicios al resto de unidades de la organización, debe abordar para garantizar la respuesta adecuada a los requisitos de negocio y un nivel de cumplimiento óptimo.

- Como parte de los proyectos de gran envergadura que no recoge el plan actual, se han identificado los siguientes: avanzar en la implantación de la administración electrónica y la digitalización de toda documentación y eliminación del papel.
 - Se recomienda en la medida de lo posible que se documenten los principales procesos de soporte de tecnologías de la información (IT). Como parte de los procesos a documentar, se ve necesario que se documente el procedimiento de altas, bajas y modificaciones, así como el procedimiento de revisiones de acceso.
 - Se desconoce el estado de los procedimientos de seguridad relativos al ENS.
 - Se recomienda que la Agencia finalice el proceso de licitación para adquirir un segundo firewall que permita asegurar la alta disponibilidad en caso de fallo del hardware.
 - Se recomienda que se elabore un Plan de Recuperación ante desastres IT. Como parte del mismo, se deberían estudiar las amenazas a las que está sometido el Centro de Procesamiento de Datos principal y evaluar si es necesario dotar al segundo Centro de Procesamiento de Datos con el equipo necesario para restablecer los sistemas de información principales en caso de que un incidente afecte al centro principal y a los servidores ubicados en el mismo.
 - Se recomienda realizar una auditoría de seguridad que permita verificar la fortaleza de las medidas implantadas, así como detectar posibles brechas de seguridad en los sistemas y la infraestructura IT.
 - Se recomienda elaborar cuadros de mando de calidad de los servicios IT, más allá de los informes que tienen programados en Redmine.
 - Se recomienda que la Agencia termine de definir los Acuerdos a Nivel de Servicio (ANS) para los nuevos contratos con proveedores.
-

-
- Se recomienda que, para todo desarrollo o evolutivo de software, se almacene toda la documentación asociada, así como que se mantenga un sistema de versionado de código.

Sistemas y procedimientos:

Control Interno

- APPA debería avanzar en el desarrollo un modelo de riesgos y control interno integrado, implantando una sistemática de análisis, evaluación y gestión de riesgos dentro de la organización en la que se identifiquen debilidades, amenazas y aspectos que ponen en riesgo la consecución de sus objetivos (mapa de riesgos).
- Como área de mejora, se recomienda valorar el desarrollo de flujogramas, matrices de riesgos y controles, que permitan la comprensión de los procesos y la identificación de actividades de control clave que mitiguen los riesgos a los que APPA se encuentra expuesta.

Eficacia: objetivos

- APPA debería disponer de un sistema de KPIs (Key Process Indicators), que permitan medir el desempeño de las actividades realizadas, así como de un proceso de establecimiento de metas concretas en relación con los objetivos.

Eficacia: efectos

- APPA debería identificar formalmente cuáles son los impactos y efectos que pretende lograr con el desarrollo de su actividad. También debería establecer un procedimiento para evaluarlos y cuantificarlos.

Eficiencia

- La Agencia debería poner foco en la estacionalidad de algunos de los puertos, ofreciendo algún tipo de servicio o reclamo comercial que pudiese aportar valor al cliente y mantuviese el atraque el año completo.
- Por otro lado, en el informe se identifica que algunos puertos no logran tener unas cuotas altas de ocupación. En estos casos APPA debería analizar las causas que llevan a esta situación y fijar un plan de acción enfocado a la mejora de los servicios prestados y/o a la competitividad con respecto a otros puertos.
- También cabe destacar que APPA no dispone de ningún método de evaluación de la satisfacción de los clientes o de la calidad del servicio prestado. La implementación de un sistema que permita medir estas variables podría reportar información

clave a APPA para mejorar en el desarrollo de sus actividades y prestación de servicios.

Economía:

- Se recomienda que se lleve a cabo una revisión de la alineación entre los objetivos que persigue cada una de las áreas, sus funciones y responsabilidades para aprovechar sinergias entre los departamentos que las componen.
 - Asimismo, se recomienda a la Agencia elaborar un catálogo de puestos de trabajo detallado, que tenga en cuenta el efecto estacional que se pone de manifiesto en los puertos con actividades náutico – recreativas, ya que la carga laboral en este tipo de puertos depende principalmente de la demanda del servicio.
 - Por otra parte, dado que APPA no realiza ningún tipo de análisis sobre sus principales competidores, se recomienda a la Agencia tener identificadas las fortalezas en la gestión de puertos de carácter privado en aras a poder ofrecer un servicio diferencial.
-

II. Introducción

En virtud de la disposición adicional vigesimonovena 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 5, con fecha 20 de junio de 2020, a Deloitte Advisory, S.L. con N.I.F. B86466448 y formalizándose el contrato el pasado 16 de julio de 2020. Las entidades instrumentales que integran el Lote 7 son las siguientes:

- Agencia Pública de Puertos de Andalucía
- Red Logística de Andalucía, S.A.

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

III. Breve descripción de la Entidad

	<p>Fue inicialmente creada como Empresa Pública de Puertos de Andalucía por la disposición adicional décima de la Ley 3/1991, de 28 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1992, y constituida mediante el Decreto 126/1992 de 14 de julio del Consejo de Gobierno, con competencias el sistema portuario de Andalucía. Sus Estatutos fueron modificados mediante el Decreto 235/2001, de 16 de octubre, del Consejo de Gobierno.</p> <p>La Ley 21/2007, de 18 de diciembre, de Régimen Jurídico y Económico de los Puertos de Andalucía ha venido a cambiar su denominación a la actual de Agencia Pública de Puertos de Andalucía.</p>
<p>Norma de creación y de aprobación de los estatutos</p>	<p>No fue hasta el año 2001 en el que la Ley 5/2001, de 4 de junio, reguló las áreas de transporte de mercancías en la Comunidad Autónoma de Andalucía, contemplando la ampliación del objeto social de esta entidad a la gestión de las referidas áreas. La Ley 21/2007, de 18 de diciembre, de Régimen Jurídico y Económico de los Puertos de Andalucía cambió la denominación a la actual de Agencia Pública de Puertos de Andalucía, a la que atribuye, junto con el Consejo de Gobierno y la Consejería competente en materia de puertos, actualmente la Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio, las competencias de la Comunidad Autónoma en materia de puertos y que con dichos órganos constituye la Administración del Sistema Portuario de Andalucía. Los estatutos vigentes son los aprobados por el Decreto 501/2019, de 26 junio.</p>
<p>Tipo de entidad</p>	<p>Agencia Pública Empresarial</p> <p>Agencia Pública de Puertos de Andalucía (en adelante, APPA o la Agencia) es una Agencia Pública Empresarial adscrita a la Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio, competente para el desarrollo y aplicación de la política portuaria y la relativa a las áreas de transporte de mercancías del Gobierno de la Junta de Andalucía.</p>
<p>Objeto social o fundacional</p>	<p>De conformidad con sus vigentes estatutos, los objetivos de la actividad de APPA son:</p> <p>a) En relación con sus competencias en materia portuaria:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La organización y gestión, funcional y económicamente integradas, del conjunto de puertos e instalaciones de titularidad de la Junta de Andalucía, incluyendo el dominio público y los servicios portuarios. 2. El desarrollo detallado y la ejecución de la política y la planificación general portuaria de la Junta de Andalucía, en todo lo relativo al proyecto, construcción, conservación y explotación de obras y servicios de los puertos de la Comunidad Autónoma. 3. El desarrollo en las mejores condiciones de eficacia y seguridad de las operaciones y servicios portuarios, sin perjuicio de las

competencias de otras autoridades.

4. La organización física del espacio portuario y la asignación de los usos en el mismo, de acuerdo con las Administraciones competentes en materia de urbanismo y ordenación del territorio.
 5. La optimización de la gestión económica y financiera del conjunto del sistema portuario autonómico, la mejora de las condiciones de eficacia y productividad de la actividad portuaria, así como la rentabilización global de los activos asignados al sistema.
 6. El fomento de las actividades relacionadas con el tráfico portuario, dentro de su competencia.
 7. El estudio, la formación y el fomento de la investigación en materias relacionadas con la economía, gestión, actividad y obras portuarias.
 8. La coordinación y enlace de los transportes marítimos y terrestres en los mismos puertos.
 9. La cooperación con las Administraciones, Corporaciones, entidades y particulares cuya competencia o actividad tenga incidencia portuaria, o sea de interés para la mejor gestión del sistema portuario.
- b) En relación con las competencias en áreas de transporte de mercancías:
1. Realizar las tareas técnicas, económicas y administrativas que se le atribuyen en orden a la planificación, fomento, desarrollo y control de la red regional de Áreas de Transporte de Mercancías y, especialmente, la gestión de los Centros de Transporte de Mercancías de interés autonómico.
 2. Facilitar y potenciar la intermodalidad del sistema, adecuándose a las exigencias planteadas por la demanda del transporte de mercancías.
 3. Desarrollar la cooperación y coordinación con las Administraciones, Corporaciones y entidades cuya competencia o actividad tenga incidencia en el ámbito de las Áreas de Transporte de Mercancías, así como promover la participación de la iniciativa privada en su establecimiento y gestión.
 4. Desarrollar la organización de la gestión económica y financiera del conjunto del sistema autonómico de Áreas de Transporte de Mercancías participadas por la Comunidad Autónoma, la mejora de las condiciones de eficacia y productividad de la actividad, así como la rentabilización global de los activos asignados al sistema.
 5. Desarrollar el estudio, la formación y el fomento de la investigación en materias relacionadas con la economía, gestión y actividad de Áreas de Transporte de Mercancías.
 6. Fomentar, en el marco de la planificación territorial, la integración de las Áreas de Transporte de Mercancías en una red de la Comunidad, articulándola con la red nacional, europea e
-

	internacional.
Adscripción	APPA es una Agencia Pública Empresarial adscrita a la Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio, competente para el desarrollo y aplicación de la política portuaria y la relativa a las Áreas de Transporte de Mercancías del Gobierno de la Junta de Andalucía.
Número de trabajadores (2019)	El número de empleados a 31 de diciembre de 2019 según sus cuentas anuales auditadas fue de 218.
Total Presupuesto de Explotación y de Capital (2019 y 2020)	PE – 2019: 27.618.225 euros PC – 2019: 50.462.532 euros PE – 2020: 41.260.000 euros PC – 2020: 65.095.454 euros

Para ampliar el conocimiento sobre APPA, así como sobre los aspectos clave relacionados con las necesidades que la Agencia pretende cubrir, sus objetivos, recursos, procesos, realizaciones y efectos, véase Anexo I “*Descripción en detalle de la Entidad*”.

IV. Objetivo, alcance y procedimientos de auditoría

El objeto de los trabajos ha consistido en realizar una auditoría operativa, bajo la supervisión de la Intervención General de la Junta de Andalucía, que tal y como establece el artículo 93 del TRLGHP, consiste en el análisis de los principales sistemas o procedimientos de la entidad, así como un análisis de eficacia, eficiencia y economía en la gestión de los recursos públicos realizados por la misma.

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

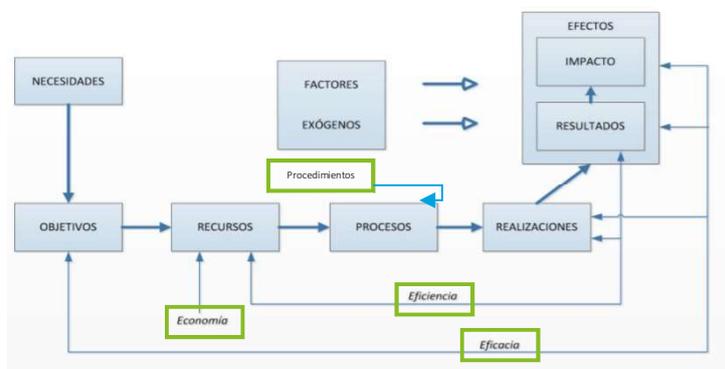
- Auditoría de **sistemas y procedimientos**: revisión analítica de los procedimientos existentes en cada entidad, así como el entorno en el que se realizan, para determinar si se han tenido en cuenta los principios de buena gestión, se aplican controles de calidad y si se han obtenido los resultados que satisfacen a los demandantes de estos procedimientos, ya sean internos o externos.
- Análisis de **eficacia**: determinar el grado en que una operación, entidad o política cubre las necesidades para las que fue creada y genera el impacto planificado, 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.

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 APPA.

Para llevar a cabo las pruebas sobre Sistemas y Procedimientos, Eficacia, Eficiencia y Economía se ha puesto el foco en el entendimiento de los siguientes aspectos clave de la auditoría operativa desde la perspectiva de APPA (véase Anexo I Descripción en detalle de la Entidad).

1. **Necesidades**: Problemas o dificultades que afectan a los grupos interesados, que la intervención pública trata de resolver o superar.
2. **Objetivos**: Declaración inicial de los efectos que se pretende obtener a través de la intervención pública.

3. **Recursos / Inputs:** Medios financieros, humanos y materiales que se movilizan para la aplicación de la intervención.
4. **Procesos:** Procedimientos y actividades empleados con el fin de convertir los recursos en realizaciones y resultados. Este concepto también abarca la elaboración de información de gestión y su utilización por los responsables.
5. **Realizaciones / Outputs:** Lo que se produce o consigue con los recursos asignados a una intervención.
6. **Efectos / Outcomes:** Cambios derivados de la ejecución de la intervención pública que generalmente va relacionado con los objetivos de ésta. Los efectos incluyen los resultados y los impactos. Pueden ser esperados o inesperados, positivos o negativos.



En el Memorándum de Planificación se detallaron un conjunto de actividades y pruebas a realizar en los cuatro ámbitos objeto de análisis de la auditoría operativa que en el transcurso de nuestro trabajo se han adaptado y modificado debido a que no se ha podido disponer de la documentación necesaria para su ejecución o la información que dichas pruebas reportaban no ha resultado relevante para concluir sobre los sistemas y procedimientos, economía, eficacia o eficiencia. En el Anexo II se han justificado estas modificaciones.

A continuación, se detallan los procedimientos de auditoría aplicados en la ejecución del trabajo de campo y definidos en los programas de trabajo conformados, en la fase de planificación, por la Intervención General de la Junta de Andalucía.

IV.1 Sistemas y procedimientos

- Celebración de entrevistas con los responsables de áreas/departamentos en los que se identifican los procedimientos prioritarios.
- Solicitud de información a la entidad.
- Análisis: Inventario de procedimientos.
- Análisis del mapa de procesos y procedimientos.

- Análisis y valoración de los procedimientos.
- Evaluación de los sistemas de control interno.

IV.2 Eficacia

- Identificación de las necesidades, impactos y logros que APPA pretende.
- Grado de cumplimiento de los objetivos fijados.
- Análisis de coherencia.
- Análisis de tendencias.
- Otras pruebas adicionales.

IV.3 Eficiencia

- Cumplimiento de los objetivos.
- Análisis coste - beneficio de los servicios que presta APPA.
- Aplicación de técnicas de análisis comparado.

IV.4 Economía

- Análisis de la estructura de costes de la entidad.
- Sobredimensionamiento/infrautilización de recursos, falta o inadecuación de los mismos.
- Búsqueda de técnicas de generación de ingresos.

IV.5 Control de calidad

- Utilización de la metodología de gestión de proyectos EVD for PM (Enterprise Value Delivery for Project Management): planificación, gestión y cierre.
 - Planificación: planear y prepararse para el servicio de auditoría. Las actividades incluyen el establecimiento de la planificación, tal y como establece el PCAP, al igual que desarrollar el plan de gestión del proyecto, el plan de trabajo, el plan de gestión de calidad, el plan de métricas y registro de entregas.
 - Gestión: la fase de administración incluye las tareas que se realizan durante el ciclo de vida de la auditoría operativa. El propósito de estas actividades es llevar a cabo verificaciones de aseguramiento de la calidad como punto de control de la progresión del servicio de auditoría.

- Cierre: la fase de cierre de alegaciones del informe incluye tareas para concluir formalmente el informe una vez que se hayan estudiado las alegaciones, para aceptarlo o denegarlo completamente. Por último, se elabora el informe definitivo.
- Utilización de disciplina de gestión de calidad Quality Management (QM): planificación de calidad, aseguramiento de la calidad, soporte de calidad.
 - Planificación de calidad (QP): 1. Desarrollo del Plan de Gestión de Información Confidencial; 2. Desarrollo del Plan de Gestión de Configuración; 3. Desarrollo del Plan de Gestión de Calidad; 4. Establecimiento de sistemas de Gestión.
 - Aseguramiento de la calidad (QA): 5. Establecer líneas de base; 6. Implementación del Plan de Gestión de Configuración; 7. Realizar verificación de calidad; 8. Apoyo de especialistas; 9. Tailoring Method.
 - Soporte de calidad (QS): 10. Revisión de cierre de compromisos; 11. Method Coaching; 12. Apoyo de especialista.

V. Resultados 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.

En el trabajo sobre la auditoría operativa se han detectado los siguientes aspectos relevantes en los que se estructura el epígrafe de resultados:

Aspectos relevantes			
Sistemas y procedimientos	Eficacia	Eficiencia	Economía
Procesos – Gestión servicios y mejora infraestructuras	Coherencia de los objetivos estratégico - operativos	Explotación de puertos	Sobredimensionamiento/infrautilización de recursos
Sistemas y tecnología	Cumplimiento de los objetivos fijados	Margen de beneficio de los servicios prestados	Medios humanos
Control Interno	Efectos alcanzados		
Instrumentalización de las dotaciones de inmovilizado			

V.1 Sistemas y procedimientos

1. Procesos

APPA no tiene plasmadas sus actividades principales en un mapa de procesos propio que le permita tener una visión holística de toda la entidad y de las relaciones entre cada una de sus actividades y sus departamentos. En base a la información analizada sobre su organización, estrategia, actividades y funciones, se ha desarrollado un mapa de procesos de alto nivel que permita evaluar los procesos y subprocesos de APPA (véanse Anexos III y IV).

Los principales procesos operativos identificados en APPA son los relacionados con la gestión de los puertos y las áreas logísticas:

Gestión de puertos	
Departamento / Área encargada	Subprocesos
Explotación	<p>Prestación de servicios en puertos e instalaciones náutico-deportivas</p> <p>Análisis:</p> <p>Constituye la razón de ser de la Agencia. En el punto V.2 Eficacia se tratan el seguimiento y cumplimiento de su fin y en el punto V.3 Eficiencia se trata la manera de afrontar dichos subprocesos.</p>
Dominio público	<p>Liquidación de tasas portuarias</p> <p>Análisis:</p> <p>Principal fuente de ingresos de explotación. Las tarifas vienen determinadas (véase punto V.3 Eficiencia) y aprobadas por la Consejería de Hacienda.</p> <p>En la realización de la auditoría operativa se ha comprobado la existencia de posibles servicios que desde APPA se presten sin percibir contraprestación alguna o si en otras comunidades existen tasas que no se apliquen en Andalucía, encontrando únicamente una tasa residual (en Cataluña) de seguridad portuaria (se incluiría en la T2 de APPA).</p>
Infraestructuras	<p>Seguimiento, gestión y conservación de los bienes</p> <p>Análisis:</p> <p>La gestión de los bienes constituye otro aspecto fundamental de la actividad de la Agencia, ya que para poder desarrollar el subproceso de la prestación de servicios, se ha de tener los bienes y que éstos estén en condiciones óptimas para su utilización y disfrute.</p> <p>El Área de infraestructuras se compone de tres departamentos; uno enfocado a actividades como la compatibilidad territorial y seguridad de tramitación, entre otras, como es el de Planeamiento; y otros dos enfocados a preparar los proyectos concretos, licitar y ejecutar las obras (que se subcontratan) como son los departamentos de Edificación e integración y Obra civil.</p> <p>Tras reuniones mantenidas con la Agencia y con las áreas objeto de análisis, se constata que los proyectos responden a necesidades concretas, no ejecutándose aquellos para los cuáles no se dispone de financiación suficiente o porque la necesidad que se detectó en su día a la hora de realizar un proyecto ha dejado de ser prioritaria.</p> <p>El departamento de Planeamiento desarrolla sobre el papel multitud de proyectos, poniendo en valor su finalidad última y con vocación de obtener financiación para su ejecución, si bien muchos de ellos carecen de medios y acaban por descartarse.</p> <p>La Agencia cuenta con una importante “bolsa de proyectos” listos para ser ejecutados en cuanto se disponga de los medios suficientes. Dichos proyectos van desde pequeñas obras a proyectos de gran envergadura. Esta medida se considera adecuada porque supone que la Agencia esté preparada ante cualquier oportunidad de desarrollo de sus inversiones.</p>

Para la conservación de los bienes, la Agencia se nutre principalmente de transferencias:

- Las transferencias correspondientes a Fondo Europeo de Desarrollo Regional (en adelante, FEDER) se solicitan dentro del Marco actual 2014-2020, cuyos objetivos son la integración puerto-ciudad, rehabilitación de zonas degradadas y desarrollo de áreas logísticas.
- Las ayudas encuadradas en el Fondo Europeo Marítimo y de Pesca (en adelante, FEMP) se destinan a la financiación de aquellas operaciones que por su naturaleza no tienen cabida en el actual marco operativo FEDER, tales como grandes reparaciones o ejecuciones de mantenimiento.

Para la adquisición de nuevo inmovilizado, o las mejoras del existente, la Agencia dispone del Área de infraestructuras y desarrollo portuario, que se encarga del estudio y puesta a punto de los proyectos, los cuáles son objeto de validación desde el Área financiera en cuanto a su viabilidad económico-financiera.

Gestión de áreas logísticas

Departamento / Área encargada

Subprocesos

Gestión de áreas

Gestión de áreas logísticas

Planificación y desarrollo de transporte

Planificación y desarrollo

Planificación y desarrollo de transporte

Instrumentalización de las dotaciones y adscripciones de inmovilizado

Análisis:

Conviene conocer que, para la gestión del primero de los subprocesos, APPA encomienda su ejecución a Red Logística de Andalucía, S.A. (en adelante, RLA), sociedad mercantil dependiente de la dirección de áreas logísticas y transportes. Desde APPA se gestiona su planificación y desarrollo, en concreto desde el departamento de planificación y desarrollo de transporte. Para la prestación de los servicios en las áreas logísticas, RLA cuenta con inmovilizado instrumentalizado a través de dotaciones y adscripciones por parte de APPA (véase punto 3.)

La Agencia se encarga de igual manera de la petición de fondos para inversiones cuya gestión le será delegada a RLA en la medida que RLA es una sociedad mercantil y su función principal es gestionar las redes logísticas de la Agencia.

En el caso de las actividades cuya operativa pueda ejecutar APPA, la ejecución o no por parte de RLA depende principalmente de la vía de financiación de las mismas. Si se trata de financiación privada al uso o financiación directa de la Junta de Andalucía, las aborda RLA; si se trata de fondos europeos u otro tipo de ayudas, que son las de mayor envergadura, las gestiona directamente APPA para luego ser cedidas o aportadas a RLA.

Respecto a este punto, tal y como se argumenta en el apartado VI. Conclusiones y recomendaciones, sería conveniente conocer qué actividades, dentro de los objetivos fijados, desarrolla cada una y bajo qué circunstancias, para evitar duplicidades o áreas fuera del ámbito de ambas.

Así, esta reorganización y adaptación de objetivos debe incluir una detallada procedimentación en lo relacionado con la adquisición, cesión y financiación de activos fijos en aras de una mayor eficiencia en ejecución y transparencia en evaluación de cumplimiento de objetivos.

Por tener claro las funciones de RLA según sus estatutos, y cuáles ejecutan o cuáles están en manos de APPA:

Actividades según estatutos RLA	Actividades según entendimiento operativa de RLA
Elaboración de los documentos técnicos de planeamiento urbanístico de la zona donde deban ubicarse las áreas logísticas, los centros de transporte de mercancías o el resto de las infraestructuras del transporte que pueda gestionar la Entidad, así como de los estudios y proyectos que fueran necesarios.	Actividad que realiza APPA
Impulso de la tramitación y aprobación de los mencionados proyectos y estudios.	Actividad que realiza APPA
Adquisición de suelo con destino a las áreas logísticas, centros de transporte de mercancías e infraestructuras del transporte a gestionar por la entidad.	Actividad que realizan APPA y RLA
Preparación del suelo para los asentamientos industriales, comerciales, infraestructura del transporte y de servicios, así como para la instalación de sus correspondientes equipamientos.	Actividad que realiza RLA
Ejecución de infraestructuras y obras de urbanización, así como la realización de cuantas operaciones técnicas, materiales o jurídicas requiera la gestión urbanística.	Actividad que realizan APPA y RLA
Construcción de naves, locales industriales o comerciales, terminales ferroviarias, aparcamientos, zonas de servicio y demás instalaciones que estén previstas o sean compatibles con el Plan Funcional, así como su enajenación o cesión mediante arrendamiento o cualquier otro negocio jurídico para la realización de actividades relacionadas con la logística, el transporte de mercancías, infraestructuras del transporte y cualesquiera otras complementarias de las mismas, así como la enajenación, en su caso, de parcelas para estos mismos fines.	Actividad que realizan APPA y RLA
Gestión de la distribución, almacenaje y manipulación de mercancías, materiales, productos o componentes industriales	-
La promoción de la localización empresarial dentro de las áreas logísticas, centros de transporte de mercancías e infraestructuras del transporte mediante el fomento de actividades económicas de interés local, supramunicipal o regional.	Actividad que realizan APPA y RLA

La prestación de servicios al sector de la logística y del transporte de mercancías, incluyendo la gestión de terminales ferroviarias e intermodales, aparcamientos, zonas de servicios al transporte, mantenimiento, vigilancia y gestión integral de los recintos logísticos.

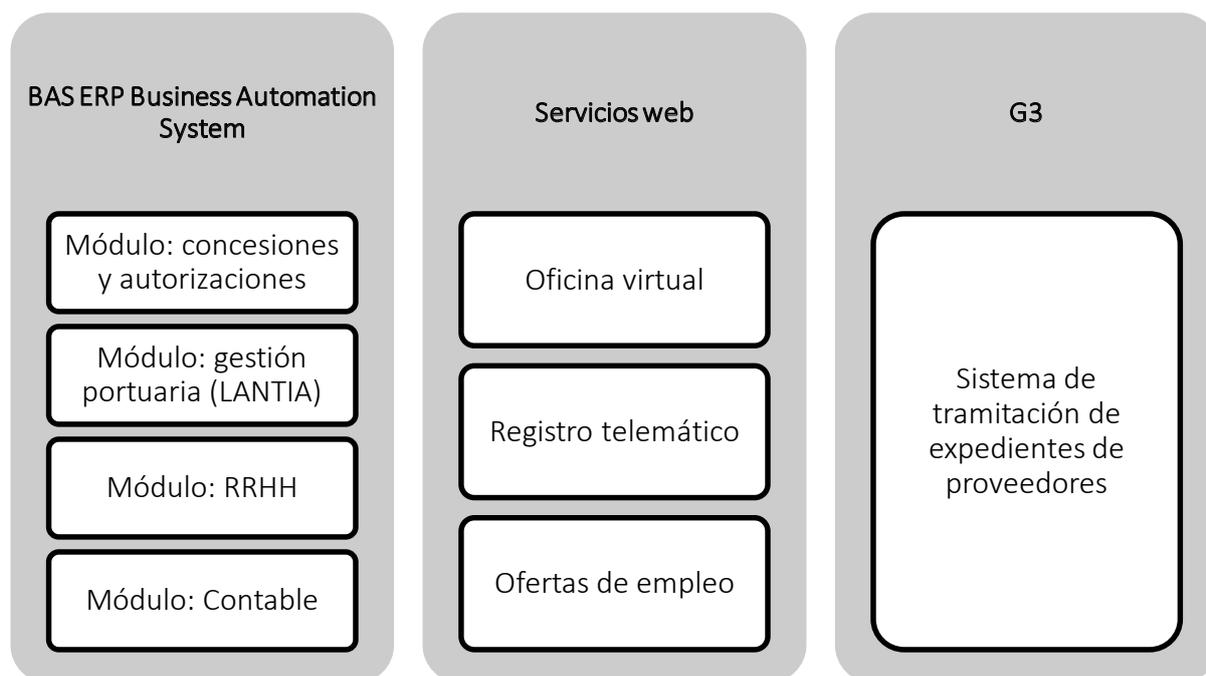
Actividad que realiza RLA

2. Sistemas y tecnología

Dada la relevancia de las tecnologías de la información para la entidad, en este apartado se recoge el análisis realizado en relación con los siguientes ámbitos de tecnologías de la información (en adelante, IT):

1. Organización y procesos IT
2. Sistemas y aplicaciones
3. Infraestructuras, comunicaciones y seguridad
4. Nivel de calidad de los servicios IT
5. Grado de automatización de los sistemas de información
6. Gestión del cambio y actualización de los sistemas de información

Durante la revisión tecnológica, nuestro servicio se ha centrado en el análisis de los siguientes sistemas de información:



La revisión de los sistemas incluidos en el alcance de los trabajos se ha realizado mediante el análisis de la información proporcionada por la entidad.

A continuación, se detallan los aspectos analizados y las debilidades detectadas:

Ámbito IT	Aspectos Analizados
<p>Organización y procesos IT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de un organigrama del departamento de Sistemas y Seguridad de la Información. Además, se han definido las funciones de su puesto de trabajo. Debido al escaso personal asignado a este departamento es necesario contratar a proveedores para que presten asistencia y soporte técnico en diversas materias de IT. • Disponen de un Plan Director de Sistemas, pero no está actualizado. Como parte de los proyectos de gran envergadura que no recoge dicho plan se contemplan los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> – Avanzar en la implantación de la administración electrónica. – Digitalización de toda documentación y eliminación del papel. <p>Como parte de la estrategia están tratando de conseguir subvenciones europeas para la ejecución de estos proyectos.</p> • El proceso de mantenimiento de hardware está subcontratado un proveedor. Se trata de un concurso que se licitó en el 2018 y que contempla un mantenimiento por 5 años. Por otro lado, todo el hardware que adquieren se intenta que incluya la máxima garantía posible, entre 2 y 5 años. • Procedimientos de soporte IT: no disponen de un listado de procedimientos. Indican que los que tienen no están actualizados. <ul style="list-style-type: none"> – Se desconoce el estado de los procedimientos de seguridad relativos al Esquema Nacional de Seguridad. • Proceso de altas, bajas y modificaciones de cuentas de usuarios. No disponen de un procedimiento documentado. Se dispone de un sistema de gestión de incidencias, basado en RedMine que centraliza tanto las peticiones de alta de usuario, bajas y modificaciones de roles y permisos. <ul style="list-style-type: none"> – Toda alta o baja tiene que ser solicitada por el Departamento de Recursos Humanos. – Las modificaciones las solicita el Departamento de Explotación. • Proceso de revisiones de acceso: no disponen de un procedimiento documentado. <ul style="list-style-type: none"> – Realizan revisiones, sin tener una periodicidad establecida, de los usuarios que no han accedido al correo y otros sistemas. – Cada vez que dan de alta un usuario en un grupo, se revisa si los usuarios del grupo deben tener ese acceso. – No siempre hay constancia documental.

Ámbito IT	Aspectos Analizados
Sistemas y aplicaciones	<p>Los principales sistemas de la Agencia se tres tipos de aplicaciones, los diferentes módulos integrados en su ERP, los servicios web y el Sistema de tramitación de expedientes de proveedores. Como parte del análisis se presentan los aspectos más destacados de cada sistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • BAS ERP (Business Automation System): se trata de un sistema desarrollado por la empresa Arion. Las principales características de este son: <ul style="list-style-type: none"> – Sistema gestor de base de datos SQL SERVER 2012 en su versión v11.07. Se dispone de un servidor para producción y otro servidor para desarrollo. – Es un ERP multiempresas, por lo que dentro del mismo está la propia Agencia y RLA, si bien cada usuario tiene acceso únicamente a lo que le corresponde de su entidad. <p>Los módulos del ERP son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Módulo de contabilidad y finanzas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene las funcionalidades que permiten la gestión financiera y contable de la Agencia. – Módulo de RRHH <ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite gestionar los recursos humanos de la Agencia, pago de nóminas y gestión de tiempo, entre otras funcionalidades estándar del módulo. – Sistema de gestión portuaria (LANTIA) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se trata de un módulo que no está dentro del estándar del ERP y por lo tanto ha sido desarrollado a medida para la Agencia. ▪ Algunas de las principales funcionalidades del módulo son: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de entradas y servicios que se prestan en todos los puertos gestionados por la Agencia. • Permite la facturación y liquidación de los atraques, servicios de grúas (facturación por servicios), servicios de lonjas (facturación mensual), entre otros servicios. ▪ Todos los servicios de la Agencia se gestionan por medio de este módulo, salvo ciertas liquidaciones que no se prestan en los puertos gestionados por la Agencia, como son los puertos concesionados. Estas liquidaciones se emiten directamente desde el módulo de contabilidad y finanzas. – Módulo de concesiones y autorizaciones <ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite realizar las liquidaciones que se gestiona en LANTIA. <ul style="list-style-type: none"> • Servicios Web: se trata de varios servicios publicados a internet. Las principales características de los servicios son: <ul style="list-style-type: none"> – Sistema gestor de base de datos MYSQL. – Todos los servicios están alojados en sus servidores y publicados desde la DMZ. – Los servicios publicados son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficina Virtual de Puertos de Andalucía: permite realizar el pago telemático que se hace con una pasarela con Unicaja. <ul style="list-style-type: none"> • Se actualiza en tiempo real la reserva en los datos del puerto. El sistema que controla esto es el módulo de gestión portuaria.

Ámbito IT	Aspectos Analizados
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plataforma telemática de Puertos de Andalucía: servicio web basado en Redmine que permite que ciudadanos y empresas puedan remitir documentos e información en formato digital a la Agencia: Projects - PLATAFORMA TELEMÁTICA DE PUERTOS DE ANDALUCÍA (puertosdeandalucia.es) ▪ Ofertas de empleo de Puertos de Andalucía: servicio web basado en Redmine que permite la publicación de ofertas de empleo de la Agencia: REGISTRO DE SOLICITUDES DE EMPLEO (puertosdeandalucia.es) – Sistema G3: sistema informático para la planificación y gestión de la tramitación electrónica de los expedientes de contratación de la Agencia. Se utiliza un sistema gestor de base de datos Postgress.
<p>Infraestructuras, comunicaciones y seguridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Agencia es responsable de la infraestructura de comunicaciones portuaria de los puertos de Andalucía. Las principales características son: <ul style="list-style-type: none"> – Toda la red de comunicaciones que interconecta todos los puertos se basa en la red corporativa de la Junta de Andalucía. – La red de comunicaciones está implementada por medio de fibra óptica (FTTH). • La Agencia dispone de un dispositivo firewall para controlar las conexiones con el exterior. En concreto, se trata de un Fortinet modelo 200. Tienen intención de contratar un segundo firewall para poder configurarlos en modo alta disponibilidad (HA), puesto que actualmente solo existe una unidad en producción. <ul style="list-style-type: none"> – Como medida preventiva disponen de un firewall de backup que podrían utilizar en caso de fallo del firewall principal. Semanalmente guardan una copia de seguridad de la configuración del firewall. – La Agencia tiene contratado el mantenimiento del firewall con un proveedor externo. • Se tienen implementados accesos remotos a sus sistemas. Las principales características son: <ul style="list-style-type: none"> – Acceso por VPN: estos accesos se controlan por medio de los firewalls de la Junta de Andalucía, por lo que la gestión de estos no depende de la Agencia, ya que tan solo se encarga de solicitar el alta de cuentas VPN corporativas. – Servidor de Parallels: como segunda línea de defensa se dispone de un servidor de publicación de aplicaciones que está ubicado en la DMZ del firewall de la Agencia. Por medio del servidor, la Agencia puede controlar y gestionan el acceso de cada usuario. Los usuarios de los puertos que gestiona la Agencia acceden del mismo modo a los servicios y aplicaciones de la Agencia. • Centro de Procesamiento de Datos (CPD): actualmente la Agencia dispone de dos CPD:

Ámbito IT	Aspectos Analizados
	<ul style="list-style-type: none"> - CPD principal: está situado en las dependencias de la Consejería de Fomento (Pablo Picasso, nº 6, Sevilla). En concreto, está ubicado en el sótano del edificio. - CPD secundario: está situado en las dependencias de Área Logística de Sevilla. Se trata de una sala técnica que contiene las copias de seguridad diaria de los servidores del CPD primario.

A continuación, se indica un breve resumen de la infraestructura de servidores y aplicaciones:

- Todos los servidores de la Agencia se encuentran virtualizados por medio de VMWare, salvo los propios hosts encargados de la virtualización.
- Todos los sistemas operativos de los servidores están basados en Windows Server versión 2012 R2.
- El control de acceso a red está implementado por medio de un directorio activo de Microsoft. Las principales características son:
 - Existe un solo árbol para la Agencia y para RLA, en el cual los usuarios y recursos están diferenciados por unidades organizativas y grupos.
 - Se dispone de un controlador de dominio primario y varios secundarios.
 - El nivel funcional del dominio es Windows Server 2012 con previsión de migración a Windows Server 2019.
- Se dispone de un servidor interno de DNS y un servicio interno de DHCP.
- El servicio de correo está gestionado por la Agencia. Las principales características son:
 - Está basado en MDAEMON.
 - Es una solución on premise y en la DMZ.
 - Dispone de una interfaz web ya que el cliente pesado no se utiliza.

En cuanto a seguridad de la información:

- La Agencia dispone de un HIDS basado en la solución de software libre Wazuh.
- Por otro lado, dispone de una solución de antivirus Panda 360
 - Se han adquirido 400 licencias para servidores, puestos de trabajo y también para los dispositivos personales de los trabajadores que usan en sus domicilios.
- Hasta la fecha no se ha realizado una auditoría de seguridad y tampoco test de penetración o hacking ético que permitan verificar la fortaleza de las medidas implantadas, así como detectar posibles brechas de seguridad en los sistemas y la infraestructura.
- Actualmente se tiene contratado un servicio de mantenimiento de Protección de Datos y de Esquema Nacional de Seguridad con la empresa Ingenia. No se dispone de un Plan Director de Seguridad puesto que se basan en el cumplimiento del Esquema Nacional de Seguridad.

Nivel de calidad de los servicios IT

El nivel de calidad de los servicios IT, como pueden ser el volumen de incidencias/errores, tiempos de resolución, tasas de disponibilidad se controla y supervisa por medio de la explotación de los datos del sistema gestión de incidencias Redmine. Los principales controles implementados en la herramienta son los siguientes:

Ámbito IT	Aspectos Analizados
	<ul style="list-style-type: none"> • Disponen de alertas de incidencias por tiempo de inactividad que avisa si una incidencia supera los 30 días. • RLA utiliza el mismo sistema de incidencia con la diferencia de que está configurado como proyecto independiente. Se utiliza la información de estas incidencias para facturar a RLA el coste del servicio de soporte IT. <p>No disponen de cuadros de mando de calidad de los servicios IT más allá de los informes que tienen programados en Redmine.</p> <p>En cuanto al nivel de servicio de proveedores de la Agencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los Acuerdos a Nivel de Servicio con proveedores los miden por medio de informes de incidencias que extraen de Redmine. • Están definiendo Acuerdos a Nivel de Servicio (ANS) para los nuevos contratos con proveedores. Algunos de los servicios que tienen ANS son: <ul style="list-style-type: none"> – Contrato de impresoras. – Contrato de LANTIA. <p>Mensualmente extraen un informe con el listado de servicios realizados por los proveedores de cara a proceder a facturar a la Agencia por las horas ejecutadas.</p>
<p>Grado de automatización de los sistemas de información</p>	<p>Según las entrevistas y datos recopilados se puede decir que el grado de automatización e integración de los sistemas de información de la Agencia es alto, puesto que existen interfaces automáticas que comunican los distintos sistemas entre sí. En concreto, los principales flujos de información entre sistemas son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • BAS ERP (Business Automation System): en resumen, todos los módulos tienen comunicación entre sí, al ser un ERP. <ul style="list-style-type: none"> – Módulo de contabilidad y finanzas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe datos de los otros dos módulos y los integra en la contabilidad de la Agencia. ▪ Permite facturar servicios que no se pueden gestionar desde LANTIA. – Módulo de RRHH <ul style="list-style-type: none"> ▪ Envía los datos de nóminas al módulo de contabilidad y finanzas. – Sistema de gestión portuaria (LANTIA) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Envía los datos de liquidaciones al módulo de contabilidad y finanzas. ▪ Está también conectado con la oficina virtual. – Módulo de concesiones y autorizaciones <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conecta con el módulo LANTIA para realizar las liquidaciones de los servicios. • Oficina Virtual de Puertos de Andalucía: <ul style="list-style-type: none"> – Se conectan con el ERP y el módulo de LANTIA de forma automática para enviar datos de reservas, lo que permite que los datos se actualicen en tiempo real y los usuarios de los puertos gestionados por la Agencia puedan ver las reservas realizadas en el módulo LANTIA. – El pago telemático se hace con una pasarela con Unicaja. • Sistema G3: sistema de tramitación de expedientes de proveedores.

Ámbito IT	Aspectos Analizados
-----------	---------------------

- Las facturas de proveedores entran en G3, se autorizan y el pago pasa a BAS por medio de una pasarela (web services) y se realiza en BAS.

Se tiene definido un proceso no documentado de gestión de la demanda. Todos los evolutivos y correcciones sobre el ERP y sus módulos, así como los servicios web de la Agencia siguen el siguiente camino:

- Toda necesidad de desarrollo o corrección parte de una necesidad de negocio y se registra como un ticket en Redmine.
- Se asigna al contratista quien estudia la solicitud y remite el coste al Departamento de Sistemas de la Agencia.
- El director del Departamento de Sistemas revisa el coste y solicita autorización para llevar a cabo el desarrollo. Si es menos de 100 euros no requiere autorización.
- En caso de que la autorización sea afirmativa se manda el Ok al contratista y comienza el desarrollo. Normalmente los proveedores desarrollan en su entorno de desarrollo.
- Se realizan pruebas de aceptación de usuario para dar validez a la solución.
- Normalmente el contratista elabora una documentación de usuario, pero no se mantiene un sistema de versionado ni de documentación del software.
- La Agencia tiene entornos de desarrollo, pruebas y producción (semanalmente copian los datos de producción a desarrollo).

Gestión del cambio y actualización de los sistemas de información

La gestión de códigos fuente de los desarrollos realizados por y para la Agencia se gestiona de la siguiente manera:

- **ERP BAS**
 - El código de los módulos estándar son propiedad de la empresa Arion y el código de LANTIA es propiedad de la Agencia.
 - El código fuente está en la propia BBDD (QBAS). No es código compilado sino interpretado.
 - Lenguaje de programación: C# y .NET
- **Sistema G3**
 - Tienen una herramienta de control de versiones para gestionar el código java.
 - El sistema G3 dejará de estar operativo en 2020 debido a que en 2021 se integrarán en el Sistema de Gestión Integrada de Recursos Organizacionales (GIRO) de la Junta de Andalucía.

Gestión de activos software (licencias)

- Tienen un contrato anual en el que renuevan las licencias de servidores (antivirus, vmware y Veembbackup, entre otros). Se trata de un proceso manual que consiste en la revisión de las licencias y las fechas de licencia y lanzar un concurso de licencias software.
En cuanto a las licencias de equipos de usuario todos los equipos que se compran tienen la licencia de Windows Profesional de fábrica y las licencias de Office están asignadas a solo a una serie de usuarios.

Sobre los aspectos analizados anteriormente, cabe destacar los siguientes puntos:

1. La Agencia no dispone de un Plan Director de Sistemas actualizado, por lo que debería ser una prioridad realizar una actualización de dicho plan, ya que es una herramienta clave para asegurar que se responde a las necesidades de negocio en tiempo y forma, priorizando los proyectos y recursos necesarios para abordar cada proyecto.
2. La Agencia cuenta con sistemas de información gestionados adaptados a sus procesos e integrados entre sí, con una alta madurez y personalización.
3. Las medidas de seguridad que rodean a los sistemas de información tienen una madurez media, disponiendo de sistemas de detección de intrusión, si bien sería necesario seguir avanzando y destinar recursos, tanto técnicos como económicos y aumentar el nivel de seguridad. Adicionalmente, la Agencia debería estudiar la elaboración de un Plan Director de Seguridad alineado con el Esquema Nacional de Seguridad.
4. La Agencia dispone de un nivel aceptable de control sobre la calidad de los servicios IT, si bien debería implementar cuadros de mando de calidad de los servicios IT más allá de los informes que tienen programados en Redmine.
5. Por otro lado, la Agencia está trabajando en la definición de los Acuerdos a Nivel de Servicio (ANS) para los nuevos contratos con proveedores, lo cual se considera un requisito fundamental a la hora de contratar servicios IT.
6. Los sistemas de información de la Agencia tienen un alto grado de integración entre sí y con sistemas externos, interfaces automáticas que comunican los distintos sistemas.
7. La Agencia controla adecuadamente las licencias software de las que dispone. Por otro lado, tiene procesos internos para gestionar la demanda de evolutivos sobre los sistemas de información, si bien no para todo desarrollo o evolutivo de software se almacena la documentación asociada, así como el versionado de código.

3. Control interno

Con relación al control interno de APPA, como estructura diseñada para mitigar los riesgos y permitir la consecución de sus objetivos, se ha realizado un análisis-diagnóstico en base a la metodología COSO, analizando la situación en la que se encuentra para cada uno de sus componentes:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación

5. Supervisión y monitorización

Componentes COSO	Aspectos analizados
<p>Ambiente de control: Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se estructuran las actividades del negocio: Tal y como se ha explicado en el epígrafe anterior, APPA tiene identificados los procesos que desarrolla y las actividades concretas que componen cada una de las áreas. • Se asigna autoridad y responsabilidad: APPA dispone de un organigrama actualizado que permite la asignación de puestos a nivel funcional y organizativo. También dispone de unos órganos y estructura directiva debidamente formalizados. Como área de mejora se identifica la ausencia de planes formales de formación a empleados. • Se comparten y comunican los valores y creencias: APPA desarrolla dentro de su plan estratégico información básica sobre su misión, visión y principios. No se ha identificado la existencia de un código ético que recoja los valores y las pautas de conducta.
<p>Evaluación de riesgos: Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mitigados.</p>	<p>Actualmente APPA no mantiene una visión de riesgos integrada en su gestión. No obstante, se ha identificado que APPA cuenta con un análisis de sus debilidades y amenazas, fortalezas y oportunidades (análisis DAFO); así como un análisis CAME, en base al cual se analiza cómo corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Este punto puede ser considerado como el inicio de un sistema de control de riesgos.</p> <p>Como área de mejora se identifica la posibilidad de que APPA continúe desarrollando este análisis implantando una sistemática de análisis, evaluación y gestión de riesgos dentro de la organización, en la que se identifiquen qué aspectos ponen en riesgo la consecución de sus objetivos (mapa de riesgos).</p>
<p>Actividades de control: Son las políticas y procedimientos que se diseñan e implementan para ayudar a asegurar que se ejecutan correctamente las acciones establecidas para gestionar los riesgos identificados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de procesos/subprocesos, políticas y procedimientos: En la actualidad APPA tiene documentadas algunas políticas y procedimientos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> - Registro y seguimiento de contratos - comercialización - Fianzas - Precios de referencia - Facturación y contabilidad - Seguimiento y control de cobros y pagos - Viajes y desplazamientos - Tesorería - Contratación menor • No obstante, APPA no dispone de flujogramas de los procesos y subprocesos, ni de manuales y procedimientos relevantes que acompañan la comprensión de los flujogramas.

Componentes COSO	Aspectos analizados
	<ul style="list-style-type: none"> • Como área de mejora, APPA debería de elaborar un análisis de los procesos relevantes para las principales actividades (prestación servicios náuticos-deportivos y liquidación de tasas) y operativa de negocio de APPA. • Matrices de riesgos y controles: APPA no dispone de matrices de riesgos y controles. Estos documentos son de gran utilidad para identificar de manera esquemática: objetivos; aspectos que ponen en riesgo la consecución de los mismos; actividades de control asociadas a cada uno de los riesgos, en las que se identifican los responsables de su ejecución, periodicidad, tipología, sistemas o aplicaciones informáticas de las que dependen, y el soporte documental. • Como área de mejora se recomienda valorar el desarrollo de flujogramas, matrices de riesgos y controles, que permitan la comprensión de los procesos, la identificación de actividades de control clave que mitiguen los riesgos a los que APPA se encuentra expuesta.
<p>Información y comunicación: Los sistemas de información y comunicación son las herramientas que hacen posible que la información relevante de procesos, riesgos y controles sea captada, procesada, registrada y comunicada en forma y plazo para permitir a todos los niveles de la organización hacer frente a sus responsabilidades.</p>	<p>Mapa de sistemas: APPA no dispone de un mapa de sistemas que permita identificar, a través de una representación gráfica, los pasos y actores de un modelo de negocio desde un nivel tecnológico. Es una herramienta para identificar todas las interacciones entre los sistemas y aplicaciones de TI por donde circula la información que hace posible el desarrollo de los procesos y objetivos. En el punto 2 Sistemas y tecnología se abordan los aspectos en detalle de este componente.</p>
<p>Supervisión y monitorización: La supervisión es el conjunto de evaluaciones internas, externas o de ambos tipos, realizadas para asegurar que el sistema de control interno funciona eficazmente; es decir, que los controles definidos son suficientes, están correctamente diseñados e implementados y que operan de forma efectiva.</p>	<p>En el trabajo realizado solo se ha tenido acceso a la medición de objetivos en base al Programa de Actuación, Inversión y Financiación (PAIF). De estos documentos se extrae que APPA solo mide la consecución de los objetivos relacionados con la mejora de intermodalidad y multimodalidad de redes logísticas en operación. Esta medición se realiza en base a número de metros cuadrados, metros cúbicos, hectáreas, actuaciones (m² de integración puerto-ciudad, metros cúbicos de retirada de sedimentos, hectáreas de desarrollo, entre otros) y en base al monto de las partidas presupuestaria asignadas.</p> <p>Como área de mejora se identifica la necesidad de disponer de un sistema de KPIs (Key Process Indicators), que permiten medir el desempeño de las actividades realizadas, así como su alineación con los objetivos, procesos y riesgos de APPA.</p>

4. Instrumentalización de las dotaciones y adscripciones de inmovilizado

Para ejecutar su operativa de negocio, la Agencia recibe la mayor parte de los bienes que posee en calidad de cesión, sin existir contraprestación alguna, por lo que contablemente registra la contrapartida a dichas adiciones de inmovilizado como subvenciones y transferencias de financiación.

Como se detalla en medios financieros (véase Anexo I), la Agencia financia la mayor parte de su inmovilizado mediante transferencias de financiación de capital (procedentes de la Junta de Andalucía), subvenciones de capital (financiación FEDER) e ingresos derivados de derechos sobre bienes adscritos (bienes cedidos por la Junta de Andalucía). El resto de inmovilizado es financiado con recursos propios u obteniendo financiación bancaria.

Las transferencias procedentes de la Junta de Andalucía vienen a sufragar la mayor parte del inmovilizado material de APPA, así como el inmovilizado que se cede posteriormente a RLA para su gestión.

La gestión de los activos fijos encuadrados en las actividades desarrolladas por el Área de transportes (obtenidos mediante dotaciones, adscripciones, aportaciones o desarrollo propio) y las distintas modalidades de financiación de los desarrollos realizados sobre los citados activos fijos (financiación propia, transferencias de capital de la Junta, financiación bancaria y fondos FEDER, entre otras) dificultan tanto la trazabilidad entre la propiedad final de los derechos de gestión y explotación entre APPA y RLA de los activos fijos finalmente conformados, como la designación última de los fondos específicos al desarrollo de proyectos concretos.

Esta situación podría dificultar la justificación del empleo de los fondos recibidos, derivando en un aumento de la carga burocrática, problemas en la rendición de cuentas, tensiones entre las entidades o incluso en la reclamación de la reintegración de fondos.

Sobre los aspectos resaltados en el párrafo anterior, se plantean las siguientes opciones de mejora:

- En relación con el modo de cesión y aportación de los activos fijos entre RLA y APPA, ambas entidades deberían evaluar si los diversos métodos actualmente llevados a cabo son los más adecuados para garantizar la óptima gestión de los recursos y establecer una política clara y continuista.
- En relación con el análisis de modelos de gestión de activos fijos generalmente adoptados en entidades con actividades de similar naturaleza a APPA, un método común, que optimiza la gestión y explotación de los activos fijos, es a través del desarrollo de una estructura sobre la cual la sociedad matriz conserve la propiedad y todos los derechos y obligaciones del inmovilizado, y es la sociedad participada la que, a través de un contrato de gestión, realice todas las labores y actividades. Esta fórmula ayuda a preservar la integridad de la

propiedad de los activos fijos, aporta mayor transparencia en los procesos de contratación y contribuye a tener una trazabilidad directa de la asignación de fondos.

En este contexto, tanto APPA como sus sociedades dependientes (RLA y Consorcio Centro de transporte de mercancías de Málaga), deberían de evaluar la posibilidad de aprobar unas instrucciones básicas en las que se formalicen las distintas opciones de instrumentalización y en base a qué se optará por una opción u otra.

Teniendo en cuenta la relevancia que las vías de financiación tienen en términos de riesgos financieros y riesgos de cumplimiento, y por ende en la eficacia final de sus operaciones, APPA debería desarrollar un procedimiento en este ámbito que al menos incluya:

- Las principales las vías a través de las cuales se obtiene financiación.
- Método o principios para la evaluación de cuáles son las más adecuadas para cada proyecto.
- Aspectos críticos para considerar en el proceso de solicitud de cada una.
- Controles básicos que mitiguen estos riesgos o aspectos críticos.

V.2 Eficacia

1. Cumplimiento de los objetivos fijados

a) Análisis de coherencia.

Para el análisis de la coherencia de los objetivos de APPA se ha partido de la definición que se fija en sus estatutos, en la ley de creación y en su operativa normal.

Fines de la APPA	Competencias de la APPA Artículo 6- Ley 21/2007, de 18 de diciembre, de Régimen Jurídico y Económico de los Puertos de Andalucía)	Plan Estratégico APPA 2020
<p>A. EN RELACIÓN CON SUS COMPETENCIAS EN MATERIA PORTUARIA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La organización y gestión, funcional y económicamente integradas, del conjunto de puertos e instalaciones de titularidad de la Junta de Andalucía, incluyendo el dominio público y los servicios portuarios. 2) El desarrollo detallado y la ejecución de la política y la planificación general portuaria de la Junta de Andalucía, en todo lo relativo al proyecto, construcción, conservación y explotación de obras y servicios de los puertos de la Comunidad Autónoma. 3) El desarrollo en las mejores condiciones de eficacia y seguridad de las operaciones y servicios portuarios, sin perjuicio de las competencias de otras autoridades. 4) La organización física del espacio portuario y la 	<ol style="list-style-type: none"> a) El otorgamiento, modificación o extinción de licencias, autorizaciones y concesiones de dominio público portuario en los puertos de gestión directa. b) La modificación no sustantiva de las concesiones de obras públicas en materia portuaria. c) La redacción y participación en la tramitación de los planes especiales de ordenación de los puertos. d) La gestión, liquidación y recaudación en período voluntario de las tasas portuarias. 	<p>Las propuestas estratégicas que han resultado del Plan Estratégico 2020:</p> <p>A. Propuestas estratégicas de la Agencia: Dirección de puertos autonómicos y de la Dirección de áreas logísticas y de transportes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Optimización del modelo de gestión interna de la Agencia 2) Consolidación de un marco económico-financiero estable que permita a la Agencia el cumplimiento de su misión.

<p>asignación de los usos en el mismo, de acuerdo con las Administraciones competentes en materia de urbanismo y ordenación del territorio.</p> <p>5) La optimización de la gestión económica y financiera del conjunto del sistema portuario autonómico, la mejora de las condiciones de eficacia y productividad de la actividad portuaria, así como la rentabilización global de los activos asignados al sistema.</p> <p>6) El fomento de las actividades relacionadas con el tráfico portuario, dentro de su competencia.</p> <p>7) El estudio, la formación y el fomento de la investigación en materias relacionadas con la economía, gestión, actividad y obras portuarias.</p> <p>8) La coordinación y enlace de los transportes marítimos y terrestres en los mismos puertos.</p> <p>9) La cooperación con las Administraciones, Corporaciones, entidades y particulares cuya competencia o actividad tenga incidencia portuaria, o sea de interés para la mejor gestión del sistema portuario.</p> <p>B. EN RELACIÓN CON LAS COMPETENCIAS EN ÁREAS DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS:</p> <p>1) Realizar las tareas técnicas, económicas y administrativas que se le atribuyen en orden a la planificación, fomento, desarrollo y control de la red regional de Áreas de Transporte de Mercancías y, especialmente, la gestión de los Centros de Transporte de Mercancías de interés autonómico.</p> <p>2) Facilitar y potenciar la intermodalidad del sistema, adecuándose a las exigencias planteadas por la demanda del transporte de mercancías.</p> <p>3) Desarrollar la cooperación y coordinación con las Administraciones, Corporaciones y entidades cuya competencia o actividad tenga incidencia en el ámbito de las Áreas de Transporte de Mercancías, así como promover la participación de la iniciativa privada en su establecimiento y gestión.</p> <p>4) Desarrollar la organización de la gestión económica y financiera del conjunto del sistema autonómico de Áreas de Transporte de Mercancías participadas por la Comunidad Autónoma, la mejora de las condiciones de eficacia y productividad de la actividad, así como la rentabilización global de los activos asignados al sistema.</p> <p>5) Desarrollar el estudio, la formación y el fomento de la investigación en materias relacionadas con la economía, gestión y actividad de Áreas de Transporte de Mercancías.</p> <p>6) Fomentar, en el marco de la planificación territorial, la integración de las Áreas de Transporte de Mercancías en una red de la Comunidad, articulándola con la red nacional, europea e internacional.</p>	<p>e) Las revisiones de tasas, excepto las que se correspondan con las concesiones de obras públicas en los puertos de gestión indirecta, previo informe favorable de la Consejería competente en materia de tributos.</p> <p>f) Auxiliar a la Consejería competente en materia de puertos en el ejercicio de la potestad de inspección y llevar a cabo las tareas de vigilancia con relación a los servicios, operaciones, ocupaciones y actividades en general que se desarrollen en los puertos, cualquiera que sea el régimen de uso del espacio portuario o la forma de prestación de los servicios.</p> <p>g) La imposición de multas para el resto de las infracciones tipificadas en esta ley cuando no corresponda su imposición al Consejo de Gobierno ni a la Consejería competente en materia de puertos.</p> <p>h) Cuantas otras competencias se le atribuyen expresamente por esta ley.</p>	<p>B. Propuestas estratégicas de la dirección de Puertos Autonómicos:</p> <p>1) Desarrollo de una oferta de calidad diferenciada y compromiso social en los servicios portuarios.</p> <p>2) Desarrollo del potencial del dominio público portuario y de la gestión portuaria.</p> <p>3) Mantenimiento de las condiciones operativas del sistema portuario y adaptación al cambio climático.</p> <p>4) Mejora del tráfico de mercancías en el puerto de Garrucha.</p> <p>5) Mejora de las infraestructuras y servicios náutico-recreativos y promoción de la náutica de recreo.</p> <p>6) Mejora de las infraestructuras y servicios náutico-recreativos y promoción de la náutica de recreo.</p> <p>7) Adaptación de la ordenación funcional de los espacios portuarios, integración puerto-ciudad, y adecuación paisajística.</p> <p>C. Propuestas estratégicas áreas logísticas y de transportes:</p> <p>1) Ser el referente para el sector logístico en Andalucía.</p> <p>2) Continuar con el desarrollo de la Red Logística de Andalucía</p>
---	---	--

Partiendo de los objetivos que aparecen en sus estatutos, se identifican dos áreas o líneas de actividad básicas: gestión de puertos y gestión de áreas logísticas. Esta segunda línea de actividad se desarrolla a través de RLA, de la cual APPA tiene el 79% del capital social.

La siguiente tabla muestra la coherencia entre los objetivos, actividades y operativa de APPA.

El seguimiento operativo comprende la realización o no de la actividad prevista según la revisión de documentación realizada en nuestras visitas a la entidad y las interlocuciones mantenidas, así como del informe de seguimiento del PAIF 2019.

Objetivos: Estatutos		
En materia portuaria, la organización y gestión, funcional y económicamente integradas del conjunto de puertos e instalaciones...; el desarrollo y la ejecución de la política y la planificación general portuaria...; el desarrollo de las operaciones y servicios portuarios...; la organización física del espacio portuario y la asignación de los usos del mismo...; el fomento de las actividades relacionadas con el tráfico portuario.		
En materia de transporte de mercancías la planificación, fomento y desarrollo y control de la red regional de áreas de transporte...; facilitar y potenciar la intermodalidad del sistema andaluz; Organizar la gestión económica y financiera del conjunto del sistema autonómico de Áreas de Transporte de Mercancías; planificación territorial y la integración de las áreas en una red de la comunidad autónoma.		
Actividades según estatutos	Actividades según la operativa de APPA	
	Área encargada en la organización	Seguimiento PAIF
La organización y gestión, funcional y económicamente integradas, del conjunto de puertos e instalaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía, incluyendo el dominio público y los servicios portuarios.	Dominio público portuario	Actividad corriente
El desarrollo detallado y la ejecución de la política y la planificación general portuaria.	Desarrollo Portuario	Inversión en infraestructura portuaria
El apoyo y fomento del desarrollo y mejora de las actividades relacionadas con el tráfico portuario.	Explotación	Inversión en infraestructura portuaria
La coordinación y enlace de los transportes marítimos y terrestres en el ámbito físico de los propios puertos.	Dominio Público Portuario	Inversión en infraestructura portuaria
La cooperación y coordinación con las Administraciones Públicas, entidades públicas y privadas, y particulares, cuyas competencias o actividades tengan incidencia portuaria, o sean de interés para la mejor gestión del sistema portuario.	Dominio Público Portuario	Inversión en infraestructura portuaria
Las tareas técnicas, económicas y administrativas que se deriven de la planificación, fomento, desarrollo y control de la red andaluza de áreas de transporte de mercancías.	Logística y transportes	Inversión en infraestructura logística
La promoción de la intermodalidad del sistema de transportes potenciando los nodos logísticos de transportes.	Logística y transportes	Inversión en infraestructura logísticas

La cooperación y coordinación entre Administraciones Públicas, entidades públicas y privadas, y particulares, cuyas competencias o actividades tengan incidencia en el ámbito de las áreas de transportes de mercancías.	Logística y transportes	Inversión en infraestructura logística
La coordinación de la gestión económica y financiera del conjunto del sistema autonómico de áreas de transporte de mercancías participadas por la Comunidad Autónoma.	N/A - Consejería de Fomento	Inversión en infraestructura logística
Promover, en el marco de la planificación territorial, la integración de las áreas de transporte de mercancías.	Logística y transportes	Inversión en infraestructura logística
Emitir informe preceptivo y no vinculante sobre instrumentos de planeamiento urbanístico o planificación territorial.	Infraestructuras y Desarrollo Portuario	Actividad corriente
Gestionar la incorporación de los suelos necesarios para los centros de transporte de mercancías.	Dominio Público Portuario	Inversión en infraestructura logística
Aprobar los Reglamentos de régimen interior de cada área de transporte de mercancías.	N/A	Inversión en infraestructura logística

El cuadro anterior muestra una comparativa entre los objetivos estratégicos de APPA y su alineación con los departamentos, áreas, presupuestos y actividades desempeñadas por la Agencia, es decir, con los objetivos operativos.

En base a la información detallada en el cuadro se concluye que, en general, existe una adecuada alineación entre los objetivos estratégicos y los objetivos operativos. Sin embargo, cabe destacar que no existe una trazabilidad clara entre ambos en la información de seguimiento operativo de APPA, ni se realiza un adecuado seguimiento del cumplimiento de los mismos.

b) Grado de cumplimiento de los objetivos fijados.

En este apartado se analiza el conjunto de objetivos asumidos por APPA y su cumplimiento en base a las actuaciones y logros registrados por la Agencia. Para ello, como se ha mencionado anteriormente, se dividen las actuaciones en gestión de infraestructuras portuarias, logísticas y objetivos de la actividad corriente.

La Agencia realiza una revisión del cumplimiento de los objetivos a año vencido, por lo que el análisis realizado se basa en la información del ejercicio 2018.

El siguiente cuadro parte de los objetivos que la Agencia desgana en la información de control, gestión y monitorización, identificando las actuaciones llevadas a cabo, el nivel de ejecución reportado por APPA y explicaciones en relación con los objetivos fijados.

Objetivo	Actuación	Nivel ejecución	Comentarios
Gestión Infraestructuras Logísticas	Mejorar el entorno urbano y la rehabilitación de viejas zonas industriales	26%	Mejor integración del Puerto o el área logística en la ciudad en la que se encuentra ubicado. Desarrollo de Unidades-objetivo al 78%.
Gestión Infraestructuras Logísticas	Inversión en las áreas de transporte	21%	El importe ejecutado se corresponde a la ejecución de diversas infraestructuras logísticas, principalmente la mejora de accesos a viarios de áreas logísticas. El nivel de ejecución está por debajo de lo previsto y muy lejos del nivel de cumplimiento deseado.
Gestión Infraestructuras Portuarias	Mejora de la navegabilidad y seguridad marítima portuaria	150%	Se han ejecutado la finalización de inversiones pendientes en puertos del ejercicio anterior. En términos de unidades-objetivo ha sido del 100%, siendo tanto eficaces como eficientes
Gestión Infraestructuras Portuarias	Mejora de la infraestructura en los puertos pesqueros	65%	Retraso en el inicio de ejecución de actuaciones con ayudas recibidas a través del FEMP, y por otro lado, el desarrollo de instalaciones náutico-recreativas en el Guadiana financiadas mediante fondos FEDER del programa POCTEP, esperándose su ejecución de obra en el ejercicio siguiente.
Actividad corriente	Actividad comercial, Actividad pesquera, Actividad deportiva y Actividad ligada a Áreas de transportes	100%	Estos costes se obtienen de la contabilidad de costes que tiene implantada la Agencia, conociendo el coste por cada una de las actividades desarrollada.
Actividad corriente	Cancelación de deudas	100%	Conseguido el objetivo eficacia, ya que la Agencia ha conseguido cancelar sus deudas a corto plazo

En base a la información analizada, se observa que los objetivos se encuentran sintetizados en tres líneas para los que se identifican distintas actuaciones que permiten la evaluación de su cumplimiento.

En general, se puede afirmar que APPA planifica, desarrolla y ejecuta los objetivos que tiene fijados en sus estatutos y el Programa de Actuación, Inversión y Financiación (PAIF), tanto los relativos al conjunto de puertos como los del área logística y de transporte. Según el análisis que la propia Agencia realiza sobre el nivel de ejecución y cumplimiento de estos objetivos, sus actuaciones alcanzan unos niveles adecuados.

No obstante, en relación con la información detallada se puede concluir que esta compilación dificulta la correlación entre los objetivos fijados en los estatutos y actividades y aspectos clave a los que APPA se dedica en su operativa habitual. La definición que plantea la Agencia carece de detalle e información relevante que permita hacer un buen seguimiento del cumplimiento, en tanto APPA se apoya en unos indicadores y actuaciones basados en el cumplimiento del presupuesto o unidades de medida que por sí solas no informan sobre el logro de los objetivos (metros cuadrados, hectáreas, miles de euros).

Con relación a los efectos que APPA reporta a la ciudadanía y al tejido portuario y empresarial andaluz, cabe destacar que formalmente no existe una definición de los mismos, ni se realiza un seguimiento sobre la medición de estos impactos.

V.3 Eficiencia

1. Explotación de puertos autonómicos

Teniendo en cuenta que una de las principales actividades realizadas por APPA en materia portuaria tiene como objetivo *“la organización y gestión, funcional y económicamente integradas, del conjunto de puertos e instalaciones de titularidad de la Junta de Andalucía, incluyendo el dominio público y los servicios portuarios.”*, y en materia de área de transporte de mercancías *“Realizar las tareas técnicas, económicas y administrativas que se le atribuyen en orden a la planificación, fomento, desarrollo y control de la red regional de Áreas de Transporte de Mercancías y, especialmente, la gestión de los Centros de Transporte de Mercancías de interés autonómico”*, a continuación se analiza el potencial cumplimiento de estos objetivos y se evalúa la adecuada gestión de los recursos para cada uno de los procesos y actividades realizadas por APPA.

La comparativa con otras entidades de gestión de puertos ha resultado difícil de realizar debido a la falta de información disponible actualizada y útil para el trabajo. No obstante, se han cotejado tanto los informes de la Asociación Nacional de Empresas Náuticas – *Impacto económico de la náutica de recreo en España 2017* – y de la Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos – *Informe anual de puertos deportivos en España 2015* – permitiendo obtener una visión y entendimiento global del sector, pero cuyos datos no son comparables con la información disponible de APPA y las conclusiones obtenidas carecerían de rigor al no disponer de información precisa, oportuna y procesable.

Adicionalmente, se ha obtenido información sobre entidades de gestión de puertos de distintas Comunidades Autónomas que han sido de utilidad para realizar un benchmarking general (véase apartado 3. Gestión de puertos en otras comunidades autónomas del epígrafe V.3 Eficiencia). Aunque esta información ha sido obtenida de diversos informes de gestión y cuentas anuales, no se dispone de información en detalle comparable a APPA.

En base a la información disponible explicada anteriormente, se ha realizado un análisis cuantitativo que indica una evolución positiva en materia de eficiencia en las actividades ejecutadas por la Agencia.

APPA desempeña sus actividades en 36 puertos, de los cuáles 24 de ellos los gestiona de manera directa y 12 mediante gestión indirecta (en régimen de concesión).

Gestión directa	Gestión indirecta
1. Adra	1. Almerimar
2. Roquetas de Mar	2. Aguadulce
3. Carboneras	3. San José
4. Garrucha	4. Sotogrande
5. Villaricos	5. Punta de la Mona
6. Bonanza	6. La Duquesa
7. Chipiona	7. Puerto Banús
8. Rota	8. Puerto Deportivo Marbella
9. Gallineras	9. Cabopino
10. Sancti Petri	10. Benalmádena
11. Conil	11. El Candado
12. Barbate	12. Gelves
13. La Atunara	
14. Sanlúcar de Gadix	
15. Ayamonte	
16. Isla Cristina	
17. El Terrón	
18. El Rompido	
19. Punta Umbría	
20. Mazagón	
21. Estepona	
22. Marbella	
23. Fuengirola	
24. Caleta de Vélez	

Dentro de las distintas zonas portuarias, se pueden desarrollar actividades comerciales, pesqueras y deportivas, quedando las mismas en los puertos de gestión directa detallados en el Anexo VI.

La gestión de atraques por parte del personal portuario queda definida en el Anexo VII del presente documento.

a) Actividad deportiva

Un aspecto clave para evaluar el cumplimiento del objetivo relacionado con la adecuada *gestión, funcional y económicamente integrada, del conjunto de puertos e instalaciones*, es el grado de ocupación de los servicios e instalaciones disponibles a 31 de diciembre de 2019, en base a la ocupación base y tránsito del ejercicio 2019:

Puerto ¹	Total ataques	Ocupación media 19	Ocupación media 18	Variación ocupación
Adra	286	32%	34%	(7%)
Roquetas de Mar	245	44%	39%	15%
Garrucha	336	41%	38%	8%
Villaricos	120	54%	59%	(9%)
Chipiona	453	71%	71%	-
Rota	509	73%	71%	3%
Sancti Petri	92	94%	92%	2%
Barbate	313	61%	49%	26%
Ayamonte	316	62%	54%	14%
Isla Cristina	204	70%	70%	-
El Terrón	132	75%	67%	12%
Punta Umbría	267	41%	32%	26%
Mazagón	836	44%	42%	3%
Marbella	268	82%	77%	6%
Caleta de Vélez	274	94%	93%	1%
Total ataques	4.973	58%	53%	10%

La ocupación media durante el ejercicio 2019 ha aumentado un 10% respecto a la de 2018, situándose en una ocupación media cercana al 60%. Los puertos de las provincias de Cádiz y Málaga presentan mejores niveles de ocupación de los ataques deportivos (véase Anexo VIII ocupaciones puerto deportivo por mes).

El mes de agosto vuelve a ser el mes con una mayor ocupación anual, cercano al 70%. Si bien, la Agencia ha conseguido reducir la alta estacionalidad y prácticamente todos los meses gozan de ocupaciones estables.

Los puertos de Marbella, Caleta de Vélez, Sancti Petri y El Terrón presentan una ocupación completa en el mes de agosto, lo que demuestra el enclave estratégico de los mismos (véase Anexo VIII).

La Agencia no dispone de ningún método de evaluación de la satisfacción otorgada al cliente beneficiario de una determinada actividad, por lo que se insta a la Agencia a que sería una buena forma de evaluar la calidad de sus servicios el disponer de algún método de medición de satisfacción del cliente.

Desde la Agencia se intenta dar visibilidad y publicidad tanto en el ámbito nacional como internacional a los puertos deportivos que gestionan (véase Anexo XI).

¹ Se han excluido del análisis los puertos que no son comerciales.

En resumen, la tabla anterior muestra cómo las ocupaciones medias se mueven de un ejercicio a otro en torno a un 10% de variación, por lo que la Agencia podría definir sus ocupaciones a futuro de manera certera y elaborar el presupuesto de ingresos con cierta fiabilidad.

b) Actividad pesquera

Como se comenta a lo largo del informe, constituye una actividad fundamental para la Agencia dados los efectos que con ella consigue. La Agencia mide los outputs generados con dicha actividad mediante los kilos de pesca fresca desembarcada en los puertos (nótese que los datos están en puerto destino, ya que no se pesa en puerto origen):

Puerto ²	Kilos 2019	Kilos 2018	Variación kilos	Peso sobre total pesca APPA 2019
Adra	1.142.141	1.496.227	(24%)	3%
Roquetas de Mar	331.396	311.383	6%	1%
Carboneras	825.251	786.844	5%	2%
Garrucha	413.149	419.522	(2%)	1%
Bonanza	5.480.682	3.960.440	38%	14%
Chipiona	485.547	319.293	52%	1%
Rota	270.024	197.849	36%	1%
Conil	994.674	826.968	20%	3%
Barbate	2.663.392	3.133.611	(15%)	7%
La Atunara	299.107	176.447	70%	1%
Ayamonte	2.096.654	2.077.992	1%	5%
Isla Cristina	10.007.447	5.796.603	73%	26%
Punta Umbría	6.646.183	4.178.258	59%	17%
Estepona	2.383.354	2.119.832	12%	6%
Marbella	1.139.314	1.020.297	12%	3%
Fuengirola	639.147	1.005.116	(36%)	2%
Caleta de Vélez	3.294.462	3.487.827	(6%)	8%
Total kilos	39.111.924	31.314.509	25%	

La tabla adjunta denota que el puerto de Isla Cristina es el puerto en el que más kilos de pesca fresca se desembarcan, seguido por el de Punta Umbría y Bonanza. La incidencia de la costa atlántica es notable respecto de la mediterránea como muestra la tabla, ya que casi tres cuartas partes del total de pesca desembarcada se realiza en los mencionados puertos. También se observa que en algunos puertos la pesca constituye una actividad casi residual, en parte por la concentración de puertos en la zona (Rota-Chipiona) pero cuya actividad se ha de mantener dada la población implicada.

² No se desglosan aquellos puertos donde no se desembarca pesca fresca.

Por otra parte, se observa cómo el sector pesquero, al igual que se detalla sobre el deportivo, también tiene una alta estacionalidad, siendo los meses de mayo a octubre los más prolifos para el desempeño de la actividad pesquera (ver en Anexo IX).

Por otra parte, en el trabajo de campo se verifica si la tasa T4 a la pesca fresca ha seguido una evolución razonable en los ejercicios 2018 y 2019. La misma debe ser (aproximadamente) un 1% en puerto origen y otro 1% en puerto destino (hay determinados puertos como en Mazagón donde no se desembarca la pesca, sino que acuden a vender el género a otro puerto).

	2019	2018
Importe pesca desembarcada (Euros)	143.283.750	128.559.802
Recaudación T4. Tasa a la pesca fresca (Euros)	2.910.647	2.585.239
% Tasa / Importe pesca	2%	2%

No se observan incidencias en materia financiera en el desarrollo de la actividad pesquera (tasa a la pesca fresca), si bien es necesario destacar que no se ha dispuesto de determinados datos desagregados para esta actividad, como número de pesqueros por cada puerto, tipología de capturas y bonificaciones realizadas a pesqueros por puerto, entre otros, por lo que no es posible concluir en términos de eficiencia.

No obstante, también debe destacarse que el sector pesquero responde a una necesidad básica de primer orden de la sociedad, ya que constituye un motor para la economía andaluza (véase Anexo V) con una aportación relevante al Producto Interior Bruto andaluz de en torno al 8%, en línea con la población ocupada.

Dada la limitación de comparabilidad de gestión entre la Agencia y otras entidades, como se ha comentado al comenzar el punto de Eficiencia, se han realizado análisis analíticos con variaciones y tendencias de la propia Agencia para lograr un entendimiento de la eficiencia alcanzada en las actividades gestionadas.

2. Margen de beneficio de los servicios prestados

En este punto se analizarán los datos de los puertos que APPA gestiona de forma directa.

Los distintos servicios prestados se facturan y se presentan por parte de la Agencia de manera separada según el tipo de actividad que lo produce. Los ingresos de APPA provienen mayoritariamente de ingresos de naturaleza tributaria (tasas).

	2019	2018
Ingresos de naturaleza tributaria	89%	90%
Otros ingresos	11%	10%

Para determinar la cuantía de una tasa, el departamento de la Agencia implicado en la recaudación (tasa de concesión, tasa de pesca fresca,...) realiza una memoria económica por

tasa, que será aprobada en todo caso por la Consejería de Hacienda. La revisión de las tasas aprobadas se realiza de manera anual.

En la realización del trabajo se ha realizado una revisión de las distintas tasas gestionadas por otras autoridades portuarias de otras comunidades autónomas, no habiendo encontrado diferencias significativas, ni tanto en tasas que no se estén aplicando en Andalucía y sí en otras comunidades, como tasas onerosas que aplique la Agencia y no se apliquen en otros organismos.

Se realiza un análisis esquemático de las diversas tasas que se aplican en otras comunidades autónomas, para obtener un mejor entendimiento de lo comentado (Anexo XI).

Para la liquidación de las tasas, la Agencia ha desarrollado un protocolo de procedimientos de liquidaciones de tasas portuarias. En dicho protocolo se establecen *“los criterios para llevar a cabo la asignación de los procedimientos de emisión y notificación de las liquidaciones emitidas por APPA en concepto de tasas portuarias por aplicación de la LRJEPA, así como del procedimiento de gestión de cobro por vía ejecutiva de dichas liquidaciones, que siendo notificadas al usuario, no se ha realizado su pago en periodo voluntario y de aquellas liquidaciones cuya gestión de cobro se realiza a través de domiciliación de adeudo en cuenta”*.

Los tipos de tasas y sus especialidades se detallan en el Anexo X.

Los ingresos correspondientes a los ejercicios 2019 y 2018 por tipología de tasa han sido (en euros):

Tasa	2019	2018	Variación	Peso total ingresos tasas
T1. Al buque	2.135.370	2.040.602	5%	9%
T2. Al pasaje	22.113	24.212	(9%)	-
T3. A las mercancías	2.785.173	2.602.865	7%	12%
T4. A la pesca fresca	2.910.647	2.585.239	13%	12%
T5. A las embarcaciones deportivas y de recreo	6.879.740	6.619.137	4%	29%
T6. Uso de equipos e instalaciones	474.753	453.516	5%	2%
T7. Ocupación de superficie	1.942.816	1.884.693	3%	8%
T8. Por suministros	695.897	707.609	(2%)	3%
T9. De servicios operativos específicos	44.215	44.280	-	-
T10. De Servicios Administrativos y Profesionales	5.406	6.803	(21%)	-
Ocupación privativa y de aprovechamiento especial	5.579.072	5.388.454	4%	24%

De la tabla anterior se observa cómo la T5 y la ocupación privativa generan más de la mitad de los ingresos de la Agencia en materia de tasas. En este sentido, la actividad recreativa es la que mayores ingresos genera, estando los ingresos por pesca fresca menguando en proporción con los kilogramos de pesca desembarcada (aumento del 25% en kilos y del 13%

en ingresos), si bien se destaca su carácter social y de generación de empleo que dicha actividad supone en el litoral andaluz.

Por otro lado, de los 24 puertos que APPA gestiona de manera directa, son siete los que con su actividad no cubrirían los costes operativos (que incluyen gastos de personal, aprovisionamientos y otros gastos de explotación), lo que supone en torno al 30% de los puertos. No obstante, salvo algún caso puntual, todos los puertos presentan números cercanos a poder alcanzar la autosuficiencia operativa.

	Adra	La Atunara	Carboneras	Puerto América	Roquetas de Mar	Sancti Petri	Villaricos
Ingresos explotación / Gastos explotación (%)	80%	35%	91%	93%	71%	96%	71%

En contrapartida, estos serían los puertos que presentan mejores números de manera porcentual respecto a sus gastos:

	Fuengirola	Garrucha	Marbella	El Rompido	San Fernando
Ingresos explotación / Gastos explotación (%)	315%	664%	222%	868%	253%

El puerto de El Rompido presenta buenos números porcentuales ya que factura bastante por la expedición de títulos administrativos y sus gastos de personal son reducidos al tener únicamente a un administrativo en plantilla.

a) Para tener una visión económica de cada uno de los puertos gestionados por APPA, así como de si sus resultados son recurrentes o puntuales, se muestra el EBITDA generado (en euros) y su evolución:

Puerto	EBITDA 2019	EBITDA 2018	Variación
Adra	(224.175)	(248.768)	11%
Roquetas de Mar	(205.946)	(237.023)	(13%)
Carboneras	(113.957)	(104.970)	(8%)
Garrucha	4.928.414	4.711.674	5%
Villaricos	(77.633)	(75.187)	(3%)
Bonanza	(288.409)	(69.647)	(76%)
Chipiona	284.860	197.310	44%
Rota	224.173	1.418.444	(84%)
Gallineras	65.765	60.118	9%
Sancti Petri	(64.552)	(68.434)	6%
Conil	(84.796)	(418.276)	393%
Barbate	(230.307)	(317.957)	38%

Puerto	EBITDA 2019	EBITDA 2018	Variación
La Atunara	(221.267)	(122.123)	(45%)
Ayamonte	61.321	-28.868	312%
Isla Cristina	(28.342)	(387.319)	1267%
El Terrón	(42.909)	(16.447)	(62%)
El Rompido	337.462	209.192	61%
Punta Umbría	282.886	(968.241)	442%
Mazagón	212.938	311.050	(32%)
Estepona	(791.379)	(692.089)	(13%)
Marbella	449.700	267.972	68%
Fuengirola	672.938	(1.036.469)	254%
Caleta de Vélez	377.563	366.336	3%
Total EBITDA	5.524.348	2.750.278	

La tabla anterior muestra como no existe ningún patrón de comportamiento en los puertos de APPA, y comentar la misma sería hacerlo de manera individual por puerto, por lo que las variaciones y números más relevantes de manera particular serían:

- Rota: importante bajada respecto a 2018, debido a que en 2018 obtuvo ingresos excepcionales. Dichos ingresos excepcionales en 2018 se debieron a una indemnización por una sentencia judicial por reclamaciones realizadas a Navantia por averías y reparaciones que se tuvieron que realizar en años anteriores a los catamaranes que cubren la ruta de Rota a Cádiz.
- Isla Cristina: mejora de la evolución de EBITDA respecto al ejercicio 2018, dado que en 2018 obtuvo resultados excepcionales negativos.
- Puertos de Punta Umbría y Fuengirola: mejoras sustanciales en sus EBITDA de 2019 respecto con 2018, dado que en 2018 se facturaron negativamente los títulos administrativos a consecuencia de sentencias llegadas a favor del Ayuntamiento de Fuengirola y del Real Club Marítimo de Tennis y del Club Deportivo de Punta Umbría. Las mismas hacían anulaciones por los cánones de años anteriores ya prescritos, por lo que no se pudieron volver a girar. Dichos importes correspondían a varios años, de ahí su gran incidencia en los resultados del ejercicio 2018.

b) A nivel **ingresos**, se detalla la facturación por actividad (en euros):

Puerto	Facturación comercial	Pesca	Deportiva	Títulos administrativos		Peso comercial		Títulos
				Pesca	Deportiva	Pesca	Deportiva	
Adra	-	183.039	203.665	102.896	-	4%	2%	2%
Roquetas de Mar	292	103.110	185.310	51.481	-	2%	2%	1%
Carboneras	3.907	153.677	100.773	105.626	-	3%	1%	2%
Garrucha	5.341.722	134.409	532.876	171.301	97%	3%	6%	4%
Villaricos	-	6.620	102.706	28.097	-	-	1%	1%
Bonanza	-	497.129	-	152.064	-	11%	-	4%
Chipiona	1.263	77.002	938.134	133.971	-	2%	11%	3%
Rota	15.288	175.016	1.404.749	107.624	-	4%	16%	2%
Gallineras	932	766	27.984	108.998	-	-	-	3%
Sancti Petri	1.773	234	275.896	104.095	-	-	3%	2%
Conil	295	198.441	54.158	68.611	-	4%	1%	2%
Barbate	17.775	678.809	436.356	202.773	-	15%	5%	5%
La Atunara	-	46.630	10.136	18.100	-	1%	-	-
Ayamonte	17.782	336.152	461.999	96.799	-	8%	5%	2%
Isla Cristina	1.374	643.755	477.000	211.006	-	15%	5%	5%
El Terrón	1.146	18.159	138.383	74.326	-	-	2%	2%
El Rompido	6.819	7.744	120.359	315.689	-	-	1%	7%
Punta Umbría	5.168	385.490	229.010	482.823	-	9%	3%	11%
Mazagón	10.279	48.327	1.331.651	37.875	-	1%	15%	1%
Estepona	19.812	219.651	118.605	318.217	-	5%	1%	7%
Marbella	34	123.600	683.795	390.073	-	3%	8%	9%
Fuengirola	39.052	125.649	166.551	921.637	1%	3%	2%	21%
Caleta de Vélez	24.469	269.830	839.034	126.739	-	6%	9%	3%
Total	5.509.182	4.433.240	8.839.129	4.330.821				

El análisis, entendimiento y conclusión por tipo de actividad que se desprende de la tabla anterior es el siguiente:

- Facturación actividad comercial: copado prácticamente por la actividad comercial del puerto de Garrucha (Yeso). Es el único puerto comercial andaluz cuya titularidad recae en la administración autonómica, siendo el resto de titularidad estatal.
- Facturación actividad pesquera: como se ha comentado en el apartado de explotación de puertos, los puertos de Isla Cristina, Bonanza, Punta Umbría y Ayamonte son los que mayor peso tienen en esta actividad.
- Facturación actividad deportiva: A nivel ocupación se mencionaba que los puertos de Cádiz y Málaga son los que mejores niveles de ocupaciones presentan. No obstante, en los puertos cuya facturación es mayor, además de los citados (principalmente Rota

y Chipiona), el puerto onubense de Mazagón se sitúa como el segundo con mayores ingresos por esta actividad.

- Facturación títulos administrativos (comprenden los títulos que se expiden para la realización de actividades comerciales en los puertos): exceptuando Fuengirola y Punta Umbría, no parece que exista mucha diferencia de ingresos por este concepto entre el resto de puertos de la Agencia.

Las conclusiones generales con base en el análisis realizado se adjuntan en el apartado del presente documento VI. Conclusiones y recomendaciones.

- c) A nivel **gastos**, se puede distinguir entre varios de ellos como los más relevantes.

En el área de gastos, los mismos se nutren principalmente de gastos de personal y otros gastos de explotación.

- c.1) El análisis de **gastos de personal** de manera cualitativa se realiza en el apartado Economía, medios humanos. De manera cuantitativa, se presenta a continuación:

Puerto	Gastos personal 19	Gastos personal 18	Variación
Adra	205.658	214.411	(4%)
Roquetas de Mar	229.208	219.156	5%
Carboneras	130.665	129.647	1%
Garrucha	266.933	253.724	5%
Villaricos	27.795	27.745	-
Bonanza	132.110	135.531	(3%)
Chipiona	287.131	264.476	9%
Rota	340.707	352.555	(3%)
Gallineras	16.511	16.108	3%
Sancti Petri	161.852	161.778	-
Conil	103.709	116.000	(11%)
Barbate	375.944	401.160	(6%)
La Atunara	48.315	44.579	8%
Ayamonte	291.733	285.406	2%
Isla Cristina	276.182	279.328	(1%)
El Terrón	35.583	36.246	(2%)
El Rompido	15.621	15.419	1%
Punta Umbría	212.598	223.308	(5%)
Mazagón	225.782	222.120	2%
Estepona	172.806	160.320	8%
Marbella	215.967	212.339	2%
Fuengirola	183.021	184.088	(1%)

Caleta de Vélez	293.563	292.762	-
<i>Servicios centrales</i>	4.544.456	4.347.540	5%
Total	8.793.850	8.595.746	-

Los números muestran cómo a nivel global el gasto en personal se mantiene estable y ningún puerto sufre un aumento considerable del gasto. El ratio de personal por atraque y la incidencia que pueda tener en la calidad de prestación del servicio se verá en medios humanos del apartado Economía.

Desglosado en datos unitarios, se observa la siguiente variación:

	2019	2018	Variación
Personal APPA	218	226	(4%)

Existen algunas variaciones porcentuales de un ejercicio a otro a nivel puerto, dado que algunas personas se van recolocando según la necesidad de la demanda, pero a nivel general se mantiene estable tanto el número de personas como el gasto ocasionado.

Durante el ejercicio 2019 se ha producido una disminución neta de personal de 8 personas, 7 administrativos y un policía portuario. La Agencia, ante las limitaciones en contratación de personal, intenta paliar las bajas de personal al 100% por tasa de reposición con altas al 50% de dos personas.

En comparación con puertos concesionados, tomando los datos del Plan Director de APPA (2014-2020) y teniendo en cuenta los atraques disponibles, el análisis quedaría de la siguiente manera:

Gestión directa	Atraques disponibles*	Empleados estándar	Empleados reales	Atraques estándar por empleados	Atraques gestionados por empleados
Adra	286	9	6	32	48
La Atunara	-	4	3	-	-
Ayamonte	316	8	6	40	53
Barbate	313	18	11	17	28
Bonanza	-	6	4	-	-
Carboneras	-	4	3	-	-
Chipiona	453	11	8	41	57
Conil	-	4	3	-	-
Caleta de Vélez	274	10	8	27	34
Estepona	-	6	5	-	-
Fuengirola	-	7	6	-	-
Garrucha	336	13	8	26	42
Isla Cristina	204	15	11	14	19

Gestión directa	Atraques disponibles*	Empleados estándar	Empleados reales	Atraques estándar por empleados	Atraques gestionados por empleados
Marbella	268	5	4	54	67
Mazagón	836	10	9	88	98
Puerto América	322	4	3	81	107
Punta Umbría	267	7	7	38	38
El Rompido	-	1	-	-	-
Roquetas de Mar	245	6	5	41	49
Rota	509	13	9	39	57
San Fernando (Gallineras)	-	1	-	-	-
Sancti-Petri	92	5	4	18	23
El Terrón	132	2	-	66	-
Villaricos	120	1	-	120	-
Media gestión directa				46	51

* La información proporcionada sobre los atraques corresponde solo a los atraques deportivos y la información de empleados de ataques globales a nivel puerto (pesqueros o deportivos). El dato de atraques/nivel de empleados estándar y atraques/empleados reales, no diferencia entre los empleados directamente asignados a atraques deportivos o pesqueros.

Para los puertos concesionados, los números serían:

Concesionario	Atraques disponibles	Empleados	Atraques gestionados por empleados
Isla Canela	231	14	17
El Rompido	331	9	37
Sotogrande	1.382	62	22
La Duquesa	336	20	17
C.N. Estepona	483	37	13
Jose Banús	915	70	13
Deportivo Marbella	376	25	15
Cabopino	268	11	24
Deportivo Fuengirola	455	18	25
El Candado	281	30	9
Marina Del Este	225	16	14
Almerimar	997	32	31
Aguadulce	764	20	38
Media puertos concesionados			21

Estos datos demuestran que un empleado de un puerto concesionario (personal propio) gestiona menos de la mitad de atraques que los de un puerto de gestión directa de APPA, por lo que influye en la calidad del servicio prestado a los usuarios de actividades náutico-

recreativas. No obstante, y dado que la ocupación se presupone mayor en los puertos concesionados respecto de los que gestiona la Agencia (notas de prensa e información de sus webs corporativas), esta diferencia de atraques gestionados por empleado tendería a reducirse.

Para los puertos gestionados por APPA, se ha tenido en cuenta la “Plantilla ideal” (también denominada estándar), documento de elaboración interna en fase borrador y en el que la Agencia estima el número óptimo de empleados.

- c.2) El resto de gastos relevantes en los puertos de la Agencia (sin tener en cuenta Servicios Centrales) lo componen “**Otros Gastos de Explotación**”, cuyos números desglosados por puerto son (en euros):

Puerto	O G EXPL 19	O G EXPL 18	Variación
Adra	369.179	480.828	(23%)
Roquetas de Mar	251.913	431.628	(42%)
Carboneras	268.651	387.780	(31%)
Garrucha	663.436	873.899	(24%)
Villaricos	166.051	203.103	(18%)
Bonanza	302.906	465.279	(35%)
Chipiona	419.070	674.719	(38%)
Rota	591.134	1.123.600	(47%)
Gallineras	38.211	77.189	(50%)
Sancti Petri	234.049	343.779	(32%)
Conil	219.599	311.100	(29%)
Barbate	884.806	1.347.867	(34%)
La Atunara	163.783	183.588	(11%)
Ayamonte	379.547	645.620	(41%)
Isla Cristina	680.535	974.559	(30%)
El Terrón	202.595	224.787	(10%)
El Rompido	36.310	53.265	(32%)
Punta Umbría	385.892	599.200	(36%)
Mazagón	530.888	847.074	(37%)
Estepona	192.464	359.800	(47%)
Marbella	323.343	504.210	(36%)
Fuengirola	214.914	397.806	(46%)
Caleta de Vélez	398.158	617.289	(35%)
Total	7.917.437	12.127.969	

Se observa cómo los puertos con mayor nivel de gasto (Barbate, Garrucha, Isla Cristina, Mazagón y Rota) presentan números saneados, ya que prácticamente todos cubren dichos

gastos con su actividad operativa y únicamente el puerto de Barbate presenta un EBITDA negativo por los gastos indirectos que le repercute la Agencia (véase punto a).

Dentro de los gastos de explotación, los más relevantes son los que conciernen a vigilancia, marinería, reparaciones y conservación. Las funciones similares a las de marinería son ejercidas por una subcontrata para que se realicen servicios que con anterioridad venían prestando personal de la Agencia. Los vigilantes, además, muchas veces intentan paliar la escasez de policías portuarios, aunque sus competencias y atribuciones sean diferentes (comentado en apartado Economía, medios materiales).

Para poner en contexto el volumen que suponen dichos gastos (en euros) y su volumen respecto del total:

Puerto	Gastos vigilancia y marinería	Gastos reparaciones	% vigilancia / O G EXPL 19	% reparación / O G EXPL 19
Adra	176.261	96.543	48%	26%
Roquetas de Mar	158.874	33.128	63%	13%
Carboneras	122.950	22.046	46%	8%
Garrucha	275.221	145.363	41%	22%
Villaricos	147.063	3.900	89%	2%
Bonanza	190.605	23.005	63%	8%
Chipiona	192.734	59.962	46%	14%
Rota	208.914	129.315	35%	22%
Gallineras	27.621	3.784	72%	10%
Sancti Petri	144.316	68.312	62%	29%
Conil	123.841	64.025	56%	29%
Barbate	320.068	284.017	36%	32%
La Atunara	121.816	19.916	74%	12%
Ayamonte	260.338	56.351	69%	15%
Isla Cristina	369.248	60.616	54%	9%
El Terrón	137.896	32.973	68%	16%
El Rompido	4.356	25.896	12%	71%
Punta Umbría	261.140	72.068	68%	19%
Mazagón	229.882	113.649	43%	21%
Estepona	118.312	31.486	61%	16%
Marbella	186.653	99.891	58%	31%
Fuengirola	122.741	33.044	57%	15%
Caleta de Vélez	181.046	110.473	45%	28%
Total	4.081.896	1.589.764		

Los gastos en los servicios de vigilancia y marinería más relevantes tienen lugar en los puertos cuya actividad principal no es la deportiva y puertos en los que la deficiencia de personal es mayor, ya que, como se comentará en los medios humanos del apartado Economía, se intenta paliar la falta de personal con subcontrataciones.

Así, los puertos con un mayor gasto en este sentido serían los de Garrucha, Ayamonte, Barbate, Isla Cristina, Mazagón y Punta Umbría.

Por otra parte, los gastos en reparación y conservación dependen más del tamaño físico del puerto y presentan más variabilidad anual. En 2019 han destacado los puertos de Barbate, Caleta de Vélez, Garrucha, Mazagón y Rota.

Dentro del análisis de eficiencia del margen de beneficio de los servicios prestados, se ha planteado un análisis en detalle de la eficiencia en el desarrollo de la operativa vigilancia, marinería, reparación y conservación. No ha sido posible concluir acerca de estos aspectos debido a que la Agencia sólo dispone de información sobre el gasto que supone y no de los recursos humanos y materiales invertidos para el desarrollo de estas operativas.

3. Gestión de puertos en otras comunidades autónomas

Para conocer el tipo de gestión que otras comunidades autónomas de España realizan en sus puertos autonómicos, se compara Andalucía con las cinco comunidades que más kilómetros de litoral tienen. También se incluyen los puertos que gestionan de manera directa, su tipología (excluyendo los comerciales por su relativa relevancia en Andalucía y los de tráfico de pasajeros) y su organización funcional.

Para el análisis desarrollado se ha dispuesto de información general de cada una de las entidades comparadas, pero no se ha dispuesto de información pública en detalle que permita realizar un benchmarking a nivel servicios prestados, organización y estructura interna, indicadores operativos, u otros aspectos relevantes para el presente informe.

Comunidad	Km de costa	Puertos de gestión			Gestión
		autonómica	Pesqueros	Deportivos	
Galicia	1.720	122	63	42	Portos de Galicia
Canarias	1.379	28	18	13	Puertos Canarias
Baleares	1.283	13	13	13	Port de les Illes Balears
Andalucía	910	24	20	22	Agencia Pública de Puertos de Andalucía
Cataluña	580	24	17	15	Ports de la Generalitat
Valencia	518	16	12	15	Administración portuaria dependiente Consejería

En la tabla anterior se observa cómo, exceptuando Valencia, el resto de comunidades autónomas analizadas disponen de una agencia o ente público específico encargado de la gestión de los puertos cedidos a las comunidades.

Existen tres aspectos clave que hacen necesaria la intermediación en la gestión portuaria a través de un ente especializado:

- Elevado número de puertos gestionados a nivel autonómico.
- Alto nivel de especialización requerido para el adecuado desarrollo y gestión de los puertos.
- Necesaria cercanía de la administración pública a los centros operativos y puertos.

En consecuencia, se concluye que la gestión de los puertos en Andalucía a través de un ente como APPA se encuentra alineada con las principales Comunidades Autónomas comparables. Teniendo en cuenta los aspectos necesarios para una adecuada gestión portuaria, desarrollo y dinamismo de los puertos, se hace necesaria la existencia de una entidad especializada que asuma estas responsabilidades.

V.4 Economía

1. Sobredimensionamiento/infrautilización de recursos

Para desarrollar este punto en la presente auditoría, se ha desarrollado una fórmula que determina el conjunto de atraques gestionados por cada persona empleada en los distintos puertos. Así, se ha llevado a cabo este cálculo con dos variantes.

En primer lugar, se ha obtenido la ratio en relación con el número de trabajadores reales y efectivos (agosto de 2020) y posteriormente, con la dotación de empleados ideales que la Agencia estima. A pesar de ello, tras las entrevistas mantenidas con el personal de recursos humanos, se confirma que dicho documento que refleja la "Plantilla Ideal" está siendo objeto de un profundo análisis y revisión por parte de la Consejería de Hacienda, sin poder desde Deloitte acceder al documento de forma previa a la remisión del presente informe de auditoría.

Así, para obtener resultados claros en este análisis, se ha calculado una media del número de atraques gestionados por cada persona en los distintos puertos. En este sentido, se ha estimado la media como punto idóneo, sin tener la posibilidad de contar con esa ratio ideal que indique el número de atraques que debe gestionar cada empleado en los puertos. Además, el índice se ha obtenido introduciendo la ocupación media de cada puerto a lo largo del último año 2019.

Pasando a los resultados, la media de los atraques gestionados por el personal (teniendo en cuenta la ocupación del puerto) en cada puerto es de 28, mientras que el número de atraques gestionados por la plantilla ideal anteriormente mencionada es de 22 atraques por empleado.

Sobresale especialmente el caso del Puerto de Marbella, que destaca sobre el resto de puertos con un nivel de 55 atraques gestionados por cada empleado. Además, algo por debajo, pero muy por encima de la media calculada, se encuentra Mazagón con 43, Rota con 42, Puerto América con 41 y Chipiona con 40. En el caso de Puerto América, en Cádiz, ha de señalarse que la media de atraques es muy elevada por causa de la alta estacionalidad, ya que se trata de un puerto que tiene un altísimo índice de contratos de tránsito, muy por encima de los contratos base anuales.

Si se analizan los números, desde la mencionada “Plantilla Ideal”, se observa que el puerto de Marbella reduce en 11 su cifra, quedándose con 44. En el epígrafe V.3 Eficiencia, se ha introducido una comparativa entre el personal real y los atraques disponibles con los puertos concesionados de APPA, resultando los empleados de los puertos de APPA gestionar el doble de atraques que los puertos de gestión privados.

Por su parte, Mazagón, Rota, Puerto América y Chipiona pasan a tener 38, 29, 31 y 29. Especialmente notorias son las reducciones que experimentan tanto el Puerto Deportivo de Rota como el Puerto Deportivo de Chipiona. Así, a pesar de mantenerse estos puertos por encima de la media, se produce una considerable reducción en el número de atraques por trabajador en cada puerto.

Por último, y en relación con los puertos que han obtenido menor índice de atraques por empleado actual, destaca Isla Cristina que tiene 14 atraques por empleado, Adra que obtiene 15 y Punta Umbría que tiene 16. Además, especialmente significativo es el caso de este último, ya que cuenta con 7 empleados reales y su dotación ideal es de 7 personas igualmente.

Todo este análisis termina versando sobre una misma dirección, los puertos cuya actividad principal es la pesquera o comercial cuentan con una mayor y mejor dotación de personal que los que están enfocados a la actividad recreativa, ya que la operativa de la actividad así lo requiere. De hecho, llama especialmente la atención la carga de trabajo asumida por el personal de los puertos que son muy activos en términos de pesca. Así, los trámites legalmente exigidos y relacionados con la tasa T4, según la Agencia, obliga a un conjunto de procedimientos administrativos que cargan mucho al personal de los mencionados puertos que poseen actividad pesquera.

Igualmente, una alta actividad pesquera conlleva una alta carga de control sobre la pesca fresca, supervisando el circuito del producto desde que es desembarcado de los barcos hasta que sale de las lonjas dependientes de la Agencia, con la consiguiente carga laboral que conlleva. Según entrevistas mantenidas con el personal de la Agencia, esta es una labor que debe ser ejecutada por la autoridad competente en los puertos, la Policía Portuaria, que en la actualidad no cubre con su dotación de personal las necesidades de muchos de los puertos de Andalucía, de ahí la carencia de personal respecto de la “Plantilla ideal” que indican.

Es importante destacar, en materia de infrautilización de recursos inmobiliarios que desde el área comercial se está trabajando de manera satisfactoria en poder poner a disposición del inversor privado terrenos para el desarrollo de otro tipo de actividades de índole industrial, comercial y habitacional, con el consiguiente aumento de empleo directo e indirecto.

Recientemente se ha anunciado que más de 150.000 m² de suelo sin uso dentro de las áreas portuarias serán dispuestos para este fin.

2. Medios humanos

La Agencia cuenta actualmente (diciembre de 2019) con un total de 218 trabajadores, divididos en sus distintas áreas y departamentos, tanto en servicios centrales como en las distintas zonas portuarias.

La Agencia cuenta con documentación relativa a la “plantilla ideal” (documento interno de la Agencia, elaborado en 2020), que determina que ésta debería de funcionar con un total de 272 personas. En este sentido, en ese documento se dibujan un conjunto de perfiles a los que se le asignan tareas y cargos concretos, todo para las distintas áreas y departamento de APPA. En el documento global se aprecia que en la actualidad la dotación de personal de la Agencia es menor a la que se determina como ideal. Tras las reuniones mantenidas con el personal de la Agencia, comentan que la situación de la plantilla no se revisa desde tiempo atrás cuando otro convenio colectivo diferente al actual era el que se encontraba en vigor.

A su vez, y de cara a conocer cuál es el tamaño de plantilla óptimo para APPA, nos informan que desde la Consejería de Hacienda se está llevando a cabo dicho análisis, de forma detallada y pormenorizada, en el denominado “Catálogo de Puestos de Trabajo”, en una labor en la que ellos también han tomado parte para ayudar a la mencionada consejería a determinar la dotación ideal, con la elaboración del citado documento de “Plantilla ideal”. Asimismo, aseguran que dicha información la tendrán disponible próximamente, entre finales del año 2020 y principios del año 2021.

En el trabajo de auditoría realizado, y tomando una visión global de la Agencia, se han entrevistado a las distintas áreas, tanto operativas como funcionales, para conocer el día a día y comprobar la necesidad de contar con una mayor o menor dotación de personal. Así, como resultado global, y sin tomar en consideración el absentismo laboral, se detecta un nivel suficiente de personal en servicios centrales, no siendo así en las distintas zonas portuarias y su personal operativo, según datos de puertos sin personal propio (Rompido, Gallineras, Terrón y Villaricos) y según palabras de los propios entrevistados, que inciden reiteradamente en las limitaciones de personal con las que cuentan en los distintos puertos. No obstante, dado que únicamente el puerto de Punta Umbría contaría a fecha del presente informe con los empleados óptimos según la “Plantilla ideal” de la Agencia, se insta a realizar un trabajo más pormenorizado del personal ideal, ya que dicho documento puede estar sobredimensionado.

Por otro lado, se han analizado en esta auditoría los medios humanos en relación con el coste económico que los mismos conllevan a la Agencia. En este sentido, es relevante destacar que APPA tiene aparejados 3 grandes contratos de servicios profesionales, que acarrear a la Agencia unos costes anuales de entre 5 y 6 millones de euros, dependiendo del número de horas.

Por una parte, hay que destacar el coste de Servicios Auxiliares Portuarios, que supone unos costes anuales de alrededor de tres millones de euros y que implica la subcontratación de 105

trabajadores. Además, esta situación provoca que sean los auxiliares portuarios subcontratados (véase V.3 Eficiencia) los que desarrollen tareas que escapan a su formación y competencias, con los problemas que eso acarrea según se comenta desde la Dirección de APPA.

Por otro lado, el segundo gran grupo de subcontratación es el de vigilancia, que implica alrededor de los dos millones de euros anuales y emplea a 59 personas. En este punto, debe aclararse que la Agencia no tiene otra opción, dadas las certificaciones y protocolos que deben cumplir las empresas dedicadas a la seguridad y hacen insostenible que puedan ser soportadas por la Agencia, separándose completamente de su objeto.

Por último, actualmente inexistente (por la quiebra de la empresa adjudicataria), pero muy presente en el pasado, se encuentran los operarios de centros de control. Responde a personal que hace de intermediación entre el usuario que llega a un puerto y el personal de administración del mismo. Desde la Agencia confirman que este grupo de 40 trabajadores aporta dinamismo y eficacia al funcionamiento de las torres de control de cada puerto.

En general y como conclusión, se enfoca en dos grupos; servicios centrales y zonas portuarias. En el primero de ellos se cubren de forma correcta la totalidad de funciones y actividades a desarrollar, sin que se hayan detectado duplicidades de funciones ni deficiencias en las mismas; mientras que en las zonas portuarias, en base a la información analizada, la Agencia no alcanza los niveles óptimos para prestar un buen servicio al ciudadano debido a la falta de recursos humanos propios.

VI. Análisis de las alegaciones

A continuación, se valoran las alegaciones presentadas por la entidad al informe provisional.

Página doc.	Área clave	Comentarios	Alegaciones	Comentarios Deloitte
10	Sistemas y procedimientos. Procesos	Una vez analizadas las circunstancias actuales de APPA, se recomienda que se realice una evaluación del alcance de las funciones que actualmente tienen asumidas RLA y APPA para garantizar que no existen duplicidades, zonas grises o actividades sin cubrir. En concreto, se deberían definir claramente las actividades de promoción y desarrollo inmobiliario, así como el acceso a las diferentes vías de financiación.	<p>a. Duplicidad en el ejercicio de las funciones por parte de APPA y RLA. Tales duplicidades se darían en los siguientes ámbitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Adquisición de suelos. ii. Ejecución de infraestructuras y obras de urbanización. iii. Construcción naves, locales y demás instalaciones. iv. Promoción de las áreas. <p>La instrumentalidad de RLA responde a lo establecido en la ley sectorial, 5/2001, por la que se regulan las Áreas de Transportes de Mercancías de la Comunidad Autónoma de Andalucía.</p> <p>Artículo 22. Titularidad, dirección y gestión de los centros de transporte de mercancías de interés autonómico.</p> <p>1. Las funciones de dirección y gestión de los centros de transporte de mercancías de interés autonómico corresponden a la Administración de la Comunidad Autónoma de Andalucía, que las desarrollará mediante la entidad a que se refiere la disposición adicional segunda de esta Ley, la cual podrá ejercer dichas funciones directamente, por sí misma o a través de sociedades mercantiles de ella dependientes, así como también indirectamente, mediante concesión o a través de las demás técnicas previstas en la legislación aplicable.</p> <p>2. Cuando en la promoción y gestión de estos centros participen con la Administración de la Comunidad Autónoma de Andalucía otras Administraciones o Entidades Públicas o privadas, se podrá actuar a través de las fórmulas consorciales o asociativas de carácter público o privado, previstas en las normas reguladoras del sector público de la Comunidad Autónoma y demás legislación aplicable.</p> <p>Constituye un objetivo estratégico de la Junta de Andalucía la participación de las diversas instituciones (Autoridades Portuarias, Ayuntamientos, Cámaras de Comercio, etc.) en el proyecto de áreas logísticas.</p> <p>Red logística de Andalucía S.A es una entidad mercantil, participada mayoritariamente por la Agencia Pública de Puertos de Andalucía, resultante del proceso de reordenación y agrupación, mediante fusión por absorción de las entidades gestoras de los centros logísticos y de transporte de la Junta de Andalucía en Sevilla, Córdoba y Algeciras, habida en el año 2010, que viene actuando como el instrumento idóneo para la integración de tales instituciones mediante la participación en su capital en el proyecto de áreas logísticas de transporte.</p>	<p>a. Duplicidad en el ejercicio de las funciones por parte de APPA y RLA.</p> <p>La agencia alega que la instrumentalización de la gestión entre APPA y RLA responde a requisitos legales.</p> <p>Esta alegación no se encuentra totalmente alineada con la recomendación indicada debido a que el análisis se ha llevado a cabo desde una perspectiva de auditoría operativa y no sobre aspectos de legalidad.</p> <p>Tal y como se pone de manifiesto en el cuadro de la página 23, existe evidencia contrastada de posible duplicidad o actividades sin cubrir entre APPA y RLA. Este hecho podría solucionarse una vez se documenten los manuales de funciones y los procedimientos de las principales actividades desarrolladas.</p>

La participación de terceros operadores en la promoción y gestión de las áreas no solo responde a la específica previsión de la ley al respecto, sino a una filosofía concreta, de involucrar a terceros operadores, públicos y privados en los proyectos de áreas logísticas, para lo que el ente mercantil instrumental es medio necesario.

La línea definitiva de los ámbitos de intervención responde a la configuración legal y estatutaria de ambos entes, APPA y RLA, asumiendo la primera la función reguladora, con ejercicio de potestades, planificación, inspección y determinación de normas reglamentarias, y RLA como operador, que invierte, a través de la capitalización aportada por todos sus socios, y gestiona los centros.

10 **Sistemas y procedimientos.** Una vez analizadas las circunstancias actuales de APPA, se recomienda que se realice una evaluación del alcance de las funciones que actualmente tienen asumidas RLA y APPA para garantizar que no existen duplicidades, zonas grises o actividades sin cubrir. En concreto, se deberían definir claramente las actividades de promoción y desarrollo inmobiliario, así como el acceso a las diferentes vías de financiación.

b. Conveniencia de que APPA asuma en exclusiva las funciones de desarrollo las Áreas Logísticas del Transporte, para que RLA se centre en la gestión y explotación.

Las inversiones realizadas por RLA responden al antedicho modelo operador/ regulador, entendiéndose que sería poco racional apartar de las actuaciones inversoras al ente mercantil en que se integran las entidades públicas y privadas que participan en su capital social.

De otro lado, parece abogarse por reducir a encargos de ejecución las actuaciones de RLA.

Indicar al respecto que el encargo de ejecución del artículo 32.1 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, no se adecua al perfil de instrumentalidad del artículo 22 de la ley 5/2001, que establece que las funciones de dirección y gestión de los centros de transporte de mercancías de interés autonómico las des - arrolle la Agencia Pública de Puertos de Andalucía por sí misma o a través de sociedades mercantiles de ella dependientes.

Esa sociedad mercantil dependiente es Red Logística de Andalucía SA, cuya actividad esencial no es la ejecución de encargos específicos de APPA, sino la promoción y gestión integral de las áreas.

En definitiva los modelos encargo de ejecución y las cesiones de uso, responden a sistemas que deben considerarse antitéticos.

El primero habría de ser calificado como un sistema administrativo, en tanto que sería la propia APPA, ente de derecho público, quien operaría en el tráfico mercantil, con la asistencia de RLA para encargos concretos, y el segundo es un sistema de actuación mediante instrumentos de empresa, bajo el control en los órganos de administración de la entidad pública que la participa mayoritariamente.

En definitiva, la actuación mediante encargos de ejecución desnaturalizaría la esencia y los fines para los que Red Logística de Andalucía SA fue creada.

Hay que presumir que nada más lejos de la intención de las instituciones que participan en el capital social de RLA que ser un mero instrumento de ejecución de encargos de APPA, y no un verdadero ente gestor y prestador de servicios, que promueva y compita activamente en el mercado de las áreas intermodales del transporte.

b. Conveniencia de que APPA asuma en exclusiva las funciones de desarrollo las Áreas Logísticas del Transporte, para que RLA se centre en la gestión y explotación.

De acuerdo con las alegaciones, la agencia aporta detalles y razonamientos que justifican el mantenimiento de las funciones actuales de APPA y RLA en relación al desarrollo, gestión y explotación de las áreas logísticas.

Esta información enriquece el informe ya que expone un enfoque válido, aunque podría ser menos eficiente que el planteado en desarrollo del trabajo.

Respecto a la legalidad del modelo RLA, invocamos el dictamen de la "Junta Consultiva de Contratación Administrativa, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, Informe 9/2019".

Dicho dictamen establece que si una entidad del sector público gestiona un servicio por tener atribuida la competencia en virtud de su norma de creación o de otro título, la gestión del servicio por parte de esta entidad proviene de dicha atribución, sin que se requiera, ni proceda, un encargo como medio propio, ni ningún otro título habilitante.

Las competencias de RLA para la promoción y gestión de las Áreas viene establecida tanto en el antedicho artículo 22 de la ley 5/2001, como en los propios títulos que por APPA le han sido otorgados.

c. El inmovilizado de RLA viene integrado por cesiones hechas por APPA.

Tal enunciado es equívoco, en la medida que pudiera interpretarse que tales cesiones tengan carácter gratuito.

La gestión de suelos en las áreas distingue entre dotacionales, que por su naturaleza son titularidad de la Comunidad Autónoma, y se hayan adscritos a APPA, en virtud de lo dispuesto en el artículo 22. 3 en relación con la DA segunda de la ley 5/2001, y logísticos, de carácter patrimonial.

La gestión de suelos se hace en determinadas ocasiones mediante adquisición directa por RLA, ya sea mediante acuerdos convencionales de compraventa, Área Logística de Algeciras o mediante expropiación, en la condición de beneficiaria.

Las cesiones de suelo por parte de APPA nunca tienen carácter gratuito, y se materializan mediante el abono por RLA de cantidad equivalente al precio de adquisición, o mediante capitalización en acciones de RLA.

d. Riesgos de justificación en la ejecución de los fondos por razón de trazabilidad.

La cuestión de la trazabilidad de los fondos en el modelo de actuación de RLA ha sido objeto de riguroso análisis planteándose consulta a la Dirección General de Fondos Europeos de la Junta de Andalucía recibíendose respuesta el 20 de diciembre de 2019, remitida por el Subdirector General, Don Antonio Valverde Ramos.

Se han aportado informes, y establecido debates en sede de los órganos de administración de APPA de la propia Consejería de Fomento, concluyéndose en que las actuaciones por parte de RLA no presentan objeciones operativas ni de legalidad, siendo de especial relevancia la Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (Sala Décima) de 8 de mayo de 2019, Asunto C 580/17, de la que se concluye la no existencia de incumplimiento de trazabilidad o durabilidad, que exigen incumplimiento de la finalidad de la ayuda, no bastando meras alteraciones formales o negociales de la titularidad.

Recibida tal confirmación de la idoneidad del sistema, la posición de la Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio, ha ido más allá de una política continuista respecto al modelo anterior, apostando por reforzar de manera nítida la gestión empresarial en el desarrollo y promoción de las áreas logísticas del Transporte de mercancías.

10

Sistemas y procedimientos. Procesos

Una vez analizadas las circunstancias actuales de APPA, se recomienda que se realice una evaluación del alcance de las funciones que actualmente tienen asumidas RLA y APPA para garantizar que no existen duplicidades, zonas grises o actividades sin cubrir. En concreto, se deberían definir claramente las actividades de promoción y desarrollo inmobiliario, así como el acceso a las diferentes vías de financiación.

c. El inmovilizado de RLA viene integrado por cesiones hechas por APPA.

Se admite la alegación y se incluye la modificación pertinente.

d. Riesgos de justificación en la ejecución de los fondos por razón de trazabilidad.

De acuerdo con las alegaciones, la agencia aporta detalles sobre cuestiones que aparecen en el informe de auditoría sin que afecten al contenido o conclusiones del mismo.

Se han evaluado los posibles cambios sobre el cuadro de la pág. 22:

- Adquisición del suelo: No es necesaria la aplicación de cambios.
- Ejecución de infraestructura: No es necesaria la aplicación de cambios.
- Construcción de naves y demás instalaciones: No es necesaria la aplicación de cambios.
- Promoción: No es necesaria la aplicación de cambios.

Resulta fundamental en este trámite, la aportación de información complementaria sobre antecedentes y modelo de gestión.

- Planificación y control: No es necesaria la aplicación de cambios.

Desde un punto de vista conceptual y de acuerdo con la "Estrategia Logística" elaborada por el Ministerio de Fomento (2013), las actividades logísticas constituyen el sistema de enlace entre las materias primas, la producción y los mercados.

No obstante, la logística incluye otras actividades complementarias, como la manipulación de las mercancías con el objetivo de añadir valor o el flujo de información. El objetivo de la logística no es otro que optimizar el flujo, tanto de materiales como de información, lo que es sinónimo de eficiencia y competitividad, a través de enlaces de transporte o nodos logísticos y centros de almacenaje.

La importancia de la actividad logística ha sido puesta de manifiesto por la Unión Europea en distintas iniciativas como el Libro Blanco de la Comisión Europea de 2011, en el que se hizo hincapié en el papel a jugar en el intercambio comercial nacional e internacional, o en el Plan de acción para la logística del transporte de mercancías de 18 de octubre de 2007, cuya misión principal es crear un marco para la cooperación.

España, y concretamente Andalucía, están llamadas a consolidar su posición a escala, no solo europea sino mundial, por su enclave geográfico y por su sistema de infraestructuras. No obstante, la logística, por la variedad de sectores implicados (producción, consumo y distribución de mercancías) necesita ser abordada desde una perspectiva global e integral, así como de la cooperación de los actores públicos y privados por la multiplicidad de intereses en juego.

Constituye un objetivo estratégico de la Junta de Andalucía la participación de las diversas instituciones (Autoridades Portuarias, Ayuntamientos, Cámaras de Comercio, etc.) en el proyecto de áreas logísticas.

A tal fin, Red Logística de Andalucía S.A se ha configurado como el instrumento idóneo para la integración de tales instituciones mediante la participación en su capital en el proyecto de áreas logísticas de transporte. Indicar al respecto la existencia de protocolos firmados con las Autoridades Portuarias de Huelva y Sevilla, para su integración en el capital de RLA mediante aportaciones dinerarias en los años 2022 y 2023. Estos protocolos se extenderán al resto de autoridades portuarias de Andalucía. Indicar que la composición actual del accionariado del RLA es la siguiente:

- Agencia Pública de Puertos de Andalucía: 81,1577%
- Autoridad Portuaria Bahía de Algeciras: 10,9455%
- Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA): 4,6026%
- Agencia de Vivienda Rehabilitación de Andalucía: 3,2374%
- Iniciativa Los Barrios, S.L.: 0,0284%
- Ayuntamiento de San Roque: 0,0284%

Con la participación de tales entidades públicas, Red Logística de Andalucía S.A. ha sido y es el instrumento de ejecución y desarrollo de las áreas, interviniendo en la gestión de suelos, urbanización y prestación de servicios, directamente o a través de los operadores que se han instalado en los centros, en un modelo de gestión netamente empresarial.

Consideramos de interés algunas consideraciones de detalle sobre cuestiones que aparecen en el informe de auditoría.

En relación con el cuadro que parece en la página 22 del informe en el que se analiza las funciones realizadas por RLA y APPA, aclarar:

Sobre la adquisición de suelo: Debe distinguirse la situación previa a la competencia de APPA, tras la aprobación de la ley sectorial, 5/2001, por la que se regulan las Áreas de Transportes de Mercancías de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Las áreas de Málaga y Sevilla ya operaban previamente, y por tanto se integraron en el proyecto de áreas logísticas gestionado por APPA, con un patrimonio propio de suelo.

Posteriormente, la compra de suelos se ha realizado ordinariamente por APPA, siendo la posterior cesión a RLA realizada mediante el correspondiente abono de precio y/o aportación mediante ampliación de capital

En ocasiones, Majarabique, la compra la hizo directamente RLA, en función de criterios de oportunidad definidos en aquel momento.

En definitiva, estimamos que lo relevante no es quien en definitiva compra el suelo, sino que toda cesión en favor de RLA está sujeta a la contraprestación debida, en cuantía equivalente al coste de adquisición.

Sobre la ejecución de infraestructuras: Mismo comentario que en el punto anterior.

Sobre la construcción de naves y demás instalaciones: La ejecución de estas actuaciones se realizará, de acuerdo con lo ya reseñado anteriormente, teniendo en cuenta criterios de oportunidad y necesidades del mercado, además de la consideración de la existencia de terrenos patrimoniales de RLA. En cualquier caso o relevante es que toda cesión en favor de RLA está sujeta a la contraprestación debida, en cuantía equivalente al coste de adquisición.

En cuanto al tema de la promoción ya se ha comentado la filosofía de involucrar a terceros operadores, públicos y privados en los proyectos de áreas logísticas, por lo que la realización de esta actividad tanto por RLA como por APPA, se considera positiva, si bien deben ser coordinada, como así ocurre teniendo en cuenta la estructura de dirección de RLA la cual se desarrolla por personal de APPA.

En relación con la planificación y control de las áreas, por el carácter administrativo de la actuación, y las potestades que requiere, corresponde a la Agencia Pública de Puertos de Andalucía, prestando RLA el apoyo propios de labores de asistencia y consultoría.

Sistemas y procedimientos.

Sistemas TI

Se recomienda elaborar un Plan Director de Sistemas de forma que recoja todas las necesidades actuales de la Agencia en materia de sistemas de información y se alinee a la dirección estratégica de la misma. De esta manera, se tendrá una visión de la dirección y metas a conseguir que permita elaborar una planificación con los proyectos a corto, medio y largo plazo que el departamento de sistemas, como proveedor de servicios al resto de unidades de la organización, debe abordar para garantizar la respuesta adecuada a los requisitos de negocio y un nivel de cumplimiento óptimo.

- Como parte de los proyectos de gran envergadura que no recoge el plan actual, se han identificado los siguientes: avanzar en la implantación de la administración electrónica y la digitalización de toda la documentación y eliminación del papel.
- Se recomienda en la medida de lo posible que se documenten los principales procesos de soporte de tecnologías de la información (IT). Como parte de los procesos a documentar, se ve necesario que se documente el procedimiento de altas, bajas y modificaciones, así como el procedimiento de altas, bajas y modificaciones, así como el procedimiento de revisiones de acceso.
- Se desconoce el estado de los procedimientos de seguridad relativos al ENS.
- Se recomienda que la Agencia finalice el proceso de licitación para adquirir un segundo firewall que permita asegurar a alta disponibilidad en caso de fallo del hardware.
- Se recomienda que se elabore un Plan de Recuperación ante desastres IT. Como parte del mismo, se deberían estudiar las amenazas a las que está sometido el Centro de Procesamiento de Datos principal y evaluar si es necesario dotar al segundo Centro de Procesamiento de Datos con el equipo necesario para restablecer los sistemas de información principales en caso de que un incidente afecte al centro principal y a los servidores ubicados en el mismo.
- Se recomienda realizar una auditoría de software que permita verificar la fortaleza de las medidas implantadas así como detectar posibles brechas de seguridad en los sistemas y la infraestructuras IT.
- Se recomienda elaborar cuadros de mando de calidad de los servicios IT, más allá de los informes que tienen programados en RedMine.
- Se recomienda que la Agencia termine de definir los Acuerdos a Nivel de Servicio (ANS) para los nuevos contratos con proveedores.
- Se recomienda que, para todo desarrollo o evolutivo de software, se almacene toda la documentación asociada, así como que se mantenga un sistema de versionado de código.

I) Adecuación al esquema nacional de seguridad:

La Agencia participa activamente en el plan de acción de adecuación al ENS de la Junta de Andalucía coordinado por Sedian, habiéndose alcanzado hasta la fecha los siguientes hitos:

- Hito 1.a: Política + Comité + Responsable de Seguridad (y Unidad de Seguridad, si aplica)
- Hito 1.b: Plan de adecuación: identificación y categorización sistemas + calendario con fechas objetivo de declaración o certificación de conformidad.

II) Cortafuegos en alta disponibilidad:

Con fecha de martes 2 de febrero de 2021 se han realizado los trabajos para asegurar la alta disponibilidad del cortafuegos de APPA.

III) Dotación al segundo centro de procesamiento de datos con el equipo necesario para restablecer los sistemas:

de información principales. Centro de respaldo y recuperación ante desastres. Esta actuación se encuentra en ejecución. Se muestra aquí las características del sistema servidor que irá alojado en el CPD Secundario situado en el Área Logística de Sevilla.

IV) Acuerdos de nivel de servicio:

El Departamento de Sistemas y Seguridad de la Información de APPA está incorporando de forma activa los acuerdos de nivel de servicio en los concursos abiertos de servicios que se licitan

De acuerdo con las alegaciones, la agencia explica que está en vías de implementación de las recomendación o resolución de las incidencias, pero a la fecha de emisión del informe la situación es la que se expone y analiza en el documento.

11	<p>Sistemas y procedimientos. Control interno</p> <p>APPA debería avanzar en el desarrollo un modelo de riesgos y control interno integrado, implantando una sistemática de análisis, evaluación y gestión de riesgos dentro de la organización en la que se identifiquen debilidades, amenazas y aspectos que ponen en riesgo a los que APPA se encuentra expuesta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como área de mejora, se recomienda valorar el desarrollo de flujogramas, matrices de riesgos y controles, que permitan la comprensión de los procesos y la identificación de actividades de control clave que mitiguen los riesgos a los que APPA se encuentra expuesta. - APPA debería identificar formalmente cuales son los impactos y efectos que pretende lograr con el desarrollo de su actividad. También debería establecer un procedimiento para evaluarlos y cuantificarlos. - Se recomienda que se lleve a cabo una revisión de la alineación entre los objetivos que persigue cada una de las áreas, sus funciones y responsabilidades para aprovechar sinergias entre los departamentos que la componen. - Por otro lado, en el informe se identifica que algunos puestos no logran tener unas cuotas altas de ocupación. En estos casos APPA debería de analizar las causas que llevan a esta situación y fijar un plan de acción enfocado a la mejora de los servicios prestados y/o a la competitividad con respecto a otros puestos. - APPA debería disponer de un sistema de KPIs (Key Process Indicators) que permitan medir el desempeño de las actividades realizadas, así como de un proceso de establecimiento de metas concretas en relación con los objetivos. <p>La Agencia ha realizado un avance importante con el desarrollo de un plan estratégico, el cual tiene como primer objetivo la optimización del modelo de gestión interna de la entidad. Para ello es imprescindible la identificación de los procesos clave en la consecución de objetivos, comprendiéndose que la gestión del riesgo forma parte de todos los procesos de la entidad, incluyendo la propia planificación estratégica.</p> <p>El Plan Estratégico de la Agencia ha desarrollado un sistema que no solo establece metas, sino que desarrolla unas medidas concretas con unos indicadores que permiten la evaluación de cada una de estas, con un sistema de seguimiento formal que persigue la consecución de los objetivos definidos. No solo se constituye como una herramienta de gestión para la Agencia, el cual se ha elaborado de forma conjunta con todas sus áreas, permitiendo el establecimiento de programas alineados con los objetivos establecidos, aprovechando las sinergias a través de la implantación de proyectos compartidos, permitiendo la unificación de criterios y la alienación de los objetivos de todas sus áreas con los fines que persigue la Agencia.</p> <p>Se adjunta borrador de plan estratégico 2020-2023.</p> <p>Por otro lado se está trabajando en el nuevo diseño de las Encuestas de Satisfacción para los usuarios de nuestros puertos. El objetivo es detectar nuestras fortalezas y debilidades para mejorar nuestros servicios.</p>	<p>De acuerdo con las alegaciones, la agencia explica que está en vías de implementación de las recomendación o resolución de las incidencias, pero a la fecha de emisión del informe la situación es la que se expone y analiza en el documento.</p>
----	--	---

Economía

Se recomienda a la Agencia elaborar un catálogo de puestos de trabajo detallado, que tenga en cuenta el efecto estacional que se pone de manifiesto en los puertos con actividades náutico – recreativas, ya que la carga laboral en este tipo de puertos depende principalmente de la demanda del servicio.

Actualmente, la Agencia está realizando en colaboración con la Secretaría General de Regeneración, Racionalización y Transparencia, el catálogo de puestos de trabajo, teniéndose en cuenta, entre otros aspectos, la estacionalidad a la que está sometida la actividad de la Agencia.

De acuerdo con las alegaciones, la agencia explica que está en vías de implementación de las recomendación o resolución de las incidencias, pero a la fecha de emisión del informe la situación es la que se expone y analiza en el documento.

No obstante, la Agencia ha desarrollado actuaciones en materia de recursos humanos que han permitido una mejor adaptación de los recursos a la estacionalidad de la actividad náutica-recreativa como es:

- La creación de los horarios en las oficinas portuarias para la temporada baja, media y alta.
- La contratación indefinida a tiempo parcial del 50%, con una jornada concentrada en los seis meses del año de mayor actividad de atención al usuario.
- La herramienta de la bolsa de trabajo temporal, que permite la contratación durante la temporada alta en los Puertos con actividad náutica-recreativa.

Aprovechar este apartado para alegar sobre la afirmación que se realiza en el apartado V.4 sobre los resultados de la auditoría, dedicado a los Medios Humanos, lo siguiente: “ se detecta un nivel suficiente de personal en servicios centrales, no siendo así en las distintas zonas portuarias y su personal operativo (...), se insta a realizar un trabajo más pormenorizado del personal ideal, ya que dicho documento puede estar sobre dimensionado” .

La elaboración del Catálogo de Puestos de trabajo que la Agencia Pública de Puertos de Andalucía está realizando en colaboración con la Secretaría General de Regeneración, Racionalización y Transparencia, requiere un análisis de las cargas de trabajo, el cual permitirá obtener una dotación de efectivos óptima para garantizar la atención a las necesidades de los grupos de interés de la Agencia. Hay que destacar que el documento de “plantilla ideal” ha permitido a la Agencia ajustar las necesidades de personal a las demandas de los servicios que presta la Entidad.

11	<p>La Agencia debería poner el foco en la estacionalidad de alguno de los puertos, ofreciendo algún tipo de servicios o reclamo comercial que pudiese aportar valor al cliente y mantuviese el atraque el año completo.</p> <p>- También cabe destacar que APPA no dispone de ningún método de evaluación de la satisfacción de los clientes o de la calidad del servicio prestado. La implementación de un sistema que permita medir estas variables podría reportar información clave a APPA para mejorar en el desarrollo de sus actividades y prestación de servicios.</p> <p>- Por otra parte, dado que APPA no realiza ningún tipo de análisis sobre sus principales competidores, se recomienda a la Agencia tener identificadas las fortalezas en la gestión de puertos de carácter privado en aras a poder ofrecer un servicio diferencial.</p>	<p>Una medida que hemos introducido para este año como consecuencia de las posibles desviaciones de contratación de atraques en los Puertos Autonómicos de Andalucía de Gestión Directa, es la mejora en el contrato de base anual.</p> <p>La Ley 3/2020 de 28 de Diciembre del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2021 mediante su Disposición final Quinta, ha modificado la Ley 21/2007 de 18 de Diciembre, de Régimen Jurídico y Económico de los Puertos de Andalucía. Ha regulado los contratos de base especial, definiéndolos como aquellos que se suscriban por plazo de dos años, prorrogables bienalmente, para la prestación a una embarcación deportiva de servicios portuarios adicionales al servicio de atraque o que permitan la estancia de una embarcación deportiva en más de un puerto o ambos supuestos. Para este tipo de contratos base, el régimen de pago de estos contratos será el establecido para el contrato de base ordinario.</p>	<p>De acuerdo con las alegaciones, la agencia explica que está en vías de implementación de las recomendación o resolución de las incidencias, pero a la fecha de emisión del informe la situación es la que se expone y analiza en el documento.</p>
47	<p>Por otro lado se está trabajando en el nuevo diseño de las encuestas de satisfacción para los usuarios de nuestros puertos. El objetivo es detectar nuestras fortalezas y debilidades para mejorar nuestros servicios. Actualmente, solo existen unas encuestas de opinión a disposición de los usuarios, de las que se cumplimentan muy pocas.</p> <p>Por último, somos conscientes de que el principal motivo de la competencia en los puertos de gestión indirecta son los precios por los atraques. Los concesionarios tienen suficiente margen de maniobra para aplicar el coste con sus usuarios al no estar sujetos a unas tasas como sucede en los puertos de gestión directa. Es cierto que es necesario realizar un análisis más profundo y para ello necesitaríamos realizar un estudio del mercado de los puertos concesionales para analizar otras fortalezas y debilidades. Para realizar este estudio ya hemos previsto solicitar una partida presupuestaria.</p>	<p>En el apartado V.4 Economía (Pg. 53), se hacen comparativas entre puertos con base en el número de atraques gestionados por cada persona empleada en los distintos puertos: nº de atraques/nº empleados APPA en ese puerto. Corresponden a la tabla de la página 48 y 49.</p> <p>Este dato solo sería válido en puertos netamente deportivos (Mazagón, Puerto América, El Terrón), porque usa el número de empleados total del puerto. Por ejemplo, en Punta Umbría, el número de empleados reales que refleja la tabla es de 7 y el número de atraques del deportivo es de 267.</p> <p>Por tanto, el dato de referencia sería 38 atraques gestionados por cada empleado, cuando parte de la plantilla tiene funciones exclusivas en el pesquero. Por contra, tampoco se tienen en cuenta los empleados del SAP. No obstante, hace una reflexión al respecto en los dos primeros párrafos de la página 54 donde contempla ese error de apreciación, pero no se comenta nada más.</p>	<p>Se admite la alegación. No obstante, se incluye un inciso en tanto no se nos han proporcionado los atraques pesqueros, por lo que se recalcula el total de empleados entre los atraques deportivos de manera bruta, sin tener en cuenta si los empleados se dedican al puerto deportivo o pesquero.</p>
47	<p>Tablas empleados / nº atraques gestionados</p>	<p>Se admite la alegación. No obstante, se incluye un inciso en tanto no se nos han proporcionado los atraques pesqueros, por lo que se recalcula el total de empleados entre los atraques deportivos de manera bruta, sin tener en cuenta si los empleados se dedican al puerto deportivo o pesquero.</p>	

36	-	Error en la información incluida en el informe	Se atribuye al Área de Dominio Público Portuario "Gestionar la incorporación de los suelos necesarios para los centros de transportes de mercancías"	Según nuestro entendimiento de la información proporcionada por la entidad y las reuniones mantenidas, el área de dominio público realiza dicha función. No procede cambio.
39	-	Error en la información incluida en el informe	Definición y enumeración de los puertos de gestión directa e indirecta	El listado fue proporcionado por la propia entidad. No procede cambio.
41	-	Error en la información incluida en el informe	Primer párrafo: "La Agencia mide los outputs generados con dicha actividad mediante los kilos de pesca fresca desembarcada en los puertos (nótese que los datos están en puerto destino, ya que no se pesa en puerto origen)". Obviamente esto es un error: los datos están en puerto base, que es donde precisamente se pesa la pesca.	Se admite la alegación y se incluye la modificación pertinente.
44	-	Error en la información incluida en el informe	En la tabla de datos de resultados económicos por puertos, el puerto de Roquetas crece, la variación es de un +13%, y no de un (13%) [-13%].	Se admite la alegación y se incluye la modificación pertinente.

VII. Conclusiones y recomendaciones

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

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

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

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

Sistemas y Procedimientos

De acuerdo con el trabajo realizado, se concluye que APPA está desarrollando los procesos suficientes para la consecución de los objetivos fijados en los estatutos vigentes. Cabe destacar que APPA y RLA desarrollan procesos y tareas comunes para las que se debería delimitar bien el alcance y responsabilidad que tiene cada una.

En este sentido, se identifica falta de definición en el desarrollo de las áreas logísticas. La ejecución de estas tareas por parte de RLA o APPA depende principalmente de la vía de financiación de las mismas; si se trata de financiación privada al uso o financiación directa de la Junta de Andalucía /Consejería, las aborda RLA; si se trata de fondos europeos u otro tipo de ayudas, que son las de mayor envergadura, las gestiona directamente APPA para luego cederlas o aportarlas a RLA.

En relación con los procedimientos actuales de APPA, se concluye que sigue y tiene documentadas narrativas y normativa interna para el correcto desarrollo de su operativa, si bien cabe destacar que:

- a) Actualmente APPA no cuenta con una política en la que se detalle cuáles son las líneas básicas bajo las cuales se instrumentalizan las dotaciones y adscripciones de activos fijos a RLA.
- b) APPA como entidad dominante de RLA debería valorar asumir las funciones derivadas del desarrollo de las áreas logísticas y que sea su entidad dependiente la que centre su actividad en la gestión y explotación, manteniéndose al margen de las actividades de construcción y desarrollo.
- c) En base al análisis realizado sobre el control interno de la entidad, se concluye que APPA gestiona sus procesos desde una visión inicial de riesgos y control interno. Se trata de una gestión de alto nivel en la que se identifican de manera preliminar sus debilidades/amenazas así como las acciones para su mitigación.
- d) No obstante, APPA no dispone de una función de control interno que se ocupe del funcionamiento de los controles que mitigan los principales riesgos de la entidad, dando seguridad a los órganos de gobierno y a la dirección sobre la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las normativas aplicables. En relación con los sistemas y la tecnología, se concluye que APPA tiene un nivel de madurez adecuado, encontrándose inmersa en un proceso de mejora continua.

Eficacia

El trabajo realizado ha evidenciado que APPA tiene alineados los objetivos estratégicos que desarrolla en su plan estratégico con los fines para los cuales fue creada. También se concluye que éstos se encuentran alineados con los objetivos operacionales y con las actividades que en el día a día conforman la operativa de APPA.

No obstante, cabe destacar que APPA no cuenta con un proceso de establecimiento de metas concretas en relación con los objetivos, ni tiene establecidos indicadores suficientes que permitan una evaluación de cómo la Agencia está desempeñando sus actividades para poder lograr los objetivos fijados.

APPA realiza una evaluación anual del logro de los objetivos apoyada en unos indicadores basados en el cumplimiento del presupuesto o unidades de medida que, por sí solas, no informan sobre el logro de los objetivos (ej. metros cuadrados, hectáreas, miles de euros).

Con relación a los efectos que APPA reporta a la ciudadanía y al tejido portuario y empresarial andaluz, cabe destacar que formalmente no existe una definición de los mismos, ni se realiza el correspondiente seguimiento y medición.

Eficiencia

Conforme al análisis detallado en el informe, se concluye que la actividad comercial y deportiva presenta unas cuotas de eficiencia superiores a la actividad pesquera. Se ha puesto

de manifiesto que los puertos que no cuentan con ingresos por actividades comerciales o deportivas, no consiguen alcanzar los niveles de eficiencia esperados en términos unitarios, ya que el sector pesquero es una actividad bonificada que presenta datos deficitarios para la Agencia. Sin embargo, tal y como se explica en el informe, la actividad pesquera ha de analizarse sin perder de vista el impacto social y económico que, en su globalidad, genera a nivel autonómico, así como en cada una de las comarcas y provincias donde se desarrolla.

En relación con la gestión comercial y deportiva de los puertos, se concluye que alcanzan cotas de ocupación e ingresos relevantes. Se han identificado áreas de mejora respecto a la estacionalidad de algunos de los puertos. APPA, al igual que se realizan en los puertos de gestión privada, debería establecer un plan de mejora de la tipología de servicios prestados y de nuevos reclamos comerciales, que aporten valor al cliente para aumentar determinadas ocupaciones y combatir la estacionalidad.

Cabe destacar que APPA no dispone de ningún método de evaluación de la satisfacción de los clientes o de la calidad del servicio prestado. La implementación de un sistema que permita medir estas variables aportará información clave para APPA y permitirá llevar planes de acción para mejorar los servicios prestados y el desarrollo de actividades alineadas con la demanda actual.

Por último, se ha analizado comparativamente la gestión portuaria realizada por otras Comunidades Autónomas. En este punto se concluye que, dada la complejidad y la especialización que requiere la gestión portuaria, se considera adecuada la existencia de una entidad que se ocupe específicamente del desarrollo de estas actividades. De manera generalizada, otras Comunidades Autónomas comparables a Andalucía disponen de entidades análogas a APPA dependientes de la correspondiente Consejería.

Economía

Tras el trabajo de auditoría realizado no se han puesto de manifiesto duplicidades en el desarrollo de las actividades operativas ni en las actividades transversales de servicios centrales. De acuerdo con la información facilitada por la Agencia, se ha puesto de manifiesto que, para implementar acciones de mejora en las actividades desarrolladas en algunos de los puertos, sería necesario disponer de mayores medios humanos.

En relación con la economía y el adecuado uso de los recursos disponibles, es importante destacar que APPA dispone de un considerable número de metros cuadrados sin explotación (áreas comerciales, suelo industrial y habitaciones, entre otros). Actualmente, la Agencia está trabajando en el desarrollo de estas zonas, empezando por un primer ciclo de 150.000 metros cuadrados que pasarán a estar disponibles para su explotación.

Recomendaciones y/o propuestas de mejora:

De acuerdo con el objeto, el alcance y la metodología utilizada en este informe, detallados en la introducción, y a la vista de los resultados de los análisis realizados durante este trabajo de

auditoría operativa y puestos de manifiesto, se considera necesario acometer las siguientes recomendaciones.

Área clave	Recomendaciones
Sistemas y procedimientos: Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="622 436 1490 739">- Una vez analizadas las circunstancias actuales de APPA, se recomienda que se realice una evaluación del alcance de las funciones que actualmente tienen asumidas RLA y APPA para garantizar que no existen duplicidades, zonas grises o actividades sin cubrir. En concreto, se deberían definir claramente las actividades de promoción y desarrollo inmobiliario, así como el acceso a las diferentes vías de financiación. <li data-bbox="622 784 1490 1164">- Se recomienda elaborar un Plan Director de Sistemas de forma que recoja todas las necesidades actuales de la Agencia en materia de sistemas de información y se alinee a la dirección estratégica de la misma. De esta manera, se tendrá una visión de la dirección y metas a conseguir que permita elaborar una planificación con los proyectos a corto, medio y largo plazo que el departamento de sistemas, como proveedor de servicios al resto de unidades de la organización, debe abordar para garantizar la respuesta adecuada a los requisitos de negocio y un nivel de cumplimiento óptimo. <li data-bbox="622 1209 1490 1366">- Como parte de los proyectos de gran envergadura que no recoge el plan actual, se han identificado los siguientes: avanzar en la implantación de la administración electrónica y la digitalización de toda documentación y eliminación del papel. <li data-bbox="622 1411 1490 1635">- Se recomienda en la medida de lo posible que se documenten los principales procesos de soporte de tecnologías de la información (IT). Como parte de los procesos a documentar, se ve necesario que se documente el procedimiento de altas, bajas y modificaciones, así como el procedimiento de revisiones de acceso. <li data-bbox="622 1680 1490 1758">- Se desconoce el estado de los procedimientos de seguridad relativos al ENS. <li data-bbox="622 1803 1490 1915">- Se recomienda que la Agencia finalice el proceso de licitación para adquirir un segundo firewall que permita asegurar la alta disponibilidad en caso de fallo del hardware. <li data-bbox="622 1960 1490 2072">- Se recomienda que se elabore un Plan de Recuperación ante desastres IT. Como parte del mismo, se deberían estudiar las amenazas a las que está sometido el Centro de Procesamiento

de Datos principal y evaluar si es necesario dotar al segundo Centro de Procesamiento de Datos con el equipo necesario para restablecer los sistemas de información principales en caso de que un incidente afecte al centro principal y a los servidores ubicados en el mismo.

- Se recomienda realizar una auditoría de seguridad que permita verificar la fortaleza de las medidas implantadas, así como detectar posibles brechas de seguridad en los sistemas y la infraestructura IT.
- Se recomienda elaborar cuadros de mando de calidad de los servicios IT, más allá de los informes que tienen programados en RedMine.
- Se recomienda que la Agencia termine de definir los Acuerdos a Nivel de Servicio (ANS) para los nuevos contratos con proveedores.
- Se recomienda que, para todo desarrollo o evolutivo de software, se almacene toda la documentación asociada, así como que se mantenga un sistema de versionado de código.

Sistemas y procedimientos:
Control Interno

- APPA debería avanzar en el desarrollo un modelo de riesgos y control interno integrado, implantando una sistemática de análisis, evaluación y gestión de riesgos dentro de la organización en la que se identifiquen debilidades, amenazas y aspectos que ponen en riesgo la consecución de sus objetivos (mapa de riesgos).
- Como área de mejora, se recomienda valorar el desarrollo de flujogramas, matrices de riesgos y controles, que permitan la comprensión de los procesos y la identificación de actividades de control clave que mitiguen los riesgos a los que APPA se encuentra expuesta.

Eficacia: objetivos

- APPA debería disponer de un sistema de KPIs (Key Process Indicators), que permitan medir el desempeño de las actividades realizadas, así como de un proceso de establecimiento de metas concretas en relación con los objetivos.

Eficacia: efectos

- APPA debería identificar formalmente cuáles son los impactos y efectos que pretende lograr con el desarrollo de su actividad.
-

	<p>También debería establecer un procedimiento para evaluarlos y cuantificarlos.</p>
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none">- La Agencia debería poner foco en la estacionalidad de algunos de los puertos, ofreciendo algún tipo de servicio o reclamo comercial que pudiese aportar valor al cliente y mantuviese el atraque el año completo.- Por otro lado, en el informe se identifica que algunos puertos no logran tener unas cuotas altas de ocupación. En estos casos APPA debería de analizar las causas que llevan a esta situación y fijar un plan de acción enfocado a la mejora de los servicios prestados y/o a la competitividad con respecto a otros puertos.- También cabe destacar que APPA no dispone de ningún método de evaluación de la satisfacción de los clientes o de la calidad del servicio prestado. La implementación de un sistema que permita medir estas variables podría reportar información clave a APPA para mejorar en el desarrollo de sus actividades y prestación de servicios.
Economía:	<ul style="list-style-type: none">- Se recomienda que se lleve a cabo una revisión de la alineación entre los objetivos que persigue cada una de las áreas, sus funciones y responsabilidades para aprovechar sinergias entre los departamentos que las componen.- Asimismo, se recomienda a la Agencia elaborar un catálogo de puestos de trabajo detallado, que tenga en cuenta el efecto estacional que se pone de manifiesto en los puertos con actividades náutico – recreativas, ya que la carga laboral en este tipo de puertos depende principalmente de la demanda del servicio.- Por otra parte, dado que APPA no realiza ningún tipo de análisis sobre sus principales competidores. Se recomienda a la Agencia tener identificadas las fortalezas en la gestión de puertos de carácter privado en aras a poder ofrecer un servicio diferencial.

Anexos

Anexo I. Descripción en detalle de la Entidad

Como base para el diseño de las pruebas que han permitido concluir acerca de los procesos, economía, eficiencia y eficacia, así como para llegar a la conclusión final y recomendaciones, el trabajo de auditoría operativa se ha basado en la definición y entendimiento de los siguientes aspectos clave:

- **Necesidades**

Se trata de los problemas o dificultades que afectan a los grupos interesados, que la intervención pública trata de resolver o superar.

En definitiva, la creación de EPPA y posteriormente su modificación a APPA, se sustenta en las siguientes **dos necesidades fundamentales**:

1. Asumir la gestión de los puertos comerciales, deportivos y pesqueros cuya titularidad pertenece a la Junta de Andalucía, así como aquellas instalaciones portuarias existentes en los mismos.
2. Asumir la gestión, directa o indirectamente los centros logísticos propiedad de la Junta de Andalucía.
3. Mediante la cesión de activos de la Junta de Andalucía, desarrollar y mantener los mismos mediante aportaciones de la propia Junta y de Fondos Europeos

- **Objetivos**

De conformidad con sus vigentes **Estatutos**, los **objetivos** pormenorizados de la actividad de la Agencia son:

En relación con sus competencias en **materia portuaria**:

1. La organización y gestión, funcional y económicamente integradas, del conjunto de puertos e instalaciones de titularidad de la Junta de Andalucía, incluyendo el dominio público y los servicios portuarios.
2. El desarrollo detallado y la ejecución de la política y la planificación general portuaria de la Junta de Andalucía, en todo lo relativo al proyecto, construcción, conservación y explotación de obras y servicios de los puertos de la Comunidad Autónoma.
3. El desarrollo en las mejores condiciones de eficacia y seguridad de las operaciones y servicios portuarios, sin perjuicio de las competencias de otras autoridades.

4. La organización física del espacio portuario y la asignación de los usos en el mismo, de acuerdo con las Administraciones competentes en materia de urbanismo y ordenación del territorio.
5. La optimización de la gestión económica y financiera del conjunto del sistema portuario autonómico, la mejora de las condiciones de eficacia y productividad de la actividad portuaria, así como la rentabilización global de los activos asignados al sistema.
6. El fomento de las actividades relacionadas con el tráfico portuario, dentro de su competencia.
7. El estudio, la formación y el fomento de la investigación en materias relacionadas con la economía, gestión, actividad y obras portuarias.
8. La coordinación y enlace de los transportes marítimos y terrestres en los mismos puertos.
9. La cooperación con las Administraciones, Corporaciones, entidades y particulares cuya competencia o actividad tenga incidencia portuaria, o sea de interés para la mejor gestión del sistema portuario.

En relación con las competencias en **áreas de transporte y mercancías**:

1. Realizar las tareas técnicas, económicas y administrativas que se le atribuyen en orden a la planificación, fomento, desarrollo y control de la red regional de Áreas de Transporte de Mercancías y, especialmente, la gestión de los Centros de Transporte de Mercancías de interés autonómico.
2. Facilitar y potenciar la intermodalidad del sistema, adecuándose a las exigencias planteadas por la demanda del transporte de mercancías.
3. Desarrollar la cooperación y coordinación con las Administraciones, Corporaciones y entidades cuya competencia o actividad tenga incidencia en el ámbito de las Áreas de Transporte de Mercancías, así como promover la participación de la iniciativa privada en su establecimiento y gestión.
4. Desarrollar la organización de la gestión económica y financiera del conjunto del sistema autonómico de Áreas de Transporte de Mercancías participadas por la Comunidad Autónoma, la mejora de las condiciones de eficacia y productividad de la actividad, así como la rentabilización global de los activos asignados al sistema.
5. Desarrollar el estudio, la formación y el fomento de la investigación en materias relacionadas con la economía, gestión y actividad de Áreas de Transporte de Mercancías.

6. Fomentar, en el marco de la planificación territorial, la integración de las Áreas de Transporte de Mercancías en una red de la Comunidad, articulándola con la red nacional, europea e internacional.

De conformidad con el **Decreto 126/1992**, de 14 de julio, por el que se constituye la Empresa Pública de Puertos de Andalucía, sus **objetivos** son los siguientes:

1. La organización y gestión, funcional y económicamente integradas, del conjunto de puertos e instalaciones de titularidad de la Junta de Andalucía, incluyendo el dominio público y los servicios portuarios.
2. El desarrollo detallado y la ejecución de la política y la planificación general portuaria de la Junta de Andalucía, en todo lo relativo al proyecto, construcción, conservación y explotación de obras y servicios de los puertos de la Comunidad Autónoma.
3. El desarrollo en las mejores condiciones de eficacia y seguridad de las operaciones y servicios portuarios, sin perjuicio de las competencias de otras autoridades.
4. La organización física del espacio portuario y la asignación de los usos en el mismo, de acuerdo con las administraciones competentes en materia de urbanismo y ordenación del territorio.
5. La optimización de la gestión económica y financiera del conjunto del sistema portuario autonómico, la mejora de las condiciones de eficacia y productividad de la actividad portuaria, así como la rentabilidad global de los activos asignados al sistema.
6. El fomento de las actividades relacionadas con el tráfico portuario, dentro de su competencia.
7. El estudio, la formación y el fomento de la investigación en materia relacionadas con la economía, gestión, actividad y obras portuarias.
8. La coordinación y enlace de los transportes marítimos y terrestres en los mismos puertos.
9. La cooperación con las Administraciones, Corporaciones, entidades y particulares cuya competencia o actividad tenga incidencia portuaria, o sea de interés para la mejor gestión del sistema portuario.

- **Recursos**

Se entienden por recursos todos aquellos medios financieros, humanos y materiales que se movilizan para la aplicación de la intervención. Una vez analizada APPA, se concluye que dispone de los siguientes recursos:

Medios humanos:

Actualmente la agencia consta de una plantilla de 218 empleados con un gasto anual de 8.793.849,59€, repartidos según la siguiente estructura:

A nivel categoría:

Directivos	4	Técnicos Especialistas	3
Jefes de Área	4	Técnicos Especialistas Asesor Técnico	1
Jefes de Departamento	17	Encargados de categoría a Extinguir	2
Coordinadores P. Jefes de Zona	3	Encargados de destino	7
Jefes de Zona	6	Administrativos Supervisores	16
Jefes de Puerto	2	Administrativos secretarias	3
Técnicos A Responsables Unidad	3	Administrativos	60
Técnicos A Asesor Técnico	2	Policía Portuaria	39
Técnicos A	13	Especialistas Portuarios	10
Técnicos B Responsables Unidad	1	Portuarios	7
Técnicos B Asesor Técnico	1	Ordenanzas	1
Técnicos B	13		

La Agencia está estructurada bajo tres direcciones de áreas dependientes de un coordinador general y una dirección de gerencia:

1. Dirección de puertos
2. Dirección de áreas logísticas y transportes
3. Dirección financiera y administrativa
4. Dirección de servicios jurídicos y contratación

Los órganos de gobierno y dirección de la Agencia son:

a) El Consejo Rector.

El Consejo Rector es el órgano superior de la Agencia, que gobierna y dirige la entidad y establece las directrices de actuación de la misma, de conformidad con las emanadas de la Administración de la Junta de Andalucía a través de la Consejería de adscripción de la Agencia.

El Consejo Rector estará integrado por su Presidencia, las Vicepresidencias primera y segunda, y las vocalías. Ejercerá la Presidencia la persona titular de la Consejería de adscripción de la Agencia.

b) La Comisión Ejecutiva.

La Comisión Ejecutiva es el órgano colegiado con competencias en la administración de los asuntos ordinarios de la Agencia. Estará integrada por su Presidencia, su Vicepresidencia y tres vocalías. Ejercerá su Presidencia la persona titular de la Viceconsejería de la Consejería de adscripción de la Agencia.

c) La Dirección General.

La Dirección General es el órgano de gobierno y dirección unipersonal y con funciones ejecutivas de la Agencia.

Medios financieros:

Según sus Estatutos, puede disponer de los siguientes recursos económicos-financieros:

- a) Los productos de las tasas por prestación de servicios y por concesión administrativa y por autorización de gestión en los puertos, áreas de transporte de mercancías y servicios adicionales.
- b) El producto de los ingresos de derecho privado generados por el desarrollo de su actividad y la prestación de servicios no incluidos en el párrafo a).
- c) Los asignados en los Presupuestos de la Comunidad Autónoma de Andalucía o en los de otras Administraciones Públicas, así como las subvenciones y auxilios, cualquiera que sea su procedencia.
- d) Los procedentes de los créditos, préstamos y demás operaciones financieras que pueda concertar, dentro de los límites señalados por las Leyes de Presupuesto.
- e) Los productos y rentas de su patrimonio, así como los ingresos procedentes de la enajenación de sus activos.
- f) El importe de las multas por infracciones en materia portuaria o de áreas de transporte de mercancías de la Comunidad Autónoma de Andalucía.
- g) Cualesquiera otros ingresos de derecho público o privado que le sean atribuidos.

Actualmente (ejercicio 2019), los recursos de los que APPA se nutre principalmente son:

- Actividades propias de su explotación: ingresos por tasas y prestaciones de servicios: 26.679.553€
- Subvenciones procedentes de la Junta de Andalucía (Subvenciones de capital, CEE FEOGA e Ingresos derivados de derechos sobre bienes adscritos): 15.407.739 €
- Transferencias procedentes de la Junta de Andalucía: 1.724.721 €

Las subvenciones pendientes de imputar que tiene la Agencia corresponden a:

- Transferencias de Financiación de Capital (93.912.933 €): Se trata de transferencias no finalistas, o que se reciben para financiar de forma genérica el inmovilizado necesario para ejercer la actividad.
- Subvenciones de Capital (119.080.582 €): transferencias nominativas, las de FEDER.
- Convenios COPUT (1.406.119 €): Convenios con Consejería de Obras para la realización de mejoras en diversos puertos (San Felipe y Sancti Petri).
- Subvenciones CEE FEOGA / IFOP /FEMP (33.695.937 €): Subvenciones que se reciben a través de la Consejería de Pesca antiguas FEOGA, IFOP ahora en el marco actual europeo se llaman FEMP.
- Subvención Diputación de Cádiz (343.409 €): subvención concedida por la Diputación Provincial de Cádiz para la financiación de la ampliación de las instalaciones de Puerto América.
- Subvención Agencia Andaluza de la Energía (75.654 €).
- Ingresos Derivados de Derechos sobre bienes adscritos (122.500.834 €): Bienes propiedad del Ministerio de Fomento al ser dominio público marítimo terrestre.
- Ingresos Derivados de Derechos sobre Participaciones en empresas del grupo (15.646.646 €).

Medios y activos materiales:

- a) Terrenos y construcciones: 36 puertos y áreas logísticas. Puertos (pesqueros, deportivos, de refugio y puertos comerciales o de otra calificación legal).
- b) Inversiones en empresas del grupo: Red Logística de Andalucía.
- c) Tesorería generada en su operativa diaria.

- **Realizaciones**

Se trata de todo aquello producido o conseguido a partir de los recursos asignados a una intervención.

La APPA considera que las realizaciones han de medirse en relación al cumplimiento de sus objetivos, poniendo el foco en la eficacia de las operaciones. Así, una vez tenidos en cuenta el conjunto de medios materiales con los que cuenta la Agencia, se enumeran a continuación el conjunto de realizaciones que se consiguen desarrollar o producir:

- a. Atraque de embarcaciones deportivas, servicios técnicos y varaderos.

- b. Emisión y notificación de liquidaciones y gestión del cobro.
- c. Alta y baja de activos, mejoras de activos y traslado y traspaso de activos.

• **Efectos**

Con el fin de continuar ampliando el conocimiento de la APPA, se ha realizado un análisis de los **efectos** que se derivan de las actividades que realiza la agencia. Tal y como se ha expuesto en el epígrafe de metodología, se entiende por **efectos** todos los cambios derivados de la ejecución de la intervención pública, los efectos incluyen los resultados y los impactos.

Tras el análisis de la Agencia Pública de Puertos de Andalucía, se determinan los efectos en los siguientes:

- a) Contribuye al desarrollo de las comunidades locales donde están implantados los puertos pesqueros, gracias a la generación de empleo.
- b) Proporciona actividades alternativas de ocio a los usuarios de los puertos deportivos.
- c) Poner en valor los puertos e instalaciones propiedad de la JJAA, ejecutando acciones enfocadas a su mejora y mantenimiento.

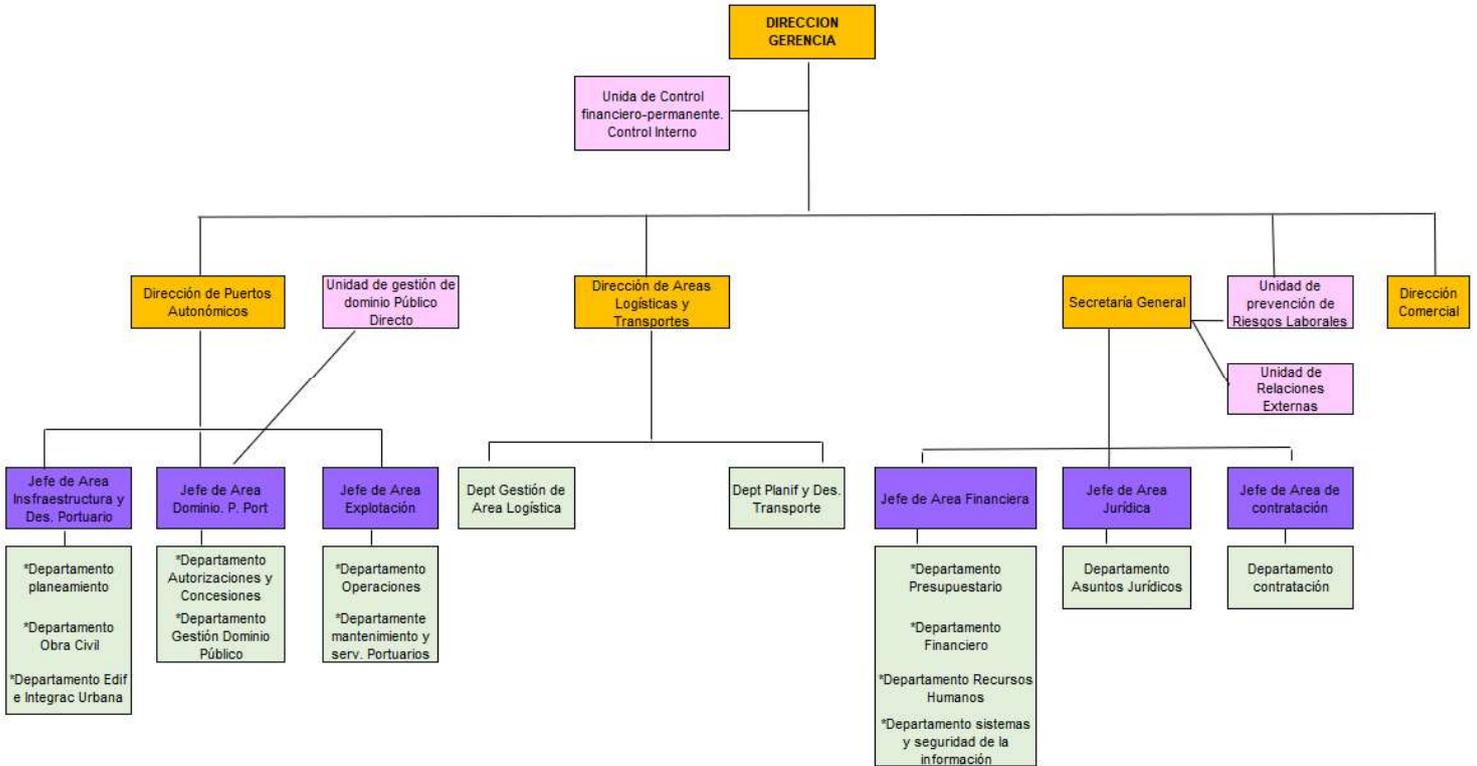
Anexo II. Pruebas planificadas – Pruebas ejecutadas

Prueba	Acometida	Falta información	Irrelevante para el informe
a) Pruebas para el análisis de la Economía			
- Evaluación del dimensionamiento de los medios humanos por actividad:	☺		
• Nº de empleados/técnicos a nivel servicios de gestión de los puertos	☺		
• Nº de empleados/técnicos a nivel servicios ofrecidos por los puertos		☺	
• Nº de empleados/técnicos por embarcación atracada en cada puerto		☺	
- Análisis de los costes de personal por servicio ofrecido	☺		
- Análisis de las cuentas de explotación por servicio ofrecido - evolución de los costes de personal	☺		
- Análisis de los tiempos de ejecución de los servicios prestados		☺	
- Sistema de fijación y evaluación de objetivos de desarrollo personal		☺	
- Procedimiento de contratación de empleados			☺
- Análisis del porcentaje de cobertura de los costes de las subvenciones concedidas		☺	

Prueba	Acometida	Falta información	Irrelevante para el informe
- Comparativa de precios de los servicios gestión de la evaluación y acreditación prestados		☹	
- Análisis de las cuentas de explotación por actividad - evolución de los medios económico-financieros	☹		
- Número de actividades comerciales al año		☹	
- Evolución de las ventas y prestaciones de servicios	☹		
- Análisis de los costes de amortización, mantenimiento, alquiler, etc.	☹		
- Análisis de la conveniencia de la descentralización y del dimensionamiento del espacio		☹	
- Análisis de la tipología de gastos exteriores	☹		
- Análisis de las cuentas de explotación por actividad - evolución de los costes de servicios exteriores imputables	☹		
- Procedimiento de aprovisionamientos y contratación	☹		
b) Pruebas para el análisis de la Eficiencia			
- Ingresos medios por embarcación y año	☹		
- Información sobre los ingresos netos por puerto / áreas / actividad /servicio	☹		
- Análisis de la satisfacción del cliente. Inputs recibidos, outputs generados		☹	
- Visita in situ y muestra de contratos con su Ficha General de Entrada			☹
- Comparativa de servicios con puertos competidores		☹	
- Aprobación de nuevas tasas.	☹		
- Gasto en servicio de profesionales independientes respecto a recursos ganados e ingresos generados	☹		
- Liquidaciones a puertos concesionarios rechazadas		☹	
- Entradas diarias de embarcaciones pesqueras y personal encargado de su supervisión	☹		
- Análisis de activaciones de inmovilizado y gastos de explotación	☹		
- Comprobación rutinaria del estado de los bienes		☹	
- Certificaciones de las últimas grandes obras realizadas		☹	
c) Pruebas para el análisis de la Eficacia			
- Número de actuaciones promocionales desarrolladas	☹		
- Embarcaciones con contrato base y que no ocupan el atraque para ser utilizado en tránsito. Coste de oportunidad		☹	

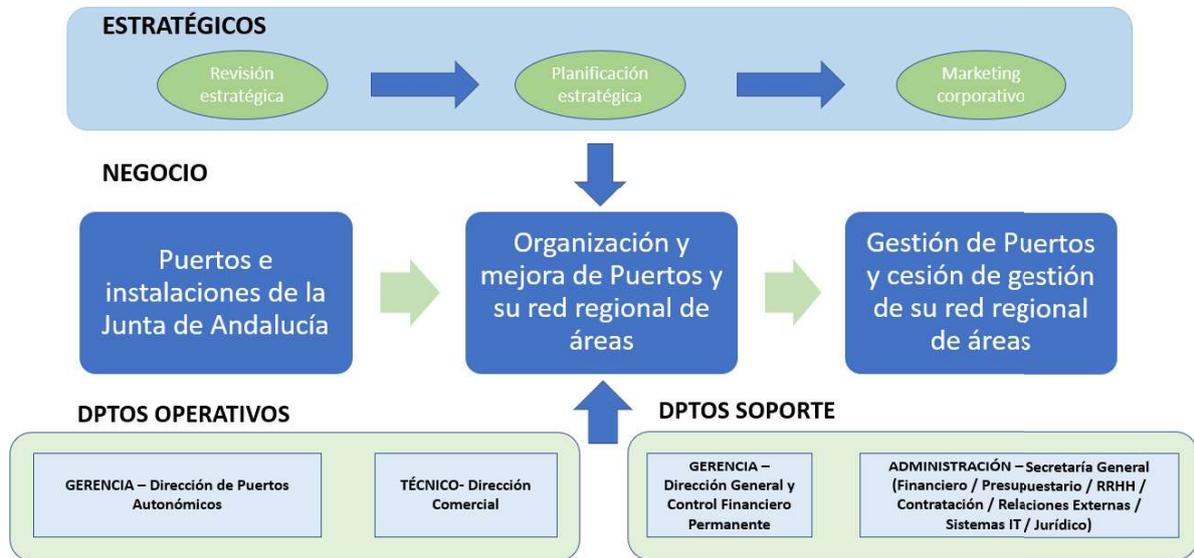
Prueba	Acometida	Falta información	Irrelevante para el informe
- Número de servicios realizados y medición y cuantificación de los mismos (uso de rampa, movimientos con Travel Lift, etc.)		99	
- Número de marineros por embarcación	99		
- Tiempo medio de espera del usuario para trámites administrativo		99	
- Medidas de seguridad implantadas en varaderos o marinas seca	99		
- Optimización de la herramienta para la gestión de atraques		99	
- Prueba de medición de la optimización de las tareas de la gestión económica y financiera	99		
- Comprobación de los procedimientos de cobro	99		
- Aging de clientes a cierre del ejercicio	99		
- Capacidad para automatizar cobros periódicos o rutinarios	99		
- Facilidades en el pago por parte de los usuarios			99
- Período medio de reclamación impagado			99
- Último inventario realizado por la Agencia, resultado del mismo	99		
- Actuaciones preventivas y correctivas de los activos		99	
- Verificación PAIF con inversiones realmente ejecutadas		99	
- Comprobaciones en la solvencia de la otra parte del convenio			99
- Número de convenios no finalizados			99

Anexo III. Organigrama APPA



Anexo IV. Mapa procesos APPA

Mapa de Procesos



Anexo V. Datos sector pesquero andaluz

Tabla 1: Empleo pesquero en Andalucía por actividad. Año 2019

	ACTIVIDADES	PERSONAS OCUPADAS		
		HOMBRES	MUJERES	TOTAL
SECTOR PESQUERO	Buques	5.569	20	5.589
	Acuicultura marina	842	98	940
	Marisqueo a pie / inmersión	233	3	236
	Empleo sector productor	6.644	121	6.765
	Industria de transformación	1.297	1.407	2.704
	Comercio al por mayor	2.985	985	3.970
	Total empleo sector pesquero	10.926	2.513	13.439
ACTIVIDADES AUXILIARES PESQUERAS	Comercio al por menor	4.381	2.162	6.543
	Concesionarios de lonja	148	26	174
	Gestión y administración	81	62	143
	Suministros, reparación y mantenimiento	382	95	477
	Total empleo auxiliares	4.992	2.345	7.337
	Empleo pesquero	15.918	4.858	20.776

Tabla 2: Personas ocupadas en el sector pesquero y las actividades auxiliares por provincia. Año 2019.

PROVINCIA	SECTOR PESQUERO	ACT. AUXILIARES	TOTAL
Almería	1.365	461	1.826
Cádiz	4.427	1.146	5.573
Córdoba	135	1.099	1.234
Granada	580	593	1.173
Huelva	3.882	888	4.770
Jaén	310	494	804
Málaga	2.022	1.307	3.329
Sevilla	718	1.349	2.067
Total empleo	13.439	7.337	20.776

Tabla 3: Evolución consumo kilos de pescado / habitante en Andalucía años 2016 a 2018.

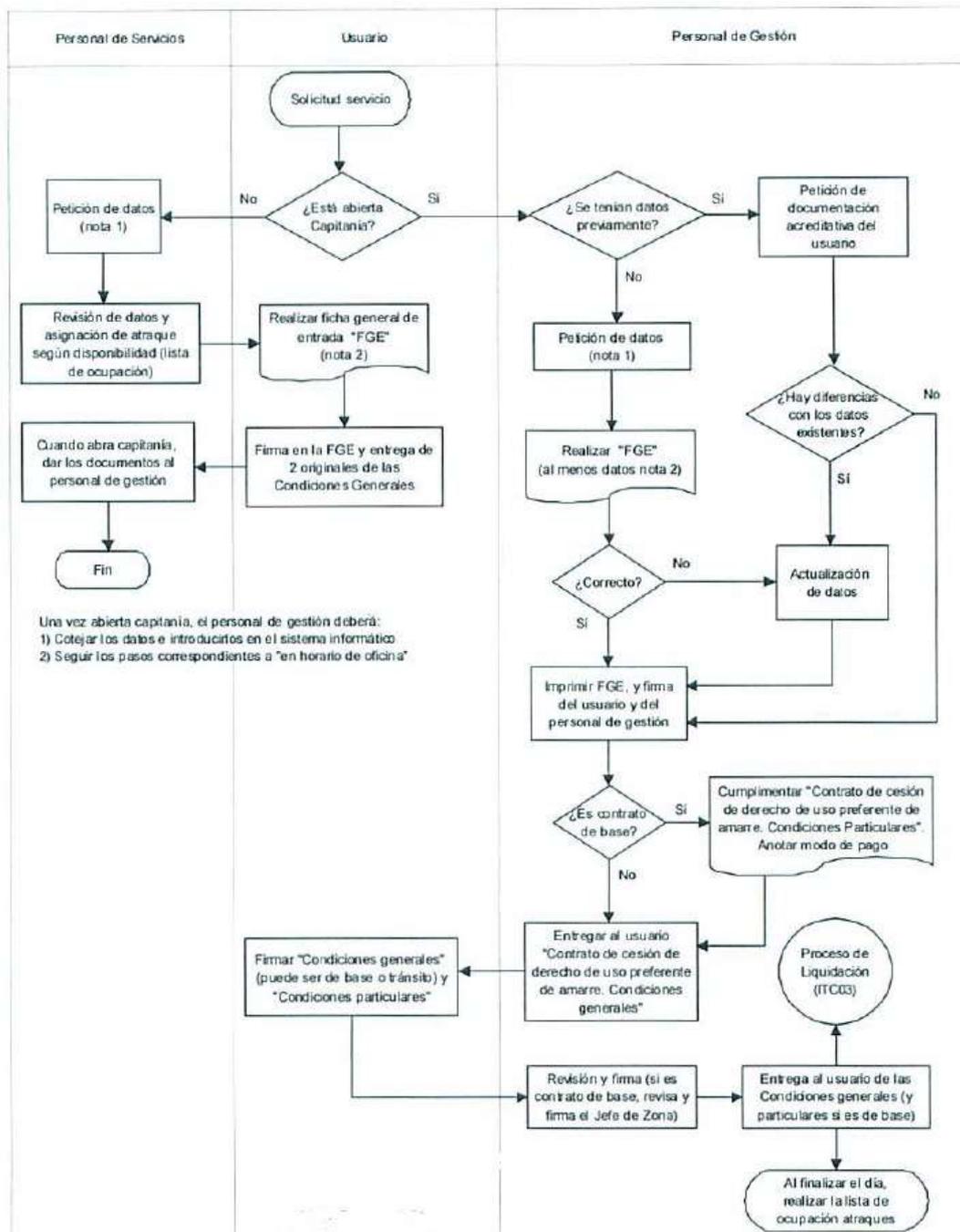
	2016	2017	2018
Pescados frescos	9,36	8,87	8,55
Pescados congelados	2,71	2,60	2,57
Marisco, moluscos y crustáceos	5,57	5,51	5,61
Conservas pescado y moluscos	4,05	4,31	4,36
Salazones	0,16	0,19	0,19
Total Pesca Andalucía	21,85	21,32	21,11
Total Pesca España	25,50	23,75	23,08

Anexo VI. Servicios ofrecidos puertos gestión directa APPA

Puerto	Comercial	Pesquera	Deportiva	Autocaravanas
Adra		✓	✓	
Roquetas de Mar		✓	✓	
Carboneras		✓		
Garrucha	✓	✓	✓	
Villaricos		✓	✓	
Bonanza		✓		
Chipiona		✓	✓	✓
Rota		✓	✓	
Gallineras		✓		
Sancti Petri			✓	
Conil		✓		
Barbate		✓	✓	✓
La Atunara		✓		
Sanlúcar de Guadiana		✓		
Ayamonte		✓	✓	✓
Isla Cristina		✓	✓	
El Terrón		✓	✓	
El Rompido		✓		
Punta Umbría		✓	✓	
Mazagón			✓	
Estepona		✓		
Marbella		✓	✓	
Fuengirola		✓		
Caleta de Vélez		✓	✓	✓

Anexo VII. Flujograma Proceso de atraque

Gráficamente, el proceso seguido para el servicio de Atraque en la Agencia, queda:



Anexo VIII. Ocupaciones mensuales año 2019 en puertos deportivos por mes

PUERTO	Atraques	EN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AG	SEP	OC	NOV	DIC
Villaricos	120	68	68	69	70	69	64	65	66	62	58	57	58
Garrucha	336	124	123	124	127	136	138	152	165	142	140	137	133
Carboneras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Roquetas	245	83	95	99	102	101	103	107	117	116	114	121	123
Adra	286	79	79	84	89	91	89	92	93	94	96	95	96
Caleta de Vélez	274	258	249	249	253	254	255	274	275	257	257	252	251
Fuengirola	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Marbella	268	200	197	196	209	215	227	243	253	225	222	217	221
Estepona	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Atunara	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Barbate	313	184	177	173	185	189	189	204	223	198	193	195	196
Conil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rota	509	353	343	347	359	364	373	396	418	395	386	375	373
Sancti Petri	92	81	82	83	83	88	96	91	94	89	84	82	84
Puerto América	322	107	113	112	114	125	133	132	137	136	130	119	112
Chipiona	453	307	306	311	308	312	321	346	374	340	326	316	312
Bonanza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Punta Umbría	267	91	92	96	98	100	108	117	140	124	119	116	112
Mazagón	836	359	344	337	334	340	364	412	442	382	361	354	351
Rompido	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Terrón	132	87	88	87	87	90	95	115	122	104	103	106	109
Isla Cristina	204	142	133	133	131	136	140	158	166	149	145	143	142
Ayamonte	316	166	166	160	172	179	192	219	246	215	207	208	207
TOTAL	4.973	2.689	2.655	2.660	2.721	2.789	2.887	3.123	3.331	3.028	2.941	2.893	2.880

Anexo IX. Kilos de pesca desembarcada año 2019 en puertos pesqueros por mes

Puertos	EN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OC	NOV	DIC
Garrucha	34.224	25.347	30.115	51.284	36.252	51.011	69.695	21.453	22.422	21.486	36.534	13.326
Carboneras	40.467	23.562	12.059	32.975	2.642	35.841	85.644	201.705	175.410	148.292	32.533	34.121
Roquetas	15.299	21.642	11.594	14.711	23.515	51.561	38.802	45.304	49.387	34.088	11.148	14.345
Adra	134.393	66.019	35.837	61.975	66.970	68.969	181.100	173.692	191.168	72.669	39.380	49.969
Caleta Vélez	281.336	174.951	185.941	165.595	317.570	500.037	320.490	326.052	303.827	259.350	246.560	212.753
Fuengirola	52.975	40.817	45.258	50.602	69.595	51.304	58.123	48.126	65.255	66.827	53.807	36.458
Marbella	96.124	110.484	83.411	67.864	64.177	74.489	164.042	188.037	77.804	88.416	66.724	57.742
Estepona	182.053	56.106	88.271	136.146	122.766	190.879	427.435	666.271	139.340	106.123	109.021	158.943
Atunara	22.923	709	4.103	20.883	25.628	30.318	29.078	37.395	51.410	32.394	26.541	17.725
Barbate	36.605	89.634	178.345	91.202	125.357	1.014.301	461.413	407.292	129.851	77.109	24.836	27.447
Conil	34.158	17.641	26.058	56.664	58.773	436.014	114.628	99.439	50.467	49.595	30.435	20.802
Rota	15.793	11.577	12.726	21.711	17.360	32.923	47.930	21.225	15.763	23.192	24.708	25.116
Sancti Petri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P. América	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chipiona	17.423	26.567	22.972	24.971	41.029	51.722	42.392	108.371	26.217	68.007	30.690	25.186
Bonanza	331.962	378.396	382.755	413.001	424.072	452.108	946.607	632.027	335.924	472.200	386.163	325.467
Punta Umbría	252.942	318.901	349.879	255.055	329.985	516.304	809.927	762.287	1.073.044	1.201.286	558.864	217.709
Mazagón	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rompido	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Terrón	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Isla Cristina	376.881	386.558	473.283	489.286	643.597	833.321	1.515.618	1.437.071	1.890.285	923.291	649.184	389.072
Ayamonte	136.490	98.728	150.801	222.820	192.255	214.797	294.933	198.654	133.513	121.251	174.348	158.064
TOTAL	2.062.048	1.847.639	2.093.408	2.176.745	2.561.543	4.605.899	5.607.857	5.374.401	4.731.087	3.765.576	2.501.476	1.784.245

Anexo X. Tipología de tasas aplicadas

Tasa	Emisión
T1. Al Buque	<p>En general, se emitirá a la salida de la embarcación; y particularmente, para las programadas, se emitirá mensualmente, realizándose una liquidación complementaria anual al final del ejercicio.</p> <p>Para el caso de Buques inactivos se emitirá la liquidación cuando se dé por finalizada o subsanada la causa que motivó la inactividad, contemplándose como plazo máximo el plazo solicitado por el armador o el plazo de aplicación de bonificaciones según la normativa que se encuentre vigente.</p>
T2. Al Pasaje	<p>En general, se emitirá a la salida de la embarcación; y particularmente, para las programadas, se emitirá mensualmente, realizándose una liquidación complementaria anual al final del ejercicio.</p>
T3. A las Mercancías	<p>Se emitirá tras la operación de carga, descarga, transbordo o transporte.</p>
T4. A la Pesca Fresca	<p>Para Ventas en Lonja, Almadrabas/Otros se emitirá de forma mensual. En Ventas en Lonja distintas a su descarga, se emitirá al retorno de la declaración valorada (Conduce). En el resto de casos, a la entrega de la declaración de la operación.</p>
T5. A las Embarcaciones Deportivas y de Recreo	<p>Tránsito: En general, al inicio de la ocupación. Para ocupaciones no informadas, al final de la ocupación si es menor al mes, y en caso contrario con periodicidad mensual de forma anticipada.</p> <p>Base: Para Bases Anuales, al inicio del periodo anual/Contrato. Para Bases Faseados, se emitirá al inicio del contrato/periodo anual y por cada periodo trimestral del año por anticipado.</p> <p>Concesiones: A indicación del Dpto. de gestión del Dominio Público. En el momento de la solicitud de reserva por el 30%. Anticipadamente a la entrada/amarre reservado por el 70% restante.</p>
T6. Uso de equipos e instalaciones	<p>En el momento de la solicitud de prestación de servicios o disposición del equipo/instalación</p>
T7. Ocupación de Superficie	<p>En general, se emite en el momento de la solicitud. Casos particulares: aparcamiento, a la salida del vehículo; varadero, a la finalización de la estancia en seco de la embarcación; compromisos, por la periodicidad acordada en el compromiso por adelantado; ocupaciones de hecho que superen el mes, se irán realizando liquidaciones mensuales a mes vencido.</p>
T8. Por Suministros	<p>Para suministros en varadero y a embarcaciones con o sin contador, a la finalización del suministro.</p>
T9. De Servicios Operativos Específicos	<p>En el momento de la solicitud de prestación de servicios o disposición del equipo/instalación.</p>
T10. De Servicios Administrativos y Profesionales	<p>En el momento de la solicitud de prestación de servicios o disposición del equipo/instalación.</p>
De Ocupación Privativa y de Aprovechamiento Especial	<p>En general, con la periodicidad establecida en el correspondiente título.</p>

Anexo XI. Actividades de marketing, promoción, publicidad y difusión año 2019

PROMOCIÓN INTERNACIONAL

Náutica

En virtud del acuerdo de colaboración con la empresa pública Turismo Andaluz y la asociación Marinas de Andalucía para la promoción internacional de los puertos andaluces, participación con un stand conjunto en los salones de :

- ALEMANIA: "BOOT" Düsseldorf, del 19 a 27 de enero 2019
- PAÍSES BAJOS: Salón Náutico de Amsterdam, del 6 al 10 de marzo 2019
- REINO UNIDO: Salón Náutico de Southampton, del 13 al 22 de septiembre 2019
- FRANCIA: Salon Nautique de Paris, del 7 al 15 de diciembre 2019

Logística

Salón Internacional de la Logística (SIL 2019). Barcelona, del 26 al 28 de junio 2019

Turismo

FITUR. Madrid, del 23 al 27 de enero 2019

PROMOCIÓN NACIONAL

Náutica

- 1er Salón Náutico de Sevilla, del 25 al 30 de junio
- 2ª REGATA 500 Años de la 1ª circunnavegación a vela - Golfo de Cádiz, como organizadores de la regata se aporta los atraques en el puerto de Chipiona, los trofeos de la etapa Punta Umbría – Chipiona y los polos para tripulaciones, organización y autoridades.

Promoción – difusión GUAD 20

Adquisición de merchandasing para la promoción y difusión del proyecto INTERREG GUAD20, GUADIANA PATRIMONIO NATURAL NAVEGABLE.

PUBLICACIONES

Impresión de folletos para su distribución en salones especializados, puertos y atención a particulares.

- Folleto Puertos de gestión directa versión Español/ Ingles

- Folleto Puertos de gestión directa versión Francés/ Alemán
- Folleto Andalucía puertos deportivos/ marinas
- Folleto Red Andaluza de Áreas de auto caravanas
- Díptico ANDLOC

PUBLICIDAD

EN 2019, no se ha realizado ninguna campaña publicitaria.

DIFUSIÓN EN PUERTOS

Visitas guiadas de escolares a nuestras instalaciones portuarias (DIVISIÓN DE PUERTOS).

DIFUSIÓN

La Agencia tras detectar la necesidad de dotar a su página web de un diseño más atractivo y adecuado a las nuevas tendencias decide contratar el rediseño de la misma que se materializa con la puesta en funcionamiento del nuevo formato de la web en enero de 2020 con el objetivo principal de mejorar la reputación digital de la empresa.

Puertos de Andalucía está presente en diversas redes sociales siguiendo una estrategia comunicativa conjunta con la Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación de Territorio en cuanto a la gestión de contenidos con el objetivo de mantener informados a nuestros seguidores y usuarios. Para ello la Agencia tiene perfiles en Twitter, Facebook, Instagram y LinkedIn.

Anexo XII. Tasas aplicadas en diversas CCAA

Tasa Cataluña	Descripción	Tasa Equivalente en JJAA
T01	Tasa por ocupación privativa del dominio público portuario	T1
T02	Tasa de almacenaje de mercancías	T3
T03	Tasa por la ocupación del dominio público portuario con bienes muebles	T1
T04	Tasa por la estancia de buques en la zona de varadero	T1
TA1	Tasa de entrada y estancia de buques	T1
TA2	Tasa de atraque de buques	T1
TA3M	Tasa de carga, descarga, transbordo y tráfico de mercancías	T3
TA5	Tasa de las embarcaciones deportivas o de recreo	T5
TA3P	Tasa de embarque, desembarque y tránsito de pasajeros en régimen de pasaje	T2
TA6	Tasa de estacionamiento de vehículos	T7
TP1	Tasa por utilización de báscula	T6
TP2	Tasa de seguridad portuaria	T2(*)
TRG	Tasa de residuos generados	Tasa de residuos (art.62)
TA6	Tasa de estacionamiento de vehículos	T7

(*)No existe como tal en JJAA dado carácter residual, pero se enmarcaría en T2

Tasa Vasco	País	Descripción
T1		Buques
T2		Pasaje
T3		Mercancías
T4		Servicios a la flota de pesca marítima
T5		Servicios a embarcaciones deportivas y de recreo

T6	Servicios de grúas de pórtico
T7	Servicios de utilización de almacenajes, locales y edificios
T8	Suministros de productos y energía

Todas las tasas del País Vasco las recoge Andalucía.

Anexo XIII. Alegaciones



Consejería de Fomento, Infraestructuras
y Ordenación del Territorio
Agencia Pública de Puertos de Andalucía

ALEGACIONES AL INFORME PROVISIONAL DE AUDITORIA OPERATIVA (PCF 2020)

Con fecha 12 de febrero de 2021, ha sido notificado a esta Agencia informe provisional de auditoria operativa del sector público instrumental de la Junta de Andalucía, para que en el plazo improrrogable de 10 días hábiles, se formulen las alegaciones que consideremos convenientes,

En uso del trámite concedido, se realizan las consideraciones que se exponen a continuación.

RECOMENDACIONES RELATIVAS AL ÁREA DE TRANSPORTES

- Una vez analizadas las circunstancias actuales de APPA, se recomienda que se realice una evaluación del alcance de las funciones que actualmente tienen asumidas RLA y APPA para garantizar que no existen duplicidades, zonas grises o actividades sin cubrir. En concreto, se deberían definir claramente las actividades de promoción y desarrollo inmobiliario, así como el acceso a las diferentes vías de financiación.

ALEGACIONES

Sobre esta recomendación, por su relevancia y especialidad, nos interesa realizar unos comentarios más extensos que vayan más allá de la misma, que atienda a todas las cuestiones que se han planteando a lo largo del cuerpo del informe, que se resumen en los siguientes aspectos:

- a. Duplicidad en el ejercicio de las funciones por parte de APPA y RLA. Tales duplicidades se darían en los siguientes ámbitos:
 - i. Adquisición de suelos.
 - ii. Ejecución de infraestructuras y obras de urbanización.
 - iii. Construcción naves, locales y demás instalaciones.
 - iv. Promoción de las áreas.
- b. Conveniencia de que APPA asuma en exclusiva las funciones de desarrollo las Áreas Logísticas del Transporte, para que RLA se centre en la gestión y explotación.
- c. El inmovilizado de RLA viene integrado por cesiones hechas por APPA.
- d. riesgos de justificación en la ejecución de los fondos por razón de trazabilidad.

En aras de la debida claridad expositiva, procedemos a dar respuesta sucinta y específica a cada una de las cuestiones planteadas, para seguidamente incluir en un segundo apartado, consideraciones complementarias sobre el modelo de gestión y cuestiones concretas que reseña el informe provisional.

a. Sobre la duplicidad en el ejercicio de las funciones por parte de APPA y RLA.

La instrumentalidad de RLA responde a lo establecido en la ley sectorial, 5/2001, por la que se regulan las Áreas de Transportes de Mercancías de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Artículo 22. Titularidad, dirección y gestión de los centros de transporte de mercancías de interés autonómico.

Código Seguro De Verificación:	BYS74EZXP76CEBF26HNU6MPRJ35W6B	Fecha:	26/02/2021	
Firmado Por:	[REDACTED]			
Url De Verificación:	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página:	1/15	





1. Las funciones de dirección y gestión de los centros de transporte de mercancías de interés autonómico corresponden a la Administración de la Comunidad Autónoma de Andalucía, que las desarrollará mediante la entidad a que se refiere la disposición adicional segunda de esta Ley, la cual podrá ejercer dichas funciones directamente, por sí misma o a través de sociedades mercantiles de ella dependientes, así como también indirectamente, mediante concesión o a través de las demás técnicas previstas en la legislación aplicable.

2. Cuando en la promoción y gestión de estos centros participen con la Administración de la Comunidad Autónoma de Andalucía otras Administraciones o Entidades Públicas o privadas, se podrá actuar a través de las fórmulas consorciales o asociativas de carácter público o privado, previstas en las normas reguladoras del sector público de la Comunidad Autónoma y demás legislación aplicable.

Constituye un objetivo estratégico de la Junta de Andalucía la participación de las diversas instituciones (Autoridades Portuarias, Ayuntamientos, Cámaras de Comercio, etc.) en el proyecto de áreas logísticas.

Red logística de Andalucía S.A es una entidad mercantil, participada mayoritariamente por la Agencia Pública de Puertos de Andalucía, resultante del proceso de reordenación y agrupación, mediante fusión por absorción de las entidades gestoras de los centros logísticos y de transporte de la Junta de Andalucía en Sevilla, Córdoba y Algeciras, habida en el año 2010, que viene actuando como el instrumento idóneo para la integración de tales instituciones mediante la participación en su capital en el proyecto de áreas logísticas de transporte.

La participación de terceros operadores en la promoción y gestión de las áreas no solo responde a la específica previsión de la ley al respecto, sino a una filosofía concreta, de involucrar a terceros operadores, públicos y privados en los proyectos de áreas logísticas, para lo que el ente mercantil instrumental es medio necesario.

La línea definitoria de los ámbitos de intervención responde a la configuración legal y estatutaria de ambos entes, APPA y RLA, asumiendo la primera la función reguladora, con ejercicio de potestades, planificación, inspección y determinación de normas reglamentarias, y RLA como operador, que invierte, a través de la capitalización aportada por todos sus socios, y gestiona los centros.

b. Sobre la conveniencia de que APPA asuma en exclusiva las funciones de desarrollo las Áreas Logísticas del Transporte, para que RLA se centre en la gestión y explotación.

Las inversiones realizadas por RLA responden al antedicho modelo operador/ regulador, entendiéndose que sería poco racional apartar de las actuaciones inversoras al ente mercantil en que se integran las entidades públicas y privadas que participan en su capital social.

De otro lado, parece abogarse por reducir a encargos de ejecución las actuaciones de RLA

Indicar al respecto que el encargo de ejecución del artículo 32.1 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, no se adecua al perfil de instrumentalidad del artículo 22 de la ley 5/2001, que establece que las funciones de dirección y gestión de los centros de transporte de mercancías de interés autonómico las desarrolle la Agencia Pública de Puertos de Andalucía por sí misma o a través de sociedades mercantiles de ella dependientes.

Código Seguro De Verificación:	BY574EZXP76CEBFZ0HNU6MPR1J5W6B	Fecha:	26/02/2021	
Firmado Por:	[Redacted Signature]			
Url De Verificación:	https://ws850.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página:	2/15	



Esa sociedad mercantil dependiente es Red Logística de Andalucía SA, cuya actividad esencial no es la ejecución de encargos específicos de APPA, sino la promoción y gestión integral de las áreas.

En definitiva los modelos encargo de ejecución y las cesiones de uso, responden a sistemas que deben considerarse antitéticos.

El primero habría de ser calificado como un sistema administrativista, en tanto que sería la propia APPA, ente de derecho público, quien operaría en el tráfico mercantil, con la asistencia de RLA para encargos concretos, y el segundo es un sistema de actuación mediante instrumentos de empresa, bajo el control en los órganos de administración de la entidad pública que la participa mayoritariamente.

En definitiva, la actuación mediante encargos de ejecución desnaturalizaría la esencia y los fines para los que Red Logística de Andalucía SA fue creada.

Hay que presumir que nada mas lejos de la intención de las instituciones que participan en el capital social de RLA que ser un mero instrumento de ejecución de encargos de APPA, y no un verdadero ente gestor y prestador de servicios, que promueva y compita activamente en el mercado de las áreas intermodales del transporte.

Respecto a la legalidad del modelo RLA, invocamos el dictamen de la "Junta Consultiva de Contratación Administrativa, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, Informe 9/2019".

Dicho dictamen establece que si una entidad del sector público gestiona un servicio por tener atribuida la competencia en virtud de su norma de creación o de otro título, la gestión del servicio por parte de esta entidad proviene de dicha atribución, sin que se requiera, ni proceda, un encargo como medio propio, ni ningún otro título habilitante.

Las competencias de RLA para la promoción y gestión de las Áreas viene establecida tanto en el antedicho artículo 22 de la ley 5/2001, como en los propios títulos que por APPA le han sido otorgados.

c. Sobre que el inmovilizado de RLA viene integrado por cesiones hechas por APPA

Tal enunciado es equívoco, en la medida que pudiera interpretarse que tales cesiones tengan carácter gratuito.

La gestión de suelos en las áreas distingue entre dotacionales, que por su naturaleza son titularidad de la Comunidad Autónoma, y se hayan adscritos a APPA, en virtud de lo dispuesto en el artículo 22. 3 en relación con la DA segunda de la ley 5/2001, y logísticos, de carácter patrimonial.

La gestión de suelos se hace en determinadas ocasiones mediante adquisición directa por RLA, ya sea mediante acuerdos convencionales de compraventa, Área Logística de Algeciras o mediante expropiación, en la condición de beneficiaria.

Las cesiones de suelo por parte de APPA nunca tienen carácter gratuito, y se materializan mediante el abono por RLA de cantidad equivalente al precio de adquisición, o mediante capitalización en acciones de RLA.

Código Seguro De Verificación:	BY574EZXP76CEBF26HNU6MRJ15M6B	Fecha:	26/02/2021	
Firmado Por:	[Redacted]			
Url De Verificación:	https://ws856.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página:	3/15	

Es copia auténtica de documento electrónico



d. Riesgos de justificación en la ejecución de los fondos por razón de trazabilidad

La cuestión de la trazabilidad de los fondos en el modelo de actuación de RLA ha sido objeto de riguroso análisis planteándose consulta a la Dirección General de Fondos Europeos de la Junta de Andalucía recibiendo respuesta el 20 de diciembre de 2019, remitida por el Subdirector General, Don Antonio Valverde Ramos.

Se han aportado informes, y establecido debates en sede de los órganos de administración de APPA de la propia Consejería de Fomento, concluyéndose en que las actuaciones por parte de RLA no presentan objeciones operativas ni de legalidad, siendo de especial relevancia la Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (Sala Décima) de 8 de mayo de 2019, Asunto C 580/17, de la que se concluye la no existencia de incumplimiento de trazabilidad o durabilidad, que exigen incumplimiento de la finalidad de la ayuda, no bastando meras alteraciones formales o negociales de la titularidad.

Recibida tal confirmación de la idoneidad del sistema, la posición de la Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio, ha ido mas allá de una política continuista respecto al modelo anterior, apostando por reforzar de manera nítida la gestión empresarial en el desarrollo y promoción de las áreas logísticas del Transporte de mercancías.

Resulta fundamental en este trámite, la aportación de información complementaria sobre antecedentes y modelo de gestión.

Desde un punto de vista conceptual y de acuerdo con la "Estrategia Logística" elaborada por el Ministerio de Fomento (2013), las actividades logísticas constituyen el sistema de enlace entre las materias primas, la producción y los mercados. No obstante, la logística incluye otras actividades complementarias, como la manipulación de las mercancías con el objetivo de añadir valor o el flujo de información.

El objetivo de la logística no es otro que optimizar el flujo, tanto de materiales como de información, lo que es sinónimo de eficiencia y competitividad, a través red de enlaces de transporte o nodos logísticos y centros de almacenaje.

La importancia de la actividad logística ha sido puesta de manifiesto por la Unión Europea en distintas iniciativas como el Libro Blanco de la Comisión Europea de 2011, en el que se hizo hincapié en el papel a jugar en el intercambio comercial nacional e internacional, o en el Plan de acción para la logística del transporte de mercancías de 18 de octubre de 2007, cuya misión principal es crear un marco para la cooperación.

España, y concretamente Andalucía, están llamadas a consolidar su posición a escala, no solo europea sino mundial, por su enclave geográfico y por su sistema de infraestructuras. No obstante, la logística, por la variedad de sectores implicados (producción, consumo y distribución de mercancías) necesita ser abordada desde una perspectiva global e integral, así como de la cooperación de los actores públicos y privados por la multiplicidad de intereses en juego.

Código Seguro De Verificación:	BY574EZXP76CEBFZ6HNU6MPRJ35M6B	Fecha:	26/02/2021	
Firmado Por:	[Redacted]	Página:	4/15	
Url De Verificación:	https://ws859.juntadeandalucia.es/verificarFirma/			





Constituye un objetivo estratégico de la Junta de Andalucía la participación de las diversas instituciones (Autoridades Portuarias, Ayuntamientos, Cámaras de Comercio, etc.) en el proyecto de áreas logísticas.

A tal fin, Red Logística de Andalucía S.A se ha configurado como el instrumento idóneo para la integración de tales instituciones mediante la participación en su capital en el proyecto de áreas logísticas de transporte. Indicar al respecto la existencia de protocolos firmados con las Autoridades Portuarias de Huelva y Sevilla, para su integración en el capital de RLA mediante aportaciones dinerarias en los años 2022 y 2023. Estos protocolos se extenderán al resto de autoridades portuarias de Andalucía. Indicar que la composición actual del accionariado del RLA es la siguiente:

- Agencia Pública de Puertos de Andalucía:	81,1577%
- Autoridad Portuaria Bahía de Algeciras:	10,9455%
- Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA):	4,6026%
- Agencia de Vivienda Rehabilitación de Andalucía:	3,2374%
- Iniciativa Los Barrios, S.L.:	0,0284%
- Ayuntamiento de San Roque:	0,0284%

Con la participación de tales entidades públicas, Red Logística de Andalucía S.A. ha sido y es el instrumento de ejecución y desarrollo de las áreas, interviniendo en la gestión de suelos, urbanización y prestación de servicios, directamente o a través de los operadores que se han instalado en los centros, en un modelo de gestión netamente empresarial.

Consideramos de interés algunas consideraciones de detalle sobre cuestiones que aparecen en el informe de auditoría.

En relación con el cuadro que aparece en la página 22 del informe en el que se analiza las funciones realizadas por RLA y APPA, aclarar:

Sobre la adquisición de suelo: Debe distinguirse la situación previa a la competencia de APPA, tras la aprobación de la ley sectorial, 5/2001, por la que se regulan las Áreas de Transportes de Mercancías de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Las áreas de Málaga y Sevilla ya operaban previamente, y por tanto se integraron en el proyecto de áreas logísticas gestionado por APPA, con un patrimonio propio de suelo.

Posteriormente, la compra de suelos se ha realizado ordinariamente por APPA, siendo la posterior cesión a RLA realizada mediante el correspondiente abono de precio y/o aportación mediante ampliación de capital

En ocasiones, Majarabique, la compra la hizo directamente RLA, en función de criterios de oportunidad definidos en aquel momento.

En definitiva, estimamos que lo relevante no es quien en definitiva compra el suelo, sino que toda cesión en favor de RLA está sujeta a la contraprestación debida, en cuantía equivalente al coste de adquisición.

Código Seguro De Verificación:	BYS74EZXP76CEBF26HNU6NPRJ3J5W6B	Fecha:	26/02/2021	
Firmado Por:	[Redacted]	Página:	5/15	
Url De Verificación:	https://ws858.juntadeandalucia.es/verificarFirma/			



Sobre la ejecución de infraestructuras: Mismo comentario que en el punto anterior.

Sobre la construcción de naves y demás instalaciones: La ejecución de estas actuaciones se realizará, de acuerdo con lo ya reseñado anteriormente, teniendo en cuenta criterios de oportunidad y necesidades del mercado, además de la consideración de la existencia de terrenos patrimoniales de RLA. En cualquier caso o relevante es que toda cesión en favor de RLA está sujeta a la contraprestación debida, en cuantía equivalente al coste de adquisición.

En cuanto al tema de la promoción ya se ha comentado la filosofía de involucrar a terceros operadores, públicos y privados en los proyectos de áreas logísticas, por lo que la realización de esta actividad tanto por RLA como por APPA, se considera positiva, si bien deben ser coordinada, como así ocurre teniendo en cuenta la estructura de dirección de RLA la cual se desarrolla por personal de APPA.

En relación con la planificación y control de las áreas, por el carácter administrativo de la actuación, y las potestades que requiere, corresponde a la Agencia Pública de Puertos de Andalucía, prestando RLA el apoyo propios de labores de asistencia y consultoría.

RECOMENDACIONES RELATIVAS A SISTEMAS DE LA INFORMACIÓN

- Se recomienda elaborar un Plan Director de Sistemas de forma que recoja todas las necesidades actuales de la Agencia en materia de sistemas de información y se alinee a la dirección estratégica de la misma. De esta manera, se tendrá una visión de la dirección y metas a conseguir que permita elaborar una planificación con los proyectos a corto, medio y largo plazo que el departamento de sistemas, como proveedor de servicios al resto de unidades de la organización, debe abordar para garantizar la respuesta adecuada a los requisitos de negocio y un nivel de cumplimiento óptimo.
- Como parte de los proyectos de gran envergadura que no recoge el plan actual, se han identificado los siguientes: avanzar en la implantación de la administración electrónica y la digitalización de toda la documentación y eliminación del papel.
- Se recomienda en la medida de lo posible que se documenten los principales procesos de soporte de tecnologías de la información (IT). Como parte de los procesos a documentar, se ve necesario que se documente el procedimiento de altas, bajas y modificaciones, así como el procedimiento de accesos.
- Se desconoce el estado de los procedimientos de seguridad relativos al ENS.
- Se recomienda que la Agencia finalice el proceso de licitación para adquirir un segundo *fireware* que permita asegurar a alta disponibilidad en caso de fallo del *hardware*.
- Se recomienda que se elabore un Plan de Recuperación ante desastres IT. Como parte del mismo, se deberían estudiar las amenazas a las que está sometido el Centro de Procesamiento de Datos principal y evaluar si es

Código Seguro De Verificación	BY574EZX76CEBF26HNU6MRJJ5M6B	Fecha	26/02/2021	
Firmado Por	[Redacted]			
Url De Verificación	https://ws85@.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	6/15	

Es copia auténtica de documento electrónico



necesario dotar al segundo Centro de Procesamiento de Datos con el equipo necesario para restablecer los sistemas de información principales en caso de que un incidente afecte al centro principal y a los servidores ubicados en el mismo.

- Se recomienda realizar una auditoría de software que permita verificar la fortaleza de las medidas implantadas, así como detectar posibles brechas de seguridad en los sistemas y la infraestructuras IT.
- Se recomienda elaborar cuadros de mando de calidad de los servicios IT, más allá de los informes que tienen programados en RedMine.
- Se recomienda que la Agencia termine de definir los Acuerdos a Nivel de Servicio (ANS) para los nuevos contratos con proveedores.
- Se recomienda que, para todo desarrollo o evolutivo de software, se almacene toda la documentación asociada, así como que se mantenga un sistema de versionado de código.

ALEGACIONES

Son cuatro las cuestiones básicas a las que se refiere en presente informe:

1) Adecuación al esquema nacional de seguridad

La Agencia participa activamente en el plan de acción de adecuación al ENS de la Junta de Andalucía coordinado por Sedian, habiéndose alcanzado hasta la fecha los siguientes hitos:

- Hito 1a: Política + Comité + Responsable de Seguridad (y Unidad de Seguridad, si aplica)
- Hito 1b: Plan de adecuación: identificación y categorización sistemas + calendario con fechas objetivo de declaración o certificación de conformidad.

Código Seguro De Verificación:	BY574EZXP76CEBFZ6HNU6MPRJ35M6B	Fecha:	26/02/2021	
Firmado Por:	[Redacted]			
Url De Verificación:	https://ws850-juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página:	7/15	



Es copia auténtica de documento electrónico



sedian Seguridad Digital de Andalucía



Plan de acción 2019-2020 de adecuación al ENS
Estado de ejecución - 21 de enero de 2021

Hitos:

- Hito 1a (30/6/2019): Política + Comité + Responsable de Seguridad y Unidad de Seguridad, si aplica.
- Hito 1b (30/6/2019): Plan de adecuación, identificación y categorización sistemas + calendario con fechas objetivo de declaración o certificación de conformidad.
- Hito 2 (31/12/2019): 50% de sistemas de categoría básica con declaración + un sistema de categoría media o alta con certificación.
- Hito 3 (31/12/2020): 100% de sistemas de categoría básica con declaración + 50% de sistemas de categoría media o alta con certificación.
- Hito 4 (30/4/2021): 100% de sistemas de cada organismo declarado conforme al ENS (categoría básica) o certificado conforme con el ENS (categoría media o alta).

Actualizaciones: remitir a Unidad de Seguridad TIC Corporativa (seguridadtic@juntadeandalucia.es) y a Oficina de Apoyo a la Seguridad TIC (oficina.seguridadtic@juntadeandalucia.es)

- Documento aprobado de Política de Seguridad TIC.
- Documentación de constitución de Comité de Seguridad TIC.
- Documentación de nombramiento de Responsable de Seguridad o de designación de Unidad de Seguridad TIC.
- Plan o planes de adecuación al ENS.
- Declaraciones de conformidad y documentos asociados a las mismas.
- Certificaciones de conformidad y documentos asociados a las mismas.

Consultas y orientación: Oficina de Apoyo a la Seguridad TIC (oficina.seguridadtic@juntadeandalucia.es)

Notas:

- Hitos con consecución parcial (>70% aproximadamente) en **verde**, según solicitud al Comité de Seguridad TIC del pasado 1 de diciembre. Organismos que consideren un porcentaje de completación de hitos superior al 70% pueden indicarlo para que se refleje.

Organismo / Entidad **Hito 1a** **Hito 1b** **Hito 1** **Hito 2** **Hito 3** **Hito 4**

Estos hitos también se han alcanzado en lo que respecta a la Red Logística de Andalucía, tal como se muestra aquí:

Estos hitos también se han alcanzado en lo que respecta a la Red Logística de Andalucía, tal como se muestra aquí:

Adicionalmente se adjuntan los documentos acreditativos siguientes:

Descripción	Fichero
Evaluación de los Activos (noviembre 2019)	ITSEC_APPA_Evaluación-de-los-Activos-ENS-V2F.pdf
Nombramiento Comité de Seguridad APPA-RLA (mayo 2020)	ITSEC_APPA_RLA_Nombramiento del Comité de Seguridad de la info(F).pdf
Nombramiento Responsable Seguridad APPA-RLA (mayo 2020)	ITSEC_APPA_RLA_Nombramiento Responsable de Seguridad ENS(F).pdf
Política de seguridad APPA-RLA (mayo 2020)	ITSEC_APPA_RLA_Política de Seguridad.pdf
Registro de Actividades de Tratamientos (noviembre 2019)	ITSEC_APPA_Registro_Actividades_Tratamiento_APPA.pdf
Estado adecuación ENS	20210209-EESJA-INES-estado.pdf
Informe Nacional de Estado de la Seguridad (INES) / Estudio sobre el Estado de la Seguridad TIC en la Junta de	20201221-PAENS1920-estado.pdf

Es copia auténtica de documento electrónico

Código Seguro De Verificación:	BY574E2XP76CEBF26HNU6WPRJJ5M6B	Fecha:	26/02/2021	
Firmado Por:	[Redacted]	Página:	8/15	
Url De Verificación:	https://ws859.juntadeandalucia.es/verificarFirma/			





Descripción	Fichero
Andalucía (EESJA) (febrero 2021). En este informe se indica que la ficha autonómica no está aportada pero ya se aportó a comienzos del mes de febrero de 2021.	

II) Cortafuegos en alta disponibilidad

Con fecha de martes 2 de febrero de 2021 se han realizado los trabajos para asegurar la alta disponibilidad del cortafuegos de APPA.

A continuación se muestra la pantalla de datos HA (High Availability) del cortafuegos de APPA funcionando en modo Master/Slave:



III) Dotación al segundo centro de procesamiento de datos con el equipo necesario para restablecer los sistemas de información principales. Centro de respaldo y recuperación ante desastres.

Esta actuación se encuentra en ejecución. Se muestra aquí las características del sistema servidor que irá alojado en el CPD Secundario situado en el Área Logística de Sevilla:

Código Seguro De Verificación:	BY574EZXP76CEBFZ6HNU6MRJ3J5M6B	Fecha:	26/02/2021	
Firmado Por:	[Redacted]	Página:	9/15	
Url De Verificación:	https://ws850.juntadeandalucia.es/verificarFirma/			



REFERENCIA	DESCRIPCIÓN	UNI	PRECIO UNI	TOTAL
Cliente PUERTOS DE ANDALUCÍA				
Proyecto SERVIDOR ADICIONAL PARA CPD DE RESPALDO Y DISASTER RECOVERY				
Fecha 19/02/2021				
REFERENCIA				
DESCRIPCIÓN				
UNI				
PRECIO UNI				
TOTAL				
	Servidor de altas prestaciones con tecnología Intel Xeon			
7X06A0JPEA	SR650 Xeon Silver 4208 (8C 2.1GHz 11MB Cache/85W) 32GB 2933MHz (1x32GB, 2Rv4 RDIMM), No Backplane, No RAID, 1x750W, XCC Enterprise, Toolless Rails	1	1.580,00	1.580,00
4XG7A37935	ThinkSystem SR550/SR590/SR650 Intel Xeon Silver 4208 BC 85W 2.1GHz Processor Option Kit w/o FAN	1	538,00	538,00
4ZC7A08710	ThinkSystem 64GB TruDDR4 2933MHz (2Rv4 1.2V) RDIMM	16	480,00	7.680,00
7Y37A01093	ThinkSystem M.2 with Mirroring Enablement Kit	1	68,00	68,00
4XB7A17071	ThinkSystem M.2 9300 240GB SATA 6Gbps Non-Hot Swap SSD	2	156,00	312,00
7XH7A02677	ThinkSystem SR550/SR650 x8/x8/x8 PCIe FH Riser 1 Kit	1	50,00	50,00
7ZT7A00549	ThinkSystem 10Gb 4-port Base-T LOM CONFIRMAR CONEXIÓN	1	205,00	205,00
4XC7A08251	ThinkSystem Emulex LPe35002 32Gb 2-port PCIe Fibre Channel Adapter	1	1.272,00	1.272,00
7N67A00883	ThinkSystem 750W(230/115V) Platinum Hot-Swap Power Supply	1	112,00	112,00
4LE7A08366	2.8m, 10A/100-250V, C13 to IEC 320-C14 Rack Power Cable	1	20,00	20,00
7M27A05098	ThinkSystem 2U CMA Upgrade Kit for Toolless Slide Rail	1	35,00	35,00
4XH7A08791	ThinkSystem SR650/SR550/SR590 Micron5100 480G M.2 Amduct Upgrade Kit	1	28,00	28,00
4F17A12349	ThinkSystem SR650 FAN Option Kit	1	28,00	28,00
SPS7A01558	Essential Service - 3Yr 24x7 4Hr Resp + YOWD SR650	1	1.201,00	1.201,00
Software Microsoft Windows y VMware				
	Windows Server 2019 Standard (16 core) - MultLang	1	800,00	800,00
7S06036BWW	VMware vSphere 7 Enterprise Plus for 1 processor License	2	1.704,00	3.408,00
7S06036CWW	Lenovo Provided VMware vSphere 7 Enterprise Plus for 1 processor 1Yr S&S	2	884,00	1.768,00
Unidad de almacenamiento SAN				
	Cabina de almacenamiento (para backup) tipo FlashSystem 5030 o similar según las características descritas en el Pliego de Prescripciones Técnicas y preparada para discos de 3.5 pulgadas (flag form factor)		14.693,00	14.693,00
	Discos de tecnología SAS/Nearline de 3.5 pulgadas y 14 Terabytes de capacidad para cabina de backup remota	12	442,00	5.304,00
	Discos de tecnología SSD/Flash de 2.5 pulgadas y 2 Terabytes de capacidad para cabina de backup remota	7	mejora	-
Total				39.102,00

IV) Acuerdos de nivel de servicio

El Departamento de Sistemas y Seguridad de la Información de APPA está incorporando de forma activa los acuerdos de nivel de servicio en los concursos abiertos de servicios que se licitan. Se muestra aquí un ejemplo de ANS del contrato actualmente en licitación de "Diseño y Desarrollo de Nuevas Características para las Páginas Web e Intranet de La Agencia y sus Conexiones con el Sistema de Gestión y otros Sistemas y Aplicaciones" de Clave: 2021/000022 - INF.21.003.

Código Seguro De Verificación:	BY574EZXP76CEBF26HNU6MRJ35WB	Fecha:	26/02/2021
Firmado Por:			
Url De Verificación:	https://ws850.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		
		Página:	10/15



Métrica	Elemento	Descripción
KPI-A	Nombre	Demora en el tiempo de respuesta/atención a incidencia crítica.
	Objetivo	4 horas desde la notificación, SBD (Same Business Day)
	Medición	Se medirá el tiempo en horas desde que se comunica la incidencia hasta que se atiende/resuelve.
	Fórmula	J = Tiempo de demora en horas o fracciones N = Número de incidencias trimestrales con demora $KPIA = \text{suma } (T_i) \text{ para } i = 1 \text{ hasta } N$
	Penalización	$5 * KPIA$
KPI-B	Nombre	Demora en el tiempo de respuesta/atención a incidencia no crítica.
	Objetivo	Atender la incidencia en plazo de NBD (Next Business Day)
	Medición	Se medirá el tiempo en horas laborables desde que se comunica la incidencia hasta que se atiende/resuelve.
	Fórmula	J = Tiempo de demora en horas o fracciones N = Número de incidencias trimestrales con demora $KPIB = \text{suma } (T_i) \text{ para } i = 1 \text{ hasta } N$
	Penalización	$2 * KPIB$
KPI-C	Nombre	Demora en el tiempo de valoración de trabajos.
	Objetivo	Disponer de una valoración de los trabajos en: <ul style="list-style-type: none"> • 3 días laborables para trabajos de medio alcance • El tiempo acordado en cada caso para trabajos de gran alcance.
	Medición	Se medirá el tiempo en días laborables desde que se pide la valoración hasta que se

Adicionalmente se adjuntan los dos pliegos técnicos que se encuentran actualmente en tramitación y donde se incluyen los correspondientes ANS:

Título	Expediente	Fichero
DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVAS CARACTERÍSTICAS PARA LAS PÁGINAS WEB E INTRANET DE LA AGENCIA Y SUS CONEXIONES CON EL SISTEMA DE GESTIÓN Y OTROS SISTEMAS Y APLICACIONES	INF.21.003	INF.21.003 PPT - Funcionalidades Pagina Web V6a.pdf
SERVICIOS DE IMPRESIÓN DOCUMENTAL MEDIANTE EQUIPOS MULTIFUNCIÓN	INF.21.001	INF.21.001 PPT Servicios de Impresión V05.pdf

RECOMENDACIONES SOBRE EFICACIA, EFICIENCIA Y ECONOMÍA

- APPA debería avanzar en el desarrollo un modelo de riesgos y control interno integrado, implantando una sistemática de análisis, evaluación y gestión de riesgos dentro de la organización en la que se identifiquen debilidades, amenazas y aspectos que ponen en riesgo a los que APPA se encuentra expuesta.

Código Seguro De Verificación:	BY574E2XP76CE8FZ6HNU6MRJJ5W6B	Fecha:	26/02/2021	
Firmado Por:	[Redacted]			
Url De Verificación:	https://vs850.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página:	11/15	



- Como área de mejora, se recomienda valorar el desarrollo de flujogramas, matrices de riesgos y controles, que permitan la comprensión de los procesos y la identificación de actividades de control clave que mitiguen los riesgos a los que APPA se encuentra expuesta.
- APPA debería identificar formalmente cuales son los impactos y efectos que pretende lograr con el desarrollo de su actividad. También debería establecer un procedimiento para evaluarlos y cuantificarlos.
- Se recomienda que se lleve a cabo una revisión de la alineación entre los objetivos que persigue cada una de las áreas, sus funciones y responsabilidades para aprovechar sinergias entre los departamentos que la componen.
- Por otro lado, en el informe se identifica que algunos puertos no logran tener unas cuotas altas de ocupación. En estos casos APPA debería de analizar las causas que llevan a esta situación y fijar un plan de acción enfocado a la mejora de los servicios prestados y/o a la competitividad con respecto a otros puertos.
- APPA debería disponer de un sistema de KPIs (Key Process Indicators) que permitan medir el desempeño de las actividades realizadas, así como de un proceso de establecimiento de metas concretas en relación con los objetivos.

ALEGACIONES

La Agencia ha realizado un avance importante con el desarrollo de un plan estratégico, el cual tiene como primer objetivo la optimización del modelo de gestión interna de la entidad. Para ello es imprescindible la identificación de los procesos clave en la consecución de objetivos, comprendiéndose que la gestión del riesgo forma parte de todos los procesos de la entidad, incluyendo la propia planificación estratégica.

El Plan Estratégico de la Agencia ha desarrollado un sistema que no solo establece metas, sino que desarrolla unas medidas concretas con unos indicadores que permiten la evaluación de cada una de estas, con un sistema de seguimiento formal que persigue la consecución de los objetivos definidos. No solo se constituye como una herramienta de gestión para la Agencia, el cual se ha elaborado de forma conjunta con todas sus áreas, permitiendo el establecimiento de programas alineados con los objetivos establecidos, aprovechando las sinergias a través de la implantación de proyectos compartidos, permitiendo la unificación de criterios y la alienación de los objetivos de todas sus áreas con los fines que persigue la Agencia.

Se adjunta borrador de plan estratégico 2020-2023.

Por otro lado se está trabajando en el nuevo diseño de las Encuestas de Satisfacción para los usuarios de nuestros puertos. El objetivo es detectar nuestras fortalezas y debilidades para mejorar nuestros servicios.

RECOMENDACIONES SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

- Asimismo se recomienda a la Agencia elaborar un catálogo de puestos de trabajo detallado, que tenga en cuenta el efecto estacional que se pone de manifiesto en los puertos con actividades náutico - recreativas, ya que la carga laboral en este tipo de puertos depende principalmente de la demanda del servicio.

Código Seguro De Verificación:	BYS74EZXP76CEBFZ8HNU6MFRJJ3M6B	Fecha:	26/02/2021	
Firmado Por:	[Redacted]	Página:	12/15	
Url De Verificación:	https://ws858.juntadeandalucia.es/verificarFirma/			





ALEGACIONES

Actualmente, la Agencia está realizando en colaboración con la Secretaría General de Regeneración, Racionalización y Transparencia, el catálogo del puestos de trabajo, teniéndose en cuenta, entre otros aspectos, la estacionalidad a la que está sometida la actividad de la Agencia.

No obstante, la Agencia ha desarrollado actuaciones en materia de recursos humanos que han permitido una mejor adaptación de los recursos a la estacionalidad de la actividad náutica-recreativa como es:

- La creación de los horarios en las oficinas portuarias para la temporada baja, media y alta.
- La contratación indefinida a tiempo parcial del 50%, con una jornada concentrada en los seis meses del año de mayor actividad de atención al usuario.
- La herramienta de la bolsa de trabajo temporal, que permite la contratación durante la temporada alta en los Puertos con actividad náutica-recreativa.

Aprovechar este apartado para alegar sobre la afirmación que se realiza en el apartado V.4 sobre los resultados de la auditoría, dedicado a los Medios Humanos, lo siguiente: " se detecta un nivel suficiente de personal en servicios centrales, no siendo así en las distintas zonas portuarias y su personal operativo (...), se insta a realizar un trabajo más parmenorizado del personal ideal, ya que dicho documento puede estar sobre dimensionado".

La elaboración del Catálogo de Puestos de trabajo que la Agencia Pública de Puertos de Andalucía está realizando en colaboración con la Secretaría General de Regeneración, Racionalización y Transparencia, requiere un análisis de las cargas de trabajo, el cual permitirá obtener una dotación de efectivos óptima para garantizar la atención a las necesidades de los grupos de interés de la Agencia. Hay que destacar que el documento de "plantilla ideal" ha permitido a la Agencia ajustar las necesidades de personal a las demandas de los servicios que presta la Entidad.

Estando siempre en unos niveles de cobertura inferiores a los realmente necesarios, como el propio informe expone.

Respecto al componente COSO denominado Ambiente de control, se indica que "Se identifica la ausencia de planes de formales de formación a empleados." Si bien es cierto, que durante el año 2020 se ha suprimido la formación presencial, teniéndose que adaptar las actuaciones formativas previstas a la situación de confinamiento y a la formación on line. Se ha desarrollado aquellas acciones formativas que se han realizado con una metodología prevista con carácter no presencial, y en algunos casos se ha adaptado la formación presencial a la realización de una formación presencial virtual, a través de plataformas con Zoom o Team.

Se adjunta el plan de formación del año 2019.

RECOMENDACIONES SOBRE LA GESTIÓN COMERCIAL PORTUARIA

- La Agencia debería poner el foco en la estacionalidad de alguno de los puertos, ofreciendo algún tipo de servicios o reclamo comercial que pudiese aportar valor al cliente y mantuviese el atraque el año completo.

Código Seguro De Verificación:	BY574EZXP76CEBF26HNU6MRJJ5M6B	Fecha:	26/02/2021	
Firmado Por:	[Redacted]	Página:	13/15	
Url De Verificación:	https://ws850.juntadeandalucia.es/verificarFirma/			





- También cabe destacar que APPA no dispone de ningún método de evaluación de la satisfacción de los clientes o de la calidad del servicio prestado. La implementación de un sistema que permita medir estas variables podría reportar información clave a APPA para mejorar en el desarrollo de sus actividades y prestación de servicios.

- Por otra parte, dado que APPA no realiza ningún tipo de análisis sobre sus principales competidores, se recomienda a la Agencia tener identificadas las fortalezas en la gestión de puertos de carácter privado en aras a poder ofrecer un servicio diferencial.

ALEGACIONES

Una medida que hemos introducido para este año como consecuencia de las posibles desviaciones de contratación de atraques en los Puertos Autonómicos de Andalucía de Gestión Directa, es la mejora en el contrato de base anual.

La Ley 3/2020 de 28 de Diciembre del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2021 mediante su Disposición final Quinta, ha modificado la Ley 21/2007 de 18 de Diciembre, de Régimen Jurídico y Económico de los Puertos de Andalucía. Ha regulado los contratos de base especial, definiéndolos como aquellos que se suscriben por plazo de dos años, prorrogables bienalmente, para la prestación a una embarcación deportiva de servicios portuarios adicionales al servicio de atraque o que permitan la estancia de una embarcación deportiva en más de un puerto o ambos supuestos. Para este tipo de contratos base, el régimen de pago de estos contratos será el establecido para el contrato de base ordinario.

Por otro lado se está trabajando en el nuevo diseño de las encuestas de satisfacción para los usuarios de nuestros puertos. El objetivo es detectar nuestras fortalezas y debilidades para mejorar nuestros servicios.

Actualmente, solo existen unas encuestas de opinión a disposición de los usuarios, de las que se cumplimentan muy pocas.

Por último, somos conscientes de que el principal motivo de la competencia en los puertos de gestión indirecta son los precios por los atraques. Los concesionarios tienen suficiente margen de maniobra para aplicar el coste con sus usuarios al no estar sujetos a unas tasas como sucede en los puertos de gestión directa. Es cierto que es necesario realizar un análisis más profundo y para ello necesitaríamos realizar un estudio del mercado de los puertos concesionales para analizar otras fortalezas y debilidades. Para realizar este estudio ya hemos previsto solicitar una partida presupuestaria.

Como medidas encaminadas a potenciar una mayor ocupación de los espacios portuarios tanto en agua como en tierra, se encuentran las siguientes:

1. Ofertar servicios portuarios novedosos, aprovechando la existencia de una Red de Puertos, para captar a nuevos usuarios: creación del contrato base especial de embarcaciones deportivas (contrato de 2 años en agua, permite estancia en varios puertos e incluye servicios adicionales gratuitos como la estancia en tierra).
2. Atraer a los puertos andaluces embarcaciones de grandes esloras y catamaranes: para ello se reducen en las tasas que se aplican a embarcaciones con eslora superior a 12 metros (15%) y a las embarcaciones multicasco.

Código Seguro De Verificación:	BYS74EZXP76CEBFZ6HN06MPRJ35M6B	Fecha:	26/02/2021	
Firmado Por:	[Redacted Signature]			
Url De Verificación:	https://ws856.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página:	14/15	





3.- Está en fase de regulación normativa, la creación de unas nuevas cuotas para la tasas de ocupación privativa en las concesiones de superficies de ocupación del dominio público portuario superiores a 1.500 metros cuadrados que tengan por único objeto el ejercicio de actividades comerciales o industriales que contribuyan a la integración urbana y territorial de los puertos, a su equilibrio social y económico, a la generación de empleo, al crecimiento de la economía andaluza y a la articulación de las relaciones entre el puerto y el espacio urbano, o el ejercicio de la actividad habitacional, residencial y hotelera, y sus servicios complementarios, siempre que dichos usos sean autorizados por el Consejo de Ministros.

Por último, nos interesa comentar los siguientes aspectos del informe:

En el apartado V.4 Economía (Pg. 53), se hacen comparativas entre puertos con base en el número de atraques gestionados por cada persona empleada en los distintos puertos: n° de atraques/n° empleados APPA en ese puerto. Corresponden a la tabla de la página 48 y 49. Este dato solo sería válido en puertos netamente deportivos (Mazagón, Puerto América, El Terrón), porque usa el número de empleados total del puerto. Por ejemplo, en Punta Umbría, el número de empleados reales que refleja la tabla es de 7 y el número de atraques del deportivo es de 267. Por tanto, el dato de referencia sería 38 atraques gestionados por cada empleado, cuando parte de la plantilla tiene funciones exclusivas en el pesquero. Por contra, tampoco se tienen en cuenta los empleados del SAP. No obstante, hace una reflexión al respecto en los dos primeros párrafos de la página 54 donde contempla ese error de apreciación, pero no se comenta nada más.

Por último, detectamos una serie de errores a subsanar:

- Pg. 36: se atribuye al Área de Dominio Público Portuario "Gestionar la incorporación de los suelos necesarios para los centros de transportes de mercancías"

- Pg. 39: Definición y enumeración de los puertos de gestión directa e indirecta

- Pg. 41: Primer párrafo: "La Agencia mide los *outputs* generados con dicha actividad mediante los kilos de pesca fresca desembarcada en los puertos (nótese que los datos están en puerto destino, ya que no se pesa en puerto origen)". Obviamente esto es un error: los datos están en puerto base, que es donde precisamente se pesa la pesca.

- Pg. 44: En la tabla de datos de resultados económicos por puertos, el puerto de Roquetas crece, la variación es de un +13%, y no de un (13%) [-13%].

En Sevilla, la Secretaría General [REDACTED]

Código Seguro De Verificación:	BY574EZXP76CEBFZ6HNU6MNRJ35W6B	Fecha:	26/02/2021	
Firmado Por:	[REDACTED]			
Url De Verificación:	https://ws858.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página:	15/15	





Deloitte hace referencia a Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL») y a su red global de firmas miembro y sus entidades vinculadas, ya sea a una o a varias de ellas. DTTL (también denominada «Deloitte Global») y cada una de sus firmas miembro son entidades jurídicamente separadas e independientes. DTTL no presta servicios a clientes. Para obtener más información, consulte la página www.deloitte.com.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, legal, asesoramiento financiero, gestión del riesgo, tributación y otros servicios relacionados, a clientes públicos y privados en un amplio número de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países y territorios, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la ayuda que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 312.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de crear un verdadero impacto.

© 2020 Deloitte Advisory, S.L.



Consejería de Hacienda y Financiación Europea
Intervención General de la Junta de Andalucía

Conformidad expediente – 2019/556630 (SGT 100/19)
“Servicio de Auditoría Operativa del Sector Público Instrumental de la Junta de Andalucía”.
Lote 7: Logística – Entidad Agencia Pública de Puertos de Andalucía

Muy Señores nuestros:

En relación con el expediente contractual 2019/556630 (SGT/100/19) “*Servicio de Auditoría Operativa del Sector Público Instrumental de la Junta de Andalucía*” LOTE 7: Logística – Entidad Agencia Pública de Puertos de Andalucía indicamos que:

- Una vez recibida la conformidad en fecha 23 de marzo de 2021 al informe definitivo,
- se ha procedido a poner a disposición, de la Intervención General de la Junta de Andalucía, con fecha 14 de mayo de 2021, los papeles de trabajo que soportan la auditoría realizada, con sujeción a las indicaciones previstas en los Pliegos.
- Una vez recepcionada la documentación, el citado Centro Directivo ha realizado los procedimientos administrativos de revisión y de calidad pertinentes, dándose la conformidad a los papeles de trabajo en fecha 21 de junio de 2021.

Tras haber concluido satisfactoriamente los trámites anteriormente descritos, por la presente, la empresa Deloitte Advisory S.L., adjudicataria del Lote 7 da por definitivos los trabajos de auditoría realizados sobre la entidad Agencia Pública de Puertos de Andalucía.

En Madrid, a 6 de julio de 2021,

D. Enrique Egea Herrero

Socio Director de los trabajos.