

**Auditoría Operativa del Sector Público
Instrumental de la Junta de
Andalucía.
Instituto Andaluz de Patrimonio
Histórico (IAPH).
(Lote 1. CULTURA)**

Informe Definitivo



INDICE

I.	Resumen ejecutivo.....	3
	I.1. Breve descripción de la Entidad:.....	3
	I.2. Conclusiones.....	5
	I.3. Recomendaciones.....	8
II.	Introducción.....	9
III.	Breve descripción de la Entidad.....	10
IV.	Objetivo, alcance y procedimientos de auditoría.....	12
	IV.1. Análisis de Sistemas y Procedimientos.....	12
	IV.2. Análisis de Eficacia.....	17
	IV.3. Análisis de Eficiencia.....	20
	IV.4. Análisis de Economía.....	26
	IV.5. Control de calidad.....	33
V.	Resultados de la auditoría.....	33
	V.1. Análisis de Sistemas y Procedimientos.....	33
	V.2. Análisis de Eficacia.....	36
	V.3. Análisis de Eficiencia.....	37
	V.4. Análisis de Economía.....	39
VI.	Análisis de Alegaciones.....	40
VII.	Conclusiones y recomendaciones.....	45
ANEXOS	50
	Anexo I Cuadro de Indicadores focales analizados.....	50
	Anexo II Normativa aplicable.....	51
	Anexo III Eficacia.....	52
	Anexo IV Eficiencia.....	53
	Anexo V Economía.....	54
	Anexo VI Mapa de Procesos del IAHP.....	55
	Anexo VII Transferencia del Conocimiento del IAPH.....	56
	Anexo VIII Alegaciones al Informe Provisional.....	58

I. Resumen ejecutivo.

El presente Informe Definitivo de Auditoría trae causa del Memorándum de Planificación y el posterior Informe Provisional de Auditoría, presentados por la UTE Cremades & Calvo-Sotelo – Novotec, sobre la auditoría operativa realizada a la Entidad Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico (IAPH), bajo la coordinación de la Intervención General de la Junta de Andalucía (IGJA).

Estos trabajos se han centrado en el análisis de los principales sistemas o procedimientos de la Agencia Pública auditada, así como un análisis de eficacia, eficiencia y economía en la gestión de los recursos públicos realizada por la misma.

Para ello, tras realizar el correspondiente cruce de la información recabada a la Agencia IAPH, así como la información obtenida en las entrevistas mantenidas con los responsables de la misma, el equipo de trabajo de la entidad auditora diseñó un cuadro de indicadores (ver Anexo I), cuadro que fue puesto en conocimiento de la IGJA, y cuyo análisis ha sido el objeto principal del presente Informe de Auditoría, presentándose sus principales resultados/recomendaciones y propuestas de mejora en los apartados destinados a tales contenidos. Además, y para la detección de riesgos se ha realizado un trabajo específico en la Agencia, con el propósito de identificarlos y evaluarlos.

I.1. Breve descripción de la Entidad:

Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico	
Norma de creación	Ley 5/2007, de 26 de junio, por la que se crea como entidad de derecho público el Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico.
Modificación de la norma de creación	Ley 1/2011, de 17 de febrero, de reordenación del sector público andaluz.
Norma de aprobación de los Estatutos	Decreto 75/2008, de 4 de marzo, por el que el Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico se adapta a la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía, y se aprueban sus Estatutos.
Normas de modificación de Estatutos	Decreto 414/2008, de 15 de julio, por el que se modifican los Estatutos del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, aprobados por el Decreto 75/2008, de 4 de marzo. Decreto 40/2018, de 13 de febrero, por el que se suprimen, crean y modifican determinados órganos colegiados en el ámbito de la Consejería de Cultura.
Tipo de entidad	Agencia Pública Empresarial andaluza de las previstas en el artículo 68.1 b) de Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía.
Régimen jurídico	<i>Las agencias públicas empresariales a que hace referencia la letra b del apartado 1 del artículo 68 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía, se rigen por el Derecho Administrativo en las cuestiones relacionadas con la formación de la voluntad de sus órganos y con el ejercicio de las potestades administrativas que tengan atribuidas y en los aspectos específicamente regulados en esta Ley, en sus estatutos, en la Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía y demás</i>

	<i>disposiciones de general aplicación. En los restantes aspectos se regirán por el Derecho Administrativo o por el Derecho Privado según su particular gestión empresarial así lo requiera”.</i>
Objeto social	<p>El objeto social del ente viene definido (en concepto de “funciones”) en el artículo 4 de sus Estatutos:</p> <p>a) La realización de actuaciones en materia de investigación del patrimonio histórico en el ámbito de sus competencias.</p> <p>b) El desarrollo de proyectos y actuaciones en materia de conservación y restauración del patrimonio histórico.</p> <p>c) El análisis, estudio, desarrollo y difusión de teorías, métodos y técnicas aplicadas a la tutela del patrimonio histórico y a su protección, conservación, gestión, investigación y difusión.</p> <p>d) La realización de programas, planes, informes, diagnósticos, proyectos y actuaciones en materia de investigación, documentación, protección, intervención y comunicación de los bienes culturales.</p> <p>e) La integración, coordinación y sistematización de la información y documentación en materia del patrimonio histórico, con la finalidad de contribuir al estudio y conocimiento de los bienes culturales de Andalucía.</p> <p>f) El establecimiento de planes de formación de especialistas en los distintos campos del patrimonio histórico, promoviendo y organizando actividades formativas y fomentando la colaboración con entidades tanto públicas como privadas.</p> <p>g) La asistencia técnica y la prestación de servicios especializados en materia de patrimonio cultural.</p> <p>h) La acreditación de especialistas en materia de patrimonio histórico en los casos que se requiera.</p> <p>i) La celebración de convenios de colaboración y cooperación con otras Administraciones Públicas y entidades públicas y privadas, necesarios para el desarrollo de sus funciones, tanto en el ámbito nacional como internacional, prestando especial atención a los convenios de colaboración con las Universidades públicas de Andalucía en materia de formación e investigación.</p> <p>j) Participar en organizaciones, asociaciones y entidades públicas nacionales e internacionales relacionadas con sus fines, ya sea en nombre propio ya formando parte de las delegaciones de la Administración de la Junta de Andalucía.</p> <p>k) Conceder subvenciones de conformidad con la normativa aplicable.</p> <p>l) Cualquier otra que le sea encomendada por la Consejería competente en materia de cultura, de conformidad con sus fines. El Instituto deberá ejecutar con carácter obligatorio las actividades que le sean encomendadas por la Consejería de acuerdo con sus competencias</p>
Adscripción	Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico
Número de trabajadores	111 (2018), incluyendo al director
Total presupuesto de explotación y de capital (2019 y 2020)	<p>Año 2020: 6.261.852 euros</p> <p>Año 2019: 6.213.526 euros</p>

I.2. Conclusiones.

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.

I.2.1 En el apartado de **Análisis de los Sistemas y Procedimientos del IAPH**, se concluye que:

1°. El IAPH tiene un adecuado sistema de control y reporte de la información de todas las actuaciones de la Agencia. Así queda patente en el Mapa de Procesos de la Entidad, donde se distingue entre procesos estratégicos, procesos operativos y procesos soporte, no quedando ningún procedimiento sin departamento adscrito, por lo que quedan garantizados los necesarios filtros y controles de todas las actuaciones.

2°. El análisis DAFO de la Agencia, previsto en el Plan Estratégico del IAPH 2017-2020, es bastante completo, si bien se podría mejorar incluyendo una identificación de los riesgos relacionados o asociados con cada proceso y servicio del IAPH, así como la integración de las acciones propuestas para minimizar los amenazas y debilidades en la Matriz de Riesgos y Oportunidades de la Entidad auditada.

3°. El IAPH tiene una buena planificación del área de Administración y Finanzas para la gestión de los pagos y cobros de la Entidad, ya que su grado de eficacia es bastante elevado, llegando a superar el 90%.

4°. En materia de gestión de Recursos Humanos y las facilidades dadas a su personal, se puede concluir que son adecuadas, dado que el IAPH tiene un plan de formación interna, así como una gestión de acciones formativas, o acciones formativas fuera del plan, gestión administrativa de personal o incluso gestión de anticipos/préstamos, ayudas sociales y dietas. Sin embargo, no cuenta con ningún Convenio Colectivo propio, cuestión de la que adolece desde su creación en 2008.

5°. En cuanto a políticas de personal, el Manual de perfiles con que actualmente cuenta la Agencia ha quedado obsoleto (es de 2013), y no realiza una previsión del número de trabajadores necesarios según el puesto, ni su cuantificación económica. Por tanto, se considera necesaria la elaboración y aprobación de un manual de procedimientos y definición de funciones de los distintos puestos de trabajo que corrija las deficiencias actuales.

6°. El IAPH tiene sistemas de información adecuados, al contar con el desarrollo de aplicaciones informáticas y otras tareas de soporte TIC bastante actualizados y adaptados a su objeto social, además de una política específica de Transferencia del Conocimiento muy ambiciosa. Cuenta, además, con una serie de infraestructuras y equipamientos que se consideran adecuados para la actividad que realiza.

1.2.2 En el apartado de **Análisis de Eficacia del IAPH**¹, se concluye que:

1º.- El IAPH cumple eficazmente con la mayoría de sus objetivos estatutarios presentando, por tanto, un elevado grado de coherencia, ya que sus objetivos específicos están alineados con sus actividades reales concretas, aunque hay ciertos proyectos que figuran pendientes de iniciación, como, por ejemplo, el Proyecto de impulso de una Oficina de Transferencia de los Resultados de la Investigación (teniendo en cuenta que el objeto o la referencia del presente informe es el ejercicio 2018).

2º.- Tras el análisis detallado de los indicadores determinados para analizar la eficacia del IAPH, concluimos que el mismo ha sido eficaz, al haber alcanzado en buena medida (en torno a un 90%) los objetivos (de producción y de política pública) que se había propuesto.

3º.- A pesar de lo anterior, los Estatutos del IAPH no recogen una previsión sobre el personal directivo que ocupa tales puestos en plantilla, cuestión a la que la Agencia viene obligada en cuanto que es una Agencia Pública Empresarial, en aras de la máxima racionalidad en el grado de control político de la entidad, principio esencial de la autonomía de gestión del mismo.

4º.- La mejor fórmula jurídica para seguir cumpliendo con los importantes objetivos y fines que tiene encomendados en la actualidad el IAPH es la de la Sociedad Mercantil del Sector Público Andaluz sin perjuicio de la razonabilidad del enfoque de las alegaciones llevadas a cabo por IAPH. Sin embargo, las alegaciones parten de la base de una circunstancia futurible la cual es, la concesión de subvenciones. Por tanto, desde nuestro punto de vista entendemos que entre el modelo de Sociedad Mercantil y el modelo de Agencia Pública Empresarial hay razones de mayor peso para considerar adecuado el primero.

1.2.3 En el apartado de **Análisis de Eficiencia del IAPH**, se concluye que:

1º. La actividad del IAPH en el ámbito de la investigación (como Instituto de Investigación reconocido en 2011) y de la Transferencia del Conocimiento se ha centrado en solicitar o participar en proyectos de investigación nacionales y sobre todo andaluces, pero su participación en proyectos europeos (que son los que mayor financiación tienen y los más prestigiosos) es casi anecdótica o testimonial. Por tanto, su margen de mejora en este ámbito es muy amplio y recomendable, para ampliar sus fuentes de financiación diferentes a la Consejería a la que el Instituto está adscrito.

2º. No están delimitadas las funciones que realizan el IAPH y la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico a través de la Secretaría General de Patrimonio Cultural y de la Dirección General de Patrimonio Histórico y Documental, lo que facilita que se produzcan duplicidades. Y ello porque entre las actividades de ésta y de la Dirección General de Patrimonio Histórico y Documental se encuentran varias que se asimilan a las que ejecuta (incluidas en su normativa

¹ Párrafo modificado en base a la alegación número 5 (Política de transparencia).

de creación) el IAPH, como se expone en las tablas del apartado de Análisis de Eficiencia.

3°. Existen duplicidades entre algunas funciones del IAPH y algunas funciones de la Secretaría General de Patrimonio Cultural y la Dirección General de Patrimonio Histórico y Documental, así como de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, por lo que **resulta necesario acometer una correcta definición y delimitación de los ámbitos de actuación, las funciones y las competencias** entre tales entidades, en los PAIF e incluso en los propios Estatutos del IAPH, mediante la correspondiente adaptación de los mismos.

4°. En cuanto a los indicadores focales, tras un análisis pormenorizado de los mismos, se concluye que todos los indicadores arrojan un resultado superior al 50%, destacando especialmente el control interno, el principio de eficacia y el sistema de gestión.

1.2.4 En el apartado de **Análisis de Economía del IAPH**, se concluye que:

1°. El IAPH tiene un bajo porcentaje de ingresos procedentes de actividades propias, ya que en 2018 fue del 2,5% de los ingresos totales, descendiendo incluso más aún en el año 2019, hasta llegar al 1,5%.

2°. Frente a ello, los ingresos de transferencias de Financiación de Explotación de la Consejería a la que está adscrita (Cultura y Patrimonio Histórico) suponen un 62% de sus ingresos totales en el año 2018, ascendiendo un poco más en el año 2019, hasta llegar al 65%.

3°. El porcentaje del total de los ingresos procedentes de la Junta de Andalucía que se destinan a sufragar los gastos de personal del IAPH es muy elevado, estando en torno a un 80%, cifra excesiva si lo que se pretende es que el ente auditado tenga mayor autonomía económica y financiera respecto a la Consejería a la que está adscrito.

4°. En cuanto a su personal, el Manual de Perfiles está desfasado al ser de 2013, y no se realiza una previsión del número de trabajadores necesarios según el puesto, ni su cuantificación económica.

5°. Se detecta un elevado número de cargos intermedios, como es el caso de los Titulados Superiores (59), y muy especialmente de los 4 jefes de centro y 8 jefes de área, así como los 16 jefes de departamento: en total, 28 Jefes de rango intermedio, cuando seguramente los de centro y de área podrían subsumir las actividades de los de departamento o a la inversa, consiguiéndose de este modo un considerable ahorro en costes de personal (técnica de reducción de costes en la organización). También se recomienda mejorar y aumentar la capacitación del resto de personal del IAPH, especialmente en los ámbitos donde se estime que cabe mayor margen para la obtención de ingresos propios, como es el caso de captación de proyectos con financiación de la UE.

6°. La alta dependencia financiera de la Consejería de Cultura dificulta que los responsables de la entidad sientan la necesidad de buscar formas de financiación alternativas, puesto que las transferencias de la Consejería a la que está adscrita la Agencia cubren las necesidades solicitadas, e incluso en algunas ocasiones han llegado a solventar desequilibrios entre ingresos y gastos, vía modificación presupuestaria de la referida Consejería de Cultura.

I.3. Recomendaciones².

A la luz de las conclusiones anteriores, adelantamos en este Resumen Ejecutivo las principales Recomendaciones de mejora, que son las siguientes:

1.3.1. De implementación rápida o inmediata:

1º. Mejorar el Análisis DAFO por parte de la propia Agencia, de cara al próximo Plan Estratégico, incluyendo una identificación de los riesgos relacionados o asociados con cada proceso y servicio del IAPH, así como la integración de las acciones propuestas para minimizar los amenazas y debilidades en la Matriz de Riesgos y Oportunidades de la Entidad auditada.

2º. Redacción interna por parte de la propia Agencia de un Programa de Compliance.

3º. Elaboración y aprobación de un manual de procedimientos y definición de funciones de los distintos puestos de trabajo que corrija las deficiencias actuales.

1.3.2. De implementación a medio/largo plazo:

1º. Desarrollar más las posibilidades del IAPH de financiación, sobre todo en cuanto a la formulación de proyectos de concurrencia competitiva (especialmente los financiados con Fondos Europeos) que pueden servir de fuente importante de ingresos adicionales a los del propio programa 45 J del Presupuesto de la Junta de Andalucía. EL Programa principal es Horizonte 2020, pero también son relevantes el European Research Council (Consejo Europeo de Investigación) ERC y las Acciones Marie Skłodowska-Curie.

2º. Aprobar un Convenio Colectivo propio, cuestión de la que adolece el IAPH desde su creación en 2008, de forma que en el mismo se incluyan unas tablas salariales similares a las de entes del mismo tipo.

3º. Analizar un posible ajuste de su personal, en especial en lo referente a sus diversos Jefes de equipo, de forma que algunos puedan asumir las responsabilidades de otras jefaturas, tal y como se detalla en el apartado de análisis de economía del presente informe, así como mejorar y aumentar la capacitación del resto de personal del IAPH, especialmente en los ámbitos donde se estime que cabe mayor margen para la obtención de ingresos propios, como es muy singularmente en materia de Proyectos financiados con Fondos Europeos, como el H2020.

4º. Adecuar los Estatutos del IAPH a la obligación de recoger el personal directivo que ocupa tales puestos en plantilla, así como clarificar las duplicidades de funciones respecto a la Secretaría General y la Dirección General con competencias en materia de Patrimonio Histórico.

5º. Para una mejora en la gestión de las actividades encomendadas a la Agencia se considera

²Párrafo modificado en base a la alegación número 3 (Sistema de inventario), a la alegación número 4 (Control interno), a la alegación número 5 (Política de transparencia) y en base a la alegación número 6 (Plan de formación anual).

necesaria la elaboración y aprobación de un manual de procedimientos y definición de funciones de los distintos puestos de trabajo que corrija las deficiencias actuales.

6°. Realizar una programación operativa de tareas entre los distintos entes con los que el IAPH actúa para realizar sus fines.

7°. Redactar una nueva política de personal y renovar el Manual de perfiles.

8°. Iniciar las actuaciones de planificación y redacción de un nuevo Plan Estratégico del IAPH para el horizonte 2020-23, en su vertiente operativa, que sirva para fijar los indicadores que permitan verificar el cumplimiento de las políticas públicas y programas de la entidad.

9°. Introducir herramientas de gestión tales como Auditorías de indicadores que permitan el seguimiento de los objetivos generales del IAPH, así como evaluar el grado de eficacia.

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 1 (Cultura) con fecha de 27 de abril de 2020, a la UTE *Cremades & Calvo-Sotelo-Novotec*, con N.I.F. U-01722511, formalizándose el contrato el pasado 21 de julio de 2020.

Las Entidades Instrumentales que integran el Lote 1 son las siguientes:

- AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES.
- FUNDACIÓN BARENBOIM-SAID.
- FUNDACIÓN EL LEGADO ANDALUSÍ.
- FUNDACIÓN REAL ESCUELA ANDALUZA DEL ARTE ECUESTRE.
- FUNDACIÓN RODRÍGUEZ ACOSTA.
- INSTITUTO ANDALUZ DE PATRIMONIO HISTÓRICO.

- FUNDACIÓN CENTRO DE ESTUDIOS ANDALUCES.

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 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, y de acuerdo con la experiencia del equipo auditor.

III. Breve descripción de la Entidad.

Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico	
Norma de creación	Ley 5/2007, de 26 de junio, por la que se crea como entidad de derecho público el Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico.
Modificación de la norma de creación	Ley 1/2011, de 17 de febrero, de reordenación del sector público andaluz.
Norma de aprobación de los Estatutos	Decreto 75/2008, de 4 de marzo, por el que el Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico se adapta a la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía, y se aprueban sus Estatutos.
Normas de modificación de Estatutos	Decreto 414/2008, de 15 de julio, por el que se modifican los Estatutos del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, aprobados por el Decreto 75/2008, de 4 de marzo. Decreto 40/2018, de 13 de febrero, por el que se suprimen, crean y modifican determinados órganos colegiados en el ámbito de la Consejería de Cultura.
Tipo de entidad	Agencia Pública Empresarial andaluza de las previstas en el artículo 68.1 b) de Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía.
Régimen jurídico	<i>Las agencias públicas empresariales a que hace referencia la letra b del apartado 1 del artículo 68 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía, se rigen por el Derecho Administrativo en las cuestiones relacionadas con la formación de la voluntad de sus órganos y con el ejercicio de las potestades administrativas que tengan atribuidas y en los aspectos específicamente regulados en esta Ley, en sus estatutos, en la Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía y demás disposiciones de general aplicación. En los restantes aspectos se regirán por el Derecho Administrativo o por el Derecho Privado según su particular gestión empresarial así lo requiera”.</i>
Objeto social	El objeto social del ente viene definido (en concepto de “funciones”) en el artículo 4 de sus Estatutos: a) La realización de actuaciones en materia de investigación del patrimonio histórico en el ámbito de sus competencias. b) El desarrollo de proyectos y actuaciones en materia de conservación

	<p>y restauración del patrimonio histórico.</p> <p>c) El análisis, estudio, desarrollo y difusión de teorías, métodos y técnicas aplicadas a la tutela del patrimonio histórico y a su protección, conservación, gestión, investigación y difusión.</p> <p>d) La realización de programas, planes, informes, diagnósticos, proyectos y actuaciones en materia de investigación, documentación, protección, intervención y comunicación de los bienes culturales.</p> <p>e) La integración, coordinación y sistematización de la información y documentación en materia del patrimonio histórico, con la finalidad de contribuir al estudio y conocimiento de los bienes culturales de Andalucía.</p> <p>f) El establecimiento de planes de formación de especialistas en los distintos campos del patrimonio histórico, promoviendo y organizando actividades formativas y fomentando la colaboración con entidades tanto públicas como privadas.</p> <p>g) La asistencia técnica y la prestación de servicios especializados en materia de patrimonio cultural.</p> <p>h) La acreditación de especialistas en materia de patrimonio histórico en los casos que se requiera.</p> <p>i) La celebración de convenios de colaboración y cooperación con otras Administraciones Públicas y entidades públicas y privadas, necesarios para el desarrollo de sus funciones, tanto en el ámbito nacional como internacional, prestando especial atención a los convenios de colaboración con las Universidades públicas de Andalucía en materia de formación e investigación.</p> <p>j) Participar en organizaciones, asociaciones y entidades públicas nacionales e internacionales relacionadas con sus fines, ya sea en nombre propio ya formando parte de las delegaciones de la Administración de la Junta de Andalucía.</p> <p>k) Conceder subvenciones de conformidad con la normativa aplicable.</p> <p>l) Cualquier otra que le sea encomendada por la Consejería competente en materia de cultura, de conformidad con sus fines. El Instituto deberá ejecutar con carácter obligatorio las actividades que le sean encomendadas por la Consejería de acuerdo con sus competencias</p>
Adscripción	Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico
Número de trabajadores	111 (2018), incluyendo al director
Total presupuesto de explotación y de capital (2019 y 2020)	<p>Año 2020: 6.261.852 euros</p> <p>Año 2019: 6.213.526 euros</p>

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 (IGJA), que tal y como establece el artículo 93 del TRLGHP, consiste en el análisis de los principales sistemas o procedimientos del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico, así como un análisis de eficacia, eficiencia y economía en la gestión de los recursos públicos realizada por la misma.

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

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

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

A continuación, de una manera compendiada, se detallan los procedimientos de auditoría aplicados en la ejecución del trabajo de campo y definidos en los Programas de Trabajo conformados en la Fase de Planificación por la IGJA.

IV.1. Análisis de Sistemas y procedimientos.

- *Celebración de entrevistas con los responsables de áreas/departamentos en los que se identifican los procedimientos prioritarios.*

Tras el primer envío de información por parte del IAPH, para ahondar en algunos contenidos de la referida documentación, con fecha 10/09/2020 se mantuvo una entrevista con los responsables designados por el IAPH, teniendo lugar una segunda entrevista el pasado 02/10/2020. Con posterioridad, el IAPH realizó el envío del resto de la información que les fue solicitada por el equipo auditor para profundizar en los aspectos destacados en dichas entrevistas.

A la luz de todo lo anterior, esto es, de los procedimientos aplicados por cada área de análisis, así como del cruce de la información recabada al IAPH, y la información obtenida en las entrevistas mantenidas con los responsables de la Agencia, el equipo de trabajo de la entidad auditora ha diseñado un cuadro de indicadores, cuadro que ha sido puesto en conocimiento de la IGJA y que se incluye como **Anexo I**.

- *Análisis del Mapa de Procesos del IAPH.*

Para complementar los índices de evaluación anteriores, se ha analizado el Mapa de Procesos del IAPH (que se adjunta al presente Informe como **Anexo VI**), el equipo de trabajo ha elaborado también un Inventario de los principales procedimientos que se han identificado en la Agencia, distinguiendo entre procesos de Dirección, Operativos y /o Soporte que en algunos casos va acompañado de una Matriz de procesos - áreas – departamentos.

En concreto, desde la Agencia auditada nos han facilitado una serie de procedimientos internos que son los siguientes:

- PLANIFICACIÓN
- APOYO A LA TUTELA DEL PATRIMONIO CULTURAL
- GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN
- GESTIÓN DE LA CALIDAD
- COMUNICACIÓN
- GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS
- PROCESOS DE PRODUCCIÓN
- PROCESOS DE ANÁLISIS, INFORMACIÓN Y TRANSMISIÓN.
- ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
- CONTRATACIÓN Y CONVENIOS GESTIÓN DE PERSONAS
- GESTIÓN DE SISTEMAS
- INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS
- GESTIÓN AMBIENTAL

Para más detalle, el equipo auditor ha diseccionado cada uno de los mismos, de forma que se ha identificado el siguiente cuadro de procedimientos del IAPH:

PROCESOS ESTRATÉGICOS
Proceso de Planificación
Proceso de Apoyo a la Tutela del Patrimonio cultural
Proceso de Gestión de la Investigación
Proceso de Gestión de la Calidad
Proceso de Comunicación Institucional

PROCESOS OPERATIVOS	
Producción del Conocimiento	
TRANSFERENCIA	TRANSMISIÓN
Proceso de Servicios de intervención	Proceso de Formación
Proceso de servicios de estudios y Estratégias patrimoniales	Proceso de Publicaciones
Proceso de Servicios de análisis científico	
Proceso de Servicios del Patrimonio arqueológico subacuático	
Proceso de Servicios de Información, Mediateca, Biblioteca y Archivo	
DIVULGACIÓN CIENTÍFICA INSTITUCIONAL	

PROCESOS SOPORTE
Proceso de Administración y finanzas
Proceso de Contratación y convenios
Proceso de Gestión de personas
Proceso de Gestión de sistemas
Infraestructuras y equipamientos
Proceso de Gestión ambiental
Proceso de Gestión documental

A la luz de lo anterior, se concluye que el IAPH tiene un adecuado sistema de control y reporte de la información de todas las actuaciones, tal y como se detalla en el Mapa de Procesos de la Entidad, donde se distinguen entre procesos estratégicos, procesos operativos y procesos soporte, no quedando ningún procedimiento sin departamento adscrito, por lo que se garantizan los necesarios filtros y controles de sus actuaciones.

- *Análisis y valoración de los procedimientos. Evaluación de los sistemas de control interno y Detección de Riesgos. Matriz global de procedimientos-riesgos asociados-controles clave y pruebas de cumplimiento³.*

Aunque el IAPH realiza una gestión de la correspondencia en la sede central (circuito de entrada y de salida), así como un procedimiento de elaboración y actualización de modelos de documentos adecuados.

En el referido Informe, la IGJA recomendó a este respecto el asesoramiento en un programa de cumplimiento normativo que sirva de modelo de organización y prevención de posibles incumplimientos.

³ Párrafo modificado en base a la alegación número 4 (Control interno).

- Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

El IAPH cuenta con un Análisis DAFO, elaborado de acuerdo con lo previsto en el Plan Estratégico del IAPH 2017-2020, que es el siguiente:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Dotaciones presupuestarias ajustadas	Carácter único, singular y diferenciado como organización basada en el conocimiento del patrimonio cultural, que desarrolla sus actividades I+D en el contexto de sus propios servicios y proyectos de actuación (Carácter mixto - investigador y técnico- del perfil de los profesionales del IAPH) (Liderazgo viable en un sector de pequeñas dimensiones y desestructurado)
Falta de estudios especializados respecto a los grupos de interés	Equipos multidisciplinares e instalaciones que permiten abordar proyectos de envergadura y complejidad
Desfase gradual tecnológico	Base óptima en el ámbito de la gestión y la excelencia institucional (dirección por objetivos, gestión por procesos, evaluación por competencias, certificación de calidad...)
Experiencia insuficiente en construcción de redes, participación e intercambio	Existencia de vínculos importantes con profesionales e instituciones nacionales e internacionales
Dificultad para rentabilizar la información y el conocimiento disponibles, externa e internamente, mediante herramientas de gestión unificadas	Viabilidad de un nuevo funcionamiento y adecuación estructural, acorde a la misión del IAPH, a los nuevos tiempos y necesidades y a la optimización de los recursos intangibles, capacidades y conocimientos de la organización
Necesidad de formación continua y cualificación permanente de los profesionales	Suficiente autonomía y capacidad para celebrar convenios, recibir subvenciones y obtener pagos por prestación de servicios
Naturaleza híbrida, que obstaculiza la concentración de esfuerzos, especialización y definición/comprensión de objetivos	Posibilidad de refuerzo de las estrategias de captación de recursos y de diversificación de las fuentes de financiación para iniciativas de interés, inasumibles con los recursos propios
Falta de simplificación de los procesos de planificación y evaluación	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Ausencia de estructuras orientadas al fomento de la actividad investigadora.	Reconocimiento progresivo de la necesidad de una relación más estrecha y armónica entre las políticas patrimoniales y otras políticas sectoriales, desde la sostenibilidad y comprensión del patrimonio cultural como un valioso recurso en

	nuestras sociedades y como factor clave de desarrollo y bienestar para Andalucía
Exigencia cada vez mayor de calidad y competitividad	Auge de sectores relacionados y mercados emergentes.
Evolución tecnológica rápida y permanente	Mayor atención pública al pluralismo social, acceso de la sociedad civil y tendencias colectivas y sociales más participativas
Crisis y futuro incierto de las instituciones	Cualificación y conocimiento como ejes de la política económica
Opinión pública desfavorable. Decreciente valoración social de la política y en consecuencia de las administraciones públicas	Atractivo y potencial del patrimonio como conector emocional y cohesionador social, en una sociedad en crisis
Sector patrimonial desestructurado y de pequeñas dimensiones	
Percepción de competencia desleal en el sector privado patrimonial	

Se concluye que este Análisis DAFO es bastante completo, si bien se podría mejorar incluyendo una identificación de los riesgos relacionados o asociados con cada proceso y servicio del IAPH, así como la integración de las acciones propuestas para minimizar los amenazas y debilidades en la Matriz de Riesgos y Oportunidades de la Entidad auditada, por lo que se recomienda que se implemente dicha mejora por parte de la propia Agencia, de cara a su próximo Plan Estratégico.

- *Mapa de sistemas de información. Valoración de la suficiencia e idoneidad de los recursos informáticos y humanos.*

Tras un análisis pormenorizado por parte del equipo auditor de los procedimientos internos del IAPH, así como del DAFO, podemos concluir que el IAPH presenta una buena planificación en el área de Administración y Finanzas, para gestionar los pagos y los distintos cobros, contando además con asesoramiento jurídico para llevar a cabo la tramitación de convenios con otras entidades.

En cuanto a la gestión de sus RRHH y las facilidades dadas a su personal, son adecuados, dado que el IAPH tiene un plan de formación interna, así como una gestión de acciones formativas, o acciones formativas fuera del plan, gestión administrativa de personal o incluso gestión de anticipos/préstamos, ayudas sociales y dietas.

Ahora bien, en cuanto a políticas de personal, el Manual de perfiles ha quedado obsoleto (es de 2013), y no realiza una previsión del número de trabajadores necesarios según el puesto, ni su cuantificación económica. Por tanto, se considera necesaria la elaboración y aprobación de un manual de procedimientos y definición de funciones de los distintos puestos de trabajo que corrija las deficiencias actuales.

Por último, sobre sus recursos informáticos, se concluye que el IAPH tiene sistemas de información con el desarrollo de aplicaciones informáticas y otras tareas de soporte TIC, además de una estrategia muy ambiciosa de Transferencia del Conocimiento, como queda patente en documento que se incluye como Anexo VII del presente Informe. Cuenta, además, con una serie de infraestructuras y equipamientos que se consideran adecuados para la actividad que realiza.

IV.2. Análisis de Eficacia.

- *Grado de cumplimiento de los objetivos fijados y análisis de coherencia.*

1) Objetivos y funciones del IAPH.

En virtud de su ley de creación, sus **finés** son los siguientes:

- 1) La intervención.
- 2) La investigación e innovación.
- 3) La documentación, comunicación y desarrollo del patrimonio cultural en el marco de los planes de investigación.
- 4) El desarrollo y la innovación de la Junta de Andalucía.

El desglose de **funciones** competencia del IAPH se detalla en el artículo 3:

- a) El análisis, estudio, desarrollo y difusión de teorías, métodos y técnicas aplicadas a la tutela del patrimonio histórico y a su protección, conservación, gestión, investigación y difusión.*
- b) La realización de informes, diagnósticos, proyectos y actuaciones en materia de protección, intervención, documentación, investigación y comunicación de los bienes culturales.*
- c) El desarrollo de proyectos y actuaciones en materia de conservación y restauración del patrimonio histórico.*
- d) La realización de actuaciones en materia de investigación del patrimonio histórico en el ámbito de sus competencias.*
- e) La integración, coordinación y sistematización de la información y documentación en materia de patrimonio histórico, para contribuir al estudio y conocimiento de los bienes culturales de Andalucía.*
- f) El establecimiento de planes de formación de especialistas en los distintos campos del patrimonio histórico, promoviendo y organizando actividades formativas.*
- g) El fomento de la colaboración con instituciones privadas y organismos públicos en relación con las funciones del Instituto prestando especial atención a los convenios de colaboración con las Universidades públicas de Andalucía en materia de formación e investigación”.*

Por último, los **Estatutos** del ente señalan entre sus Fines Generales: “(...) *la intervención, investigación, conservación y valorización del patrimonio cultural, así como la innovación, la transferencia de conocimiento y el establecimiento de pautas para la tutela del patrimonio cultural*”.

Por su parte, el “Plan Estratégico 2017-2020 del IAPH” define dos objetivos estratégicos de la Agencia:

- 1) Ciencia pública para avanzar en la sostenibilidad social y territorial a través del patrimonio cultural, y
- 2) Alcanzar la excelencia institucional.

Del cruce y puesta en conexión de toda la información señalada, se puede concluir que el IAPH cumple en general con la exigencia de coherencia, ya que los objetivos específicos y las actuaciones realizadas durante el periodo auditado se ajustan en un grado elevado a las competencias recogidas en los Estatutos de la Agencia.

A mayor abundamiento, siguiendo el Informe de Seguimiento de las líneas de acción de los objetivos generales definidos en el Plan estratégico del IAPH, correspondiente al ejercicio 2018, se puede comprobar el nivel de desarrollo de los programas ejecutados en desarrollo de las líneas de acción trazadas.

Línea de acción	Resultado esperado	Programas y actuaciones estratégicas	Estado
1.1. Modelos y actuaciones técnicas, científicas y operativas de apoyo a la tutela del patrimonio cultural	Reforzado el papel de mediación del IAPH, al haber orientado la gestión del patrimonio con criterios de desarrollo sostenible e impulsado en Andalucía el diálogo y las relaciones entre el ámbito de la investigación patrimonial y el sector productivo	Programa para la mediación entre ciencia pública, patrimonio cultural y otras políticas sectoriales:	
		1. Documento de definición de una Estrategia andaluza de ciencia pública, patrimonio y otras políticas relacionadas (2017)	fin 100%
		2. Creación de una subcomisión de patrimonio y ciencia pública en el marco de la Estrategia de Paisaje de Andalucía (2017-2020)	iniciado
		3. Informe de estrategias desarrolladas por las Administraciones públicas en patrimonio cultural (2017)	fin 100%
		4. Agenda de Investigación en Patrimonio de Andalucía/ Seminarios de Universidades y Patrimonio Cultural (2017-2020)	en desarrollo

		5. Documento de definición de un Clúster Andaluz de Patrimonio (2017)	fin 100%
		6. Desarrollo de un Clúster Andaluz de la Cal (2018)	fin 100%

Como puede comprobarse, el IAPH cuenta con indicadores de cumplimiento de los proyectos del plan de acción. Si bien del conjunto de líneas de acción hay ciertos proyectos que figuran pendientes de iniciación, como, por ejemplo, el Proyecto de impulso de una Oficina de Transferencia de los Resultados de la Investigación (teniendo en cuenta que la referencia del presente informe es el ejercicio 2018), se puede concluir que **el conjunto de actividades que lleva a cabo el IAPH es coherente con los fines vigentes establecidos en la Ley de creación y en los Estatutos de la Agencia, y que en la actualidad las está desempeñando**, y controlando el grado de cumplimiento de las mismas.

Ahora bien, del análisis de los Estatutos del IAPH se concluye que los mismos no están adecuados a la obligación de recoger el personal directivo que ocupa tales puestos en plantilla, según el mandato de la Ley 18/2011, de 23 de diciembre, del Presupuesto de Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2012, que establece en el artículo 17 que *“Las citadas entidades que no tengan definido el personal que ejerce funciones de alta dirección en sus estatutos o en las normas que cumplan una función análoga deberán instar la modificación de las referidas normas en el plazo de un mes desde la entrada en vigor de la presente Ley”*. La última modificación estatutaria, recogida en el Decreto 40/2018, de 13 de febrero, por el que se suprimen, crean y modifican determinados órganos colegiados en el ámbito de la Consejería de Cultura, únicamente se ocupó de la composición del Consejo Asesor, obviando, por tanto, la referida disposición. Esta circunstancia puede poner en entredicho la racionalidad en el grado de control político de la entidad, principio esencial de la autonomía de gestión del mismo, en cuanto Agencia Pública Empresarial.

Asimismo, el IAPH no cuenta con Convenio Colectivo propio desde su creación en 2008 y en la actualidad siguen coexistiendo dos tipos de personal en el IAPH: **(i)** por un lado, el personal que fue subrogado de la otra agencia de la Consejería de Cultura cuando se crea el IAPH, a los que se les aplica el convenio colectivo en vigor en aquel momento en aquella agencia, y **(ii)** por otro lado, el colectivo que fue contratado con posterioridad a la creación del IAPH, que tiene unas condiciones particulares que se negociarían a partir de aquel momento e igualaría las condiciones a todos los trabajadores. Este Convenio nunca se ha aprobado. En la actualidad se ha solicitado la modificación de esta situación, de nuevo, a la Consejería de Hacienda y Financiación Europea, y aún no se ha recibido respuesta.

- **Análisis de la conveniencia de cambiar la naturaleza jurídica de agencia pública empresarial por la de Sociedad Mercantil del Sector Público Andaluz, en el caso del IAPH.**

En el análisis del grado de eficacia de la entidad auditada cobra una especial relevancia el determinar si la mejor fórmula jurídica para el logro de sus fines y objetivos es la de Agencia

Pública Empresarial (art.68 LAJA) o la de Sociedad Mercantil del Sector Público Andaluz (art. 75 LAJA).

Una vez analizados ambos regímenes jurídicos previstos en la LAJA, el equipo auditor concluye que la mejor fórmula jurídica para seguir cumpliendo con los importantes objetivos y fines que tiene encomendados en la actualidad el IAPH, es la Sociedad Mercantil del Sector Público Andaluz debido a lo siguiente,

- Tiene gran potencial en cuanto a la captación de ingresos de mercado.
- No requiere el reconocimiento de potestades administrativas para el ejercicio de sus funciones.
- El IAPH para el desarrollo de sus actividades (programas específicos de la Consejería adscrita, proyectos I+D+i, programas de formación, restauración y rehabilitación de los bienes que constituyen el patrimonio cultural, etc.) no precisa actuar con prerrogativas públicas en relación con la tutela de los bienes de dominio público que tiene adscritos.

Por todo lo anterior, las alegaciones formuladas por IAPH en el *Anexo VIII Alegaciones al Informe Provisional*, contarían con mayor solidez siempre que no partiesen de la base de una circunstancia futurible como es la concesión de subvenciones o la inexistencia de duplicidades.

IV.3. Análisis de Eficiencia.

Para el análisis de la eficiencia del IAPH se han tomado como base dos aspectos claves de sus actividades que son más cuantificables, como son los siguientes:

- Actividades divulgativas y de promoción cultural del patrimonio histórico dentro de su objeto social.
- Labores de conservación y restauración del patrimonio histórico.
- Gestión de visitas a las instalaciones y al programa de actividades.

Ambos aspectos se han analizado con un enfoque coste-beneficio, pero teniendo siempre presente que, en el caso de la Agencia, no sólo hay una finalidad de obtención de lucro, sino que por encima de ello tiene otros objetivos más políticos o de interés general (más difusos y difíciles de cuantificar y evaluar).

Por ello, se debe considerar un enfoque que dé retorno de la inversión de las iniciativas que promueve el IAPH. Para ello se han estudiado analíticamente los costes y beneficios (directos e indirectos) de cada actividad, y por diferencia entre ambas magnitudes, su resultado.

En particular, se han analizado los siguientes aspectos:

1. Los servicios que ofrece el IAPH y qué grupos de interés se ven beneficiados, obteniendo como resultados los siguientes:
- 2.

Órganos Directivos (Junta de Andalucía, Consejería de Cultura).	➤	Propietarios, Accionistas, inversores y socios.
Personal	➤	Empleados.
Entidades del Sector	➤	Competidores.
Administración	➤	Administración.
Proveedores	➤	Proveedores de productos y ss.
Alianzas-Colaboraciones	➤	Alianzas o colaboraciones.
Usuarios	➤	Clientes, Usuarios y Consumidores
Sociedad	➤	Comunidad y Sociedad.
Medio Ambiente	➤	Medio Ambiente.

2. Cómo se están prestando esos servicios, así como la imputación de costes a cada uno de ellos, obteniendo de esta manera los costes de los servicios ofrecidos, tras el análisis de las Cuentas Anuales auditadas de los últimos ejercicios, contrastando dicha información con la extraída de la Contabilidad de costes que internamente lleva el IAPH, dando como resultado un elevado índice de satisfacción de los grupos de interés con los servicios prestados por el IAPH.

3. Los beneficios que reportan la prestación de servicios, tanto los directos como los indirectos. Si bien los beneficios directos para el IAPH derivan en algunos casos en la capacidad de generar ingresos propios, también se han tenido en cuenta los beneficios indirectos que cada servicio tiene, en cuanto a la denominada “retroalimentación de las partes interesadas”, siendo su porcentaje bastante elevado.

4. La posibilidad de aumentar los ingresos provenientes de fuentes de financiación diferentes a la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico.

Aunque el IAPH está reconocido desde 2011 como Instituto de Investigación, integrado en el Sistema Andaluz del Conocimiento, y además le confiere gran importancia a la Transferencia del Conocimiento (vid. Anexo VII), la actividad del Instituto en este ámbito se ha centrado en solicitar o participar en proyectos de investigación nacionales y sobre todo andaluces, pero su participación en proyectos europeos (que son los que mayor financiación tienen y los más prestigiosos) es casi anecdótica o testimonial. Por ello, se recomienda que el IAPH centre más sus esfuerzos en investigación y transferencia del conocimiento en la participación en Proyectos de Investigación europeos. El programa principal en la actualidad es Horizonte 2020, pero también son relevantes el European Research Council (Consejo Europeo de Investigación) ERC y las Acciones Marie Skłodowska-Curie, así como el Fondo Next Generation EU.

Para poder participar con mayor asiduidad en Proyectos Europeos centrados en el Patrimonio, se ha de concebir el Patrimonio Cultural como una parte de un todo, buscando su interrelación y dependencia con otras disciplinas, para que pueda ser valorado como un factor dinamizador de la economía y la sociedad. En especial, se debe fortalecer la relación entre urbanismo y patrimonio, turismo y patrimonio, adaptación al cambio climático y patrimonio, además de reconocer la importancia de los avances científicos que han permitido la restauración en todos los ámbitos: química, materiales, tratamientos, estructuras, laser y sistema digital, etc.

Además, se ha constatado una discrepancia entre la previsión de ingresos para 2018 de otras fuentes diferentes de la Consejería con competencias en materia de Cultura y los ingresos

finalmente obtenidos de fuentes de financiación diferentes a la Consejería a la que está adscrita, tanto por conceptos como por importes.

En todo caso, de lo que no cabe duda es del mayor margen del IAPH para generar ingresos propios por esta vía, tal y como se señalará en las recomendaciones.

2) Funciones y duplicidades.

Se ha realizado una comparativa entre las actividades para las que recibió financiación por parte de la Consejería a la que está adscrita y otras actividades similares para las que se destinaron también partidas presupuestarias por parte de esa misma Consejería (en el año 2018, la Consejería de Cultura), de lo que se concluye que no están claramente delimitadas las funciones que realizan el IAPH y la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico a través de la Secretaría General de Patrimonio Cultural y de la Dirección General de Patrimonio Histórico y Documental, lo que facilita la existencia de duplicidades. Y ello porque entre las funciones de la Secretaría General de Patrimonio, varias se asimilan a las del IAPH, como se expone en la tabla siguiente:

IAPH (Funciones según Ley de creación)	Secretaría (Funciones según artículo 5 del Decreto 108/2019)
<i>2. b) La realización de informes, diagnósticos, proyectos y actuaciones en materia de protección, intervención, documentación, investigación y comunicación de los bienes culturales.</i>	<i>2. a) La dirección, supervisión, control, seguimiento y evaluación de las actuaciones de la Consejería en materia de patrimonio histórico, espacios culturales, archivos, bibliotecas, patrimonio bibliográfico y documental, así como el impulso de sus actuaciones sectoriales.</i>
<i>2. d) La realización de actuaciones en materia de investigación del patrimonio histórico en el ámbito de sus competencias.</i>	<i>2. c) La formulación de directrices y realización de estudios en materia de políticas culturales de su competencia.</i>
<i>2. g) El fomento de la colaboración con instituciones privadas y organismos públicos en relación con las funciones del Instituto previstas en esta Ley y las que en su desarrollo se determinen en los estatutos, prestando especial atención a los convenios de colaboración con las Universidades públicas de Andalucía en materia de formación e investigación.</i>	<i>2. d) El impulso del diálogo y la interlocución con los agentes económicos y sociales, así como con otras administraciones e instituciones públicas y entidades privadas, en aquellas actuaciones que tengan incidencia en el ámbito de las políticas culturales de su competencia.</i>

Por otro lado, en referencia a la Dirección General de Patrimonio Histórico y Documental, se han encontrado varias competencias equivalentes a aquellas funciones que desempeña el IAPH en virtud de su Ley de creación:

IAPH (Funciones según Ley de creación)	Dirección (Funciones según artículo 8 del Decreto 108/2019)
<p>1. <i>El Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico se configura como un organismo cuyos fines son la intervención, investigación e innovación, documentación, comunicación y desarrollo del patrimonio cultural en el marco de los planes de investigación, desarrollo e innovación de la Junta de Andalucía.</i></p>	<p>2. a) <i>El conocimiento y la protección de los bienes del patrimonio histórico andaluz mediante los instrumentos jurídico-administrativos existentes, de manera especial a través del Catálogo General del Patrimonio Histórico Andaluz y del Inventario de Bienes Reconocidos del Patrimonio Histórico Andaluz.</i></p>
<p>2. a) <i>El análisis, estudio, desarrollo y difusión de teorías, métodos y técnicas aplicadas a la tutela del patrimonio histórico y a su protección, conservación, gestión, investigación y difusión.</i></p> <p>2. c) <i>El desarrollo de proyectos y actuaciones en materia de conservación y restauración del patrimonio histórico.</i></p>	<p>2. e) <i>La conservación y restauración del patrimonio histórico andaluz mediante los mecanismos que permitan garantizar la adecuación de las obras e intervenciones a los criterios y normas aplicables en esta materia así como la sistematización de los resultados obtenidos, y también a través del análisis, estudio, desarrollo y difusión de las distintas teorías, métodos y técnicas de restauración que aseguren la permanencia del patrimonio histórico. Asimismo, la autorización de los proyectos de obras, de acuerdo con la normativa del patrimonio histórico.</i></p>
<p>2. b) <i>La realización de informes, diagnósticos, proyectos y actuaciones en materia de protección, intervención, documentación, investigación y comunicación de los bienes culturales.</i></p>	<p>4. d) <i>La emisión de informe previo sobre los planes, planes directores, programas y, en general, actuaciones museológicas o museográficas que afecten a los espacios culturales y enclaves.</i></p>
<p>2. d) <i>La realización de actuaciones en materia de investigación del patrimonio histórico en el ámbito de sus competencias.</i></p>	<p>2. f) <i>El fomento de la investigación sobre el patrimonio histórico, su puesta en valor, difusión y su régimen de autorizaciones.</i></p>
<p>2. e) <i>La integración, coordinación y sistematización de la información y documentación en materia de patrimonio histórico, para contribuir al estudio y conocimiento de los bienes culturales de Andalucía.</i></p>	<p>2. h) <i>La promoción, conservación y difusión del patrimonio documental y bibliográfico de Andalucía.</i></p>

Por tanto, existen algunas duplicidades entre las funciones que realizan el IAPH y la Secretaría y la Dirección en el ejercicio de ciertas competencias, por lo que sería conveniente que todo ello quedase mejor delimitado en los PAIF e incluso en los propios Estatutos del IAPH, mediante la correspondiente adaptación de los mismos.

Además de lo anterior, el equipo auditor ha realizado una comparativa con otros agentes públicos con competencias en el ámbito del sector cultural andaluz, y adscritos a la Consejería

de Cultura y Patrimonio Histórico, concluyendo que existen equivalencias en ciertas competencias (*mutatis mutandis*) que implican duplicidades en el desempeño de su actividad. Así, por ejemplo, en la regulación de las funciones de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, recogida en el artículo 6 de sus Estatutos (Decreto 103/2011, de 19 de abril), se establecen funciones que se asemejan a algunas del IAPH en su Ley de Creación y en sus Estatutos, en concreto los que se enumeran a continuación:

“2. d) La gestión y tutela de las instituciones culturales y del patrimonio histórico que se integren en la Agencia, de conformidad con los instrumentos de planificación interna de gestión de dichas instituciones, y en el marco de la planificación general, control, supervisión e inspección de la Consejería competente en materia de cultura a través de los registros, sistemas y redes previstos en su normativa específica.

e) La organización, puesta en valor y difusión de los enclaves cuya gestión le sea atribuida.

f) La adopción de las medidas preventivas de mantenimiento y conservación que resulten necesarias para garantizar la seguridad e integridad material de las zonas arqueológicas y demás bienes inmuebles del patrimonio histórico, de titularidad de la Comunidad Autónoma, bajo la planificación, dirección y supervisión de la Consejería competente en materia de cultura.

h) La tutela, acrecentamiento y valorización de los bienes inmuebles del patrimonio histórico y de cuantos valores culturales, paisajísticos, ambientales o de otra naturaleza concurren en las instituciones culturales y del patrimonio histórico que se integren en la Agencia, así como de los fondos museísticos, documentales, bibliográficos y demás bienes del Catálogo General del Patrimonio Histórico Andaluz de las mismas. Asimismo, podrá adoptar, en aras a la protección, conservación y seguridad, cuantas medidas sean necesarias para garantizar la integridad de los citados bienes.

k) La ejecución de trabajos de promoción, comunicación y divulgación de contenidos informativos de la Consejería competente en materia de cultura, así como la organización y participación en eventos promocionales”.

Por último, en la comparativa entre las actividades para las que el **IAPH** recibió financiación por parte de la Consejería a la que está adscrita (en concreto las previstas en el Programa 45J del Presupuesto de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico para el año 2019) y otras actividades similares para las que se destinaron también partidas presupuestarias por parte de esa misma Consejería, se detectan duplicidades en las actuaciones siguientes:

- ✓ OE. 1 La Tutela, protección, conservación y difusión del Patrimonio Histórico.
- ✓ OO11.Aumentar la generación de conocimiento innovador en patrimonio cultural.

	Duplicidades
ACT.1.1.1 Fomento de la Investigación, Desarrollo e Innovación en Patrimonio Cultural.	<ul style="list-style-type: none"> - actividad 3.1 Desarrollo de proyectos normativos en materia de museos del programa 4.5D. - actividad 2.4 Innovación en la gestión del Patrimonio Cultural del programa 4.5 J.

ACT.1.1.2 Recursos documentales y tecnológicos de apoyo a la I+D+i.	<ul style="list-style-type: none"> - actividad 3.1 Desarrollo de un Programa de promoción de la investigación del programa 4.5B - actividad 5.1 Realización actividades en redes sociales y agenda cultural y actividad 5.2 Realización actividades en otros medios de comunicación del programa 4.5 E. - actividad 2.5 Recursos científicos técnicos para la I+D+i del programa 4.5 J.
ACT.1.1.3 Producción del conocimiento en los ámbitos del pensamiento, la práctica aplicada y la gestión.	<ul style="list-style-type: none"> - No presenta duplicidades a priori.

✓ 00.1.2 Redactar informes y documentos técnicos para la tutela del patrimonio cultural.

	Duplicidades
ACT.1.2.1 Redactar informes y documentos técnicos para la tutela del Patrimonio Cultural.	<ul style="list-style-type: none"> - actividad 5.1 Autorizaciones de actividades arqueológicas y proyectos generales de investigación del programa 4.5 B. - actividad 2.1 Garantizar el servicio de los archivos gestionados por la Consejería de Cultura y actividad 4.1 Realización de actuaciones que garanticen y fomenten el acceso a los recursos de bibliotecas y centros de documentación del programa 4.5 H.
ACT.1.2.2 Redactar informes y documentos técnicos para la tutela del Patrimonio Arqueológico Subacuático.	<ul style="list-style-type: none"> - No presenta duplicidades a priori.

Por tanto, existen duplicidades entre algunas funciones del IAPH y algunas funciones de la Secretaría General de Patrimonio Cultural y la Dirección General de Patrimonio Histórico y Documental, así como de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, por lo que **resulta necesario acometer una correcta definición y delimitación de los ámbitos de actuación, las funciones y las competencias** entre tales entidades.

IV.4. Análisis de Economía.

I. Análisis de la estructura de ingresos de la Entidad

Los ingresos del IAPH durante el periodo auditado (2018-2019) están desglosados de la siguiente manera:

en miles de euros	2018	2019
Ingresos transfer.explot.J.A.	6.156,00	6.199,00
Subvenciones de otras entidades	28,00	101,00
Otros ingresos explotación	20,50	3,20
Ingresos por prestación de servicios ext	249,00	147,00
Trabajos realiz. para su Patrimonio	505,00	56,00
Imputación de subvenc.de Patr.neto	903,00	932,00
INGRESOS GLOBALES	9.879,50	9.457,20

La primera consecuencia que se extrae de su análisis es el bajo porcentaje de ingresos procedentes de actividades propias, ya que en 2018 fue del 2,5% de los ingresos totales, descendiendo incluso más aún en el año 2019, hasta llegar al 1,5%.

Frente a ello, los ingresos de transferencias de Financiación de Explotación de la Consejería a la que está adscrita (Cultura y Patrimonio Histórico) suponen un 62% de sus ingresos totales en el año 2018, ascendiendo un poco más en 2019, hasta el 65%.

II. Análisis de la estructura de costes de la Entidad.

Se relacionan a continuación los gastos más relevantes del IAPH.

Si definimos como COSTES FIJOS los gastos que la entidad va a tener en todo caso, tenga el volumen de actividad (producción o prestación de servicios) que tenga, estimamos que ineludiblemente éstos son los gastos de personal, es decir, la mano de obra directa y la Seguridad Social.

Frente a los fijos, los COSTES VARIABLES sí que dependerán directamente del volumen de la actividad o prestación de los servicios, por lo que entre los mismos señalamos el resto de los gastos de explotación del IAPH.

A continuación se expone el detalle más profundo de los costes más significativos de la entidad, esto es, los de personal y los de explotación:

A- Cuantificación del coste económico de personal.

Podemos ver en las cuentas de resultados de los años 2018 y 2019, los porcentajes del coste del personal, puestos en comparación con las transferencias de la Consejería.

	GASTOS DEL PERSONAL	TRANSFE. JA	
% del total de ingresos de JA destinados a gastos de personal 2018	4.844,00	6.156,00	79%
% del total de ingresos de JA destinados a gastos de personal 2019	5.148,00	6.199,00	83%

(Datos de las CCAA'18 y 19)

Por tanto, el porcentaje del total de los ingresos procedentes de la Junta de Andalucía que se destinan a sufragar los gastos de personal del IAPH es muy elevado, estando en torno a un 80%, cifra excesiva si lo que se pretende es que el ente auditado tenga mayor autonomía económica y financiera respecto a la Consejería de adscripción.

Comparativa

No hemos localizado una entidad que nos permita comparar directamente el patrón de aplicación. Solo hemos localizado entidades aproximadas. Si realizamos una comparativa entre los costes salariales reales del personal del IAPH, y los costes salariales de mercado de la **Fundación Tres Culturas**:

Denominación del PT	IAPH
Director/a	62.602,98 €
Jefe/a Centro de Formación y Difusión	58.261,98 €
Jefe/a Centro Documentación y Estudios	57.620,64 €
Jefe/a Área de Asesoramiento Jurídico	51.808,54 €
Gestión de Presupuestos	30.589,31 €
Técnico/a de Comunicación	32.679,97 €
Administrativo/a 1	24.116,44 €
Secretario/a de Dirección	24.119,44 €
Ordenanza	21.047,35 €

Denominación del PT	TRES CULTURAS
Directores de area	40.320,00 €
Directores de prog	38.920,00 €
Jefatura de serv.	37.520,00 €
Gestores	31.780,00 €
Asistente direcc	31.780,00 €
Técnico/a de Comunicación	30.800,00 €
Oficiales	23.100,00 €
Auxiliares	20.300,00 €

(datos B.O.Prov.Sev)

Se concluye que los salarios o retribuciones del personal del ente auditado están bastante por encima de los que percibe la Fundación Tres Culturas del Mediterráneo.

Si hacemos ahora la comparación salarial con la **Agencia Andaluza de Instituciones Culturales** los sueldos son:

Denominación del PT	AAIC
Director/a	54.664,10 €
Jefe/a Centro de Formación y Difusión	52.211,98 €
Jefe/a Centro Documentación y Estudios	50.013,02 €
Jefe/a Área de Asesoramiento Jurídico	46.442,67 €
Gestión de Presupuestos	38.750,94 €
Técnico/a de Comunicación	32.444,45 €
Administrativo/a 1	23.265,07 €
Secretario/a de Dirección	22.665,98 €
Ordenanza	13.524,50 €

(datos obtenidos del portal de transparencia de la JA)

Como se aprecia fácilmente, hay cargos de la AAIC que son remunerados en menor cuantía que sus homónimos en el IAPH, por lo que podemos concluir que algunos de los salarios del IAPH son más elevados que los de otros entes que realizan actividades similares.

Esto se observa con más claridad cuando comparamos las nóminas medias de referencia de los 3 entes comparados *(la que resulte de una de las entidades del lote 1 similar al IAPH como es la AAIC, así como la de otra entidad que también realiza algunas actuaciones aproximadas, como es la Fundación Tres Culturas del Mediterráneo)*.

	Media salarial	Media Salar	Media Salar	Desviación
	IAPH	AAIC	Tres cult	IAPH/Tres culturas
Director/a	62.602,98 €	54.664,10 €	40.320,00 €	22.282,98 €
Jefes area/centro	55.897,05 €	46.854,65 €	36.073,33 €	19.823,72 €
Resto	22.092,09 €	22.975,00 €	18.550,00 €	3.542,09 €

Por tanto, la realidad salarial del IAPH, en general, es superior a la de entes similares.

Por último, a continuación, se desglosa y detalla el número de empleados de la entidad para el desarrollo de los objetivos previstos en sus Estatutos, desglosados por Categorías, en el siguiente cuadro:

Cargos	Nºempleados
Director	1
Jefe de centro	4
Jefe de área	8
Jefe de depart	16
Titulado super	59

Titulado medio	13
Administrativos	9
Ordenanzas	1
	111

Para un mayor ahondamiento de la información anterior, la media salarial de los empleados del IAPH fue la siguiente durante el periodo auditado:

	GASTOS PERSONAL	NUMERO EMPLEADOS	miles de euros
Media salarial 2018	4.884	111	44K
Media salarial 2019	5.148	112	45,9K

Por tanto, si relacionamos las actividades realizadas de forma anual por el IAPH, parece evidente que hay excesivo personal, como es el caso de los Titulados Superiores (59), y muy especialmente de los 4 jefes de centro y 8 jefes de área, así como los 16 jefes de departamento: en total, 28 Jefes de rango intermedio, cuando seguramente los de centro y de área podrían subsumir las actividades de los jefes de departamento o a la inversa, consiguiéndose de este modo un considerable ahorro en costes de personal.

Jefes centro y área	IAPH
Jefe/a Centro (4)	230.482,56 €
Jefe/a área (8)	414.468,32 €
Total costes anual	644.950,88 €

Jefes departamento	IAPH
Jefe departamento (16)	828.936,64 €
Total costes anual	828.936,64 €

Costes medios titulados	IAPH
Titulados superiores (59)	1.928.118,23 €
Total costes anual	1.928.118,23 €

B- Cuantificación del coste económico de los gastos de explotación

En relación con los gastos de explotación, hemos obtenido y comparado los gastos más significativos durante el periodo auditado y las desviaciones en años sucesivos, obteniendo como resultados los reflejados en el cuadro siguiente:

Servicios de profesionales independientes	2018	2019	Disminuc.
			Gastos
Servicios de asesoría técnica mantenimiento	4.576,69		
Servicios de asesoramiento fiscal/jurídico	18.498,28	17.520,41	
Servicios profesionales de traductores	616,25	103,47	
Servicios de profesionales de patrimonio	103.228,52	62.738,31	40.490,21
Servicios de profesionales informáticos	2.276,36	670,62	
Servicios profesionales formación	16.540,65	2.951,00	
Servicios de prevención técnica y vigilancia salud	4.261,07	17.594,24	
Servicios de diseño y maquetación	5.300,09	885,48	
Otros servicios profesionales	95.138,97	31.120,76	64.018,21
Servicios profesionales arquitectura	19.745,61	872,50	
Servicios de profesionales indep. (Pdte. facturar)	14.186,74	10.921,02	

Otros servicios	2018	2019	Disminuc.
			Gastos
Otros Servicios	159.888,11	86.434,66	73.453,45
Otros Gastos	45.378,94	15.944,89	29.434,05

Como se observa, se produce una disminución en el año 2019 de los costes de los servicios profesionales y en otros servicios, pero sobre todo la bajada de mayor importe la constituye los gastos de 370K en relación a los costes de investigación y desarrollo. Estos varían dependiendo de los proyectos concedidos según los Planes Nacionales y Regionales de Investigación. Estos gastos se registran contablemente en el año en que se ejecuten y del mismo modo y cantidad se reconocen los ingresos.

INVERSION EN PROYECTOS I+D	2019	2018	2017
P.I+D IMAN. Investig. y análisis para el con.	46.597,76	54.292,39	29.684,22
P. I+D REHABITAR-PI12/3004		173.124,90	79.355,19
P. I+D DATOS ABIERTOS		278.535,18	35.841,84
Proyecto PAYSOC	10.149,61	0,00	0,00
	56.747,37	505.952,47	144.881,25

Esta línea de costes, que revierte de la obtención de ingresos obtenidos a través de los Planes Nacionales y Regionales de Investigación, deben ser apoyados e incentivados, ya que el objetivo primordial marcado para esta entidad debe ser la obtención de fondos diferentes de la consejería a la que está adscrita.

III. Aplicación de técnicas de benchmarking o análisis comparado.

A los efectos de realizar este análisis para la auditoría del IAPH, el equipo auditor ha realizado un análisis profundo para localizar entidades similares. Se han localizado dos entes similares solo indirectamente al IAPH, como es el caso del Instituto de Patrimonio Cultural de España y del Instituto Valenciano de Conservación de Bienes Culturales (IVACOR). Pero en ambos casos se trata de dos servicios administrativos internos o pertenecientes a la propia Administración (en el

caso del Instituto de Patrimonio Cultural de España, se trata de un servicio administrativo oficial del Ministerio de Cultura, y en el caso del Instituto Valenciano de Conservación de Bienes Culturales, fue adscrito en 2019 a la Dirección General de Cultura, dentro de la Consejería con competencias en materia de Cultura de la Comunidad Valenciana). Se trata por tanto de entes que hacen muy complicada la comparativa objeto del presente apartado, ya que no tienen el mismo patrón o régimen jurídico que posibilite el estudio comparativo de los datos económicos y laborales que se precisan para implementar la técnica del benchmarking.

Por tanto, y ante dicha dificultad, el equipo auditor ha seleccionado finalmente para poder aplicar esta técnica en el caso del IAPH a otras entidades de las que sí podemos comparar sus datos económicos y laborales y cuyo objeto es la divulgación, conservación y promoción de la Cultura, que son las 3 siguientes:

- **Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.**

-**Objeto:** Divulgación y el acceso al conjunto de la oferta cultural andaluza (tanto pública como privada), de cualquier sector de la cultura e independientemente del tamaño de la población. Orientada al público general, facilita a creadores y profesionales la divulgación de sus propuestas y proyectos.

- **Comité Español del Consejo Internacional de Monumentos y sitios.**

- **Objeto:** es una organización internacional no gubernamental asociada con la UNESCO. Está dedicada a la promoción de la teoría, la metodología y la tecnología aplicada a la conservación, protección y puesta en valor del patrimonio cultural

- **Fundación Tres Culturas del Mediterráneo.**

- **Objeto:** promover el diálogo, la paz y la tolerancia entre pueblos y culturas del Mediterráneo. Realiza una oferta formativa y cultural que incluye exposiciones, conferencias, talleres, conciertos, presentaciones literarias, etc.

Teniendo las tres entidades seleccionadas como objeto actividades muy semejantes o similares a la entidad auditada, a continuación, se aprecian las diferencias y similitudes entre sus presupuestos y los del ente auditado.

Ingresos vs gtos.personal	Ingresos totales	Subvenciones Consej.Cultura y patrim.Hist.	Ingresos propios	Costes del pers.	número empl
Agencia Andaluza de Instituciones culturales	33.985,00	27.490,00	6.495,00	1.675,00	478
Ingresos vs gtos.personal	Ingresos totales	Subvenciones U	Ingresos propios	Costes del pers.	número empl
Internacional de Monumentos y sitios.	2.090,00	1.450,00	640,00	662,00	
Ingresos vs gtos.personal	Ingresos totales	Subven.Consej. Presidencia,Ad	Ingresos propios	Costes del pers.	número empl
Fundación Tres culturas	2.700,80	1.475,00	1.225,80	1.445,00	32
Ingresos vs gtos.personal	Ingresos totales	Transferencias f	Ingresos propios	Costes del pers.	número empl
IAPH	9.879,50	6.156,00	1.456,50	4.884,00	111

- *Pruebas de funcionamiento de los sistemas de control.*

De los procedimientos habituales de funcionamiento, se han seleccionado algunas pruebas para acreditar la adecuada vigilancia de los riesgos, dando como resultados:

- El IAPH No tiene un procedimiento de Compliance
- El IAPH Si tiene un procedimiento de gestión de Calidad, aunque es claramente mejorable.
- El IAPH No tiene procedimientos de Auditoría Interna, lo cual sería de lo más recomendable, dado su volumen.

- *Búsqueda de técnicas de reducción de costes con terceros o en la organización.*

Dentro de las técnicas de reducción de costes, las más usuales son la reducción en gastos de personal, así como tratar de optimizar costes revisando todos los procesos de la entidad: la tesorería, la fiscalidad, los procesos de compras, la gestión del stock, la logística, la energía, etc. Es importante establecer el presupuesto de gastos e ir monitorizando las desviaciones que cualquier coste genere.

En el caso del IAPH, la alta dependencia financiera de la Consejería de Cultura dificulta que los responsables de la entidad sientan la necesidad de buscar formas de financiación alternativas, puesto que las transferencias de la Consejería a la que está adscrita la Agencia cubren las necesidades solicitadas, e incluso en algunas ocasiones han llegado a solventar desequilibrios entre ingresos y gastos, vía modificación presupuestaria de la referida Consejería de Cultura.

No obstante lo anterior, se estima que la reducción o ajuste del personal antes señalada sería una buena técnica para la reducción de costes en la organización.

También se recomienda es mejorar y aumentar la capacitación del resto de personal del IAPH, especialmente en materia de Proyectos financiados con Fondos Europeos, como el H2020.

IV.5. Control de calidad.

Desde la UTE Cremades Calvo Sotelo- Novotec, hemos aplicado una sistemática basada en el desarrollo de un Plan de calidad conforme a la norma/guía internacional UNE-EN-ISO 10005. El Plan de calidad, como herramienta interna de trabajo, ha aportado al equipo auditor unos parámetros y actividades de seguimiento encaminadas a lograr el mayor grado de satisfacción posible no solo con el cliente “directo”, la Intervención General, sino también con el cliente “indirecto”, el IAPH, quien ha afrontado el proceso de auditoría en primera persona, y por ello esta herramienta es una garantía de que los trabajos se desarrollan de acuerdo la planificación y especificidades previas que han de regir estos procesos, siendo los ítems principales de control y seguimiento del plan los siguientes:

- ✓ Control de las comunicaciones en tiempo y forma con la el IAPH. Se han mantenido conversaciones electrónicas con registro para la petición de información y documentación, así como para la aclaración de dudas, apoyada de forma previa en conversaciones telefónicas para aclarar el proceso de auditoría.
- ✓ Seguimiento, control y custodia con las medidas de confidencialidad y protección de datos necesarias en cuanto a la documentación facilitada por el IAPH para el desarrollo de la fase documental de la auditoría. Los documentos se han custodiado en servidores de la UTE con todas las medidas de seguridad de la información y control de accesos a los mismos, garantizando que dicha documentación está solo disponible para el equipo auditor.
- ✓ Seguimiento y control de las sistemáticas de entrevistas y sesiones presenciales, con especial atención a la convocatoria previa con orden del día y asuntos a tratar. Estas tareas se han articulado a través de la figura del supervisor-coordinador, quien ha supervisado las convocatorias, fechas y órdenes del día tratados.
- ✓ Seguimiento de plazos de ejecución para los distintos entregables que conforman el proyecto. Para el control de este aspecto se han mantenido a lo largo de los meses de ejecución distintas reuniones con la Intervención General, a fin de contrastar tanto el contenido de los documentos entregables como para controlar las fechas de entrega y envío de resultados.

V. Resultados de la auditoría.

Considerando el alcance del trabajo fijado en el Apartado IV del presente Informe, se presentan de forma detallada los resultados del análisis de los indicadores, identificados por cada área analizada, y que podemos resumir del siguiente modo: todos los indicadores arrojan un resultado superior al 50%, destacando especialmente el control interno, el principio de eficacia y el sistema de gestión.

V.1. Análisis de Sistemas y Procedimientos.

- **Procesos de trabajo definidos que agrupen actividades: SI**

El Sistema de Calidad implantado en el IAPH y certificado, está basado en este tipo de procesos que responden al trabajo integral y multidisciplinar, con sus correspondientes indicadores de gestión asociados que permiten su evaluación y que son incorporados al Informe por la Dirección

que prevé la Norma ISO 9001 como informe de seguimiento en el ciclo de mejora continua.

- **% de puestos con funciones y responsabilidades definidas en fichas de puestos, de personal u otro soporte: 100%.**

El IAPH tiene un Manual de Perfiles que recoge la totalidad de los perfiles profesionales de la organización donde se identifica para cada uno de los puestos, su misión, sus funciones genéricas del perfil, las específicas del puesto, y las competencias que debe tener o debe de adquirir la persona que se incluya en cada uno.

Pero ese Manual ha quedado obsoleto y desfasado, al ser de 2013, por lo que habría que actualizarlo.

- **Nº recomendaciones u observaciones derivadas de auditorías de cuentas implantadas: 100%**

El IAPH implanta medidas por cada observación o recomendación establecida en todos los informes de auditorías de cuentas implantadas.

- **Nº recomendaciones u observaciones derivadas de auditorías de la intervención general: 100%**

El IAPH implanta medidas por cada observación o recomendación establecida en el informe de auditoría de la Intervención General de la Junta de Andalucía.

- **¿Existe una relación de puestos de trabajo con definiciones de puestos, funciones y responsabilidades de los mismos? Si**

Existe dicha relación para puestos ocupados o vacantes que puedan estar pendientes de resolución de ocupación.

- **¿Se ha aprobado un procedimiento de selección y contratación de personal? Si**

Existe procedimiento de selección y contratación ordinario, y procedimiento de selección y contratación para ocupación de las jefaturas de centro. Ambos procedimientos han sido aprobados por el Consejo Rector y publicados en las redes internas del IAPH.

- **¿Asegura el procedimiento establecido que los puestos son cubiertos con rapidez y con personas adecuadas?**

Los dos procedimientos garantizan la selección de la persona más adecuada basando la selección en criterios de igualdad, mérito y capacidad. La rapidez depende del número de personas que se presentan a las distintas convocatorias.

- **¿Existen necesidades de personal no prevista en la relación de puestos de trabajo?**

Sí que puede ocurrir esto, en la medida en que la relación de puestos existentes refleja tan solo

los ocupados o vacantes pendientes de ocupación, por lo que pueden existir necesidades de personal no identificadas en la relación.

- ¿Existen puestos en la relación que estén vacantes?

Si. Por recientes jubilaciones.

- ¿Existe un programa de formación?

Existe un Plan Anual de Formación. Aprobado en Comisión de Formación y publicado. Con Memoria final. Se nutre de las necesidades detectadas en el proceso de Evaluación del desempeño de todos los trabajadores donde se detectan necesidades formativas para los puestos que cada trabajador ocupa.

- ¿Es frecuente la concesión de gratificaciones por trabajos específicos?

No existe esta posibilidad.

- ¿Ha contratado la entidad a personal eventual? No.
- ¿Está justificada su contratación y cumple con los límites establecidos en la normativa vigente? No.
- ¿Se han producido conversiones de personal eventual en fijos por decisión judicial? No.
- ¿Existen denuncias contra la entidad en la jurisdicción laboral pendiente de resolución judicial? Si.
- ¿Existen en la entidad convenios colectivos diferentes para colectivos distintos que produzcan diferencias laborales entre trabajos similares?

Sí, como consecuencia de que coexisten dos tipos de personal en el IAPH: **(I)** por un lado, el compuesto por personal que fue subrogado de la otra agencia de la Consejería de Cultura cuando se crea el IAPH para adscribir a personal de aquella que venía desempeñando funciones en este ámbito, a los que se les aplica el convenio colectivo en vigor en aquel momento en aquella agencia, y **(ii)** por otro lado, el colectivo que fue contratado con posterioridad a la creación del IAPH, que firmó unas condiciones particulares para aquellos derechos y obligaciones más esenciales, pensando que el Convenio Colectivo que se empezaría a negociar a partir de aquel momento igualaría las condiciones a todos los trabajadores. Este Convenio nunca se ha aprobado. Por ello, las diferencias o discrepancias de los trabajadores del IAPH que no han sido resueltas al no disponer de este instrumento han sido reclamadas por los mismos por vía judicial.

En todo caso, y según han indicado los responsables del IAPH al equipo auditor en las diversas reuniones mantenidas al efecto la negociación del convenio colectivo está cerrada.

- **¿Existe sistema de registro de horarios de entrada y salida? Sí.**

Si. Existe sistema de control registro de entrada y salida. Actualmente con modelo de teletrabajo implantado para algunos puestos en un porcentaje de su jornada laboral semanal también se ha implantado este sistema de control horario por control remoto.

- **¿Hay algún sistema de medición de tiempo trabajado? Sí.**

Aparte del sistema de control horario, el IAPH tiene un sistema de partes de trabajo diarios que permite medición de tiempo trabajado, imputación de las horas de trabajo a los distintos proyectos en los que ha podido intervenir a lo largo de la jornada, permitiendo a cada proyecto hacerle una evaluación en términos no solo de eficacia por los resultados obtenidos, sino también bajo criterios de eficiencia y economía.

V.2. Análisis de Eficacia.

Se ha realizado un análisis de los siguientes indicadores, validados por la IGJA (para mayor información y detalle, ver el Anexo III):

- **Cómo se constata la utilidad de la actividad de contratación en la adquisición de servicios exteriores.**

Este indicador nos permite comparar con entes privados de actividades productivas.

El presupuesto dedicado estrictamente a actuaciones propias, culturales e históricas coherentes con los fines del Instituto, suponen en el periodo auditado menos del 3% de los gastos totales de la misma, ya que ascendieron a un 2.5% en 2018 y a un 1.5% en 2019, por lo que el cumplimiento de este indicador es muy bajo.

- **% de ejecución de las actuaciones y objetivos del plan de acción anual.**

Este indicador tiende a cumplir un estándar igual o mayor al 95%.

El IAPH hace un seguimiento y ejecución del 100% de los planes anuales, como instrumentos operativos donde se definen las actuaciones y objetivos a corto plazo alineados con la estrategia establecida en Plan Estratégico. Ello es una evidencia incuestionable de eficacia, ya que el seguimiento y alcance de los Planes Estratégicos supone un indicador de gran relevancia para una Agencia Pública Empresarial.

Por tanto, se concluye que el IAPH ha sido totalmente eficaz en el cumplimiento de este indicador, alcanzando hasta el 100% de los objetivos (de producción y de política pública) que se había propuesto.

- **% ejecución del PAIF del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico.**

Este indicador muestra la claridad con la que el IAPH proyecta sus resultados en la memoria de

liquidación de 2019.

Aunque en el periodo auditado se produjo una leve desviación (positiva) sobre la previsión de ingresos derivada de circunstancias sobrevenidas, el nivel de ejecución estuvo garantizado al 100%, ya que las prestaciones ofertadas por el IAPH se establecen bajo un presupuesto donde se aplican los costes directos, indirectos, imputación de un % de gastos estructurales y el beneficio empresarial. El ingreso asegura la ejecución del trabajo para garantizar el servicio, gestionándose por tanto los gastos necesarios y ejecutando los ingresos de forma eficaz por parte del IAPH.

- **% ejecución previsión de ingresos propios.**

Este Indicador muestra cómo el Instituto ha planificado su presupuesto en base a una previsión de ingresos propios y si esa previsión es real y adecuada o no.

El grado de cumplimiento de este indicador es muy escaso, dado que en el caso del IAPH cuenta con un bajo porcentaje de ingresos procedentes de actividades propias, en 2018 fue del 2,5% de los ingresos totales descendiendo incluso más aún en el año 2019, hasta llegar al 1,5%.

- **Resultados planificados poco claros, múltiples o confusos, o que son objeto de cambio.**

El Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico muestra con claridad sus resultados, es por ello que su estándar a cumplir es del 50%.

Los indicadores con los que cuenta el IAPH para la evaluación de resultados están en el Plan Estratégico, que se detalla a su vez en los planes de acción, y cuya realización se controla a través de los informes de seguimiento anuales, por lo que el grado de cumplimiento de este indicador es muy superior al 50%, acercándose al 100%.

- **% de objetivos relacionados en planes de actuación o documentos PAIF relacionados con el objeto fundacional.**

Este indicador tiende a cumplir un estándar del 100%.

Tras poner en conexión y estudiar en detalle las actividades que desarrolla el Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico según cada uno de sus 5 objetivos incluidos en su PAIF con sus actividades recogidas por el Plan Estratégico 2017-2020 del IAPH, podemos concluir que el IAPH ha sido bastante eficaz a la hora de poner en marcha la mayoría de sus objetivos, superando siempre el 90%, y acercándose en algunos casos al 100%.

V.3. Análisis de Eficiencia.

Se han analizado los siguientes indicadores de Eficiencia del IAPH (para mayor información y detalle, ver el Anexo IV):

- **% distribución presupuesto anual (gastos de personal + gastos corrientes / inversiones) estándar de calidad 50%.**

Este indicador nos muestra el grado en que el ente revierte la inversión pública en productos y servicios, es decir, que gastos Corrientes + gastos de personal no deben suponer más del 50% del total del presupuesto de gastos.

El IAPH ha realizado un importante esfuerzo en los dos últimos años por reducir los gastos de explotación, bajando en el año 2019 de los costes de los servicios profesionales y en otros servicios, pero sobre todo la bajada de mayor importe la constituyen los gastos de 370K en relación a los costes de investigación y desarrollo.

En todo caso, el porcentaje del total de los ingresos procedentes de la Junta de Andalucía que se destinan a sufragar los gastos de personal del IAPH es muy elevado, estando en torno a un 80%, cifra excesiva si lo que se pretende es que el ente auditado tenga mayor autonomía económica y financiera respecto a la Consejería de adscripción

- **Distribución del personal en cada área de trabajo.**

Este indicador no tiene un valor de referencia, pero muestra cómo se han repartido los distintos RRHH de cada ente entre las distintas áreas de trabajo, y a la vez una relación entre carga de trabajo y distribución de Recursos.

El Manual de perfiles del IAPH se ha quedado obsoleto (es de 2013), y no se realiza una previsión del número de trabajadores necesarios según el puesto, ni su cuantificación económica. Por otra parte, el porcentaje del total de los ingresos procedentes de la Junta de Andalucía que se destinan a sufragar los gastos de personal del IAPH resulta excesivamente elevado, lo que resta autonomía económica y financiera al ente; asimismo, la distribución de personal según ciertos cargos (Titulados Superiores) resulta elevada, siendo necesaria una reorganización de tareas.

- **Distribución del presupuesto anual de gastos por área.**

Este indicador tampoco tiene un valor de referencia, pero muestra cómo el presupuesto de gastos se ha distribuido entre las distintas áreas de trabajo del ente y si ese reparto ha sido equitativo con la cantidad de actuaciones y con su objeto fundacional.

Los salarios o retribuciones del personal del ente auditado están en algunos casos bastante por encima de los que percibe el personal de entidades que realizan actividades similares. Además, en algunos desempeños podría realizarse una reorganización de funciones, especialmente en el caso de los 4 jefes de centro y 8 jefes de área, así como los 16 jefes de departamento: en total, 28 Jefes de rango intermedio, cuando seguramente los de centro y de área podrían subsumir las actividades de los jefes de departamento o a la inversa, consiguiéndose de este modo un considerable ahorro en costes de personal.

- % de desviación de la nómina media del ente con respecto a la nómina media de referencia.

Este indicador nos muestra la realidad salarial de la Entidad comparando la nómina media de cada ente (suma de todas las nóminas/ N.º de nóminas totales) con la nómina media de referencia (la que resulte de una de las entidades del lote 1 similar al IAPH como es la AAIICC, así como la de otra entidad como es la Fundación Tres Culturas del Mediterráneo).

	Media salarial	Media Salar	Media Salar	Desviación
	IAPH	AAIC	Tres cult	IAPH/Tres culturas
Director/a	62.602,98 €	54.664,10 €	40.320,00 €	22.282,98 €
Jefes area/centro	55.897,05 €	46.854,65 €	36.073,33 €	19.823,72 €
Resto	22.092,09 €	22.975,00 €	18.550,00 €	3.542,09 €

- % de ocupación en los distintos programas, actividades, vista pública etc...

Este indicador nos muestra el grado en que la ciudadanía y el público objetivo ha respaldado y cubierto las plazas disponibles en las distintas actividades que ha realizado el Instituto.

Este % ha sido bastante elevado, en torno a un 95% de media, tal y como se extrae de las encuestas de satisfacción de los usuarios de los servicios prestados por el IAPH, en especial, su programa de visitas públicas.

- % de incumplimientos de auditorías de control financiero implantadas: 100%.

El IAPH atiende la totalidad de las recomendaciones identificadas en cada uno de los informes recibidos y que resultan de los incumplimientos detectados, implantando medidas de corrección.

V.4. Análisis de Economía.

Los indicadores utilizados para medir al IAPH bajo el criterio de economía resultan con el siguiente nivel de cumplimiento:

- % del total de ingresos destinados a personal. Superior al 50%.

Este porcentaje es muy elevado (en torno a un 80%), debido en gran parte a la naturaleza de sus fines y objetivos, así como de su actividad más operativa, y quizás más productiva y socialmente más reconocida, como es la prestación de servicios especializados que pone a disposición de la sociedad, como son la restauración de obras de artes, análisis científicos de bienes patrimoniales, valoraciones de obras de arte, estudios y asistencia técnicas, y formación de especialistas en el campo de la gestión patrimonial.

No obstante lo anterior, se considera que dicho porcentaje debería reducirse en alguna medida por parte del IAPH, sin que ello implique dejar de realizar las importantes actividades que desarrolla.

- % de ingresos de la administración pública Junta de Andalucía.

Los ingresos de transferencias de Financiación de Explotación de la Consejería a la que está adscrita (Cultura y Patrimonio Histórico) suponen un 62% de sus ingresos totales en el año 2018, ascendiendo un poco más en el año 2019, hasta llegar al 65%.

En el caso del IAPH, la alta dependencia financiera de la Consejería de Cultura dificulta que los responsables de la entidad sientan la necesidad de buscar formas de financiación alternativas, puesto que las transferencias de la Consejería a la que está adscrita la Agencia cubren las necesidades solicitadas, e incluso en algunas ocasiones han llegado a solventar desequilibrios entre ingresos y gastos, vía modificación presupuestaria de la referida Consejería de Cultura.

Ver **Anexo V**. Economía para mayor detalle.

VI. Análisis de Alegaciones

A continuación, se valoran las alegaciones presentadas por la Entidad al informe provisional:

Cuadro de alegaciones

Número	Admitida o aclarada	Parcialmente admitida	No admitida		
			Falta de justificación	Evidencia o falta de documentación	Aceptación del hecho o adopción de medidas
Alegación Primera				X	
Alegación Segunda				X	
Alegación Tercera	Aclarada				
Alegación Cuarta	Aclarada				
Alegación Quinta	Aclarada				
Alegación Sexta	Aclarada				
Alegación Séptima				X	
Alegación Octava				X	
Alegación Novena				X	
Alegación Décima				X	
TOTAL	4			6	

Tratamiento de las alegaciones.

ALEGACIÓN (completa o extractada)	COMENTARIOS DE UTE CREMADES
Alegación nº 1. <i>"La propuesta de esta transformación en Sociedad Mercantil se ha basado en la identificación de dos elementos que han justificado la elección adoptada como son, por una parte el gran potencial que puede adquirir el IAPH en cuanto a la captación de ingresos en el mercado y por otra, si se requiere potestades administrativas, o prerrogativas públicas en</i>	Alegación no admitida , el equipo auditor señala que la fórmula jurídica óptima para desarrollar los objetivos y fines que tiene encomendados en la actualidad el IAPH es la de Sociedad Mercantil del Sector Público Andaluz. 1º.- El IAPH no requiere el reconocimiento de potestades administrativas para el ejercicio de las funciones y

<p><i>relación con la tutela de los bienes de dominio público que tiene adscritos. No se han analizado otros elementos funcionales y operativos, de especial importancia a la hora de determinar una propuesta definitiva.”</i></p>	<p>desarrollo de las facultades que refleja en su escrito de alegaciones, ni precisa actuar con prerrogativas públicas (que en su caso serían oportunas para desarrollar la función de concesión de subvenciones). Sin embargo, el desarrollo de esta función no se ha acometido durante estos años (las alegaciones parten de la base de que esta actividad es una circunstancia futura). El IAPH desarrolla actividades propias cuyo fin es obtener retribución en el mercado y fomentar el estudio y la investigación en materia de patrimonio cultural, en el caso de realizar alguna actividad que requiera subvención, la podría otorgar la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico.</p> <p>2º.- En relación con la distinción entre la función de tutela y la función de soporte que en el primer caso realiza la Consejería de adscripción y en el segundo caso realiza el IAPH, las alegaciones presentadas no permiten excluir la posibilidad de duplicidades debido a que el equipo auditor no constata ningún mecanismo de control por parte de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico sobre esos ámbitos desarrollados por el IAPH.</p>
<p>Alegación nº 2. <i>“La estructura organizativa responde a una adecuación de esta a las funciones asumidas por el ente para que se ejecuten todos los procesos de trabajo que se identifican en el Mapa de Proceso. Mapa que entendemos, y compartimos con los propios auditores, que constituye un instrumento de incalculable valor para garantizar el rigor en el desempeño de las funciones y la consecución de los objetivos que la planificación establezca.</i></p> <p><i>No se puede concluir que el número de jefes de rango intermedio es elevado por el simple hecho de evidenciar una proporción respecto al total de trabajadores elevada”.</i></p>	<p>Alegación no admitida. El equipo auditor entiende que la estructura organizativa sea la adecuada para que se ejecuten todos los procesos de trabajo que se identifican en el Mapa de Proceso, sin embargo, IAPH cuenta con un excesivo nº de jefes de equipo por lo que con esta recomendación se refiere a que los jefes de centro y de área podrían subsumir las actividades de los jefes de departamentos para ello sería recomendable la especialización de técnicos cuyo objetivo sea constituir equipos de trabajo.</p>
<p>Alegación nº 3. <i>“Desconocemos las fuentes utilizadas para proponer la recomendación señalada. El IAPH cuenta con un sistema de inventario de la Agencia exhaustivo que se encuentra integrado en el ERP como sistema contable, presupuestario, de planificación e información (NAVISION). El módulo de inventario</i></p>	<p>Alegación admitida. La empresa auditora no era conocedora del sistema de inventario exhaustivo integrado en el ERP del IAPH como sistema contable, presupuestario, de planificación e información (NAVISION). Tras analizar exhaustivamente el Anexo 1 que la entidad adjunta en sus alegaciones, ha podido</p>

<p><i>integrado incorpora para cada activo, entre otras cosas, toda la información señalada en la recomendación. Se adjunta un pantallazo (Anexo 1) del Sistema de Información donde se puede ver la ficha de activo con el primer nivel de información requerido (Identificación del bien, clasificación, ubicación, fecha amortización,...)”.</i></p>	<p>conocer el Sistema de Información donde se puede ver la ficha de activo con el primer nivel de información requerido (Identificación del bien, clasificación, ubicación, fecha amortización,...) siendo todo ello, motivo de modificación del presente informe.</p>
<p>Alegación nº 4. <i>“El IAPH tiene implantado un sistema integral de calidad y medio ambiental basados en un modelo de mejora continua. El IAPH está certificado desde el 2014 según la Normas ISO_9001 e ISO_14000.”</i></p>	<p>Aclaración admitida. El IAPH tiene implantado un sistema integral de calidad y medio ambiental basados en un modelo de mejora continua, está certificado desde el 2014 según la Normas ISO_9001 e ISO_14000. No necesariamente tiene porque coincidir con la propuesta en el informe (UNE-ISO 31000).</p>
<p>Alegación nº 5. <i>“Desconocemos las fuentes utilizadas para proponer la recomendación señalada. El IAPH lleva una exhaustiva política de transparencia. Puede comprobarse toda la información en el Portal de Transparencia. La información reportada a dicho Portal es suministrada por el propio IAPH en aquellos datos que se soportan en sistemas internos de gestión de la organización, y esos otros datos que son volcados de los sistemas integrados de la Junta de Andalucía.”</i></p>	<p>Aclaración admitida. El equipo auditor ha constatado, en el portal de transparencia correspondiente, que el ente auditado dispone de una exhaustiva política de transparencia. Por todo lo anterior, queda modificado el presente informe.</p>
<p>Alegación nº 6. <i>“Desconocemos las fuentes utilizadas para proponer la recomendación señalada. El IAPH elabora anualmente un Plan de Formación Interna cuya propuesta inicial se determina desde la evaluación de las competencias técnicas de los distintos perfiles profesionales y las carencias de estos por parte de las personas que ocupan los distintos puestos para el desarrollo de los proyectos que se ponen en marcha en el marco de los objetivos operativos del ente anualmente”.</i></p>	<p>Aclaración admitida. El equipo auditor ha comprobado que el IAPH tiene un plan de formación interna, así como una gestión de acciones formativas, o acciones formativas fuera del plan, gestión administrativa de personal o incluso gestión de anticipos/préstamos, ayudas sociales y dietas.</p> <p>Un Plan Anual de Formación que para cada uno de ellos se va acordando desde la Comisión Interna de Formación los criterios de priorización para la selección de las acciones formativas, alineando la formación con el objetivo de desarrollos competenciales en las áreas más relevantes, no solo desde el punto de vista del marco estratégico en que se encuentre inmerso cada año, sino también desde el ámbito funcional.</p> <p>A modo de conclusión, queda modificado el presente informe tras admitir esta aclaración.</p>
<p>Alegación nº 7. <i>“El IAPH tiene cerrada las</i></p>	<p>El equipo auditor inadmite la alegación debido a que se</p>

<p><i>negociaciones del futuro Convenio Colectivo desde hace aproximadamente dos años. En todo este tiempo, estamos resolviendo y contestando a diversos requerimientos que nos han venido solicitando la Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local, a partir de los informes que deben ser recabados para su aprobación de las Consejerías en materia de Administración Pública y Hacienda. En este momento nos encontramos pendiente de los citados informes y que esperamos sean evacuados con celeridad para continuar con el proceso de firma y publicación si el sentido de los mismos lo permite.</i></p> <p><i>En cuanto a la cuestión relativa a la comparativa hecha de costes salariales con los de otros entes para concluir que la media salarial de los empleados del IAPH es superior a la de organismos similares, y que por tanto deben ser ajustados en una nueva tabla salarial que se contenga en el nuevo convenio colectivo, es importante alegar dos cuestiones fundamentales para evidenciar el error reflejado en las conclusiones reseñadas.”</i></p>	<p>trata de una exposición de los avances o trabajos de mejora que se van a realizar, que, si bien pueden ser ilustrativos de la labor de mejora de IAPH, no constituyen en sí una alegación al contenido del Informe Provisional.</p> <p>La entidad desde 2008 no tiene aprobado Convenio Colectivo, independientemente de que estén en negociaciones.</p>
<p>Alegación nº 8.” <i>Se nos indica que aproximadamente a partir del 2015 quedó el Manual de Perfiles obsoleto por la falta de actualización, sin que se lleve a cabo una previsión del número de trabajadores necesarios según el puesto, ni una cuantificación económica. Pero es importante poner de manifiesto que fue en esos años cuando el IAPH se integró en un proyecto global de desarrollo de los elementos de planificación de personal impulsado por la Secretaría General de Administración Pública de la Junta de Andalucía. Proyecto que sigue desarrollándose y que está sirviendo igualmente, para el trabajo de análisis que se está haciendo para la reorganización de los entes del Sector Público en cuya iniciativa se encuadra incluso el desarrollo de estos trabajos de auditoría. En este proceso el IAPH tiene prácticamente concluido el catálogo de puestos pendiente de la revisión de una última línea de actividad con la Secretaría General de Regeneración, Racionalización y Transparencia, a la vez que estamos trabajando en el inventario de puestos según directrices de esa misma Secretaría. Por todo ello, poner de manifiesto que estamos en proceso de concluir con el objeto de la recomendación.”</i></p>	<p>Alegación no admitida, a la vista de las consideraciones manifestadas por IAPH el equipo auditor sigue manteniendo su recomendación efectuada en el informe provisional hasta que no se vea concluido y publicado el catálogo de puestos de trabajo. Se trata de una exposición de los avances o trabajos de mejora que se van a realizar, que si bien pueden ser ilustrativos de la labor de mejora de IAPH, no constituyen en sí una alegación al contenido del Informe Provisional.</p>
<p>Alegación nº 9. <i>“El IAPH está inmerso en la redacción</i></p>	<p>Alegación no admitida, a la vista de las consideraciones</p>

<p><i>del Plan estratégico 2021-2024. Tiene previsto aprobarlo en el segundo trimestre del año. Se está desarrollando bajo las directrices de una nueva metodología denominada HRP (Hechos, Retos y Propuestas) desarrollada bajo el asesoramiento de la Universidad Pablo Olavide. Se está concluyendo la fase de participación interna para poner en marcha grupos de trabajos y talleres temáticos. Concluyendo todo el proceso en una conferencia estratégica donde se cerrará la propuesta para su aprobación.”</i></p>	<p>manifestadas por IAPH, se trata de una exposición de los avances o trabajos de mejora que se van a realizar, que si bien pueden ser ilustrativos de la labor de mejora de IAPH, no constituyen en sí una alegación al contenido del Informe Provisional.</p> <p>El equipo auditor sigue manteniendo su recomendación efectuada en el informe provisional hasta que no se vea concluido y publicado la redacción del Plan estratégico que sirva para fijar los indicadores que permitan verificar el cumplimiento de las políticas públicas y programas de la entidad.</p>
<p>Alegación 10. <i>“Analizando en detalle, y una a una, las funciones identificadas en el informe provisional, y que se han considerado duplicadas, se señala lo siguiente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>No es lo mismo realizar informe, diagnósticos, proyectos y actuaciones, que son actividades de apoyo a la tutela desde el conocimiento y la capacidad operativa que una institución científica como el IAPH tiene, que tener reconocida la potestad administrativa de tutela y ejercerla a través de funciones, como son la dirección, supervisión, control, seguimiento y evaluación en materia de tutela, que se le adscribe a la Secretaría General de Patrimonio Cultural</i> - <i>No es lo mismo realizar actuaciones en materia de investigación del patrimonio histórico como Centro de Investigación que es el IAPH, que formular directrices y realizar estudios en materia de políticas culturales, en cuyo caso estamos ante acciones de una componente política y administrativa que se escapa del alcance de las funciones que se les puede reconocer y ejercer una institución científica y operativa como es el ente objeto de estudio.</i> - <i>No es lo mismo el alcance del fomento de las colaboraciones que se les reconoce al IAPH para el ejercicio de sus funciones, que la función de liderar el diálogo entre distintos agentes económicos y sociales para la implementación de las políticas en materia de cultura que corresponde a la propia Consejería.</i> - <i>No es lo mismo ejercer funciones desde el conocimiento en los distintos ámbitos del Patrimonio (la documentación, la intervención, la valorización), que ejercer la tutela de los bienes de interés cultural de la región andaluza (proteger, conservar, intervenir, difundir). Esta diferencia extensible a cada una de las</i> 	<p>Alegación no admitida. En relación con la distinción entre la función de tutela y la función de soporte (que en el primer caso realiza la consejería de adscripción y en el segundo caso realiza el IAPH), las alegaciones no desvirtúan el hecho de que no hemos constatado ningún mecanismo de control ni de organización o planificación de esos ámbitos que en su caso excluirían la posibilidad de duplicidades.</p>

funciones que puedan parecer duplicadas es fundamental a la hora de discernir sobre un aspecto relativo a la duplicidad de funciones.

- Tenemos que considerar que el IAPH como centro de investigación, agente prestador de servicios e instrumento de apoyo al ejercicio de la tutela, sus funciones no entran en colisión con el ejercicio de la facultad de tutelar los bienes culturales de todo el territorio andaluz, que es lo que le corresponde a las unidades administrativas correspondientes de la Consejería de Cultura. En este sentido, y comprendiendo claramente esta diferencia, es fácil entender el instrumento tan potente de apoyo y asesoramiento, creado por la Junta de Andalucía y convertido en referente nacional e internacional desde su vertiente más científica y operativa como es el IAPH, para el ejercicio por parte de la Secretaría General de Patrimonio Cultural y su Dirección General de Patrimonio Histórico y Documental de las funciones de tutela que se les reconoce con el rigor que se exige”.

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.

Estas 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.

➤ En el apartado de **Análisis de los Sistemas y Procedimientos del IAPH**, se concluye que:

1º. El IAPH tiene un adecuado sistema de control y reporte de la información de todas las actuaciones de la Agencia, ya que el mismo queda patente en el Mapa de Procesos de la Entidad, donde se distinguen entre procesos estratégicos, procesos operativos y procesos soporte, no quedando ningún procedimiento sin departamento adscrito, por lo que quedan garantizados los necesarios filtros y controles de todas las actuaciones.

2°. El análisis DAFO de la Agencia, previsto en el Plan Estratégico del IAPH 2017-2020, es bastante completo, si bien se podría mejorar incluyendo una identificación de los riesgos relacionados o asociados con cada proceso y servicio del IAPH, así como la integración de las acciones propuestas para minimizar los amenazas y debilidades en la Matriz de Riesgos y Oportunidades de la Entidad auditada.

3°. El IAPH tiene una buena planificación del área de Administración y Finanzas para la gestión de los pagos y cobros de la Entidad, ya que su grado de eficacia es bastante elevado, llegando a superar el 90%.

4°. En materia de gestión de sus Recursos Humanos y las facilidades dadas a su personal, se puede concluir que son adecuadas, dado que el IAPH tiene un plan de formación interna, así como una gestión de acciones formativas, o acciones formativas fuera del plan, gestión administrativa de personal o incluso gestión de anticipos/préstamos, ayudas sociales y dietas. Pero no cuenta con ningún Convenio Colectivo propio, cuestión de la que adolece desde su creación en 2008.

5°. En cuanto a políticas de personal, el Manual de perfiles con que actualmente cuenta la Agencia ha quedado obsoleto (es de 2013), y no realiza una previsión del número de trabajadores necesarios según el puesto, ni su cuantificación económica. Por tanto, se considera necesaria la elaboración y aprobación de un manual de procedimientos y definición de funciones de los distintos puestos de trabajo que corrija las deficiencias actuales.

6°. El IAPH tiene sistemas de información adecuados, al contar con el desarrollo de aplicaciones informáticas y otras tareas de soporte TIC bastante actualizados y adaptados a su objeto social. Cuenta, además con una serie de infraestructuras y equipamientos que se consideran adecuados para la actividad que realiza.

➤ En el apartado de **Análisis de Eficacia del IAPH⁴**, se concluye que:

1°.- El IAPH cumple eficazmente con la mayoría de sus objetivos estatutarios, presentando por tanto un elevado grado de coherencia, ya que sus objetivos específicos están alineados con sus actividades reales concretas, aunque hay ciertos proyectos que figuran pendientes de iniciación, como, por ejemplo, el Proyecto de impulso de una Oficina de Transferencia de los Resultados de la Investigación (teniendo en cuenta que el objeto o la referencia del presente informe es el ejercicio 2018).

2°.- Tras el análisis detallado de los indicadores determinados para analizar la eficacia del IAPH, concluimos que el mismo ha sido eficaz, al haber alcanzado en buena medida (en torno a un 90%) los objetivos (de producción y de política pública) que se había propuesto.

3°.- A pesar de lo anterior, los Estatutos del IAPH no recogen una previsión sobre el personal directivo que ocupa tales puestos en plantilla, cuestión a la que la Agencia viene obligada en cuanto que es una Agencia Pública Empresarial, en aras de la máxima racionalidad en el grado de control político de la entidad, principio esencial de la autonomía de gestión del mismo.

⁴ Párrafo modificado en base a la alegación número 5 (Política de transparencia).

4º.- La mejor fórmula jurídica para seguir cumpliendo con los importantes objetivos y fines que tiene encomendados en la actualidad el IAPH es la de la Sociedad Mercantil del Sector Público Andaluz sin perjuicio de la razonabilidad del enfoque de las alegaciones llevadas a cabo por IAPH. Sin embargo, las alegaciones parten de la base de una circunstancia futurible la cual es, la concesión de subvenciones. Por tanto, desde nuestro punto de vista entendemos que entre el modelo de Sociedad Mercantil y el modelo de Agencia Pública Empresarial hay razones de mayor peso para considerar adecuado el primero.

➤ En el apartado de **Análisis de Eficiencia del IAPH**, se concluye que:

1º. La actividad del IAPH en el ámbito de la investigación (como Instituto de Investigación reconocido en 2011) y de la Transferencia del Conocimiento se ha centrado en solicitar o participar en proyectos de investigación nacionales y sobre todo andaluces, pero su participación en proyectos europeos (que son los que mayor financiación tienen y los más prestigiosos) es casi anecdótica o testimonial. Por tanto, su margen de mejora en este ámbito es muy amplio y recomendable, para ampliar sus fuentes de financiación diferentes a la Consejería a la que el Instituto está adscrito. El programa principal es Horizonte 2020, pero también son relevantes el European Research Council (Consejo Europeo de Investigación) ERC y las Acciones Marie Sklodowska-Curie, tal y como se indica en el apartado de Recomendaciones.

2º. No están delimitadas las funciones que realizan el IAPH y la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico a través de la Secretaría General de Patrimonio Cultural y de la Dirección General de Patrimonio Histórico y Documental, lo que facilita que se produzcan duplicidades. Y ello porque entre las actividades de ésta y de la Dirección General de Patrimonio Histórico y Documental se encuentran varias que se asimilan a las que ejecuta (incluidas en su normativa de creación) el IAPH, como se expone en las tablas del apartado de Análisis de Eficiencia.

3º. Existen duplicidades entre algunas funciones del IAPH y algunas funciones de la Secretaría General de Patrimonio Cultural y la Dirección General de Patrimonio Histórico y Documental, así como de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, por lo que **resulta necesario acometer una correcta definición y delimitación de los ámbitos de actuación, las funciones y las competencias** entre tales entidades, en los PAIF e incluso en los propios Estatutos del IAPH, mediante la correspondiente adaptación de los mismos.

4º. En cuanto a los indicadores focales, tras un análisis pormenorizado de los mismos, se concluye que todos los indicadores arrojan un resultado superior al 50%, destacando especialmente el control interno, el principio de eficacia y el sistema de gestión.

➤ En el apartado de **Análisis de Economía del IAPH**, se concluye que:

1º. El IAPH tiene un bajo porcentaje de ingresos procedentes de actividades propias, ya que en 2018 fue del 2,5% de los ingresos totales, descendiendo incluso más aún en el año 2019, hasta llegar al 1,5%.

2º. Frente a ello, los ingresos de transferencias de Financiación de Explotación de la Consejería a la que está adscrita (Cultura y Patrimonio Histórico) suponen un 62% de sus ingresos totales en

el año 2018, ascendiendo un poco más en el año 2019, hasta llegar al 65%.

3°. El porcentaje del total de los ingresos procedentes de la Junta de Andalucía que se destinan a sufragar los gastos de personal del IAPH es muy elevado, estando en torno a un 80%, cifra excesiva si lo que se pretende es que el ente auditado tenga mayor autonomía económica y financiera respecto a la Consejería a la que está adscrito.

4°. En cuanto a su personal, el Manual de Perfiles está desfasado al ser de 2013, y no se realiza una previsión del número de trabajadores necesarios según el puesto, ni su cuantificación económica.

5°. Se detecta un elevado número de cargos intermedios, como es el caso de los Titulados Superiores (59), y muy especialmente de los 4 jefes de centro y 8 jefes de área, así como los 16 jefes de departamento: en total, 28 jefes de rango intermedio, cuando seguramente los de centro y de área podrían subsumir las actividades de los de departamento o a la inversa, consiguiéndose de este modo un considerable ahorro en costes de personal (técnica de reducción de costes en la organización). También se recomienda mejorar y aumentar la capacitación del resto de personal del IAPH, especialmente en los ámbitos donde se estime que cabe mayor margen para la obtención de ingresos propios, como es el caso de captación de proyectos con financiación de la UE.

6°. La alta dependencia financiera de la Consejería de Cultura dificulta que los responsables de la entidad sientan la necesidad de buscar formas de financiación alternativas, puesto que las transferencias de la Consejería a la que está adscrita la Agencia cubren las necesidades solicitadas, e incluso en algunas ocasiones han llegado a solventar desequilibrios entre ingresos y gastos, vía modificación presupuestaria de la referida Consejería de Cultura.

Recomendaciones⁵.

A la luz de las conclusiones anteriores, se proponen las siguientes Recomendaciones:

V.1.2. De implementación inmediata:

1°. Mejorar el Análisis DAFO por parte de la propia Agencia, de cara al próximo Plan Estratégico, incluyendo una identificación de los riesgos relacionados o asociados con cada proceso y servicio del IAPH, así como la integración de las acciones propuestas para minimizar las amenazas y debilidades en la Matriz de Riesgos y Oportunidades.

2°. Redacción interna por parte de la propia Agencia de un Programa de Compliance.

3°. Elaboración y aprobación de un manual de procedimientos y definición de funciones de los distintos puestos de trabajo.

⁵ Párrafo modificado en base a la alegación número 3 (sistema de inventario), a la alegación número 4 (Control interno), a la alegación número 5 (Política de transparencia) y en base a la alegación número 6 (Plan de formación anual).

V.2.2. De implementación a medio/largo plazo:

1°. Desarrollar más las posibilidades del IAPH de financiación, sobre todo en cuanto a la formulación de proyectos de concurrencia competitiva (especialmente los financiados con Fondos Europeos) que pueden servir de fuente importante de ingresos adicionales a los del propio programa 45 J del Presupuesto de la Junta de Andalucía. EL Programa principal es Horizonte 2020, pero también son relevantes el European Research Council (Consejo Europeo de Investigación) ERC y las Acciones Marie Skłodowska-Curie.

2°. Aprobar un Convenio Colectivo propio, cuestión de la que adolece el IAPH desde su creación en 2008, de forma que en el mismo se incluyan unas tablas salariales similares a las de entes del mismo tipo.

3°. Analizar un posible ajuste de su personal, en especial en lo referente a sus diversos Jefes de equipo, de forma que algunos puedan asumir las responsabilidades de otras jefaturas, tal y como se detalla en el apartado de análisis de economía del presente informe, así como mejorar y aumentar la capacitación del resto de personal del IAPH, especialmente en los ámbitos donde se estime que cabe mayor margen para la obtención de ingresos propios, como es muy singularmente en materia de Proyectos financiados con Fondos Europeos, como el H2020.

4°. Adecuar los Estatutos del IAPH a la obligación de recoger el personal directivo que ocupa tales puestos en plantilla, así como clarificar las duplicidades de funciones respecto a la Secretaría General y la Dirección General con competencias en materia de Patrimonio Histórico.

5°. Para una mejora en la gestión de las actividades encomendadas a la Agencia se considera necesaria la elaboración y aprobación de un manual de procedimientos y definición de funciones de los distintos puestos de trabajo que corrija las deficiencias actuales.

6°. Realizar una programación operativa de tareas entre los distintos entes con los que el IAPH actúa para realizar sus fines.

7°. Redactar una nueva política de personal y renovar el Manual de perfiles.

8°. Iniciar las actuaciones de planificación y redacción de un nuevo Plan Estratégico del IAPH para el horizonte 2020-23, en su vertiente operativa, que sirva para fijar los indicadores que permitan verificar el cumplimiento de las políticas públicas y programas de la entidad.

9°. Introducir herramientas de gestión tales como Auditorías de indicadores que permitan el seguimiento de los objetivos generales del IAPH, así como evaluar el grado de eficacia.

ANEXOS

Anexo I Cuadro de Indicadores focales analizados

INDICADOR	ESTANDAR A CUMPLIR	OBSERVACIONES	TIPO
Riesgos principales identificados	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos facilitará la dificultad de identificar riesgos	Control interno
% de riesgos en la ejecución del contrato	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos facilitará la presencia de riesgos en la ejecución del contrato	Control interno
% de estrategias de contratación y motivos de la elección	Igual o inferior al 50%	Este indicador mostrará la actividad en el área de contratación	Control interno
Impacto en la sociedad de las actuaciones ejecutadas en el ámbito de este proyecto	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos mostrará la importancia e impacto que tiene el ente sobre la sociedad	Control interno
% de actuaciones no alcanzadas replanificadas o corregidas antes de final de año, estándar de calidad 50%	Igual o superior al 50%	Este indicador nos mostrará el grado de mejora continua y seguimiento que el ente hace de las actuaciones programadas	Control interno
% de incumplimientos de auditorías de control financiero implantadas	100% si el informe se ha recibido antes de 2019	Grado en que el ente subsana los incumplimientos detectados por la intervención general en sus auditorías y controles financieros	Economía
% del total de ingresos destinados a gastos de personal	menor al 50%	Este indicador nos mostrará el grado en el que los entes destinan fondos públicos a la sufragación de nóminas y sueldos	Economía
% de ingresos derivados de la administración pública Junta de Andalucía	Igual o inferior al 75%	Este indicador nos mostrará el grado de dependencia de los fondos que le son inyectados desde la administración pública de la Junta de Andalucía, como tales fondos se considerarán como tales transferencias de financiación, encomiendas de gestión de la Junta de Andalucía y subvenciones de la Junta de Andalucía, no computarán aquellas subvenciones obtenidas de otras administraciones distintas a la Junta de Andalucía	Economía
Cómo se constata la utilidad de actividad de contratación en la adquisición de servicios exteriores	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos permitirá la comparación con entes privados de actividades productivas	Eficacia
% de ejecución de las actuaciones y objetivos del plan de acción anual	Igual o mayor al 90%	Este indicador nos mostrará cómo de adecuada es la planificación anual y en qué grado se alcanza	Eficacia
% de ejecución del PAIF de la Fundación	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos mostrará la claridad con la que la Fundación proyecta sus resultados	Eficacia
Grado ejecución previsión de ingresos propios	Igual o mayor al 95% y sin superar el 105%	Este indicador nos mostrará como la Fundación planifica su presupuesto en base a una previsión de ingresos propios y si esa previsión es real y adecuada o no	Eficacia
Resultados planificados poco claros, múltiples o confusos, o que son objeto de cambio	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos mostrará la claridad con la que cada ente proyecta sus resultados	Eficacia
% de objetivos relacionados en planes de actuación o documentos PAIF relacionados con el objeto fundacional	100%	Este indicador nos debe mostrar cómo los objetivos presupuestarios que se plantean en los documentos estratégicos están alineados con el objeto fundacional.	Eficacia
% distribución presupuesto anual (gastos de personal + gastos corrientes / inversiones) estándar de calidad 50%	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos mostrará el grado en que la Fundación revierte la inversión pública en productos y servicios, es decir, que gastos corrientes+gastos de personal no deben suponer más del 50% del total del presupuesto de gastos	Eficiencia
Distribución de personal en cada área de trabajo		Este indicador no tiene un valor de referencia, pero mostrará como se reparten los distintos RRHH de la Fundación entre las distintas áreas de trabajo, y mostrará una relación entre carga de trabajo y distribución de recursos	Eficiencia
Distribución del presupuesto anual de gastos por área		Este indicador no tiene un valor de referencia, pero nos mostrará cómo el presupuesto de gastos se distribuye entre las distintas áreas de trabajo de la Fundación y si ese reparto es equitativo con la cantidad de actuaciones a desarrollar y con su objeto fundacional	Eficiencia
% de desviación de la nómina media de la Fundación con respecto a la nómina media de referencia	menor o igual al 5%	Este indicador nos mostrará la realidad salarial del ente comparando la nómina media de la misma (suma de todas las nóminas/ N.º de nóminas totales) con la nómina media de referencia. (la nómina media puede ser la que resulte del total de entidades del lote 1 o bien una nómina media calculada con los datos de la administración pública que pueda facilitar intervención).	Eficiencia
Grado de ocupación en los distintos programas, actividades, vista pública etc...	Media igual o superior al 80%	Este indicador nos mostrará el grado en que la ciudadanía y el público objetivo respalda y cubre las plazas disponibles en las distintas actividades que realiza la Fundación.	Eficiencia/Eficacia
% de mejora del ente en el incremento de ingresos captados por el desempeño de su actividad (se ampliará la horquilla de análisis para intentar alcanzar un periodo de 4 años)	Igual o superior al 5%	Este indicador nos mostrará si el ente ha incrementado periódicamente la capacidad de generar ingreso por desempeño de su actividad, aumentando la capacidad de autofinanciación	Mejora continua/estrategia
% de contención del gasto (se ampliará la horquilla de análisis para intentar alcanzar un periodo de 4 años)	Igual o superior al 5% en el total de gastos corrientes + gastos de personal	Este indicador nos mostrará el grado en que el ente ha intentado contener gastos corrientes y de personal para mejorar la capacidad de autofinanciación	Mejora continua/estrategia
% de actuaciones/actividades de la memoria de actuación que se encuentra dentro del objeto fundacional	Igual o mayor al 80%	Este indicador mostrará como de alineadas están las actuaciones que se desarrollan anualmente con el objeto fundacional del ente	Planificación/Estrategia
% de áreas de gestión interna con procedimientos definidos	Igual o superior al 90%	Los procedimientos internos deben definirse en cada área de trabajo, no debe existir ningún área que no tenga procedimientos definidos	Procedimientos
Procesos de trabajo definidos que agrupen actividades	SI/NO	Si existen procesos de trabajo definidos que agrupan actividades, que tienen indicadores de gestión asociados	Sistema de gestión
% de puestos con funciones y responsabilidades definidas en fichas de puestos, de personal u otro soporte	Igual o superior al 80%	El grado en que los puestos de trabajo descritos en el organigrama tienen definidas unas funciones y estas se comunican al personal integrante del ente	Sistema de gestión
N.º de recomendaciones u observaciones derivadas de auditorías de cuentas implantadas	Igual o superior al 80% para informes de dos años anteriores	Nos mostrará el grado en el que el ente planifica su actividad y aborda los cambios necesarios para mejorar en el aspecto financiero en función del resultado de estas auditorías	Sistema de gestión
N.º de recomendaciones u observaciones derivadas de auditorías de la intervención general implantadas	Igual o superior al 80% para informes de dos años anteriores	Nos mostrará el grado en el que el ente planifica su actividad y aborda los cambios necesarios para mejorar en el aspecto financiero en función del resultado de estas auditorías	Sistema de gestión
¿Existe una relación de puestos de trabajo con definiciones de puestos, funciones y responsabilidades de los mismos?	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos mostrará las relaciones de puestos de trabajo	Sistema de gestión
¿Se ha aprobado un procedimiento de selección y contratación de personal?	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos mostrará el control y seguimiento en el proceso de contratación	Sistema de gestión
En su caso, ¿asegura el procedimiento establecido que los puestos son cubiertos con rapidez y con personas adecuadas?	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos mostrará el control y seguimiento en el proceso de contratación	Sistema de gestión
¿Existen necesidades de personal no previstas en la relación de puestos de trabajo?	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos mostrará la finalidad de cada puesto de trabajo	Sistema de gestión
¿Existen puestos en la relación que estén vacantes?	Igual o inferior al 50%		Sistema de gestión
¿Existe un programa de formación?	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos proporcionará información sobre la formación de los empleados	Sistema de gestión
¿Es frecuente la concesión de gratificaciones por trabajos específicos?	Igual o inferior al 50%	Este indicador facilitará llevar un control sobre las gratificaciones concedidas por el ente	Sistema de gestión
¿Ha contratado la entidad a personal eventual?	Igual o inferior al 50%	El grado en que determinados puestos de trabajo descritos en el organigrama tienen una duración temporal.	Sistema de gestión
¿Está justificada su contratación y cumple con los límites establecidos en la normativa vigente?	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos mostrará las condiciones de contratación	Sistema de gestión
¿Se han producido conversiones de personal eventual en fijo por decisión judicial?	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos mostrará si se ha producido algún tipo de conversión de personal eventual	Sistema de gestión
¿Existen denuncias contra la entidad en la jurisdicción laboral pendientes de resolución judicial?	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos mostrará la presencia de denuncias en la jurisdicción laboral	Sistema de gestión
¿Existen en la entidad convenios colectivos diferentes para colectivos distintos que produzcan diferencias laborales entre trabajos similares?	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos mostrará la existencia de convenios colectivos	Sistema de gestión
¿Existe sistema de registro horario de entrada y salida?	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos mostrará la forma de registrar las horas de entrada y salida	Sistema de gestión
¿Hay algún sistema de medición del tiempo trabajado?	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos mostrará la forma de medición del tiempo trabajado	Sistema de gestión

Anexo II Normativa aplicable

Se hace necesario descender al orden normativo de las distintas leyes aplicables para determinar los aspectos jurídicos determinantes sobre la naturaleza jurídica y régimen jurídico de las agencias.

Entre la normativa actualmente aplicable a las agencias, cabe destacar la siguiente:

1. Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público (“LRJSP” o “Ley 40/2015”).
2. Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.
3. Ley 5/2007, de 26 de junio, específicamente su artículo 2, por la que se crea como entidad de derecho público el Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico.
4. Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía (“LAJA”): concretamente su artículo 54.2 considera al Instituto como agencia pública empresarial.
5. Decreto 75/2008, de 4 de marzo, por el que el Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico se adapta a la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía, y se aprueban sus Estatutos.
6. Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía (“Texto Refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía” o “TRLGHPJA”).
7. Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público (“LCSP”), 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.
8. Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.
9. Real Decreto 1491/2011. De 24 de octubre, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y el modelo del plan de actuación.
10. Real Decreto Legislativo 2/2000, de 16 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.

Por su parte, la normativa específica de creación y regulación Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico es la siguiente:

- Acuerdo del Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía, 4 de marzo de 2008.
- Estatutos aprobados mediante Decreto 75/2008, de 4 de marzo.

- Decreto 414/2008, de 15 de julio, por el que se modifican los Estatutos del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico.

- Decreto 40/2018, de 13 de febrero, por el que se suprimen, crean y modifican determinados órganos colegiados en el ámbito de la Consejería de Cultura.

Anexo III Eficacia

INDICADOR	ESTANDAR A CUMPLIR	OBSERVACIONES
Como se constata la utilidad de actividad de contratación en la adquisición de servicios exteriores	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos permitirá la comparación con entes privados de actividades productivas
% de ejecución de las actuaciones y objetivos del plan de acción anual	Igual o mayor al 90%	Este indicador nos mostrará como de adecuada es la planificación anual y en qué grado se alcanza
grado ejecución previsión de ingresos propios	Igual o mayor al 95% y sin superar el 105%	Este indicador nos mostrará como cada ente planifica su presupuesto en base a una previsión de ingresos propios y si esa previsión es real y adecuada o no
Resultados planificados poco claros, múltiples o confusos, o que son objeto de cambio	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos mostrará la claridad con la que cada ente proyecta sus resultados
% de objetivos relacionados en planes de actuación o documentos PAIF relacionados con el objeto fundacional	100%	Este indicador nos debe mostrar como los objetivos presupuestarios que se plantean en los documentos estratégicos están alineados con el objeto fundacional de cada ente

Anexo IV Eficiencia

1) PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS donde se encuadran las Actividades del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico:

Obj.Nº	Descripción del Objetivo	(A) Unidades de Medida	Ejercicio: 2018		
			(B) IMPORTE EUROS	(C) Nº UNIDADES OBJETIVO	(D)=(B)/(C) INDICADOR ASOCIADO
00001	Mediación ciencia pública, patrimonio y otras políticas	Nº proyectos asociados al Objetivo PAIF	135.000,00	3	45.000,00
00002	Normalización metodológica y recomendaciones	Nº proyectos asociados al Objetivo PAIF	225.887,00	2	112.943,50
00003	Asistencia técnica y servicios especializados	Nº proyectos asociados al Objetivo PAIF	901.460,00	6	150.243,33
00004	Innovación en la gestión del patrimonio	Nº proyectos asociados al Objetivo PAIF	140.000,00	3	46.666,67
00005	Mejora de los recursos científico-técnicos para la I+D+i	Nº proyectos asociados al Objetivo PAIF	151.000,00	3	50.333,33
00006	Actuaciones para el conocimiento abierto	Nº proyectos asociados al Objetivo PAIF	432.454,00	3	144.151,33
00007	Innovación para la cultura científica	Nº proyectos asociados al Objetivo PAIF	62.500,00	2	31.250,00
00008	Formación de especialistas: Escuela de Patrimonio Cultural	Nº proyectos asociados al Objetivo PAIF	223.927,00	4	55.981,75
00009	Excelencia en la gestión	Nº proyectos asociados al Objetivo PAIF	4.525.352,00	4	1.131.338,00
Aplicaciones Totales de Fondos (Importe Total)			6.797.580,00		

Obj.Nº	Descripción de los Proyectos asociados a cada Objetivo	Unidades de Medida	Ejercicio: 2018	
			IMPORTE	Nº UNIDADES OBJETIVO
00001	Análisis estrategias ADMIN en patrimonio y ciencia pública	Nº agentes involucrados	65.000,00	5
00001	Agenda de investigación en patrimonio de Andalucía	Nº agentes involucrados	35.000,00	20
00001	Cluster Andaluz de Patrimonio Cultural	Nº acciones conjuntas	35.000,00	1
00002	Manuales, guías y recomendaciones científicas y técnicas	Nº proyectos en desarrollo	68.000,00	4
00002	Proyectos I+D+i	Nº transferencias/ proyecto	157.887,00	1
00003	Asistencias técnicas de apoyo a la tutela del patrimonio	% cumplimiento en plazo	85.000,00	100
00003	Servicio de patrimonio a la carta	% cumplimiento en plazo	65.000,00	100
00003	Servicios de información y documentación	% cumplimiento en plazo	135.000,00	100
00003	Servicios de conservación y restauración	% cumplimiento en plazo	318.460,00	100
00003	Servicios de patrimonio arqueológico subacuático	% cumplimiento en plazo	145.000,00	100
00003	Servicios de análisis científicos	% cumplimiento en plazo	153.000,00	100
00004	IAP. Laboratorio abierto de Patrimonio	Nº acciones participativas	45.000,00	2
00004	Red de agentes del patrimonio inmaterial/cultural	Nº procesos para la participación	30.000,00	1
00004	Proyectos I+D+i	Nº acciones transferencia por proyecto	65.000,00	1
00005	Optimización RRHH, infraestruc. y recursos doc. I+D+i	Nº planes aprobados	80.000,00	3
00005	OTR: Programa funcional, incorporación a Red y promoción	Nº solicitudes	6.000,00	1
00005	Revista PIH Investigación	Nº ediciones	65.000,00	2
00006	Guía Digital del Patrimonio Cultural de Andalucía	Nº bienes cualificados en abierto	30.000,00	400
00006	Repositorio de Activos Digitales	Nº nuevos contenidos en abierto	45.000,00	5.000
00006	Proyectos I+D+i	Nº acciones transferencia por proyecto	357.454,00	1
00007	Ciencia Pública, patrimonio y educación	Grado satisf. Particip. actividades	27.500,00	7
00007	Ciencia Pública, patrimonio y divulgación	Grado satisf. Particip. actividades	35.000,00	7
00008	Altos estudios	Nº personas formadas	33.927,00	70
00008	Act. formativas y nuevos formatos para la empleabilidad	Nº personas formadas	50.000,00	200
00008	EstanCIAS de formación práctica	Nº estancias	75.000,00	50
00008	Revista PIH y productos editoriales	Nº ediciones	65.000,00	2
00009	Gestión de personas	Nº certificaciones de empresa	25.000,00	1
00009	Sistemas de información	Nº sistemas servicios diseñados	299.000,00	1
00009	Gestión de calidad	Nº diseños para evaluación de la calidad	35.000,00	1
00009	Responsabilidad social corporativa	Nº acciones implantadas	20.000,00	1
00009	Coord., planificación, admn y comunicación institucional	No procede	3.064.834,00	0
00009	Gestión óptima de recursos adm.e infraestructuras	No procede	1.081.518,00	0
Totales			6.797.580,00	

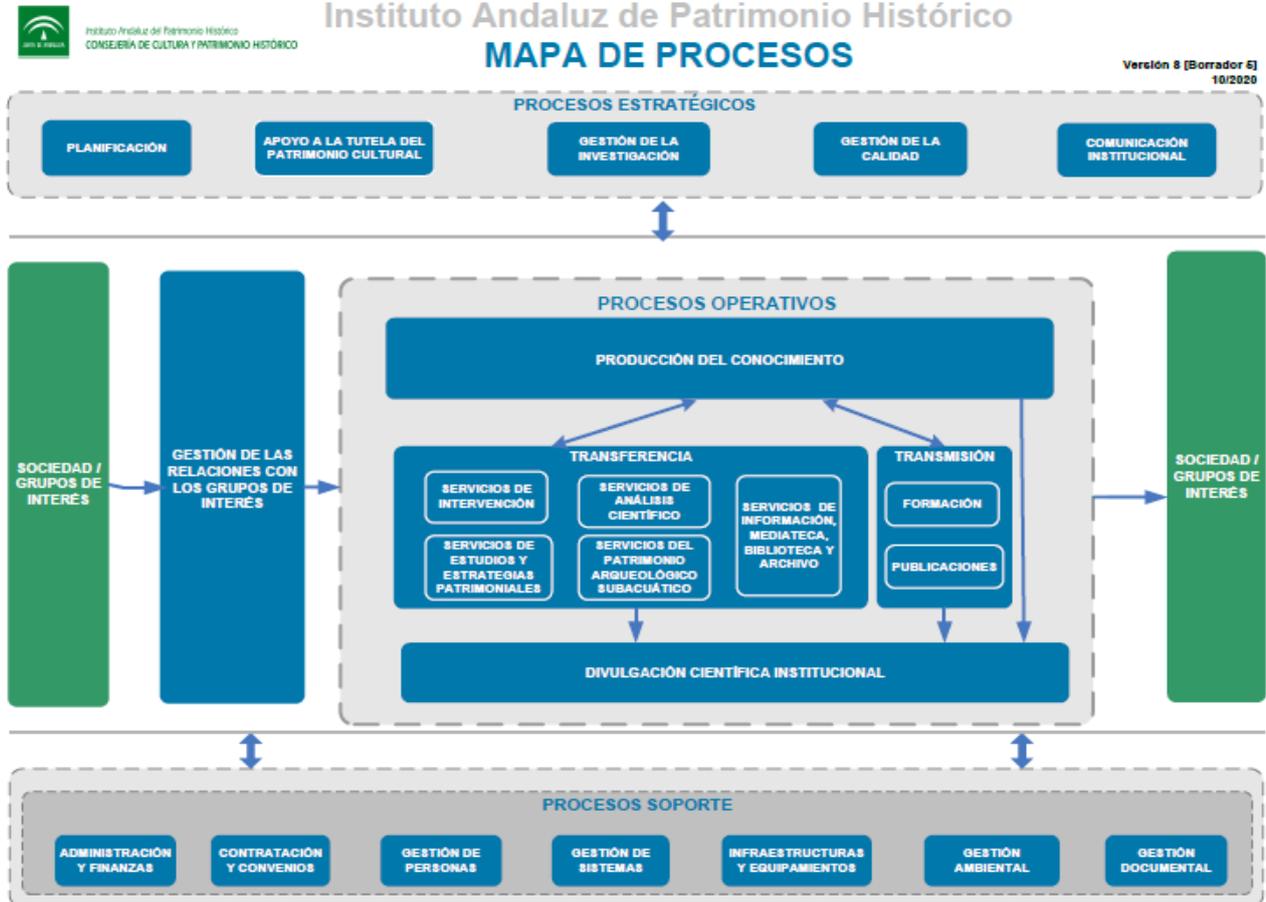
2) De forma gráfica a continuación se describen los indicadores estudiados en este apartado:

% distribución presupuesto anual (gastos de personal + gastos corrientes / inversiones) estándar de calidad 50%	igual o inferior al 50%	Este indicador nos mostrará el grado en que el ente revierte la inversión pública en productos y servicios, es decir, que gastos corrientes+gastos de personal no deben suponer más del 50% del total del presupuesto de gastos	Eficiencia
Distribución de personal en cada área de trabajo		Este indicador no tiene un valor de referencia, pero mostrará como se reparten los distintos RRHH de cada ente entre las distintas áreas de trabajo, y mostrará una relación entre carga de trabajo y distribución de recursos	Eficiencia
Distribución del presupuesto anual de gastos por área		Este indicador no tiene un valor de referencia, pero nos mostrará como el presupuesto de gastos se distribuye entre las distintas áreas de trabajo del ente y si ese reparto es equitativo con la cantidad de actuaciones a desarrollar y con su objeto fundacional	Eficiencia
% de desviación de la nómina media del ente con respecto a la nómina media de referencia	menor o igual al 5%	Este indicador nos mostrará la realidad salarial del ente comparando la nómina media de cada ente (suma de todas las nóminas/ N.º de nóminas totales) con la nómina media de referencia. (la nómina media puede ser la que resulte del total de entidades del lote 1 o bien una nómina media calculada con los datos de la administración pública que pueda facilitar intervención.	Eficiencia
grado de ocupación en los distintos programas, actividades, vista pública etc...	Media igual o superior al 80%	Este indicador nos mostrará el grado en que la ciudadanía y el público objetivo respalda y cubre las plazas disponibles en las distintas actividades que realiza la entidad	Eficiencia/Eficacia

Anexo V Economía

INDICADOR	ESTANDAR A CUMPLIR	:%2018	:%2019	OBSERVACIONES
% del total de ingresos destinados a gastos de personal	menor al 50%	79%	83	Este indicador nos mostrará el grado en el que los entes destinan fondos públicos a la sufragación de nóminas y sueldos
% de ingresos derivados de la administración pública Junta de Andalucía	Igual o inferior al 75%	77%	76%	Este indicador nos mostrará el grado de dependencia de los fondos que le son inyectados desde la administración pública de la Junta de Andalucía, como tales fondos se considerarán como tales transferencias de financiación, encomiendas de gestión de la Junta de Andalucía y subvenciones de la junta de Andalucía, no computarán aquellas subvenciones obtenidas de otras administraciones distintas a la Junta de Andalucía

Anexo VI Mapa de Procesos del IAHP



Anexo VII Transferencia del Conocimiento del IAPH



Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico
CONSEJERÍA DE CULTURA Y PATRIMONIO HISTÓRICO

TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN EL IAPH

Desde el Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico se entiende la **transferencia de conocimiento** como el conjunto de actividades dirigidas a la difusión de conocimientos, experiencia y habilidades con el fin de facilitar el uso, la aplicación y la explotación de los mismos por parte de terceros, ya sean otras Instituciones de I+D, el sector productivo o la sociedad en general.

Al hablar de **transferencia de conocimiento** lo que se persigue es que el conocimiento genere un retorno económico o social. Cabe diferenciarlo aquí de la transmisión del conocimiento que, por el contrario, tiene un comportamiento unidireccional sin que haya un propósito directo de que ese conocimiento se incorpore a una cadena de valor.

En este sentido interpretamos que el IAPH transfiere conocimiento a través de aquellos mecanismos que propician su aplicabilidad en el desarrollo de nuevas actividades y que serían fundamentalmente los siguientes:

1) PRODUCTOS DE INFORMACIÓN

Facilitamos el acceso a la información patrimonial y a la producción científica para su reutilización por parte de operadores públicos y privados y la generación de valor, a través de varias vías:

- Repositorio de Activos Digitales (REA)
<https://repositorio.iaph.es/handle/11532/3>

El repositorio de acceso abierto del IAPH es un elemento clave para conseguir que los resultados de la investigación estén a disposición de la comunidad científica y de la sociedad en general ya que incorpora toda la producción científica y la documentación técnica resultante de nuestros proyectos y actividades.

- Guía Digital del Patrimonio Cultural
<https://guiadigital.iaph.es/inicio>

Producto de Información que pone disposición de los distintos agentes el resultado del trabajo de documentación del patrimonio cultural andaluz realizado por IAPH. Ofrece información de patrimonio mueble, inmueble, inmaterial y paisajes culturales, además de otros contenidos como rutas culturales, imágenes, o productos multimedia.

- Plataforma de datos abiertos del patrimonio cultural andaluz
https://juntadeandalucia.es/datosabiertos/portal/dataset_organization_limit=0&organization=cultura_iaph

A través de esta plataforma es posible acceder, de manera libre e interoperable, a la información que ofrece el IAPH a través de sus bases de datos y colecciones de información. De esta forma se pone a disposición de

los intermediarios una cantidad ingente de datos adaptados para su reutilización facilitando la generación de nuevos modelos de negocio basados en la información patrimonial.

2) SERVICIOS DE I+D

A través de la prestación de servicios de apoyo técnico a demanda del entorno socioeconómico y el aprovechamiento de su infraestructura científica, el IAPH aporta conocimiento propio o de dominio público que es aplicado por terceros.

- Servicios de documentación, servicios de análisis científico y servicios de estudios y estrategias patrimoniales.

3) ELABORACIÓN DE GUÍAS METODOLÓGICAS Y RECOMENDACIONES TÉCNICAS

Elaboración de teorías, métodos y técnicas aplicadas al patrimonio histórico, a su gestión, protección, conservación, investigación y comunicación a través de la redacción y difusión de manuales prácticos, guías metodológicas y recomendaciones técnicas. Dichas herramientas se elaboran con la finalidad de facilitar su aplicabilidad directa por parte del conjunto de operadores del sector patrimonial, especialmente en los siguientes ámbitos:

- Metodologías para la conservación
- Mejora de los procedimientos de diagnóstico y valoración cultural
- Desarrollo de técnicas, nuevos materiales y tratamientos para la conservación
- Metodologías para la gestión patrimonial

Para facilitar la difusión de dichas herramientas metodológicas el IAPH dispone de su propia línea editorial cuyos productos se orientan a la actualización y formación de los colectivos profesionales y científicos que trabajan en patrimonio cultural.

4) FORMACIÓN Y CUALIFICACIÓN PERMANENTE DE PROFESIONALES DEL PATRIMONIO

El IAPH da respuesta a las demandas y necesidades formativas de los distintos colectivos profesionales vinculados al patrimonio para poder transferir el conocimiento innovador generado en el IAPH al sector y facilitar la aplicación de teorías, técnicas y aplicaciones novedosas y fomentar el desarrollo de iniciativas empresariales.

- Programa de Formación del IAPH 2020
https://juntadeandalucia.es/export/drupaljda/PROGRAMACION_OTOC3%91O_2020_0.pdf

5) OTRAS ACTIVIDADES DE TRANSFERENCIA

Actividades dirigidas al sector profesional y académico que incluyen las siguientes acciones:

- Comunicaciones en congresos y eventos científicos; participaciones como ponentes o relatores; publicación de artículos científicos y capítulos de libros; direcciones de tesis y tutorizaciones de trabajos de fin de máster; participaciones en comités científicos externos; evaluaciones de artículos científicos; evaluación de proyectos externos
-

Anexo VIII Alegaciones al Informe Provisional



Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico
CONSEJERÍA DE CULTURA Y PATRIMONIO HISTÓRICO

ALEGACIONES AL INFORME PROVISIONAL DEL INSTITUTO ANDALUZ DEL PATRIMONIO HISTÓRICO DE LA AUDITORIA OPERATIVA AL SECTOR PÚBLICO INSTRUMENTAL DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA

A la vista del Informe Provisional de Auditoría Operativa al Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico (IAPH en adelante) emitido por CREMADES & CALVO-SOTELO, y haciendo uso del derecho de alegaciones previsto en el apartado quinto del Pliego de Prescripciones Técnicas que rige el contrato de servicios para las auditorías operativas al Sector Público Instrumental de Andalucía, se exponen la siguientes consideraciones:

Por una parte, se presenta alegación a la recomendación, que se considera más sustancial, relativa a cuál es la figura jurídica más adecuada a partir de las funciones y facultades que se les atribuye al IAPH (1º punto del informe).

Y por otra parte, se presentan alegaciones y consideraciones a todas las recomendaciones que aluden a acciones de mejoras en la gestión basadas en el análisis de criterios de eficacia, eficiencia, control, procedimientos y economía. Este grupo de recomendaciones se han dividido a su vez entre aquellas a las que se les presenta alegación por entender que exigen modificar el sentido de la misma, y otro grupo de recomendaciones que entendemos están siendo atendidas en estos momentos y que refuerzan las iniciativas que ya fueron emprendidas en el seno del IAPH (2º punto del informe).

Unido a este segundo bloque de recomendaciones descrito en el párrafo anterior, queremos hacer una serie de alegaciones con respecto a las conclusiones a las que se llega en lo relativo al estudio de funciones y duplicidades, que aunque con respecto a esta cuestión no se señala recomendación concreta, si establece como conveniente dejar mejor delimitado estos aspectos en los PAIF e incluso en los propios Estatutos (3º punto del informe).

1.- ALEGACION A LA RECOMENDACIÓN RELATIVA A LA TRANSFORMACIÓN PROPUESTA DE LA FÓRMULA JURÍDICA DEL IAPH

Ante la confusión detectada en el propio informe provisional en su apartado 1.3.2 de implantación de recomendaciones a medio/largo plazo, hemos supuesto y basaremos nuestra alegación entendiéndose que se propone la transformación del IAPH en Sociedad Mercantil del Sector Público Andaluz de las previstas en el art. 75 de la LAJA, y no las reguladas en el art.68.1.a) como se indica en el informe.

La propuesta de esta transformación en Sociedad Mercantil se ha basado en la identificación de dos elementos que han justificado la elección adoptada como son, por una parte el gran potencial que puede adquirir el IAPH en cuanto a la captación de ingresos en el mercado y por otra, si se requiere potestades administrativas, o prerrogativas públicas en relación con la tutela de los bienes de dominio público que tiene adscritos. No se han analizado otros elementos funcionales y operativos, de especial importancia a la hora de determinar una propuesta definitiva.

<small>Código:RX\FMw733PFIRMA25g3Py5GwbPFj n69. Permite la verificación de la integridad de este documento electrónico en la dirección: https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma</small>			
FIRMADO POR	JUAN JOSE PRIMO JURADO	FECHA	15/01/2021
ID. FIRMA	RX\FMw733PFIRMA25g3Py5GwbPFj n69	PÁGINA	1/14



En el informe provisional no se deja evidencia de que se haya contrastado suficientemente la suposición hecha sobre que la figura jurídica de sociedad mercantil pudiera dotar de una mayor capacidad de captación de recursos económico. El pensar que el potencial en cuanto a la captación de ingresos de mercado es un fin en sí mismo cuando se prestan servicios especializados es no entender que más importante que la captación de recursos es dar respuesta a un servicio de interés público. Por otra parte, admitir que el IAPH no debe ejercer potestades administrativas es proponer la eliminación de funciones reconocidas en el propio Estatuto del IAPH que requiere de estas potestades administrativas para su desarrollo.

Profundizando en los elementos que según informe provisional se han considerado sustanciales para llegar a concretar la figura jurídica de sociedad mercantil para el IAPH como la más adecuada se hacen las siguientes consideraciones a tener en cuenta a la hora de fundamentar la alegación que se va a exponer más adelante:

Efectivamente puede entenderse que el IAPH tiene un gran potencial para captar recursos. También puede resultar relevante el que no se haya desarrollado ningún plan de marketing, ni ventas, que priorice esta actividad prestacional que se desarrolla como elemento vertebrador de su actividad. Y esto ha sido así, porque más allá de esta actividad tan importante a la vez que visible, y que nos atrevemos a decir que más conocida, como es la prestación de servicios especializados de patrimonio, resaltando la intervención en obras de arte como servicio más demandado de todo nuestro catálogo, el IAPH tiene otras funciones que son tan importantes como necesarias y que van más allá de las actividades prestacionales de servicios que permiten obtener ingresos, o del desarrollo de proyectos de investigación que pueden ser subvencionados.

Por otra parte, se indica en el informe provisional que el IAPH no requiere desarrollar potestades administrativas para el ejercicio de sus funciones. Cuestión que será adecuada si se pretende modificar los estatutos y eliminar de entre sus funciones la de “Conceder subvenciones de conformidad con la normativa aplicable”. Se puede entender que se ha podido llegar a la conclusión de que no se necesitan reconocer potestades administrativas porque el desarrollo de las funciones que se han acometido durante estos años no la ha necesitado. Pero no se puede obviar que hay una función, la anteriormente enunciada de concesión de subvenciones, que no se ha desarrollado por falta precisamente de ese reconocimiento que se preveía incluir en la próxima modificación de los estatutos del ente.

En este sentido, también es interesante considerar que esta institución tiene entre sus funciones, en el art 3.2.f) de su Ley de Creación, *el establecimiento de planes de formación de especialistas en los distintos campos de patrimonio histórico, promoviendo y organizando actividades formativas*. En este marco funcional si se le reconocieran potestades administrativas, podría el IAPH desarrollar programas de becas de formación para especialistas en los distintos sectores patrimoniales en el que actúa. Este tipo de programas se venían desarrollando desde la creación del IAPH con una gran aceptación por su valor teórico-práctico, y que como agencia pública empresarial tuvo que suspender, a la espera de que se modificaran los estatutos y se reconocieran las potestades administrativas antes aludida para emprender de nuevo este tipo de programa formativo tan demandado por el sector de los bienes culturales.

A partir de las consideraciones puestas de manifiesto en los anteriores párrafos respecto de los argumentos que han llevado a concluir en el informe de auditoría de la recomendación de transformación en sociedad mercantil, es importante identificar y diferenciar entre los fines, las funciones y las capacidades/facultades para la ejecución de su actividad para finalmente poder identificar la figura jurídica más adecuada que fundamenta esta alegación.

Constituyen **finés generales** del IAPH la investigación, documentación, intervención y valorización del patrimonio cultural, así como la innovación, la transferencia del conocimiento y el establecimiento de pautas para la tutela del patrimonio cultural

Según se establece en sus propios estatutos, en orden al cumplimiento de sus fines generales expresados en el anterior párrafo, el Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico ejercerá entre otras **funciones** las siguientes dentro de cada una de los fines generales:

_ En el ámbito de la investigación del Patrimonio Histórico:

- * La generación, transmisión y aprovechamiento compartido del conocimiento del patrimonio cultural.

_ En el ámbito de la documentación e intervención:

- * la integración y sistematización de la información del patrimonio cultural andaluz, incluida su puesta a disposición de la sociedad como bien público colectivo

- * La redacción de proyectos y la ejecución de intervenciones de conservación, restauración y rehabilitación de los bienes que constituyen el patrimonio cultural. En los casos que se requiera para la ejecución de las intervenciones en bienes inmuebles, el Instituto podrá desarrollar proyectos de investigación arqueológica.

_ En el ámbito de la valorización:

- La divulgación científica, musealización, puesta en valor,....

Y por último, importante resaltar que para el cumplimiento de sus funciones el Instituto tiene las siguientes facultades:

- Como instituto de investigación, impulsará acciones para reforzar su naturaleza de agente generador de conocimiento, apoyando la dinamización e innovación de las empresas directa o indirectamente vinculadas al sector de los bienes culturales. **PRODUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA SU APLICACIÓN Y TRANSFERENCIA (Proyecto de I+D+i)**
- Como unidad operativa de apoyo a la Tutela de los Bienes Culturales, llevara a cabo estudios, desarrollo de planes, proyectos e informes técnicos que facilitará el ejercicio de las funciones de tutela ejercidas por la Administración de la Junta de Andalucía en particular y demás administraciones en general. **APOYO A LA TUTELA DEL PATRIMONIO HISTÓRICO (Programas específicos de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico)**
- El IAPH como agente prestacional de servicios especializados en el ámbito del Patrimonio Histórico de acuerdo al catálogo de servicios identificado en el seno de la propia institución es un elemento clave para el avance en la gestión y tutela de todo nuestro Patrimonio. La concienzuda actividad en el ámbito operativo de apoyo a la tutela del patrimonio Histórico ha permitido consolidar un conjunto de capacidad que ejecutadas de una manera interdisciplinar, por esa visión integradora del patrimonio con la que trabaja esta institución, ha permitido construir todo un catálogo de servicios especializados que se ofrecen a la sociedad con contraprestación económica. **CATÁLOGO DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS (Prestación de servicios)**

De la comprensión de esta estructura a tres niveles como son los fines, las funciones y las facultades/mecanismos de ejecución, se puede llegar a conocer la complejidad de esta organización para determinar cuál es la figura jurídica más adecuada y presentar la siguiente alegación donde a partir de la manifestación de los elementos que tienen que ser tenidos en cuenta podemos evidenciar que la figura jurídica más adecuada para el cumplimiento de las funciones del IAPH es la de AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL.

El Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, como ya se ha expuesto anteriormente, tiene entre sus cometidos más capacidades reconocidas para la consecución de sus fines y funciones que la de agente prestador de servicios. Y eso es así porque entender al IAPH como una institución meramente prestadora de servicios especializados con contraprestación económica, es no entender la complejidad de esta institución. Institución fundamentalmente científica en el campo del patrimonio. Los servicios especializados que presta el IAPH tienen una componente científica. Servicios especializados que requieren de metodología compleja, de equipamiento científico, de personal cualificado y que deben tener una componente de generación de conocimiento para que sea prestado desde las instalaciones del IAPH.

Cuando se plantea la propuesta de Sociedad Mercantil, se está pensando en que la actividad prestacional que se desarrolla en el seno de esta institución son actividades comerciales o actividades de servicios en régimen de mercado, y que debe de actuar bajo el principio de la libre competencia.

Es esta una simplificación de una realidad mucho más compleja. No podría esta institución pública pensar que actúa exclusivamente bajo el principio de la libre competencia cuando su esencia, desde su origen, fue cubrir un espacio en el mercado para la prestación de unos servicios, que además de dar respuesta a un interés público, requerían de unos procesos de trabajo multidisciplinares que difícilmente podían ser atendido por el sector privado y que debía de prestarse garantizando tanto el interés general como el derecho particular.

El Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico no podría prestar estos servicios especializados, si no tuviese reconocido entre sus funciones la generación de conocimiento. No se entiende un servicio prestado sin esa componente investigadora y de innovación que debe llevar implícito todo servicio prestado. En este sentido, se hace un gran esfuerzo interno de sistematización y definición de los procesos de trabajo para poder despreocupar a la hora de elaborar un presupuesto a un cliente los costes

de los trabajos de investigación que se puede llevar a cabo al ejecutar un servicio para no imputárselos al cliente.

El elemento singular de los servicios prestados por el IAPH está precisamente en esa simbiosis que debe producirse siempre que se presta un servicio. No solo hay que prestarlo, sino que a la vez se debe generar conocimiento técnico, metodológico o cultural como elemento diferenciador que avala otra de las funciones también reconocidas al IAPH.

Por otra parte, también es muy importante considerar que los requerimientos de espacio físico para prestar los servicios, de equipamiento tecnológico y científicos a disposición limitados..., hacen que a veces el volumen de servicios que se puede prestar quede condicionado por estas variables que van más allá de la reseñada en el informe de auditoría como es la de presuponer que esta institución no siente la necesidad de buscar fuentes de financiación alternativas a la dependencia financiera de la Consejería de Cultura. En este sentido, es importante decir que uno de los objetivos de esta institución, y uno de los motivos por los que en el 2008 se transformó en agencia pública empresarial, fue precisamente la de buscar una figura jurídica que permitiera dotarla de la capacidad de captar ingresos a la vez que garantizara la continuidad del desempeño de las funciones por las que había sido creado, y que no son actividades eminentemente mercantiles. Por lo tanto, concluir que no se siente la necesidad de buscar nuevas fuentes de recurso es afirmar una realidad no contrastada y no analizada en profundidad, cuando de haberlo hecho se podría haber llegado a corroborar que hay muchos elementos interpuestos a la hora de poder aumentar el volumen de servicios que se pueden prestar en un periodo de tiempo determinado.

Es de una extraordinaria importancia, como se puede deducir de la propia norma de creación del IAPH, y que se puso de manifiesto en los procesos de participación que se llevaron a cabo para elaborar el Plan Estratégico 2017-2020, el entender el carácter híbrido de esta institución (Centro de Investigación/Prestador de servicios especializados) a la hora de analizar la configuración jurídica de esta entidad.

1.- El IAPH ejecuta competencias propias no duplicadas con la Consejería de Cultura estando su campo de actuación en el ámbito científico y de conocimiento, y no en el de gestión o de tutela del patrimonio histórico que es en el que está la Consejería de Cultura.

En este punto como se va a detallar más adelante, indicar que las duplicidades manifestadas en el informe de auditoría requieren de un análisis más en profundidad para poder concluir que las duplicidades mencionadas pudieran haberse identificado por similitud en la descripción de objetivos pero que en ningún caso son reales. La aplicación de técnicas presupuestarias aplicadas a la hora de conformar el MIEP, y como se conforma, han podido llevar a los auditores a concluir que existen duplicidades que no son reales. El Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico se reconoce presupuestariamente como un Programa Presupuestario 45J de la Consejería de Cultura que comprende las transferencias de financiación. En este sentido, los objetivos PAIF del IAPH son trasladados como objetivos MIEP de la Consejería de Cultura en su programa presupuestario 45J que justifica las

transferencias de financiación. Pero esto no significa que sea la Consejería de Cultura quienes ejecuten estos objetivos, ni que existan duplicidades.

2.- El IAPH ejecuta programas específicos de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico Aquí estamos en todas las actuaciones de apoyo al ejercicio de la tutela, cuya competencia la tiene la Consejería de Cultura y que desarrolla apoyándose en el asesoramiento y acompañamiento, cuando así lo requiere, de un instrumento científico y de conocimiento, creado por la propia Junta de Andalucía, como es el Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico.

En este punto es interesante comprobar, volviendo al análisis de duplicidades, como cuando en ámbitos de actuación concretos la Consejería actúa desde la tutela y el IAPH actúa desde el conocimiento, se interpreta por los auditores que existe duplicidad. Pero esto no es así. Podríamos hablar de complementariedad. Así, el IAPH está en la redacción de informes y documentos para la tutela y la Consejería está en las autorizaciones, el fomento,...., el ejercicio de la tutela, funciones estas que son competentes la Consejería de Cultura y Patrimonio histórico

3.- El IAPH realiza actividades prestacionales, de gestión de servicios de interés público, con contraprestación económica.

4.- Eliminar la posibilidad de tener el IAPH potestades administrativas sería dejar de reconocer la posibilidad de ejercer la potestad de fomento en su ámbito de actuación, potestad que se traduce en la capacidad de promover programas de becas y ayudas formativas muy demandadas por el sector de los bienes culturales, entre otras.

Concluyendo, el IAPH reúne todos y cada uno de los elementos que permiten asegurar que la figura jurídica de Agencia Pública Empresarial de la reguladas en el art. 68.1.b) de la LAJA es la más adecuada, así como determinar que no es adecuada la forma jurídica de Sociedad Mercantil del Sector Público Andaluz, no solo porque se le debe dotar de potestades administrativas para el ejercicio de determinadas funciones, sino también por la naturaleza de la actividad que desarrolla que eminentemente no es mercantil como ha queda extensamente explicado en este informe.

2- ALEGACIONES A LAS RECOMENDACIONES PLANTEADAS A PARTIR DE LAS CONCLUSIONES A LAS QUE SE LLEGA DESDE LA AUDITORÍA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS Y EL ANÁLISIS DE EFICACIA, EFICIENCIA Y ECONOMÍA

Recomendaciones con alegaciones:

Recomendación: Analizar un posible ajuste de su personal, en especial a sus diversos Jefes de equipo, de forma que algunos puedan asumir las responsabilidades de otras jefaturas en aras a repercutir positivamente en términos de economía

Alegación: La estructura organizativa responde a una adecuación de esta a las funciones asumidas por el ente para que se ejecuten todos los procesos de trabajo que se identifican en el Mapa de Proceso. Mapa que entendemos, y compartimos con los propios auditores, que constituye un

instrumento de incalculable valor para garantizar el rigor en el desempeño de las funciones y la consecución de los objetivos que la planificación establezca.

No se puede concluir que el número de jefes de rango intermedio es elevado por el simple hecho de evidenciar una proporción respecto al total de trabajadores elevada.

Los equipos de trabajo necesarios para dar respuesta a los procesos internos de desarrollo y producción nos han dado los elementos de juicio de valor como para establecer una estructura organizativa garantista para el cumplimiento de los preceptos legales y normativos que nos son de aplicación, a la vez que hacer viable la ejecución de los mandatos y proyectos que se emprendan en el seno de la propia institución.

Por otra parte, con este conocimiento expuesto en el párrafo anterior seríamos capaces de manifestar, partiendo de un análisis basado exclusivamente en la proporción entre el número de jefaturas y el número de titulados, que la proporción hallada da una idea de realmente todo lo contrario a lo concluido, lo que se da es una falta de técnicos especialistas para constituir los equipos de trabajo necesarios. A pesar de ello, Se ha asumido que la coyuntura social y económica en la que nos encontramos hace inviable cambiar esta realidad. Límites para incrementar la masa salarial, límites establecidos para aumentar el número de efectivos,...., obligó implantar en el seno de la organización mecanismos de control que bajo criterios de optimización de los recursos existentes para el desempeño de las funciones se garantizara la consecución de los objetivos. Destacar los sistemas de partes horarios e imputación de horas de trabajo a proyectos fueron algunas de las medidas que se han ido implantando como instrumentos que permitieran garantizar que se optimizan de los recursos humanos disponibles en función de los requerimientos detectados. Se adjunta Anexo 11 con un pantallazo del Sistema de Partes Horario, donde se puede ver como cada trabajador imputa sus horas efectivas de trabajo entre los distintos proyectos, las tareas que ejecuta y el tiempo dedicado a cada uno de ellos. Sistema que incorpora un procedimiento de validación que se cierra con la imputación de costes en los distintos proyectos en función de las horas invertidas en ellos.

Recomendación: Actualización del sistema de inventario de la Agencia para conocer la correcta localización, ubicación física y estado de uso de los bienes que emplea en su actividad.

Alegación: Desconocemos las fuentes utilizadas para proponer la recomendación señalada. El IAPH cuenta con un sistema de inventario de la Agencia exhaustivo que se encuentra integrado en el ERP como sistema contable, presupuestario, de planificación e información (NAVISION). El módulo de inventario integrado incorpora para cada activo, entre otras cosas, toda la información señalada en la recomendación. Se adjunta un pantallazo (Anexo 1) del Sistema de Información donde se puede ver la ficha de activo con el primer nivel de información requerido (Identificación del bien, clasificación, ubicación, fecha amortización,...)

Recomendación: Implantar medidas de control interno de riesgos que cubran todas las actuaciones del IAPH, siguiendo metodologías como la descrita en la Norma UNE-ISO 31000: Gestión del Riesgo

Alegación: El IAPH tiene implantado un sistema integral de calidad y medio ambiental basados en un modelo de mejora continua. El IAPH está certificado desde el 2014 según la Normas ISO_9001 e ISO_14000.

Según se desprende en el informe provisional que nos ocupa, de la descripción hecha sobre el análisis llevado a cabo para concluir en esta recomendación, debemos poner de manifiesto que la Norma que certifica nuestro Sistema de Calidad, Norma ISO_9001 se modificó en el 2015 incorporando como elementos claves de las organizaciones certificadas la identificación de riesgos y oportunidades de mejoras relacionados o asociados con cada proceso y servicio, así como la alineación de la estrategia con todos los procesos y objetivos.

Por todo ello, se debe considerar que el IAPH tiene implantado un Modelo de Calidad que incorpora un sistema de control de riesgo que garantiza bajo la Norma que se ha considerado más adecuada para su implantación, y que no necesariamente tiene porque coincidir con la propuesta en el informe (UNE-ISO 31000). Que la incorporación de los elementos de riesgo y oportunidades, si bien fueron detectados en el DAFO que se hizo para el Plan Estratégico 2017-2020 como se indica en el informe provisional, se acometieron a partir del periodo que hubo para adaptarse a los nuevos preceptos que se establecían en la nueva Norma del 2015. Fue al cerrar el año 2017 cuando finalmente se certificó la adaptación a la Nueva Norma 9001. Por lo que el DAFO realizado en el 2016 para poner en marcha el Plan estratégico 2017-2020 no pudo detectar los cambios que en breve se iban a producir en cuanto al sistema de control de riesgo que se implantaría.

Desconocemos igualmente la fuente utilizada para determinar la recomendación analizada. Se adjunta como documentación a esta alegación: (Anexo 2) texto del Informe por Dirección 2020 del Sistema de Calidad sobre el análisis de la gestión de Riesgos y Oportunidades, (Anexo 3) documento de identificación de riesgos y oportunidades de los procesos de servicios. Evaluación 2020, (Anexo 4) cuadro de gestión de riesgos y oportunidades estratégicos: Acciones 2019. Evaluación 2020, (Anexo 5) Certificación del Sistema de Calidad 2020 donde se destaca en su página 21 el análisis de Riesgos y Oportunidades a nivel estratégico, de procesos operativos e incidencias el COVID 19 en la organización muy exhaustivo.

Recomendación: Implantar medidas que garanticen el efectivo cumplimiento de las obligaciones en materia de transparencia del IAPH, así como la buena llevanza de su portal de transparencia

Alegación: Desconocemos las fuentes utilizadas para proponer la recomendación señalada. El IAPH lleva una exhaustiva política de transparencia. Puede comprobarse toda la información en el Portal de Transparencia. La información reportada a dicho Portal es suministrada por el propio IAPH en aquellos datos que se soportan en sistemas internos de gestión de la organización, y esos otros datos que son volcados de los sistemas integrados de la Junta de Andalucía.

Recomendación: Incorporar un plan anual de formación técnico en las áreas más relevantes de la actividad del IAPH.

Alegación: Desconocemos las fuentes utilizadas para proponer la recomendación señalada. El IAPH elabora anualmente un Plan de Formación Interna cuya propuesta inicial se determina desde la

evaluación de las competencias técnicas de los distintos perfiles profesionales y las carencias de estos por parte de las personas que ocupan los distintos puestos para el desarrollo de los proyectos que se ponen en marcha en el marco de los objetivos operativos del ente anualmente.

Se adjunta como ejemplo (Anexo 6) un Plan Anual de Formación donde se puede comprobar que para cada uno de ellos se va acordando desde la Comisión Interna de Formación los criterios de priorización para la selección de las acciones formativas, alineando la formación con el objetivo de desarrollos competenciales en las áreas más relevantes, no solo desde el punto de vista del marco estratégico en que se encuentre inmerso cada año, sino también desde el ámbito funcional. Aunque se ha aportado el Plan Anual 2015-16, y eso porque fue un año donde se hizo un importante esfuerzo para cualificar al personal técnico del IAPH en gestión de Proyectos basados en la metodología MPBOK, y nos ha parecido un claro ejemplo que el Plan de Formación Interno actúa alineado con la propuesta de recomendación que se propone en el informe de auditoría, se puede consultar todos los planes anuales y memorias para comprobar la veracidad de la alegación. También se adjunta (Anexo 7) flujograma de elaboración del Plan Anual de Formación Interna como prueba del procedimiento que garantiza lo alegado en esta recomendación.

Recomendación: Aprobar un Convenio Colectivo donde se incluyan unas tablas salariales similares a las de entes del mismo tipo.

Alegación: El IAPH tiene cerrada las negociaciones del futuro Convenio Colectivo desde hace aproximadamente dos años. En todo este tiempo, estamos resolviendo y contestando a diversos requerimientos que nos han venido solicitando la Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local, a partir de los informes que deben ser recabados para su aprobación de las Consejerías en materia de Administración Pública y Hacienda. En este momento nos encontramos pendiente de los citados informes y que esperamos sean evacuados con celeridad para continuar con el proceso de firma y publicación si el sentido de los mismos lo permite.

En cuanto a la cuestión relativa a la comparativa hecha de costes salariales con los de otros entes para concluir que la media salarial de los empleados del IAPH es superior a la de organismos similares, y que por tanto deben ser ajustados en una nueva tabla salarial que se contenga en el nuevo convenio colectivo, es importante alegar dos cuestiones fundamentales para evidenciar el error reflejado en las conclusiones reseñadas.

- Resulta llamativo que en la aplicación de técnicas de benchmarking o análisis comparado utilizado en el proceso de auditoría identifiquen entidades similares como son el Instituto de Patrimonio Cultural de España y el Instituto Valenciano de Conservación de Bienes Culturales (IVACOR) para este trabajo; y sin embargo, han sido despreciado para ser comparado con ellos al concluir que no tener un mismo régimen jurídico que posibilite el estudio comparativo de los datos económicos y laborales que se precisan para implementar la técnica benchmarking, cuando sabemos que estrictamente no es así la metodología de aplicación ya que para analizar elementos singulares de comparación, ya sean económicos o laborales, pueden ser extraídos y analizados cuando el marco de comparación y sus criterios sean los mismos. Y esto se expone, porque para comparar el salario medio del empleado, es más adecuado hacerlo entre entes cuya objeto social, funciones y actividades desempeñadas sean

similares, ya que los requerimientos profesionales de los puestos serán más parejos que los que se den entre entes que la única similitud sea la de actuar en un sector concreto, como en nuestro caso es la cultura, pero que sin embargo su actividad no tiene nada que ver, como ocurre con los entes seleccionados para este estudio.

- El segundo aspecto importante es que admitiendo que se pueda o se quiera hacer esa comparación entre entes que no comportan similitudes operativas, técnicas o de gestión, se haga tal comparación por el simple hecho de ser entidades que están siendo auditadas y que forman parte de la misma administración. Partiendo de esta premisa hay que hacer un estudio más en profundidad de los elementos analizados para llegar a conclusiones soportadas por criterios estudiados, contrastados y documentados.

En el sentido descrito, ponemos de manifiesto que se han producido dos hechos de relevante importancia como para llegar a conclusiones erróneas:

- Por una parte, se han comparado categorías profesionales diferentes considerando que el elemento que los hacía comparables era la denominación del puesto, y no el perfil requerido, ni las funciones del mismo. Este elemento ha llevado a considerar que puestos denominados iguales en estructuras organizativas diferentes se consideraran comparable cuando por ejemplo un director de área para un ente puede implicar responsabilidades y requerimientos del puesto diferentes de las que supone ese mismo puesto en otro ente. Los entes comparados han utilizado la misma denominación para puestos con funciones, responsabilidades y requerimientos técnicos diferentes. En este sentido, es importante recordar que uno de los objetivos planteados en el proyecto global de desarrollo de Instrumentos de Planificación de Recursos Humanos en los entes instrumentales que está liderando desde la Secretaría General de Regeneración es precisamente la de normalizar y homogeneizar cuestiones como estas. Hasta que esta cuestión no esté resuelta no podemos pensar que puestos con denominación similar sean comparables y máxime si estamos hablando de entes que no comparten mínimamente un objeto social similar como se ha puesto de manifiesto en el párrafo anterior.
- Y por último, señalar que cuando se han analizado las tablas salariales de los entes instrumentales que han sido seleccionados para ser comparados, no se han incorporado para ser objeto de comparación conceptos retributivos que se añaden a las retribuciones básicas anuales y que dan un importe de retribución básica diferente a las reseñadas en el informe provisional.

En el caso de la AAIC no se ha tenido en cuenta conceptos que se finalmente engrosan de facto las retribuciones básicas como son la productividad y la movilidad funcional, y en el caso de la Fundación Tres Culturas del Mediterráneo no se ha tenido en cuenta el complemento de especial responsabilidad.

Por todo ello, consideramos que las conclusiones referidas en lo relativo a este aspecto adolece de un análisis en profundidad que corrobore la recomendación propuesta. Se adjunta Anexo 8, 9 y 10 como fuentes documentales de la alegación.

En el caso de la AAIC no se ha tenido en cuenta conceptos que se finalmente engrosan de facto las retribuciones básicas como son la productividad y la movilidad funcional, y en el caso de la Fundación Tres Culturas del Mediterráneo no se ha tenido en cuenta el complemento de especial responsabilidad.

Por todo ello, consideramos que las conclusiones referidas en lo relativo a este aspecto adolece de un análisis en profundidad que corrobore la recomendación propuesta. Se adjunta Anexo 8, 9 y 10 como fuentes documentales de la alegación.

Recomendaciones a las que no se les presenta alegación pero sí observaciones sobre el estado actual de la implantación de las mismas. Son cuestiones que ya estaban puestas en marcha cuando se ha realizado la auditoría

Recomendaciones a aspectos de la Política y gestión de personal: Elaborar un manual de procedimientos y definición de funciones de los distintos puestos de trabajo. Firma de un Contrato Colectivo donde se incluyan tablas salariales

Consideraciones: Se nos indica que aproximadamente a partir del 2015 quedó el Manual de Perfiles obsoleto por la falta de actualización, sin que se lleve a cabo una previsión del número de trabajadores necesarios según el puesto, ni una cuantificación económica. Pero es importante poner de manifiesto que fue en esos años cuando el IAPH se integró en un proyecto global de desarrollo de los elementos de planificación de personal impulsado por la Secretaría General de Administración Pública de la Junta de Andalucía. Proyecto que sigue desarrollándose y que está sirviendo igualmente, para el trabajo de análisis que se está haciendo para la reorganización de los entes del Sector Público en cuya iniciativa se encuadra incluso el desarrollo de estos trabajos de auditoría. En este proceso el IAPH tiene prácticamente concluido el catálogo de puestos pendiente de la revisión de una última línea de actividad con la Secretaría General de Regeneración, Racionalización y Transparencia, a la vez que estamos trabajando en el inventario de puestos según directrices de esa misma Secretaría. Por todo ello, poner de manifiesto que estamos en proceso de concluir con el objeto de la recomendación.

Recomendaciones relativa al Plan Estratégico: Iniciar actuaciones de planificación y redacción de un nuevo Plan Estratégico del IAPH para el horizonte 2020-2023. Elaborar un manual de procedimiento, en su vertiente operativa, que sirva para fijar los indicadores que permitan verificar el cumplimiento de las políticas públicas y programas de la entidad.

Consideraciones: El IAPH está inmerso en la redacción del Plan estratégico 2021-2024. Tiene previsto aprobarlo en el segundo trimestre del año. Se está desarrollando bajo las directrices de una nueva metodología denominada HRP (Hechos, Retos y Propuestas) desarrollada bajo el asesoramiento de la Universidad Pablo Olavide. Se está concluyendo la fase de participación interna para poner en marcha grupos de trabajos y talleres temáticos. Concluyendo todo el proceso en una conferencia estratégica donde se cerrará la propuesta para su aprobación.

2- ALEGACIONES AL ANÁLISIS DE LA EXISTENCIA DE DUPLICIDAD DE FUNCIONES

El informe provisional de auditoría determina que existe duplicidad de funciones basándolo en un análisis comparativo por una parte, de las funciones reconocidas para el IAPH en su Ley de Creación y las reconocidas para la Secretaría General de Patrimonio Cultural y la Dirección General de Patrimonio Histórico y Documental en el Decreto de Estructura 108/2019, en sus art. 5 y 8; y por otra parte, entre los Objetivos PAIF del IAPH y los objetivos presupuestarios del Consejería de Cultura para su Programa Presupuestario 45J (Patrimonio Histórico).

Con respecto a la comparativa entre funciones reconocidas en norma de creación del IAPH y decreto de estructura de la Consejería, hay que considerar absolutamente necesario conocer el ámbito de actuación de las organizaciones administrativas que se analizan y que se comparan. Y esto es así porque el hecho de que el ámbito de actuación en el que confluyen es el mismo puede conducir al error de considerar que se hace lo mismo.

Analizando en detalle, y una a una, las funciones identificadas en el informe provisional, y que se han considerado duplicadas, se señala lo siguiente:

- No es lo mismo realizar informe, diagnósticos, proyectos y actuaciones, que son actividades de apoyo a la tutela desde el conocimiento y la capacidad operativa que una institución científica como el IAPH tiene, que tener reconocida la potestad administrativa de tutela y ejercerla a través de funciones, como son la dirección, supervisión, control, seguimiento y evaluación en materia de tutela, que se le adscribe a la Secretaría General de Patrimonio Cultural
- No es lo mismo realizar actuaciones en materia de investigación del patrimonio histórico como Centro de Investigación que es el IAPH, que formular directrices y realizar estudios en materia de políticas culturales, en cuyo caso estamos ante acciones de una componente política y administrativa que se escapa del alcance de las funciones que se les puede reconocer y ejercer una institución científica y operativa como es el ente objeto de estudio.
- No es lo mismo el alcance del fomento de las colaboraciones que se les reconoce al IAPH para el ejercicio de sus funciones, que la función de liderar el diálogo entre distintos agentes económicos y sociales para la implementación de las políticas en materia de cultura que corresponde a la propia Consejería.
- No es lo mismo ejercer funciones desde el conocimiento en los distintos ámbitos del Patrimonio (la documentación, la intervención, la valorización), que ejercer la tutela de los bienes de interés cultural de la región andaluza (proteger, conservar, intervenir, difundir). Esta diferencia extensible a cada una de las funciones que puedan parecer duplicadas es fundamental a la hora de discernir sobre un aspecto relativo a la duplicidad de funciones.
- Tenemos que considerar que el IAPH como centro de investigación, agente prestador de servicios e instrumento de apoyo al ejercicio de la tutela, sus funciones no entran en colisión con el ejercicio de la facultad de tutelar los bienes culturales de todo el territorio andaluz, que es lo que le corresponde a las unidades administrativas correspondientes de la Consejería de Cultura. En este sentido, y comprendiendo claramente esta diferencia, es fácil entender el instrumento tan potente de apoyo y asesoramiento, creado por la Junta de Andalucía y convertido en referente nacional e internacional desde su vertiente más científica y operativa como es el IAPH, para el ejercicio por parte de la Secretaría General de Patrimonio Cultural y su Dirección General de Patrimonio Histórico y Documental de las funciones de tutela que se les reconoce con el rigor que se exige.

Analizando las actividades identificadas en el informe provisional como duplicadas a partir del análisis que se hizo del PAIF y el Programa 45J del Presupuesto de la Consejería, hay que señalar que técnicas de formulación presupuestaria puede llevar a la confusión de entender que se están produciendo duplicidades de actividades cuando realmente en el Programa Presupuestario 45J lo que hace es una identificación de los objetivos y actuaciones del IAPH como ente adscrito a la Consejería. Esta cuestión debe ser tenida en cuenta y ser conocida por los auditores para que no les lleve a concluir sobre cuestiones de fondo cuando cuestiones de elaboración presupuestaria haga que se describan aspectos de una determinada manera.

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 1: Cultura – Entidad Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico (IAPH)

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 1: Cultura – Entidad IAPH

Indicamos que:

- Una vez recibida la conformidad en fecha 8 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 8 de abril 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 1 de julio de 2021.

Tras haber concluido satisfactoriamente los trámites anteriormente descritos, por la presente, la empresa UTE Cremades & Calvo-Sotelo - Novotec, adjudicataria del Lote 1 da por definitivos los trabajos de auditoría realizados sobre la entidad IAPH.

En Sevilla, a 2 de julio de 2021,