

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

AGENCIA ANDALUZA DE  
INSTITUCIONES CULTURALES  
(AAIICC)  
(Lote 1. CULTURA)

Informe Definitivo



## INDICE

I. Resumen Ejecutivo .....	4
I.1. Breve descripción de la entidad.....	5
I.2. Conclusiones.....	6
I.3 Recomendaciones.....	10
I.4. Priorización de actuaciones:.....	12
II. Introducción.....	13
III. Breve descripción de la entidad.....	14
IV. Objetivo, alcance y procedimientos de auditoría .....	15
IV.1. Sistemas y Procedimientos.....	16
IV.2. Eficacia.....	17
IV.3. Eficiencia.....	17
IV.4. Economía.....	18
IV.5. Control de Calidad.....	18
V. Resultados de la Auditoría.....	19
V.1. Análisis de Sistemas y Procedimientos.....	19
V.2. Análisis de Eficacia.....	27
V.3. Análisis de Eficiencia.....	30
V.4. Análisis de Economía.....	39
VI. Análisis de las Alegaciones.....	46
VII. Conclusiones y recomendaciones.....	60
Anexos .....	66
Anexo I. Normativa específica de aplicación a la entidad .....	66
Anexo II Cuadro de Indicadores focales analizados .....	68
Anexo III Análisis de sistemas y procedimientos .....	70
Anexo IV. Análisis de eficacia.....	72

Anexo V. Análisis de eficiencia.....	72
Anexo VI Análisis de economía.....	73
Anexo VII Análisis de Alegaciones.....	74

## I. Resumen Ejecutivo

El presente Informe Definitivo de Auditoría trae causa del Memorándum de Planificación presentado por la UTE Cremades & Calvo-Sotelo – Novotec, sobre la auditoria operativa a realizar a la Agencia de Instituciones Culturales (AAIICC o la Agencia), bajo la supervisión 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, así como la información obtenida en las entrevistas mantenidas con los responsables de la misma, 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 cuyo análisis ha sido el objeto principal del presente Informe de Auditoría, presentándose sus principales resultados y recomendaciones y propuestas de mejora en los apartados destinados a tales contenidos.

Además de ello, y para la detección de riesgos se ha realizado un trabajo específico en la Empresa auditada, con el propósito de identificar y evaluar los mismos.

Estos trabajos se han desarrollado en dos fases, que son las siguientes:

1. En la Fase inicial, se ha elaborado una matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y

Oportunidades) específica para la Agencia, conteniendo aspectos internos y externos. Para este primer análisis, el equipo auditor ha sustentado la evaluación en la documentación recibida por parte de la Agencia, a partir de la cual se pueden identificar los riesgos internos, mientras que para determinar los posibles riesgos externos se ha realizado, por parte del equipo auditor, un análisis de contexto en el que desarrolla su actividad la Agencia auditada.

2. En la Fase de cierre, los riesgos identificados durante el análisis documental han sido comprobados mediante entrevistas presenciales y telemáticas con los máximos responsables de la Agencia auditada, de cara a la elaboración del presente Informe Definitivo de Auditoría.

### I.1. Breve descripción de la entidad

<b>Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC)</b>	
Norma de creación	La Agencia se constituyó, bajo la denominación social de Empresa Pública de Gestión de Programas y Actividades Culturales y Deportivas, a partir de la Disposición Adicional 14.1 de la Ley 3/1991 de 28 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1992 y en virtud del Decreto 46/1993, de 20 de abril.
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto 103/2011, de 19 de abril, por el que se aprueban los Estatutos de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.</li> </ul>
Normas de modificación de Estatutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto 60/2017, de 25 de abril, por el que se modifica el Decreto 103/2011, de 19 de abril.</li> <li>• Decreto 494/2019, de 17 de junio, por el que se modifica el Decreto 103/2011, de 19 de abril.</li> </ul>
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</i>

	<i>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	La Agencia se constituye con el objetivo de optimizar, en términos de eficacia y economía, la gestión de los recursos públicos que la Administración de la Junta de Andalucía destina a la cultura, así como aquellos recursos obtenidos en el ejercicio de su actividad como consecuencia de la prestación de bienes y servicios que se entreguen o realicen, contribuyendo al acceso a los bienes culturales en condiciones de igualdad, y la participación equitativa de las personas, mujeres y hombres, en las actividades culturales. (artículo 2 del Decreto 103/2011, de 19 de abril, por el que se aprueban los Estatutos de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.)
Adscripción	Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico
Número de trabajadores	473 (2018)
Total presupuesto de explotación y de capital (2019 y 2020) <sup>1</sup>	Año 2020: 32.702.053 euros Año 2019: 32.627.065 euros

## I.2. Conclusiones.

Tras los trabajos efectuados podemos adelantar en este Resumen Ejecutivo las principales conclusiones a las que hemos llegado:

### I.2.1. En el análisis de los **sistemas y procedimientos** de la AAIICC, se concluye que:

<sup>1</sup> Párrafo modificado en base a la alegación nº 1 (Total Presupuesto).  
Lote 1 Cultura. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC).

1. La Agencia cuenta con un adecuado sistema de procedimientos dirigido al cumplimiento de sus objetivos y al de sus diversas actividades destacando los procedimientos de seguimiento y medición, aparte de procedimientos de identificación y evaluación de los aspectos medioambientales.
2. La Agencia no disponía durante el periodo auditado de un sistema eficaz de estudio y análisis de la carga de trabajo y las funciones realizadas por el personal, por parte del departamento de Recursos Humanos, sin embargo, los medios humanos y materiales son suficientes para llevar a cabo los programas que actualmente se ejecutan, si bien un aumento de las programaciones conllevaría mayor dotación presupuestaria. En su catálogo de puestos de trabajo y organigrama no existía una coordinación adecuada entre las distintas actividades que realizaban los diferentes Departamentos, careciendo también de un sistema de control interno de los riesgos en su ámbito de actuación. Ahora bien, tal y como se ha puesto en conocimiento del equipo auditor por parte de los responsables actuales de la propia Agencia, al ser conscientes de dichas carencias, en el presente año 2020 se han iniciado diversas actuaciones en aras de realizar un estudio de cargas de trabajo, dimensionamiento y análisis de perfiles y procesos con objetivos de eficiencia organizativa y productividad<sup>2</sup>.
3. A pesar de ser una Agencia Pública Empresarial, el equipo auditor ha detectado cierta ralentización en el trámite de concesión de subvenciones durante el periodo auditado, debido a que la misma no contaba entonces con un departamento de subvenciones bien dimensionado (además solo disponía de 2 funcionarios adscritos para estas funciones), ni disponía de manuales de procedimiento para mejorar el control y gestión de las mismas. No obstante, lo anterior, en las reuniones mantenidas con los responsables de la Agencia se ha puesto en conocimiento del equipo auditor por parte de los mismos la reorganización que se realizó a finales de 2019 del departamento de subvenciones la cual ha implicado una agilización importante de la tramitación tanto de las subvenciones pendientes como de las nuevas convocatorias.
4. La AAIICC tiene sistemas de información con el desarrollo de aplicaciones informáticas y otras tareas de soporte TIC, contando con una extensa área de comunicación digital que gestiona y coordina la difusión de la Agencia.

---

<sup>2</sup> Párrafo modificado en base a la alegación nº 2 y 7 (Catálogo de puestos de trabajo desfasados y carga de trabajo).  
Lote 1 Cultura. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC).

**1.2.2.** En el análisis de **eficacia** de la AAIICC, se concluye que:

1. Las actividades llevadas a cabo por la Agencia se adecuan a los objetivos específicos de la misma y también a sus competencias, lo que hace que sean coherentes.
2. A pesar de ello, la AAIICC ejerce algunas funciones, como son las relacionadas con el patrimonio histórico y enclaves arqueológicos, que no son reconducibles a ninguno de los fines previstos en su ley de creación, por lo que las mismas deberían ser asumidas por el ente instrumental dependiente de la Consejería de Cultura que se ocupa del Patrimonio Histórico en Andalucía, como es el Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico. No existen razones que justifiquen el cambio de los fines. Además, dichas funciones están recogidas en sus Estatutos.
3. La AAIICC cuenta con los medios adecuados y suficientes para el desarrollo de las competencias asignadas, salvo para el desempeño de potestades administrativas, para lo que además de ser ejercidas por la Dirección y Gerencia, solo tenía adscritos formalmente durante el periodo auditado a 4 funcionarios de la Consejería de Cultura, y además, de estas 4 plazas solo estaban cubiertas en dicho periodo, 2. Por lo que se corre el riesgo de que algunos empleados de la Agencia que no son funcionarios públicos pudieran ejercer algunas potestades o tramitar subvenciones, cuando estas actuaciones sólo se pueden realizar ex lege por funcionarios públicos. Esto es especialmente relevante dado que la Agencia fomenta y apoya la industria creativa y cultural a través de la concesión subvenciones<sup>3</sup>.
4. La Agencia no dispone de un Plan Estratégico vigente. Esto implica que no existe planificación estratégica en la Agencia y la planificación operativa adolece de muchas deficiencias. La inexistencia de esa planificación estratégica dificulta la evaluación de los resultados de la Agencia y pone de manifiesto una autonomía de gestión deficiente al no estar aplicando la Agencia técnicas de gestión empresarial.

**1.2.3.** En el análisis de **eficiencia** de la AAIICC, se concluye que:

1. Tanto la AAIICC como la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico tienen competencias concordantes, como es la gestión del centro de recepción de visitantes y aparcamientos de los Dólmenes de Antequera, así como la gestión desde la Dirección General de Innovación Cultural y Museos de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico de 10 enclaves, mientras que la gestión

---

<sup>3</sup> Párrafo modificado en base a la alegación nº 4 (potestades administrativas)  
Lote 1 Cultura. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC).

de otros 13 enclaves se atribuye a la Agencia. Estas duplicidades producen ineficiencia en la gestión, dado que en estos casos se están duplicando los esfuerzos en las mismas actuaciones pudiendo ser ejercidas, al menos parcialmente, por la Consejería. Es por ello que debería proponerse un estudio de la situación del personal, en la que se analice si sería más económico contar con personal especializado para algunas de las actividades propias de la Agencia o subcontratarlo. Asumiendo el resto de actividades, que no requieran de una particular especialización y respecto a las que existan duplicidades, la Consejería de Cultura.

2. La Agencia produce bienes y/o servicios de interés público a través de la programación cultural que ejecuta. En concreto, en el periodo auditado generaba ingresos de mercado por diversos conceptos: procedentes de la venta de entradas, venta de productos de las tiendas, ingresos por patrocinios, ingresos por convenios con otras instituciones públicas y privadas así como ingresos de cursos y programas de formación, y mediante la programación y ejecución de inversiones en materia de infraestructuras y equipamientos culturales. Por tanto, tiene un gran potencial de generar ingresos propios, pero la contraprestación que recibe por la prestación de estos servicios no está fijada en régimen de libre mercado, ya que por encima de la finalidad de obtención de lucro tiene otros objetivos más políticos o de interés general. Por tanto, debería explorarse la posibilidad de fijar dichas contraprestaciones con criterios de mercado, aumentándose de esta forma su grado de autosuficiencia financiera.

**1.2.4.** En el análisis de **economía** de la AAIICC, se concluye que:

1. Se constata su elevada dependencia económica respecto de la Consejería a la que está adscrita, esto es, la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico.
2. La partida de gastos más importante de la Agencia se corresponde con los gastos de personal, ascendiendo en el año 2018 al 49%, siendo su principal actividad la prestación de servicios a la industria Cultural y al público en general.
3. En cuanto a políticas de personal, la AAIICC no cuenta, durante el periodo auditado, con un manual de perfiles actualizado, por lo que no se realiza una adecuada previsión del número de trabajadores necesarios según el puesto, junto con su cuantificación económica. Además, en cuanto a su Personal Directivo, no se incluyen detalles de las funciones que realizan las personas que ostentan cargos directivos en la Agencia, y su retribución está por encima de la media de las retribuciones del personal directivo de entes similares a la AAIICC.



4. Los gastos de explotación permanecen sin variaciones significativas en el periodo auditado, pero se ha detectado que la Agencia cuenta con un nivel elevado de gastos en servicios exteriores, respecto al total de gastos aplicados a las actividades de la Agencia, ascendiendo al 24,94%, referidos principalmente a servicios de limpieza y de control y seguridad.

### I.3 Recomendaciones<sup>4</sup>.

Tras las conclusiones obtenidas en la presente Auditoria, se recomienda a la AAIICC lo siguiente:

1. Que la Agencia requiera cuanto antes a la Consejería de Cultura la adscripción de los funcionarios necesarios para el cumplimiento de sus fines, ya que ésta realiza importantes funciones que implican el ejercicio de potestades públicas, así como el otorgamiento de subvenciones y ayudas al sector cultural en Andalucía, y las mismas sólo pueden ser ejercidas, ex lege, por funcionarios públicos. Esta recomendación estará supeditada a la decisión que finalmente se adopte en el marco del proceso de reordenación en curso. Esto es centralizar en la Consejería de Cultura la actividad completa de concesión de subvenciones o mantenerla compartida con la agencia.
2. Que, en aras de la máxima seguridad jurídica, la Agencia reduzca lo máximo posible el número de subvenciones en régimen de concurrencia competitiva (deben tener carácter extraordinario y muy justificado) que otorga para fomentar y apoyar la industria creativa y cultural. Y que todo ello se incluya en sistema de control interno de riesgos, así como en los correspondientes manuales de procedimiento para mejorar el control y gestión de las ayudas y subvenciones, que debería aprobar cuanto antes la propia Agencia en su ámbito de actuación.
3. Es recomendable que, además de presentar la Agencia un **certificado de calidad AENOR ISO-9001**, con indicadores concretos, objetivos de calidad y diagnóstico periódico, desde el 14 de diciembre de 2017, con validez hasta el día 14 de diciembre de 2020, diseñe, apruebe e implante un **Plan Estratégico, con horizonte 2021** en adelante, global e integral, encaminado a la obtención de objetivos concretos, descritos y argumentados con indicadores, e incluyendo análisis de situación y diagnóstico. En el mismo, se deberían introducir herramientas de

---

<sup>4</sup> Párrafo modificado en base a la alegación nº 11 (Norma de atribución de competencias).  
Lote 1 Cultura. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC).

gestión tales como Auditorías de indicadores que permitan el seguimiento de los objetivos generales de la AAIICC, así como evaluar el grado de eficacia<sup>5</sup>.

4. Se recomienda la modificación de los actuales Estatutos de la Agencia en aras a que éstos recojan únicamente funciones relacionadas con los fines previstos en su ley de creación.
5. Continuar con los trabajos iniciados en 2020 de estudio de cargas de trabajo, dimensionamiento y análisis de perfiles y procesos con objetivos de eficiencia organizativa y productividad, de modo que las actividades de la AAIICC lleven una coordinación y planificación más exhaustiva.
6. Sobre las funciones que realiza la Agencia en materia de Patrimonio Histórico, se debería aprobar una norma que delimite las competencias y funciones entre la Agencia y el IAPH, asignándosele a este último todas las referidas expresamente a Patrimonio Histórico.
7. Para tratar de disminuir la partida de gastos, se deberían ajustar las retribuciones del personal directivo de la Agencia, equiparándolas a las de directivos de entes similares, así como estudiar la posibilidad de reducir de alguna manera los costes de los servicios externos ya que son muy elevados. Y muy especialmente reducir o ajustar correctamente los complementos retributivos que percibían más de un 40% de la plantilla de la AAIICC.
8. De forma paralela a lo anterior, para tratar de aumentar su nivel de ingresos propios y, por ende, su mayor independencia económica de la Consejería a la que está adscrita, **la Agencia debería empezar a fijar las contraprestaciones que percibe por todas las actuaciones que realiza con criterios de mercado, así como explorar la posibilidad de realizar otras actividades susceptibles de contraprestación, como puede ser la captación de fondos europeos, en especial los conocidos como Fondos Next Generation.**

---

<sup>5</sup> Párrafo modificado en base a la alegación nº 10 (Certificado de calidad).  
Lote 1 Cultura. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC).

## I.4. Priorización de actuaciones:

ACTUACIÓN	FACILIDAD IMPLANTACIÓN	GRADO DE MEJORA
Modificación de los Estatutos	5	2
Adscripción de funcionarios pertenecientes a la Consejería de Cultura	3	4
Inclusión de la gestión de subvenciones en el sistema de control interno de riesgos y en los correspondientes manuales de procedimiento.	5	3
Elaborar PlanEstratégico	2	3
Plan de evaluación adecuación estructura RRHH, análisis de perfiles y estudio de carga de trabajo	2	4
Ajustar las retribuciones del personal directivo de la Agencia	2	4
Evaluar la posibilidad de fijar contraprestaciones con criterios de mercado.	5	3
Implantar una norma que facilite las competencias y funciones de los distintos entes instrumentales	5	5

\*valoraciones del 1 al 5.

## II. Introducción

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

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

El Expediente de contratación fue aprobado por el órgano de contratación de la entonces Consejería de Hacienda, Industria y Energía con fecha 29 de noviembre de 2019, adjudicándose el Lote 1, con fecha 22 de junio de 2020, a la UTE *Cremades & Calvo-Sotelo-Novotec*, con C.I.Fs respectivamente B92630532 y A78068202, formalizándose el contrato el pasado mes de julio de 2020.

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

- Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC).
- Fundación Barenboim-Said.
- Fundación Centro de Estudios Andaluces.
- Fundación Legado Andalusi.
- Fundación Real Escuela Andaluza Del Arte Ecuestre.
- Fundación Rodriguez Acosta.
- Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico (IAPH).

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 a la experiencia del equipo auditor.

### III. Breve descripción de la entidad

<b>Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC)</b>	
Norma de creación	La Agencia se constituyó, bajo la denominación social de Empresa Pública de Gestión de Programas y Actividades Culturales y Deportivas, a partir de la Disposición Adicional 14.1 de la Ley 3/1991 de 28 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1992 y en virtud del Decreto 46/1993, de 20 de abril.
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decreto 103/2011, de 19 de abril, por el que se aprueban los Estatutos de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.</li> </ul>
Normas de modificación de Estatutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decreto 60/2017, de 25 de abril, por el que se modifica el Decreto 103/2011, de 19 de abril.</li> <li>Decreto 494/2019, de 17 de junio, por el que se modifica el Decreto 103/2011, de 19 de abril.</li> </ul>
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</i>

	<i>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	La Agencia se constituye con el objetivo de optimizar, en términos de eficacia y economía, la gestión de los recursos públicos que la Administración de la Junta de Andalucía destina a la cultura, así como aquellos recursos obtenidos en el ejercicio de su actividad como consecuencia de la prestación de bienes y servicios que se entreguen o realicen, contribuyendo al acceso a los bienes culturales en condiciones de igualdad, y la participación equitativa de las personas, mujeres y hombres, en las actividades culturales. (artículo 2 del Decreto 103/2011, de 19 de abril, por el que se aprueban los Estatutos de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.)
Adscripción	Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico
Número de trabajadores	473 (2018)
Total presupuesto de explotación y de capital (2019 y 2020) <sup>6</sup>	Año 2020: 32.702.053 euros Año 2019: 32.627.065 euros

#### 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 (en adelante, también, la “IGJA”, que tal y como establece el artículo 93 del TRLGHP, consiste en el análisis de los principales sistemas o procedimientos de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, 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, se ha establecido el siguiente alcance de la presente Auditoría:

<sup>6</sup> Párrafo modificado en base a la alegación nº 1 (Total presupuesto).  
Lote 1 Cultura. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC).

- **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 Agencia auditada.

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

#### **IV.1. Sistemas y Procedimientos.**

- Celebración de entrevistas con los responsables de áreas/departamentos en los que se identifican los procedimientos prioritarios.
- Solicitud de información a la Entidad. Análisis: Inventario de procedimientos. Completar el Mapa de procesos y procedimientos. Afianzamiento de la Matriz de procesos - áreas - departamentos. Tabla de priorización de los procedimientos.

- Análisis y valoración de los procedimientos. Evaluación de los sistemas de control interno.
- Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Elaboración de un DAFO preliminar para contrastar con la entidad
- Mapa de sistemas de información. Valorar la suficiencia e idoneidad de los recursos informáticos y humanos.
- Valorar la dificultad para el uso e implantación de la tecnología.
- Otras pruebas adicionales.

#### **IV.2. Eficacia.**

- Grado de cumplimiento de los objetivos fijados.
- Análisis de coherencia de las actividades desarrolladas con el objeto fundacional.
- Análisis de tendencias, con identificación de la demanda de participación en las actividades de difusión cultural celebradas.
- Otras pruebas adicionales. Se ha relacionado el documento de Plan de actuación de cada periodo con la memoria de actividades, a fin de determinar el grado de cumplimiento con las planificaciones y programaciones; Análisis de la ejecución de la previsión de ingreso propios por venta efectivamente realizadas y realización de otras actividades.

#### **IV.3. Eficiencia.**

- Eficiencia de los resultados de la Agencia, es decir, medición de indicadores.
- Análisis de posibles duplicidades de funciones.
- Sobredimensionamiento/infrautilización de recursos, falta o inadecuación de los mismos.
- Evaluación de la calidad de la actividad. Grado de éxito de las distintas iniciativas.
- Análisis de los tiempos de ejecución de las actividades, incumplimiento de plazos de entrega, generación de costes externos, etc.
- Análisis de los sistemas de información.



#### IV.4. Economía.

- Análisis de la estructura de ingresos de la Entidad.
- Análisis de la estructura de costes de la Entidad.
- Cuantificación del coste económico de cada área.
- Aplicación de técnicas de Benchmarking o análisis comparado.
- Pruebas de funcionamiento de los sistemas de control.
- Búsqueda de técnicas de reducción de costes con terceros o en la organización.
- Análisis de la estructura de costes de la Entidad.
- Otras pruebas adicionales. Comparativa porcentual de las partidas de gastos con relación a los ingresos anuales; comparativa porcentual de la repercusión de cada concepto de ingresos sobre el total de ingresos obtenidos.

#### 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”, AAIICC, 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 con 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 AAIICC. 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 AAIICC 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, a continuación, se presentan de forma detallada, los resultados obtenidos con la aplicación de los procedimientos de auditoría identificados, por cada área.

### V.1. Análisis de Sistemas y Procedimientos.

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

Como complemento al primer envío de información por parte de la AAIICC, para ahondar en algunos contenidos de la referida documentación, se han mantenido diversas reuniones, destacando las mantenidas con fecha 15/09/2020, así como la celebrada el 15/10/2020.

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 a la AAIICC, 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 II**.

- *Solicitud de información a la Entidad/IGJA/Consejería de adscripción.*

Además del referido cuadro de indicadores a estudiar, y una vez evaluado el sistema de procesos y procedimientos señalado con anterioridad, el equipo de trabajo ha elaborado también un **Inventario de los principales procedimientos existentes en la Agencia auditada**, distinguiendo entre procesos de Dirección, Operativos y /o Soporte que en algunos casos va acompañado de una Matriz de procesos - áreas – departamentos.

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

- Área de Control Financiero Permanente
- Área de Prensa
- Área Innovación Cultural
- Área de Comunicación, Producción y Gestión Digital
- Departamento de Estadísticas
- Departamento de Diseño Gráfico
- Departamento de Fondos Europeos
- Área de Equipo de Memorias
- Unidad de Recursos Humanos:
  - Formación y Desarrollo
  - Prevención de Riesgos Laborales
- Área de Comercialización y Distribución
- Unidad de Recursos Técnicos y producción
- Oficina Técnica
- Área de Conocimiento
- Unidad Económica y Administración
- Área de Control Presupuestario
- Área de Administración y Tesorería
- Área de Fondos Reintegrables
- Área de Infraestructura
- Área de Incentivos

---

<sup>7</sup> Párrafo modificado en base a la alegación nº 15 (procedimientos internos).  
Lote 1 Cultura. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC).

- Área de Convenios y Seguros
- Archivo General
- Departamento de Servicios Horizontales
- Área de Asesoría Jurídica
- Departamento de Tecnología y Sistemas
- Unidad de espacios Escénicos
- Unidad de Música y Artes Escénicas
- Centro Andaluz de las letras
- Programas de Artes visuales
- Programas Audiovisuales y cinematografía
- Área de Flamenco, el ballet flamenco en Andalucía, Instituto Andaluz del Flamenco.
- Área de Dirección.
- Área de Fotografía
- Instituto Andaluz de promoción cultural
- Secretaría General
- Gerencia

Una vez analizados y cruzados todos estos datos y procedimientos, desde el equipo auditor hemos extraído las siguientes **conclusiones**:

1. El área de control financiero permanente realiza el control de las operaciones de contenido económico de la Agencia a fin de verificar su cumplimiento en un marco de dependencia funcional de la Intervención General de la Junta de Andalucía de la cual recibe directrices de actuación. También cuenta con un área de Prensa, y comunicación digital, donde planifica las estrategias de comunicación y publicidad de las actividades de la Agencia en su conjunto. Coordina y supervisa los contenidos publicados en los espacios contratados por la Agencia en medios de comunicación.
2. El departamento de estadística coordina y lleva a cabo las labores de organización y seguimiento de las actividades y proyectos estadísticos de la Agencia en colaboración con la Consejería de Cultura. Además, diseña, impulsa y desarrolla programas para la mejora de la competitividad de los profesionales y las empresas del sector de la cultura. Coordinar las tareas del equipo de Industrias Culturales.
3. El área de diseño gráfico donde crea y diseña las marcas e identidades gráficas para los diversos programas que tiene la Agencia.

4. La Agencia lleva un control exhaustivo de documentación y registros, así como una buena gestión de las infraestructuras.
  5. La AAIICC persigue una mejora continua, en la búsqueda de los mejores procesos relacionados, procesos de administración y compras además de prestación de servicios. También, es importante destacar la presencia de procedimientos de seguimiento y medición, aparte de procedimientos de identificación y evaluación de los aspectos medioambientales.
  6. La AAIICC tiene un Departamento de Tecnología y Sistemas donde se toma el control de los servicios de planificación y ejecución presupuestaria de gastos e inversiones en tecnología, sistemas y comunicaciones. Administración y control de la seguridad de los centros de procesos de datos, desarrollo de proyectos y de nuevas tecnologías que puedan tener aplicación directa en los procesos de negocio gestionados por la Agencia.
- ***Detección de Riesgos. Matriz global de procedimientos-riesgos asociados-controles clave y pruebas de cumplimiento.***

Para la detección de riesgos se ha realizado un trabajo específico en la Agencia con el propósito de identificar y evaluar los mismos.

Estos trabajos se han desarrollado en dos fases, que son las siguientes:

1ª. En la Fase inicial, se ha diseñado por parte del equipo auditor una **matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)** específica para la Agencia, conteniendo aspectos internos y externos. Para este primer análisis el equipo auditor ha sustentado la evaluación en la documentación recibida por parte de la Agencia, a partir de la cual se pueden identificar los riesgos internos, mientras que para determinar los posibles riesgos externos se ha realizado por parte del equipo auditor un análisis de contexto para la Agencia, obteniéndose como resultado el siguiente cuadro:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dependencia de la Administración Autonómica.</li> <li>○ No se aportan sistemas de seguimiento, más allá de las auditorías de cuentas anuales, por lo que parece poco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Existencia de una identificación de procesos de trabajo por área, con actividades adscritas que permiten la distribución de responsabilidades.</li> <li>○ Creación de marcos multinivel y</li> </ul>

<p>probable que se realicen seguimiento sistemático a lo largo del periodo en curso que permitan replanificar objetivos actuaciones, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Carencia de Programa de Cumplimiento Normativo.</li> <li>○ La partida de gastos más importante se corresponde con los gastos de personal.</li> <li>○ Fragilidad y atomización de las empresas que componen los sectores culturales.</li> <li>○ Escasa presencia en las provincias de Almería, Jaén y Huelva.</li> </ul>	<p>entornos colaborativos de investigación y generación de conocimiento innovador que permita el aumento de sinergias transdisciplinares con otras áreas de las políticas públicas en beneficio del bien común.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Existencia de un importante patrimonio cultural, que supone no solo un activo económico sino también un posible atractivo para la promoción de la Agencia.</li> <li>○ Planes de actuación y memorias que pueden permitir evidenciar y evaluar el grado de cumplimiento con el fin estatutario.</li> <li>○ Fomenta la participación de mujeres en proyecto donde su participación es minoritaria.</li> <li>○ Gran sensibilidad por las nuevas tecnologías.</li> <li>○ Alto nivel de colaboración con otras Administraciones Públicas para el desarrollo de la programación.</li> <li>○ Personal y recursos técnicos especializado.</li> <li>○ Personal funcionario adscrito a la Agencia.</li> </ul>
--	--

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Amplio objeto estatutario, referido a la cultura en general, lo que puede aportar una falta de especificidad en su objeto, existiendo ya organismos y entidades con un objeto similar.</li> <li>○ Evolución económica y presupuestaria de la Consejería de Cultura.</li> <li>○ Competencia cultural de otras Comunidades Autónomas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proceso de reorganización del sector público, que puede aumentar la eficacia y eficiencia de esta Agencia para lograr sus objetivos.</li> <li>○ Importante y diverso legado cultural y artístico que posibilita desarrollar actuaciones y programas de temática diversa para promocionar la agencia.</li> <li>○ Instrumento para la consolidación e</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atomización del sector en una pluralidad de Asociaciones que no siempre son representativas, lo que dificulta la existencia de un interlocutor válido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ internacionalización del arte más genuino.</li> <li>○ Buen manejo de diferentes medios de comunicación que generan una alta publicidad.</li> </ul>
--	---

**2ª.** En la Fase de cierre, los riesgos identificados durante el análisis documental han sido comprobados mediante entrevistas presenciales y telemáticas, de cara a la elaboración del presente informe definitivo, procediendo a establecer una nueva evaluación de los mismos en función de los hallazgos detectados al finalizar el proceso de auditoría.

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

En este apartado de la Auditoría se han evaluado las siguientes cuestiones:

- *La suficiencia e idoneidad de los recursos informáticos y la implantación de las TICS.*

La Agencia a través de la comunicación digital gestiona y coordina la difusión, en distintos medios digitales de actividades, de los programas y eventos. Esto lo realiza, no sólo a través de la página web de la Agencia, sino también de otras páginas web y de las diferentes redes sociales.

Otra forma de gestionar y coordinar la difusión, es a través de los diferentes medios de comunicación, radio, prensa escrita y digital y televisión.

- *También se ha evaluado la idoneidad de sus recursos humanos en comparación con su volumen de actuaciones.*

La Agencia contaba en el periodo auditado con **473 empleados**, cada uno de ellos con las correspondientes misiones, funciones, competencias técnicas específicas y comunes recogidas y desarrolladas en el catálogo de puestos de trabajo de la AAIICC. En el “Informe Definitivo de control especial de personal 2017-2018” que la AAIICC ha proporcionado al equipo auditor para la realización del presente análisis, la misma facilita la evaluación de la idoneidad correspondiente de su personal.

La distribución por áreas y actividades de personal efectivo a 31 de diciembre de 2018 era la siguiente:

ÁREAS	PERSONAL
Dirección	9
Artes Escénicas (Teatro, Música y Danza)	166
Artes Audiovisuales y Cinematografía	7
Centro Andaluz de las Letras	23
Artes Visuales	4
Instituciones Patrimoniales	69
Flamenco	40
Apoyo al sector cultural	24
Servicios Comunes	131

\* No se incluyen dos funcionarios adscritos a la AAIICC.

Respecto al personal directivo se han verificado los Estatutos de la Agencia, determinando que las personas que ejercían durante el periodo auditado las funciones ejecutivas de máximo nivel eran acordes a lo establecido en el artículo 25 de la Ley 5/2017 de 5 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2018, aunque no se fundamentaba la estructura elegida, ni se entraba en la descripción de los recursos materiales precisos para su funcionamiento. No obstante lo anterior, en las reuniones mantenidas con los responsables de la Agencia se ha puesto en conocimiento del equipo auditor por parte de los mismos la reorganización que se realizó a finales de 2019 del organigrama y estructura organizativa de la Agencia que implicó entre otras cuestiones la reducción del número del personal directivo. La reorganización que se llevó a cabo en el organigrama fue sobre todo para que los distintos puestos directivos contasen con claras líneas de actuación, en concreto en la dirección del Centro Andaluz de las Letras, el Instituto Andaluz del Flamenco, Música-Artes Escénicas y el Centro de Artes Visuales. Con esta reorganización, además, se dotará de más o menos competencias en función de la programación que tenga.

La estructura directiva resultante de esta reorganización es la siguiente:

Denominación genérica de puesto	Nº máximo puestos autorizados	Puestos ocupados a fecha 01/01/2021
Dirección	1	1
Gerencia	1	1
Personal directivo (Puesto de Alta Dirección)	5	3
Dirección de unidad	6	5
Dirección DA 1ª Convenio	5	5



colectivo (puestos a extinguir)		
---------------------------------	--	--

La necesidad de los puestos de Alta Dirección está plenamente justificada por la especialidad de los puestos, la profesionalidad y experiencia acreditada que deben cumplir los candidatos. Con ello se busca la especialización y máxima calidad en los criterios de programación y proyectos de todas las disciplinas artísticas. Las Direcciones de Unidad son puestos de áreas transversales necesarias para el correcto funcionamiento de la organización, como son los RR.HH, la Dirección Económico Administrativa, la Dirección de Tecnologías y Sistemas y la Dirección Jurídica y Contratación. Por último la Dirección de Coordinación es la dirección que tiene entre sus cometidos la perfecta organización de la Agencia y sus distintas unidades.

En definitiva los puestos de Alta Dirección son siete Direcciones, de los que están cubiertos en la actualidad cinco puestos. En relación a las Direcciones de Unidad, se encuentran recogidos en el Convenio Colectivo, se accede mediante promoción interna y son las que soportan el funcionamiento de las áreas transversales de la Empresa.

La partida de gastos más importante de la Agencia se corresponde con los gastos de personal, ya que su **principal actividad** es la prestación de servicios a la Industria Cultural y al público en general. La plantilla habitual está compuesta por 477 personas, de los cuales el 55% son mujeres y el 45% hombres. Podemos observar, en comparación con 2017, que se redujo la plantilla en tres puestos de trabajo, aunque se mantuvo la proporción entre hombres y mujeres.

Por otra parte, se ha constatado por parte del equipo auditor que la Agencia dispone de un sistema de estudios y análisis del departamento de Recursos Humanos, estructurándose *en 5 áreas*:

Departamento de Recursos Humanos
Área de Relaciones Laborales y Selección
Área de Administración de Personal
Área de Servicio Prevención de Riesgos Laborales
Área de Formación y Desarrollo RH
Área de Administración

La Agencia desarrolla potestades administrativas en materia de subvenciones y de contratación, que deben corresponder exclusivamente a personal funcionario, de acuerdo con la legislación aplicable en materia de función pública, más en concreto estas funciones, corresponderán exclusivamente al personal funcionario de la Consejería de Cultura, que a estos efectos se adscriba funcionalmente en la estructura de la Agencia. En el artículo 29.2 de los Estatutos se regula la adscripción del personal funcionario. Se ha constatado que, a pesar de que tiene adscrito 4 funcionarios, tan sólo están operativos 2, por lo que esta acción debe solventarse cuanto antes.

Además de fundamentarse en derecho, por su eficiencia y especialización en el sector cultural (flamenco, teatro, Danza, Música y Circo, etc...) y por disponer de un entorno más ágil al tener marcada claramente sus competencias y líneas de acción permitiéndole adquirir mayor operatividad, eficacia, eficiencia y transparencia en sus operaciones internas y relaciones con los agentes culturales.

Estas dos consideraciones hacen de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC) una entidad única para la gestión de las distintas subvenciones que se conceden en el sector cultural, no sólo por la competencia asignada al personal funcionario de la entidad, sino por la preparación y conocimiento especializado del sector cultural.

## V.2. Análisis de Eficacia.

- *Grado de cumplimiento de los objetivos fijados y análisis de coherencia<sup>8</sup>.*

Se han puesto en conexión las actividades que desarrolla la Agencia según cada uno de sus objetivos específicos y su vinculación o no con las competencias o funciones de la Agencia recogidas en sus Estatutos.

### Objetivos específicos de la AAIICC:

- a) Organización y gestión de producciones teatrales y musicales, así como su difusión y distribución.
- b) Organización y gestión de producciones audiovisuales, cinematográficas y fonográficas.
- c) Organización y gestión de producciones editoriales.

---

<sup>8</sup> Párrafo modificado en base a la alegación nº 17 (Objetivos específicos de la Agencia).

Lote 1 Cultura. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC).

- d) Organización y gestión de programas culturales en materia de fomento y difusión de los bienes del Patrimonio Histórico, las artes plásticas y las letras.
- e) Programación, ejecución y seguimiento de inversiones en materia de infraestructuras y equipamientos culturales.
- f) Ejecución de programas de recuperación, investigación, conservación y difusión del patrimonio flamenco, y la potenciación de la difusión del flamenco.
- g) Cualquier otra actividad relacionada con su objeto general que le sea encomendada por las normas reglamentarias que se dicten en desarrollo de la presente disposición.
- h) Establecimiento de mecanismos de cooperación y colaboración con otros entes públicos o privados para el impulso y promoción de la cultura.

Actividades según la memoria 2018 de la AAIICC:

La Agencia tiene como objeto social realizar todas las tareas técnicas y económicas que resulten necesarias para el desarrollo de los programas culturales y lleva a cabo las actividades que le son encomendadas por la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico.

Más en concreto, actividades reales durante el periodo auditado se resumen en:

1. Desarrollo de programas en colaboración con otras instituciones y agentes culturales públicos y privados, destacando el Programa Andaluz para Jóvenes Intérpretes, el Programa Enrédate, los Programas Literarios Estables para fomentar la lectura en Andalucía, Flamenco Viene del Sur o los Programas de Formación Artística, Técnica o de Gestión Cultural. Líneas formativas de la Escuela Pública de Formación Cultural de Andalucía, formación artística, formación técnica y formación en gestión cultural.
2. La XVI Edición del Festival de Música Española de Cádiz Manuel de Falla.
3. Feria Europea de Artes Escénicas para la Infancia (FETEN). Feria de Teatro del Sur en Palma del Río; Encuentros TEVEO de Valladolid, Feria Internacional de Teatro y Danza de Huesca.
4. El programa los Teatros Romanos de Andalucía (Málaga, Itálica y Baelo-Claudia).
5. Actividades llevadas a cabo por el Instituto Andaluz de Flamenco como es la edición 2018 del Programa Lorca y Granada puso en escena el espectáculo Flamenco Lorquiano. Ballet Flamenco de Andalucía, Flamenco Viene del Sur, Andalucía Flamenca en colaboración con el Centro Nacional de Difusión Musical, Ciclo de Cine y Flamenco, Ciclo Flamenco y Patrimonio, Celebración del día Andaluz del Flamenco, Producción y Gira Exposiciones, etc.
6. La Orquesta Joven de Andalucía y el Joven Coro de Andalucía.

7. Programa educativo Aula de Cine.
8. Actividades referentes al Área de la unidad de Artes Visuales como es el Programa INICIARTE.
9. Programas de Ayudas en los distintos ámbitos culturales. Durante 2018, se convocaron y resolvieron ayudas regladas, para el Tejido Profesional de las Artes Escénicas y la Música, para la Producción de Obras Audiovisuales en Andalucía, así como para el Tejido Profesional y Asociativo del Flamenco, aprobándose en 2018 la nueva base reguladora de esta última, además de la Promoción de Festivales Flamencos de Pequeño y Mediano Formato en Andalucía.

### ANÁLISIS DE COHERENCIA:

Concluimos que la Agencia cumple con la exigencia de coherencia, ya que las actividades llevadas a cabo por la Agencia en el ejercicio 2018 se adecuan completamente a los objetivos específicos de la misma y también a las competencias recogidas en sus Estatutos.

No obstante, en el artículo 6 de los Estatutos de la Agencia **se incluyen funciones que no son reconducibles a ninguno de los fines previstos en la ley de creación** como pueden ser las relacionadas con el patrimonio histórico y enclaves arqueológicos, por lo que se recomienda que estas actividades sean asumidas por el Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico, dado que el mismo es un ente instrumental adscrito a la misma Consejería, y centrado en actuaciones relacionadas con el Patrimonio Histórico.

- *Otras pruebas adicionales.*

A continuación, se ha realizado un análisis de los siguientes indicadores, (para mayor información y detalle, ver el **Anexo III**):

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

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

*La proporción de Servicios exteriores respecto del total de gastos aplicados a la actividad es de 24,94%, lo cual se considera un nivel alto. Los representantes de la Agencia declaran que*

*apenas externalizan actividades.*

## 2. % ejecución previsión de ingresos propios.

*Este Indicador muestra como cada ente ha planificado su presupuesto en base a una previsión de ingresos propios y si esa previsión es real y adecuada o no.*

*Los Ingresos propios de la AAIICC son los procedentes de la venta de entradas, venta de productos de las tiendas, ingresos por patrocinios, ingresos por convenios con otras instituciones públicas y privadas así como ingresos de cursos y programas de formación.*

## 3. Resultados planificados poco claros, múltiples o confusos, o que son objeto de cambio.

*La Agencia Andaluza de Instituciones Culturales muestra con claridad sus resultados, es por ello que su estándar a cumplir es del 50%. Las actividades llevadas a cabo por la Agencia en el ejercicio 2018 se adecuan a los objetivos específicos de la misma y también a las competencias recogidas en sus Estatutos.*

### V.3. Análisis de Eficiencia.

Los principales recursos de financiación de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales son los establecidos en la estrategia llevada a cabo por el programa 45 E, gestionada por la Secretaría General de Innovación Cultural y Museos.

Según consta en la Memoria de los Presupuestos de la Comunidad Autónoma para el año 2018, recibió una Transferencia de Financiación de la Consejería de Cultura por importe de **24.690.629 euros**, a lo que hay que añadir otra transferencia de financiación por importe de **305.724 euros**, lo que suma un total de **24.996.353 euros**, destinados al Programa 45E, por lo que se constata su **elevada dependencia del presupuesto por parte de la Consejería a la que está adscrita.**

PRESUPUESTO INGRESOS 2018		
Ingresos JA		
Otros ingresos explotación-Transferencias financiación	24.690.629,00	94%
Ingresos otros		
Subvenciones de explotación	1.237.364,00	
Otros ingresos de explotación	47.369,00	
Transferencia de Financiación de capital	305.724,00	
	<b>1.590.457,00</b>	<b>6%</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>26.281.086,00</b>	

En relación con la total financiación de la Agencia, las transferencias de financiación, así como las subvenciones y transferencias procedentes de la Junta de Andalucía recogidas en la imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras suponen el 94%, siendo el resto de ingresos el 6%<sup>9</sup>.

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

- Desarrollo, comercialización y ejecución de programas, promociones y actividades culturales, por sí o mediante la colaboración o cooperación con otras personas físicas o jurídicas, públicas o privadas;
- Programación, ejecución y seguimiento de inversiones en materia de infraestructuras y equipamientos culturales;

Ambos aspectos se han analizado con un enfoque coste-beneficio, centrándonos en el desarrollo de actividades y actuaciones para la mejora continua de los dos aspectos citados y su relación con la gestión de recursos, para analizar el grado en el que se realizan los seguimientos y se implementan las mejoras pertinentes.

<sup>9</sup> Cuadro modificado en base a la alegación nº17 (recursos de financiación).  
Lote 1 Cultura. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC).

En particular, se han analizado los siguientes aspectos:

1. Los servicios que ofrece la AAIICC y qué grupos de interés se ven beneficiados:
  - Generar participación ciudadana en el hecho cultural. Programando una oferta cultural diversa y de calidad en los distintos ámbitos de actuación de la Agencia, (artes escénicas, música, audiovisual y cinematográfica, flamenco, letras y patrimonio y artes visuales), a través de la programación de los tres teatros de gestión autonómica (Central, Alhambra y Cánovas), el programa Teatros Romanos de Andalucía, los programas Ballet Flamenco de Andalucía y Flamenco Viene del Sur, el programa Lorca y Granada en los Jardines del Generalife, Festival de Música de Cádiz, Festival Cines del Sur y los programas de fotografía, artes visuales, así como la puesta en valor de los enclaves arqueológicos y monumentales adscritos.
  - Fomentar y apoyar la Industria Creativa y Cultural. Dicho objetivo se implementa a través de tres líneas de trabajo:
    - ✓ Subvenciones en régimen de concurrencia competitiva a los proyectos de los creadores de la cultura de la Industria Cultural.
    - ✓ Nueva edición del programa INICIARTE, el cual va destinado a los nuevos creadores.
    - ✓ Procurar asesoramiento mediante el mantenimiento de los programas de servicios avanzados y proyectos europeos a través de los cuáles se presta apoyo personalizado a los miembros de la cultura.
  - Desarrollar acciones formativas para la empleabilidad en la Cultural. Programas de Formación, impartidos desde el Centro Andaluz de Danza, el Programa Andaluz para Jóvenes Intérpretes y la Escuela Pública de Formación Cultural, destinados a convertirse en puente entre la actividad educativa y la actividad profesional, el mantenimiento y reciclaje de los profesionales del sector cultural y los destinados a la creación de nuevos públicos
2. Se ha analizado cómo se han prestado 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 analítica o de costes que internamente lleva la Agencia.

3. Por último, se han analizado los beneficios que reportan la prestación de servicios, tanto los directos como los indirectos.

Como resultado de un análisis coste/beneficio se ha constatado que la Agencia cumple de manera eficiente con todas sus funciones.

### **Análisis de Duplicidades<sup>10</sup>**

No están claramente delimitadas las funciones que realizan la AAIICC y la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico a través de la Dirección General de Innovación Cultural y Museos, en el ejercicio de determinadas competencias ya que existen una serie de competencias compartidas e indistintas que, a falta de una norma de reparto o atribución de competencias entre la Consejería y la Agencia, facilita el riesgo de duplicidades.

Tras la estructuración de la Consejería acometida mediante el Decreto 108/2019, de 12 de febrero, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico, el artículo 6.4 fijaba la adscripción de la AAIICC a la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico a través de la Secretaría General de Innovación Cultural y Museos.

De esta manera, sin perjuicio de la consideración de AAIICC como ente adscrito a la Secretaría General de Innovación Cultural y Museos, entre las funciones de la segunda podemos observar que, respecto a las mismas materias, se atribuyen distintas fases a la Consejería y a la Agencia, salvo el seguimiento en el caso de inversiones que se atribuye a ambas. Por tanto, podemos concluir que, salvo el seguimiento de inversiones, se trata de competencias compartidas en las que cada “órgano” interviene en distintas fases, por lo que quedan delimitadas sus funciones, como se expone en la tabla siguiente:

AAIICC (funciones según su norma de creación)	Secretaría General de Innovación Cultural y Museos (Funciones según artículo 5 del Decreto 108/2019)
– La programación, ejecución y seguimiento de inversiones en materia de infraestructuras y equipamientos	– El análisis, seguimiento y evaluación de los programas de inversiones en materia de infraestructuras y equipamientos

<sup>10</sup> Párrafo modificado en base a la alegación nº19 (duplicidades).

Lote 1 Cultura. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC).



culturales.	culturales, procurando la adecuada vertebración territorial de Andalucía.
– El establecimiento de mecanismos de cooperación y colaboración con otros entes públicos o privados para el impulso y promoción de la cultura.	– El impulso del dialogo 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.

Se concluye que existe duplicidad de estructura y medios referidos a dos servicios de la Consejería y dos áreas de la Agencia. Además, la Agencia no cuenta con los medios necesarios para desempeñar las potestades administrativas asignadas. Por todo lo expuesto, concluimos que la distribución competencial entre Consejería y Agencia es inadecuada. **Deberían revisarse las competencias para distribuir las de manera eficiente, delimitar el ámbito de actuación de Consejería y Agencia en estas materias una vez redistribuidas**, revisar las estructuras de la Consejería y la Agencia para evitar duplicidades y facilitar el desempeño de las potestades administrativas con los medios adecuados.

En relación con la Dirección General de Innovación Cultural y Museos, figura que depende directamente de la Secretaría General de Innovación Cultural y Museos, se han encontrado varias competencias equivalentes a aquellas funciones que desempeña la AAIICC en virtud de su Ley de creación:

AAIICC (funciones según su norma de creación)	Dirección General de Innovación Cultural y Museos (Funciones según artículo 9 del Decreto 108/2019)
a) La investigación, gestión, producción, fomento, formación y divulgación de las artes plásticas, las artes combinadas, las letras, el teatro y las artes escénicas, la música, la producción fonográfica, la danza, el folclore, el flamenco, la cinematografía y las artes audiovisuales, y el desarrollo, comercialización y ejecución de	b) El apoyo a la creación de industrias creativas en materia de teatro, música, flamenco, danza, cinematografía y artes audiovisuales, así como en el ámbito del libro y la edición, de las artes plásticas y de los bienes culturales. La promoción de la creación artística, así como el impulso a una cultura de innovación en el ámbito de las citadas industrias.

<p>programas, promociones y actividades culturales, por sí o mediante la colaboración o cooperación con otras personas físicas o jurídicas, públicas o privadas.</p>	<p>c) El impulso de la participación de la sociedad en los procesos de creación, dinamización cultural y obtención de recursos, a través del patrocinio, mecenazgo, voluntariado y turismo cultural, así como el fomento de actividades culturales y la participación de las entidades locales, agentes económicos y sociales.</p> <p>e) La recuperación, investigación, conservación y puesta en valor del patrimonio inmaterial del flamenco.</p> <p>f) El estudio de las necesidades y propuestas en materia de enseñanza del flamenco, así como la interlocución y fomento de las relaciones con el tejido asociativo y otras entidades e instituciones públicas y privadas relacionadas con el flamenco.</p>
<p>c) El establecimiento de mecanismos de cooperación y colaboración con otros entes públicos o privados para el impulso y promoción de la cultura.</p>	<p>a) La ejecución de la planificación de la acción cultural y su coordinación con otras instituciones públicas y privadas.</p> <p>j) La planificación, coordinación e inspección de la organización y servicios de los museos integrados en el Registro y en el Sistema Andaluz de Museos y Colecciones Museográficas.</p>
<p>i) La ejecución de programas de recuperación, investigación, conservación y difusión del patrimonio flamenco, y la potenciación de la difusión del flamenco.</p>	<p>e) La recuperación, investigación, conservación y puesta en valor del patrimonio inmaterial del flamenco. El estudio de las necesidades y propuestas en materia de enseñanza del flamenco, así como la interlocución y fomento de las relaciones con el tejido asociativo y otras entidades e instituciones públicas y privadas relacionadas con el flamenco.</p>
<p>j) La gestión de cuantos fondos de apoyo a las industrias culturales de la Junta de</p>	<p>b) El apoyo a la creación de industrias creativas en materia de teatro, música,</p>

<p>Andalucía y de otras entidades públicas y privadas le sea atribuida conforme a la normativa que resulte de aplicación.</p>	<p>flamenco, danza, cinematografía y artes audiovisuales, así como en el ámbito del libro y la edición, de las artes plásticas y de los bienes culturales. La promoción de la creación artística, así como el impulso a una cultura de innovación en el ámbito de las ciudades industriales.</p> <p>d) Las políticas de apoyo y promoción al arte contemporáneo y a los jóvenes creadores.</p>
<p>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.</p>	<p>b) El apoyo a la creación de industrias creativas en materia de teatro, música, flamenco, danza, cinematografía y artes audiovisuales, así como en el ámbito del libro y la edición, de las artes plásticas y de los bienes culturales. La promoción de la creación artística, así como el impulso a una cultura de innovación en el ámbito de las ciudades industriales.</p> <p>h) La planificación y la elaboración de programas de fomento de la lectura y de la creación literaria y la promoción del libro.</p> <p>ñ) El fomento, la implantación y aplicación de acuerdo con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación de los sistemas integrados de información, documentación y gestión en los museos de Andalucía, para optimizar la difusión de sus colecciones y actividades culturales.</p>
<p>l) La asistencia y el soporte técnico a la Consejería, las delegaciones que puedan ser realizadas por esta, así como aquellas otras funciones que le vengán atribuidas por las disposiciones vigentes, por orden de la persona titular de la Consejería competente en materia de</p>	<p>g) La realización, con medios propios o ajenos, del desarrollo de trabajos técnicos de ejecución de infraestructuras culturales, la vigilancia e inspección de la ejecución de infraestructuras culturales cuando sean objeto de financiación total o parcial con cargo al presupuesto de la Consejería, así como la</p>

<p>cultura, o que le sean encomendadas por ésta en relación con las instituciones, equipamientos e instalaciones culturales, o por cualquier órgano o entidad de la Administración autonómica andaluza.</p>	<p>elaboración de informes y estudios técnicos sobre infraestructuras y equipamientos culturales.</p>
---	---

Por tanto, se han detectado competencias que están atribuidas tanto a la Secretaría General, como a la Dirección, como a la AAIICC, y también se han detectado competencias atribuidas a ambos entes de la Consejería y a la AAIC en materia de cooperación y colaboración con otros entes públicos o privados. Esto debería clarificarse más en alguna norma específica que delimite funciones y competencias de los tres entes u organismos implicados.

Por otra parte, es conveniente resaltar que existen equivalencias en competencias en materia de Patrimonio Histórico que realiza la AAIICC y las que asume el Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico, como las que se incluyen en los apartados que se enumeran a continuación:

*“1. En orden al cumplimiento de sus fines generales, el Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico ejercerá las siguientes funciones:*

*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.*

*d) La realización de programas, planes, informes, diagnósticos, proyectos y actuaciones en materia de investigación, documentación, protección, intervención y comunicación de los bienes culturales*

*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*

*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.”*

Se ha realizado un análisis de los siguientes indicadores (para mayor información y detalle, ver el **Anexo V**).

### 1. % 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 gastos corrientes + gastos de personal / gastos de inversión, correspondiendo al 90% en el año 2018 y al 100% en el año 2019 debido a que lo que hace la AAIICC esta entidad es utilizar todo su presupuesto anual.

### 2. Distribución de personal en cada área de trabajo.

Este indicador no tiene un valor de referencia, pero muestra como se ha 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.

En relación con este indicador, la única información disponible por parte de la Agencia en relación con el periodo auditado es el siguiente cuadro:

Denominación del PT	N.º plazas 2.018
Alta dirección	5
Director/a Gerente	5
Técnicos y otro personal	289
Administrativos	121
Trabajadores no cualificados	53
	<b>473</b>

A la luz del referido cuadro y de la actividad real desarrollada por la Agencia durante el periodo auditado se constata que la Agencia no disponía durante el periodo auditado de un sistema eficaz de estudio y análisis de la carga de trabajo y las funciones realizadas por el personal, por parte del departamento de Recursos Humanos. Además, en su catálogo de puestos de trabajo y organigrama no existía una coordinación adecuada entre las distintas actividades que realizaban los diferentes Departamentos, careciendo también de un sistema de control interno de los riesgos en su ámbito de actuación. Ahora bien, tal y como se ha puesto en conocimiento del equipo auditor por parte de los responsables actuales de la propia Agencia, al ser conscientes de dichas carencias, en el presente año 2020 se han iniciado diversas actuaciones en aras de realizar un estudio de cargas de trabajo,

dimensionamiento y análisis de perfiles y procesos con objetivos de eficiencia organizativa y productividad<sup>11</sup>.

### 3. Distribución del presupuesto anual de gastos por área.

Este indicador tampoco tiene un valor de referencia, pero nos muestra cómo la AAIICC ha distribuido su presupuesto en los objetivos que desarrolla para alcanzar su fin social.

En el ejercicio 2019 la distribución ha sido la siguiente:

El 61,43 % va destinado a generar participación ciudadana en el hecho cultural.

El 3,12% se destina a fomentar y apoyar la industria creativa y cultural.

El 8 % a desarrollar acciones formativas para la empleabilidad en la cultura.

Y el 27,41% se destina a servicios comunes.

## V.4. Análisis de Economía.

### 1- Análisis de la estructura de ingresos de la Entidad.

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

en miles de euros	2018	2019
Ingresos transfer.explot.J.A.	26.805	25.751
Subvenciones de explot	108	232
Otros ingresos explotación	423	756
Ingresos por prestación de servicios ext	2.718	2.709
Trabajos realiz. para su Patrimonio	96	12
Imputación de subvenc.de inm.no fin	4.257	1.600
<b>INGRESOS GLOBALES</b>	<b>34.407</b>	<b>31.060</b>

<sup>11</sup> Párrafo modificado en base a la alegación nº 2 y 7 (Catálogo de puestos de trabajo desfasados y carga de trabajo).  
Lote 1 Cultura. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC).

La primera consecuencia que se extrae de su análisis es el alto porcentaje de ingresos procedentes de transferencias de explotación de la JA, incluso la Agencia ha recibido de la Junta de Andalucía en el ejercicio 2019 transferencias de explotación para equilibrar su propia cuenta de pérdidas y ganancias. El porcentaje de financiación de la JA teniendo en cuenta que la partida de imputación de subvenciones también tiene su origen en la JA corresponde al 90 %.

Por ello se concluye que dado el gran potencial de la AAIICC por obtener ingresos propios, aumentan sus esfuerzos en este sentido.

## ***2- Análisis de la estructura de costes de la Entidad.***

Se relacionan a continuación los gastos más relevantes de la entidad, teniendo en cuenta sus peculiaridades:

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 de la AAIICC.

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 procedentes de la Consejería.

GASTOS	TRANSFE.
--------	----------

	DEL PERSONAL	JA	
% del total de ingresos de JA destinados a gastos de personal 2018	16.750	26.805	65%
% del total de ingresos de JA destinados a gastos de personal 2019	16.607	25.751	65%

(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 de la AAIC es superior a la cifra óptima dedicación a dicha partida.

El personal de la entidad fue de 473 empleados en 2018 y 445 en el 2019, empleados que se reparten en los siguientes niveles:

Denominación del PT	N.º plazas 2.018	Nº plazas 2.019
Alta dirección	5	4
Director/a Gerente	5	6
Técnicos y otro personal	289	281
Administrativos	121	118
Trabajadores no cualificados	53	36
	<b>473</b>	<b>445</b>

Si hacemos un estudio comparativo de distintas entidades de parecido objeto social<sup>12</sup>:

<sup>12</sup> Cuadro modificado en base a la alegación nº 20 (Media salarial).  
Lote 1 Cultura. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC).



	Media salarial	Media Salar	Media Salar	Media salarial	Desviación Media vs AAIC
	IAPH	Tres cult	AAIC		
Director/a	62.602,98 €	53.568,63 €	54.664,10 €	56.945,24 €	2.281,14 €
Jefes area/centro	55.897,05 €	45.043,82 €	46.854,65 €	49.265,18 €	2.410,52 €
Resto	22.092,09 €	18.550,00 €	22.975,00 €	21.205,70 €	-1.769,31 €

De todo ello se concluye que su personal directivo percibe retribuciones que están por encima de la media de entes similares.

Además de ello, se ha constatado que durante el periodo auditado en torno a un 40% de la plantilla percibió complementos de retribución por sus puestos, sin que ello estuviese ligado a ningún tipo de productividad o carga de trabajo.

### **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:

	2018	2019
Servicios exteriores	-9.753,00	-9.609,00
Tributos	-138,00	-121,00
Perdidas y deterioro operaciones comerciales	419,00	1.194,00
Otros gastos de gestión corriente	-3.658,00	-4.020,00
	<b>-13.130,00</b>	<b>-12.556,0</b>

	2018	2019
Ayuda a las Artes Escénicas, Música y Danza	-1.251,00	-1.445,00
Ayudas al flamenco	-423,00	-372,00
Ayudas al Audiovisual y Cine	-1.984,00	-2.202,00
<b>Otros gastos de gestión corriente</b>	<b>-3.658,00</b>	<b>-4.020,00</b>

Los gastos de explotación permanecen sin variaciones significativas, pero se ha detectado que la Agencia cuenta con un nivel alto de servicios exteriores, respecto al total de gastos aplicados a la actividad, el 24,94% corresponde a los servicios exteriores. Estos servicios exteriores son principalmente servicios de limpieza y de control y seguridad.

Por último, la Agencia tiene suscrito un acuerdo con la Comisión Europea mediante el cual la oficina de Europa Creativa Media Andalucía se encuentra en las instalaciones de la misma. Para la financiación de la citada oficina, la Comisión Europea, tiene el compromiso de otorgar una subvención por importe de 47.369 euros, que junto con otro importe de igual cuantía, aportado por la Agencia, componen la financiación de la citada oficina. En total 94.738 euros.

### *3- Aplicación de técnicas de benchmarking o análisis comparado<sup>13</sup>.*

A los efectos de realizar este análisis para la auditoría de la AAICC, el equipo auditor seleccionado a tres entidades, que son las siguientes:

- ✓ La entidad Acción Cultural Española (AC/E), que es una entidad pública dedicada a impulsar y promocionar la cultura y el patrimonio de España, dentro y fuera de sus fronteras, a través de un amplio programa de actividades que incluye exposiciones, congresos, ciclos de conferencias, cine, teatro, música, producciones audiovisuales e iniciativas que fomentan la movilidad de profesionales y creadores.
- ✓ La Fundación Mapfre y la Fundación Caixa Forum, dos entidades que realizan actividades similares, si bien se trata de dos entes totalmente privados, por lo que los resultados de su comparativa con la AAIC deben ponerse en el justo contexto, teniendo en cuenta que se están comparando entidades privadas con una entidad pública como es la AAICC.

Ingresos vs gtos.personal	Ingresos totales	Subvenciones transf.expl	%Sub.o transf.vs ing.totales	Ingresos propios	%Ing.prop vs ing.totales	Costes del pers.	Número empleados.
AcciCultural Española	565.132,17	527.246	93,3%	37.886,17	6,70%	2.808.772,84	53
Ingresos vs gtos.personal	Ingresos totales	Subvenciones transf.expl		Ingresos propios		Costes del pers.	Número empleados.
Fundacion Mapfre	1.900.000	0	0,00%	1.400.000	73,7%	9.138.000	230
Ingresos vs gtos.personal	Ingresos totales	Subvenciones transf.expl		Ingresos propios		Costes del pers.	Número empleados.

<sup>13</sup> Cuadro modificado en base a la alegación nº 21 (técnicas de benchmarking).

<i>Fundación Caixa Forum</i>	16.413.000	7.203.000	43,9%	9.210.000	56,1%	21.126.000	226
<b>Ingresos vs gtos.personal</b>	<b>Ingresos totales</b>	<b>Subvenciones tranf.explot</b>	<b>o</b>	<b>Ingresos propios</b>		<b>Costes del pers.</b>	<b>Número empleados.</b>
<b>AAIICC</b>	34.407.000	30.942.000	89,9%	3.467.000	10,1%	16.607.918	481

De esta comparativa se concluye que ante objetos sociales semejantes es posible conseguir financiación propia con su actividad y que los porcentajes del destino de las partidas de personal con inferiores conforme más ingresos propios obtienen, al generarse economías de escala.

Igualmente vemos la dependencia de ingresos en las empresas públicas y su relación con los costes de personal.

- **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 principales resultados los siguientes:

- La AAIICC **no** tiene un procedimiento de cumplimiento normativo.
- La AAIICC tiene un procedimiento de gestión de Calidad, aunque es claramente mejorable.
- La AAIICC tiene procedimientos de Auditoría Interna.

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

Dentro de las técnicas de reducción de costes, los más evidentes son reducir costes en materia 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. A estos efectos, es importante establecer el presupuesto de gastos e ir monitorizando las desviaciones que cualquier coste genere.

En el caso de AAIICC, su alta dependencia de los ingresos obtenidos vía presupuestos de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico dificulta a priori que los responsables de la misma sientan la necesidad de hacer mayores esfuerzos por reducir algunos costes, puesto que las transferencias de la Consejería a la que está adscrita la Agencia cubren las necesidades solicitadas.

No obstante lo anterior, se estima que las mejores técnicas para la reducción de costes en la organización serían las siguientes:

- ✓ Tratar de reducir los costes de servicios externos, tal y como se ha señalado con anterioridad.
- ✓ Tratar de ajustar las retribuciones del personal directivo de la Agencia, equiparándolas a las de directivos de entes similares.
- ✓ Estudiar la posibilidad de reducir de alguna manera los costes de los servicios externos ya que son muy elevados.
- ✓ Y muy especialmente tratar de reducir o ajustar correctamente los complementos retributivos que percibían en el periodo auditado más de un 40% de la plantilla de la AAIICC.
- ✓ Otra cuestión que se recomienda es mejorar y aumentar la capacitación del resto de personal de AAIICC, especialmente en los ámbitos donde se estime que cabe mayor margen para la obtención de ingresos propios, especialmente en FFEE Next Generation.

A continuación, se ha realizado un análisis de los siguientes indicadores (para mayor información y detalle, ver el **Anexo VI**).

- **% de ingresos destinados a gastos de personal.**

El % del total de ingresos de la Junta de Andalucía destinados a gastos de personal en el año 2018 fue del 65 %.

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

Los ingresos de la Agencia durante el periodo auditado derivados de la administración pública Junta de Andalucía ascendieron al 78%.

## VI. Análisis de las 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				X	
Alegación Cuarta	Aclarada				
Alegación Quinta				X	
Alegación Sexta			X		
Alegación Séptima		X			
Alegación Octava				X	
Alegación Novena		X			
Alegación Décima	Aclarada				
Alegación Undécima	Aclarada				
Alegación Duodécima				X	
Alegación Decimotercera	Aclarada				
Alegación Decimocuarta			X		
Alegación Decimoquinta	X				
Alegación Decimosexta				X	
Alegación Decimoséptima	X				
Alegación Decimoctava				X	
Alegación Decimonovena		X			
Alegación Vigésima		X			
Alegación Vigésima Primera		X			
Alegación Vigésima Segunda	X				
TOTAL	8	6	2	6	

### Tratamiento de las alegaciones.

ALEGACIÓN (completa o extractada)	COMENTARIOS DE UTE CREMADES
<p><b>Alegación nº 1</b> en el Epígrafe I.1 “Breve descripción de la entidad” (pág.5) y Epígrafe III. “Breve descripción de la entidad” (pág. 11), en el apartado “<i>Total presupuesto de explotación y de capital (2019 y 2020)</i>” se indica que los presupuestos de la Agencia para los citados ejercicios fueron respectivamente “28.636.652 euros y 26.278.913 euros”. (léase las páginas 1-2 del informe de alegaciones emitidos por la AAIICC).</p>	<p>Se <b>admite la alegación</b>, el equipo auditor en el informe provisional señalaba el presupuesto total sin tener en cuenta los ingresos por actividades, correspondiendo únicamente a transferencias de financiación (explotación y capital) y subvenciones nominativas a recibir de la Junta de Andalucía en el mencionado ejercicio.</p> <p>A modo de conclusión, se modifica el informe.</p>
<p><b>Alegación nº 2</b> en el apartado 1.2 de Conclusiones, se manifiesta en el párrafo 2 que “<i>el catálogo de puestos de trabajo y organigrama estaban desfasados y no existía coordinación</i>”. (léase la página 3 del informe de alegaciones emitidos por la AAIICC).</p>	<p><b>Alegación parcialmente admitida</b>, La AAIICC no ha presentado ningún cambio sustancial desde que el catálogo de trabajo y el organigrama fueron desarrollados, entrando el organigrama en vigor recientemente (octubre de 2019).</p> <p>La Agencia, (entre sus propuestas para el ejercicio 2020) propuso iniciar diversas actuaciones para un estudio de cargas de trabajo, dimensionamiento y análisis de perfiles y procesos con objetivos de eficiencia organizativa y productividad. Ello subsanaría la recomendación que el propio equipo auditor hace en su informe respecto a la falta de adecuación entre las distintas actividades desarrolladas por la Agencia.</p> <p>Por último, el equipo auditor con su conclusión respecto al estudio de cargas de trabajo trata de que la AAIICC alcance de manera más exacta un análisis de perfiles y procesos obteniendo de tal manera una <b>eficiencia organizativa y productividad, consiguiendo</b></p>

	<p>las actividades una coordinación y planificación más exhaustiva.</p>
<p><b>Alegación nº 3</b> en el apartado 1.2 de Conclusiones, se manifiesta en el punto 1.2.2 Apartado 2 <i>“la AAIICC ejerce algunas funciones, como son las relacionadas con el patrimonio histórico y enclaves arqueológicos, que no son reconducibles a ninguno de los fines previstos en su ley de creación, por lo que las mismas deberían ser asumidas por el ente instrumental dependiente de la Consejería de Cultura que se ocupa del Patrimonio Histórico en Andalucía, como es el Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico. No existen razones que justifiquen el cambio de los fines. Además, dichas funciones están recogidas en sus Estatutos”.</i> <i>(léase las páginas 2-3 del informe de alegaciones emitidos por la AAIICC).</i></p>	<p><b>Alegación no admitida.</b> Que las funciones en materia de patrimonio histórico y enclaves arqueológicos no vengan previstas en la ley de creación de la AAIICC (Ley 1/2011) no significa que no puedan figurar en sus estatutos. En base a lo que dice el artículo 20.5 de la Ley 1/2011 entre los fines generales que tiene la Agencia están aquellas funciones que se le atribuyan en sus Estatutos como son las relacionadas con el patrimonio histórico y enclaves arqueológicos.</p> <p>Estas actividades están más relacionadas con las competencias que tiene encomendadas el Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico.</p> <p>Bajo nuestro punto de vista, es más natural que las funciones como son las relacionadas con el patrimonio histórico y enclaves arqueológicos sean ejecutadas por el Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico ya que según su normativa de creación, la ley 5/2007, de 26 de junio, gestiona todo lo relacionado de forma natural con el Patrimonio Histórico.</p> <p>A modo de conclusión el equipo auditor <b>inadmite esta alegación.</b></p>
<p><b>Alegación nº 4</b> en el apartado 1.2 de Conclusiones, se manifiesta en el punto 1.2.2 Apartado 3 <i>“La AAIICC cuenta con los medios adecuados y suficientes para el desarrollo de las competencias asignadas, salvo para el desempeño de potestades administrativas, para lo que solo tenía adscritos formalmente durante el periodo auditado a 4 funcionarios de la Consejería de</i></p>	<p><b>Aclaración admitida.</b> El equipo auditor está de acuerdo con que es conveniente evitar la expresión <i>“concesión de subvenciones directas o excepcionales”</i> procediendo a modificar el informe. Respecto a esta misma aclaración, el equipo auditor también modifica que las potestades administrativas</p>

<p><i>Cultura, y además, de estas 4 plazas solo estaban cubiertas en dicho periodo, 2. Por lo que se corre el riesgo de que algunos empleados de la Agencia que no son funcionarios públicos pudieran ejercer algunas potestades o tramitar subvenciones, cuando estas actuaciones sólo se pueden realizar ex lege por funcionarios públicos. Esto es especialmente relevante dado que la Agencia fomenta y apoya la industria creativa y cultural a través de la concesión subvenciones.”</i></p> <p><i>(léase la página 4 del informe de alegaciones emitidos por la AAIICC).</i></p>	<p>además de ser ejercidas por dos funcionarios adscritos de la Consejería de Cultura y patrimonio Histórico también son ejercidas por la Dirección y Gerencia.</p> <p>A modo de conclusión se modifica el presente informe.</p>
<p><b>Alegación nº 5</b> en el apartado 1.2 de Conclusiones, se manifiesta en el punto 1.2.3 Apartado 1 <i>“se verifican las funciones atribuidas a la Agencia en el artículo 6 del Decreto 103/2011, éstas coinciden con las funciones establecidas para la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico en el artículo 1 del Decreto 108/2019, de 12 de febrero, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico.”</i></p> <p><i>(léase la página 3 del informe de alegaciones emitidos por la AAIICC).</i></p>	<p><b>Alegación no admitida.</b> Las conclusiones del equipo auditor están basadas en las actividades que actualmente ejecutan la AAIC y la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico, en concreto sobre los datos de la memoria de actividades del 2018 de la AAIICC. No se modifica el mismo.</p>
<p><b>Alegación nº 6</b> en el apartado 1.2 de Conclusiones, se manifiesta en el punto 1.2.3 Apartado 2 lo siguiente, <i>“tiene un gran potencial de generar ingresos propios, pero la contraprestación que recibe por la prestación de estos servicios no está fijada en régimen de libre mercado, ya que por encima de la finalidad de obtención de lucro tiene otros objetivos más políticos o de interés general. Por tanto, debería explorarse la posibilidad de fijar dichas contraprestaciones con criterios de mercado, aumentándose de esta forma su grado de autosuficiencia financiera.”</i></p> <p><i>(léase las páginas 4-5 del informe de alegaciones emitidos por la AAIICC).</i></p>	<p><b>Aclaración no admitida.</b> El equipo auditor recomienda la posibilidad de fijar dichas contraprestaciones con criterios de mercado. Es decir, que con el objeto de generar un aumento en su grado de autosuficiencia financiera, las contraprestaciones que la propia Agencia recibiese por sus actividades no fuesen simbólicas.</p> <p>Ello no es óbice para que la Agencia siga estando sometida en su actuación al principio de instrumentalidad y a estrictos criterios de interés público y rentabilidad social, así como a los principios de publicidad y concurrencia. No corresponde a la Agencia competir con la iniciativa privada.</p>



<p><b>Alegación nº 7</b> en el apartado 1.2 de Conclusiones, se manifiesta en el punto 1.2.4 Apartado 3 <i>“el catálogo de puestos de trabajo estaba desfasado”</i>. (léase la página 5 del informe de alegaciones emitidos por la AAIICC).</p>	<p><b>Aclaración admitida en la alegación nº 2. La parte de esta alegación referida a que las retribuciones están por encima de otros entes similares, se contesta en la alegación nº 20.</b></p>
<p><b>Alegación nº 8</b> en el apartado 1.2 de Conclusiones, se manifiesta en el punto 1.2.4 Apartado 4, <i>“Los gastos de explotación permanecen sin variaciones significativas en el periodo auditado, pero se ha detectado que la Agencia cuenta con un nivel elevado de gastos en servicios exteriores, respecto al total de gastos aplicados a las actividades de la Agencia, ascendiendo al 24,94%, referidos principalmente a servicios de limpieza y de control y seguridad.”</i>  (léase las páginas 5-6 del informe de alegaciones emitidos por la AAIICC).</p>	<p><b>Alegación no admitida</b>, en base al Programa de trabajo de la auditoría de las Agencias Públicas Empresariales respecto a la AAIICC, <i>“El importe de la Cuenta “Servicios Exteriores” de las cuentas anuales del ejercicio 2017 es de 10.402.217,63€, 800.000€ más que en el ejercicio anterior. La nota 12 de la Memoria de la CCAA 2017 incluye el desglose de dicha cuenta. Si obviamos aquellos conceptos que no están dentro del objeto de la Agencia como “Arrendamientos y Cánones”, “Reparación y Conservación”, “Transporte de materiales”, “Primas de seguros”, “Servicios bancarios y suministros”, nos quedamos con un importe de 7.781.480,18 €, que incluye “Servicios Profesionales independientes” por importe de 5.525.253,98€, “Publicidad, propaganda y relaciones públicas” por importe de 500.030,63€ y “Otros Servicios” por importe de 1.756.195,57€. El total gastos de explotación (sin contar amortización y deterioro) es de 31.206.930,69€.</i></p> <p><i>Por tanto, la proporción de Servicios Exteriores (dedicados potencialmente a externalización) respecto del total de gastos aplicados a la actividad es de 24,94%, lo cual se considera un nivel alto. No obstante, dentro del Servicio Profesionales Independientes se incluyen los contratos de los artistas, cuyo volumen desconocemos. En “Otros Servicios” puede incluirse, por ejemplo, la limpieza. Por tanto, este porcentaje no es concluyente.</i></p>

	<p>Únicamente se utiliza la externalización de servicios para la limpieza, auxiliares de control y seguridad, así como de profesores para cursos de formación especializada y compañías artísticas. No existe la externalización total de los servicios, actualmente el número de servicios externos se ha reducido al asumir la Agencia y su personal numerosas actividades que anteriormente se contrataban fuera (tiendas en museos y yacimientos, diseño e imagen de las actividades, producciones audiovisuales de promoción, webs,..) Sin embargo, los servicios exteriores también se corresponden con el coste de las actuaciones desarrolladas por la Agencia en sus distintos ámbitos de actuación: producción, formación, documentación, exhibición, promoción y difusión, que tienen un impacto directo en la Industria Cultural. Por tanto, la dimensión de esta externalización estará acorde con el programa de actividades previstas para un ejercicio, inadmitiéndose la alegación.</p>
<p><b>Alegación nº 9 en el apartado 2 del epígrafe de recomendaciones, “la Agencia reduzca lo máximo posible el número de subvenciones en régimen de concurrencia competitiva (deben tener carácter extraordinario y muy justificado) que otorga para fomentar y apoyar la industria creativa y cultural. Y que todo ello se incluya en sistema de control interno de riesgos, así como en los correspondientes manuales de procedimiento para mejorar el control y gestión de las ayudas y subvenciones, que debería aprobar cuanto antes la propia Agencia en su ámbito de actuación.”</b></p> <p><i>(léase las páginas 6-7 del informe de alegaciones emitidos por la AAIICC).</i></p>	<p><b>Aclaración admitida parcialmente.</b> El proceso que la propia Agencia lleva a cabo para conceder subvenciones es el de régimen ordinario de concurrencia competitiva en base a las distintas ordenes que la AAIICC hace referencia. No obstante, la propia AAIICC indica en sus alegaciones que ha iniciado una reorganización en el área de subvenciones por lo que es consciente de dicha debilidad a la cual el equipo auditor ha aludido en su informe.</p> <p>No se modifica el informe.</p>
<p><b>Alegación nº 10 en la Alegación tercera, “Diseñar, aprobar e</b></p>	<p><b>Aclaración admitida,</b> el equipo auditor no era</p>

<p><i>implantar un Plan Estratégico, con horizonte 2021 en adelante, global e integral, encaminado a la obtención de objetivos concretos, descritos y argumentados con indicadores, e incluyendo análisis de situación y diagnóstico. En el mismo, se deberían introducir herramientas de gestión tales como Auditorías de indicadores que permitan el seguimiento de los objetivos generales de la AAIICC, así como evaluar el grado de eficacia.”</i></p> <p><i>(véase la página 7 del informe de alegaciones emitido por la AAIICC).</i></p>	<p>conocedor de que la Agencia tuviera certificado de calidad AENOR ISO-9001 con indicadores concretos, objetivos de calidad y diagnóstico periódico, desde el 14 de febrero de 2017, con validez hasta el día 14 de diciembre de 2022. Por todo lo anterior, se modifica el informe.</p>
<p><b>Alegación nº 11</b> en el apartado I.3 de recomendaciones, la recomendación sexta dice, <i>“Para las competencias compartidas con la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico, debería dictarse una norma de atribución o reparto de estas para evitar duplicidad dirigidas a la Consejería.”</i></p> <p><i>(véase la página 7 del informe de alegaciones emitido por la AAIICC).</i></p>	<p><b>Alegación admitida.</b> Como norma de <i>atribución o reparto de las competencias compartidas con la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico se publica el Decreto 108/2019, de 12 de febrero</i>, que establece la estructura orgánica de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico, las competencias que corresponden a la Consejería, y los órganos para llevarlas a cabo. Además, describe las competencias y funciones de la Secretaría General de Innovación Cultural y Museos, a través de la cual se adscribe a la Consejería la AAIICC.</p> <p>Por tanto, queda modificado el informe eliminándose esta recomendación.</p>
<p><b>Alegación nº 12</b> en la Recomendación séptima, <i>“Sobre las funciones que realiza la Agencia en materia de Patrimonio Histórico, se debería aprobar una norma que delimite las competencias y funciones entre la Agencia y el IAPH, asignándosele a este último todas las referidas expresamente a Patrimonio Histórico”.</i></p> <p><i>(véase la página 7 del informe de alegaciones emitido por la</i></p>	<p><b>Alegación no admitida,</b> Las consideraciones realizadas por la AAIICC sobre la actividad que realiza, no desmerecen el sentido de la afirmación de que las actividades que describe no necesitan la aprobación de una norma que delimite las competencias entre IAPH y AAIICC. A modo de conclusión, no se modifica el informe.</p>

AAIICC).																										
<p><b>Alegación nº 13 en el epígrafe de recomendaciones y en el VI.4. Análisis de Economía;</b> <i>“Para tratar de disminuir la partida de gastos, se deberían ajustar las retribuciones del personal directivo de la Agencia, equiparándolas a las de directivos de entes similares, así como estudiar la posibilidad de reducir de alguna manera los costes de los servicios externos ya que son muy elevados. Y muy especialmente reducir o ajustar correctamente los complementos retributivos que percibían más de un 40% de la plantilla de la AAIICC”.</i></p> <table border="1" data-bbox="76 1025 692 1258"> <thead> <tr> <th></th> <th>Media salarial</th> <th>Media Salar</th> <th>Media Salar</th> <th>Desviación</th> </tr> <tr> <th></th> <th>IAPH</th> <th>Tres cult</th> <th>AAICC</th> <th>AAIC/Tres culturas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Director/a</td> <td>62.602,98 €</td> <td>40.320,00 €</td> <td>54.664,10 €</td> <td>14.344,10 €</td> </tr> <tr> <td>Jefes área/centro</td> <td>55.897,05 €</td> <td>36.073,33 €</td> <td>46.854,65 €</td> <td>10.781,32 €</td> </tr> <tr> <td>Resto</td> <td>22.092,09 €</td> <td>18.550,00 €</td> <td>22.975,00 €</td> <td>4.425,00 €</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>(léase las páginas 7-8 del informe de alegaciones emitidos por la AAIICC).</i></p>		Media salarial	Media Salar	Media Salar	Desviación		IAPH	Tres cult	AAICC	AAIC/Tres culturas	Director/a	62.602,98 €	40.320,00 €	54.664,10 €	14.344,10 €	Jefes área/centro	55.897,05 €	36.073,33 €	46.854,65 €	10.781,32 €	Resto	22.092,09 €	18.550,00 €	22.975,00 €	4.425,00 €	<p><b>Alegación aclarada en la alegación nº 20 referente al apartado de economía.</b></p>
	Media salarial	Media Salar	Media Salar	Desviación																						
	IAPH	Tres cult	AAICC	AAIC/Tres culturas																						
Director/a	62.602,98 €	40.320,00 €	54.664,10 €	14.344,10 €																						
Jefes área/centro	55.897,05 €	36.073,33 €	46.854,65 €	10.781,32 €																						
Resto	22.092,09 €	18.550,00 €	22.975,00 €	4.425,00 €																						
<p><b>Alegación nº 14 en la recomendación novena,</b> <i>“para tratar de aumentar su nivel de ingresos propios y, por ende, su mayor independencia económica de la Consejería a la que está adscrita, la Agencia debería empezar a fijar las dichas contraprestaciones que percibe por todas las actuaciones que realiza con criterios de mercado, así como explorar la posibilidad de realizar otras actividades susceptibles de contraprestación, como puede ser la captación de fondos europeos, en especial los conocidos como Fondos Next Generation.”</i></p> <p><i>(véase la página 8 del informe de alegaciones emitido por la</i></p>	<p><b>Aclaración no admitida en relación con la Alegación nº 6 referente al apartado 1.2.3 de conclusiones del análisis de eficiencia.</b></p>																									

AAIICC).	
<p><b>Alegación nº 15</b> en el epígrafe VI. Resultados de Auditoria, apartado VI.1. Análisis de sistemas y procedimientos <i>“Además del referido cuadro de indicadores a estudiar, y una vez evaluado el sistema de procesos y procedimientos señalado con anterioridad, el equipo de trabajo ha elaborado también un <u>Inventario de los principales procedimientos existentes en la Agencia auditada</u>, distinguiendo entre procesos de Dirección, Operativos y /o Soporte que en algunos casos va acompañado de una Matriz de procesos - áreas – departamentos.”</i> (véase la página 8 del informe de alegaciones emitido por la AAIICC).</p>	<p><b>Aclaración admitida</b>, el equipo auditor ha modificado el informe completando el listado con las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Área de Flamenco, Instituto Andaluz del Flamenco.</li> <li>- Área de Dirección.</li> <li>- Área de Fotografía</li> <li>- Instituto Andaluz de promoción cultural</li> <li>- Secretaría General</li> <li>- Gerencia</li> <li>- Unidad de Recursos Técnicos y producción</li> </ul>
<p><b>Alegación nº 16</b> en el apartado Detección de Riesgos. Matriz global de procedimientos-riesgos asociados-controles clave y pruebas de cumplimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>“Debilidades:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependencia de la Administración Autonómica.</li> <li>- Falta de flexibilidad de Administración Pública para la autorización de la contratación de personal y, en su caso, de las modificaciones de condiciones de trabajo, afectando a la agilidad de la Agencia en la gestión de Recursos Humanos.</li> </ul> </li> <li>○ <i>Amenazas:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplio objeto estatutario, referido a la cultura en general, lo que puede aportarle una falta de especificidad en su objeto, existiendo ya organismos y entidades con un objeto similar.”</li> </ul> </li> </ul> <p>(véase la página 8-9 del informe de alegaciones emitido por la AAIICC).</p>	<p><b>Alegación no admitida</b> El equipo auditor entiende como debilidad aquel factor que puede llegar a provocar una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.</p> <p>La dependencia que la propia Agencia tiene de la administración es una debilidad para la Agencia.</p> <p>También define como amenaza todo aquello que pueda llegar a generar confusión influyendo negativamente en la entidad. Claro ejemplo de amenaza es el amplio objeto estatutario que tiene la Agencia, debido a que entendemos que el origen de este tipo de entes debe de estar en su especialización.</p> <p>El análisis DAFO que ha desarrollado el equipo auditor ha sido con el objeto de que la Agencia</p>

	<p>alcance un desarrollo óptimo y fortalezca lo que en el informe califica como debilidades y amenazas.</p>
<p><b>Alegación nº 17 en el apartado IV.2. Análisis de Eficacia</b>  <b>"Objetivos específicos de la AAIICC:</b></p> <p>i) <i>Organización y gestión de producciones teatrales y musicales, así como su difusión y distribución.</i></p> <p>j) <i>Organización y gestión de producciones audiovisuales, cinematográficas y fonográficas.</i></p> <p>k) <i>Organización y gestión de producciones editoriales.</i></p> <p>l) <i>Organización y gestión de programas culturales en materia de fomento y difusión de los bienes del Patrimonio Histórico, las artes plásticas y las letras.</i></p> <p>m) <i>Programación, ejecución y seguimiento de inversiones en materia de infraestructuras y equipamientos culturales.</i></p> <p>n) <i>Ejecución de programas de recuperación, investigación, conservación y difusión del patrimonio flamenco, y la potenciación de la difusión del flamenco.</i></p> <p>o) <i>Cualquier otra actividad relacionada con su objeto general que le sea encomendada por las normas reglamentarias que se dicten en desarrollo de la presente disposición.</i></p> <p>p) <i>Establecimiento de mecanismos de cooperación y colaboración con otros entes públicos o privados para el impulso y promoción de la cultura.</i></p> <p><b>Actividades según la memoria 2018 de la AAIICC:</b>  <i>La Agencia tiene como objeto social realizar todas las tareas técnicas y económicas que resulten necesarias para el desarrollo de los programas culturales y lleva a cabo las actividades que le son encomendadas por la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico.</i></p> <p><i>Más en concreto, actividades reales durante el periodo auditado se resumen en:</i></p>	<p><b>Aclaración admitida,</b> el equipo auditor en base al Decreto 103/2011 de 19 de abril modifica el informe e introduce como objetivos específicos de la Agencia la ejecución de programas de recuperación, investigación, conservación y difusión del patrimonio flamenco, y la potenciación de la difusión del flamenco. Cualquier otra actividad relacionada con su objeto general que le sea encomendada por las normas reglamentarias que se dicten en desarrollo de la presente disposición y el establecimiento de mecanismos de cooperación y colaboración con otros entes públicos o privados para el impulso y promoción de la cultura.</p> <p>A su vez, elimina la referencia a la organización y gestión de programas de deportes, debido a que esta competencia fue suprimida en el Decreto 496/1996 de 26 de noviembre. Igual ocurre con la competencia de medio ambiente.</p> <p>Durante el periodo auditado también se han incluido actividades relacionadas con el Flamenco y a las Artes Visuales, aparte de subsanarse algunas repeticiones indebidas en la enumeración de actividades desarrolladas por la Agencia.</p> <p>Por último, aludiendo al cuadro de recursos de financiación que tiene la Agencia, el equipo auditor lo ha corregido tras existir una confusión técnica.</p>

1. *Desarrollo de programas en colaboración con otras instituciones y agentes culturales públicos y privados, destacando el Programa Andaluz para Jóvenes Intérpretes, el Programa Enrédate, los Programas Literarios Estables para fomentar la lectura en Andalucía, Flamenco Viene del Sur o los Programas de Formación Artística, Técnica o de Gestión Cultural. Líneas formativas de la Escuela Pública de Formación Cultural de Andalucía, formación artística, formación técnica y formación en gestión cultural.*
2. *La XVI Edición del Festival de Música Española de Cádiz Manuel de Falla.*
3. *Feria Europea de Artes Escénicas para la Infancia (FETEN). Feria de Teatro del Sur en Palma del Río; Encuentros TEVEO de Valladolid, Feria Internacional de Teatro y Danza de Huesca.*
4. *El programa los Teatros Romanos de Andalucía (Málaga, Itálica y Baelo-Claudia).*
5. *Actividades llevadas a cabo por el Instituto Andaluz de Flamenco como es la edición 2018 del Programa Lorca y Granada puso en escena el espectáculo Flamenco Lorquiano. Ballet Flamenco de Andalucía, Flamenco Viene del Sur, Andalucía Flamenca en colaboración con el Centro Nacional de Difusión Musical, Ciclo de Cine y Flamenco, Ciclo Flamenco y Patrimonio, Celebración del día Andaluz del Flamenco, Producción y Gira Exposiciones, etc.*
6. *La Orquesta Joven de Andalucía y el Joven Coro de Andalucía.*
7. *Programa educativo Aula de Cine.*
8. *Actividades referentes al Área de la unidad de Artes Visuales como es el Programa INICIARTE.*
9. *Programas de Ayudas en los distintos ámbitos culturales. Durante 2018, se convocaron y resolvieron ayudas regladas, para el Tejido Profesional de las Artes Escénicas y la Música, para la Producción de Obras Audiovisuales en Andalucía, así como para el Tejido Profesional y Asociativo del Flamenco,*

<p><i>aprobándose en 2018 la nueva base reguladora de esta última, además de la Promoción de Festivales Flamencos de Pequeño y Mediano Formato en Andalucía.”</i></p> <p><i>(véase la página 9-10 del informe de alegaciones emitido por la AAIICC).</i></p>	
<p><b>Alegación nº 18</b> en el Análisis de Coherencia <i>“La proporción de Servicios exteriores respecto del total de gastos aplicados a la actividad es de 24,94%, lo cual se considera un nivel alto”.</i></p> <p><i>(véase la página 10-11 del informe de alegaciones emitido por la AAIICC).</i></p>	<p><b>Alegación no admitida en la alegación nº 8 del presente cuadro.</b></p>
<p><b>Alegación nº 19</b> en el Apartado Análisis de Duplicidades</p> <p><i>“Existe duplicidad de estructura y medios referidos a dos servicios de la Consejería y dos áreas de la Agencia, considerando exclusivamente las funciones genéricas determinadas en sus normas de creación.”</i></p>	<p><b>Alegación parcialmente admitida.</b> En relación con los programas 45 D y B del presupuesto de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico, se admite la confusión de haberlo comparado con las actuaciones reflejadas en el PAIF con las reseñadas en el programa 45 E, que es programa de la Agencia.</p>



<p><i>“Posibles duplicidades en actividades llevada a cabo por la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico”.</i></p> <p><i>“De cara a confrontar la existencia de posibles duplicidades se han analizado entre otras, las siguientes actividades llevadas a cabo por la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico:</i></p> <p><i>1. Exposiciones de flamenco:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Exposición Camarón vive. 25 años.</i></li> <li>• <i>Exposición 'Retratos. 1973-1986', de Máximo Moreno.</i></li> <li>• <i>'Trasteando con la Guitarra Flamenca'. Centro de Flamenco Fosforito.</i></li> <li>• <i>'Flamenco' exposición de fotografías de Carlos Saura.</i></li> <li>• <i>IV Circuito Andaluz de Peñas.</i></li> </ul> <p><i>2. Catálogo de publicaciones del área temática de Bienes culturales que edita la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tumbas, templos y sus orientaciones, perspectiva sobre la Prehistoria del Mediterráneo.</i></li> <li>• <i>Dólmenes de Antequera.</i></li> <li>• <i>La intervención de 2005 en el Dolmen de Menga.</i></li> <li>• <i>Madinat al-Zahra, conjunto arqueológico.</i></li> </ul> <p><i>3. Actividades de Circo y Danza:</i></p> <p><i>Circo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Yesterday Manolo Carambolas</i></li> <li>• <i>Esencial Vaivén Circo contemporáneo.</i></li> </ul>	<p>También, el equipo auditor corrige en su informe la atribución de ejecución de ciertas actividades a la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico.</p> <p>Sin embargo, el resto de duplicidades que el equipo auditor señala en el informe siguen existiendo.</p>
---	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La madeja Irene de Paz Circo contemporáneo</i></li> <li>• <i>Malabaramagos.</i></li> </ul> <p>Danza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Guernica”</i></li> </ul> <p>(léase la página 11 del informe de alegaciones emitidos por la AAIICC).</p>																																																								
<p><b>Alegación nº 20 en el epígrafe VI.4. Análisis de Economía;</b></p> <table border="1" data-bbox="82 913 699 1142"> <thead> <tr> <th></th> <th>Media salarial</th> <th>Media Salar</th> <th>Media Salar</th> <th>Desviación</th> </tr> <tr> <th></th> <th>IAPH</th> <th>Tres cult</th> <th>AAICC</th> <th>AAIC/Tres culturas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Director/a</td> <td>62.602,98 €</td> <td>40.320,00 €</td> <td>54.664,10 €</td> <td>14.344,10 €</td> </tr> <tr> <td>Jefes área/centro</td> <td>55.897,05 €</td> <td>36.073,33 €</td> <td>46.854,65 €</td> <td>10.781,32 €</td> </tr> <tr> <td>Resto</td> <td>22.092,09 €</td> <td>18.550,00 €</td> <td>22.975,00 €</td> <td>4.425,00 €</td> </tr> </tbody> </table> <p>(léase las páginas 12-13 del informe de alegaciones emitidos por la AAIICC).</p>		Media salarial	Media Salar	Media Salar	Desviación		IAPH	Tres cult	AAICC	AAIC/Tres culturas	Director/a	62.602,98 €	40.320,00 €	54.664,10 €	14.344,10 €	Jefes área/centro	55.897,05 €	36.073,33 €	46.854,65 €	10.781,32 €	Resto	22.092,09 €	18.550,00 €	22.975,00 €	4.425,00 €	<p><b>Alegación parcialmente admitida.</b> Al margen de las alegaciones efectuadas por la Agencia Pública, el equipo auditor mantiene la apreciación de considerar las cantidades elevadas y los complementos salariales excesivos.</p> <p>Sin embargo, las cantidades referentes a la retribución del personal, mostradas en el cuadro adjunto en el informe, se han modificado corrigiendo los salarios de la Entidad Tres Cultura en base al siguiente cuadro obtenido del catálogo de puestos de trabajo facilitados por la Entidad Tres Culturas;</p> <table border="1" data-bbox="847 1312 1471 1603"> <thead> <tr> <th>PUESTO DE TRABAJO</th> <th>Nº</th> <th>RETRIBUCIÓN ANUAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DIRECCIÓN GERENCIA</td> <td>1</td> <td>53.568,63 €</td> </tr> <tr> <td>SUBDIRECCIÓN</td> <td>1</td> <td>45.043,82 €</td> </tr> <tr> <td>RESPONSABLE PLANIFICACIÓN</td> <td>1</td> <td>40.781,41 €</td> </tr> <tr> <td>TÉCNICOS SUPERIORES</td> <td>12</td> <td>42.256,06 € - 36.519,00 €</td> </tr> <tr> <td>TÉCNICO DE INFORMÁTICA</td> <td>1</td> <td>31.683,54 €</td> </tr> <tr> <td>TÉCNICOS</td> <td>2</td> <td>30.213,54 €</td> </tr> <tr> <td>ADMINISTRATIVOS</td> <td>11</td> <td>26.070,10 €</td> </tr> <tr> <td>OFICIAL</td> <td>1</td> <td>25.267,62 €</td> </tr> <tr> <td>PROFESOR A TIEMPO PARCIAL</td> <td>1</td> <td>11.686,08 €</td> </tr> </tbody> </table> <p>A modo de conclusión, se modifica el informe.</p>	PUESTO DE TRABAJO	Nº	RETRIBUCIÓN ANUAL	DIRECCIÓN GERENCIA	1	53.568,63 €	SUBDIRECCIÓN	1	45.043,82 €	RESPONSABLE PLANIFICACIÓN	1	40.781,41 €	TÉCNICOS SUPERIORES	12	42.256,06 € - 36.519,00 €	TÉCNICO DE INFORMÁTICA	1	31.683,54 €	TÉCNICOS	2	30.213,54 €	ADMINISTRATIVOS	11	26.070,10 €	OFICIAL	1	25.267,62 €	PROFESOR A TIEMPO PARCIAL	1	11.686,08 €
	Media salarial	Media Salar	Media Salar	Desviación																																																				
	IAPH	Tres cult	AAICC	AAIC/Tres culturas																																																				
Director/a	62.602,98 €	40.320,00 €	54.664,10 €	14.344,10 €																																																				
Jefes área/centro	55.897,05 €	36.073,33 €	46.854,65 €	10.781,32 €																																																				
Resto	22.092,09 €	18.550,00 €	22.975,00 €	4.425,00 €																																																				
PUESTO DE TRABAJO	Nº	RETRIBUCIÓN ANUAL																																																						
DIRECCIÓN GERENCIA	1	53.568,63 €																																																						
SUBDIRECCIÓN	1	45.043,82 €																																																						
RESPONSABLE PLANIFICACIÓN	1	40.781,41 €																																																						
TÉCNICOS SUPERIORES	12	42.256,06 € - 36.519,00 €																																																						
TÉCNICO DE INFORMÁTICA	1	31.683,54 €																																																						
TÉCNICOS	2	30.213,54 €																																																						
ADMINISTRATIVOS	11	26.070,10 €																																																						
OFICIAL	1	25.267,62 €																																																						
PROFESOR A TIEMPO PARCIAL	1	11.686,08 €																																																						

**Alegación nº 21 en el epígrafe referente a la Aplicación de técnicas de benchmarking o análisis comparado.**

Ingresos vs <u>costes personal</u>	Ingresos totales	Subvenciones o <u>transf.expl.</u>	% <u>Sub.o transf.</u> vs <u>ing.totales</u>	Ingresos propios	% <u>ing.prop.</u> vs <u>ing.totales</u>	Costes del <u>pers.</u>	Número empleados.
AcciCultural Española	565.132,17	527.246	93,3%	37.886,17	6,70%	2.808.772,84	53
Ingresos vs <u>costes personal</u>	Ingresos totales	Subvenciones o <u>transf.expl.</u>		Ingresos propios		Costes del <u>pers.</u>	Número empleados.
Fundacion Mapfre	1.900.000	0	0,00%	1.400.000	73,7%	9.100.000	90
Ingresos vs <u>costes personal</u>	Ingresos totales	Subvenciones o <u>transf.expl.</u>		Ingresos propios		Costes del <u>pers.</u>	Número empleados.
Fundación Caixa <u>Cocuzzi</u>	16.413.000	7.203.000	43,9%	9.210.000	56,1%	21.126.000	226
Ingresos vs <u>costes personal</u>	Ingresos totales	Subvenciones o <u>transf.explot.</u>		Ingresos propios		Costes del <u>pers.</u>	Número empleados.
AAIICC	34.407.000	30.942.000	89,9%	3.467.000	10,1%	16.750.000	473

**Alegación admitida.** El equipo auditor no ha localizado empresas similares de idéntico objeto social con las que efectuar esta comparación.

Referente al cuadro de Benchmarking las cantidades de la columna de costes del personal han sido subsanadas en función de los ingresos totales que obtiene cada ente público.

A modo de conclusión, se modifica el informe.

**Alegación nº 22 en el epígrafe Búsqueda de técnicas de reducción de costes en la organización.**

**Alegación no admitida,** las consideraciones efectuadas por la AAIICC plasman exactamente lo mismo que lo referente a la alegación nº 20.

## VII. Conclusiones y recomendaciones

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

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

**VII.1.** En el análisis de los **sistemas y procedimientos** de la AAIICC, se concluye que:

1. La Agencia cuenta con un adecuado sistema de procedimientos dirigido al cumplimiento de sus objetivos y al de sus diversas actividades destacando los procedimientos de seguimiento y medición, aparte de procedimientos de identificación y evaluación de los aspectos medioambientales.
2. La Agencia no disponía durante el periodo auditado de un sistema eficaz de estudio y análisis de la carga de trabajo y las funciones realizadas por el personal, por parte del departamento de Recursos Humanos, sin embargo, los medios humanos y materiales son suficientes para llevar a cabo los programas que actualmente se ejecutan, si bien un aumento de las programaciones conllevaría mayor dotación presupuestaria. En su catálogo de puestos de trabajo no existía una coordinación adecuada entre las distintas actividades que realizaban los diferentes Departamentos, careciendo también de un sistema de control interno de los riesgos en su ámbito de actuación. Ahora bien, tal y como se ha puesto en conocimiento del equipo auditor por parte de los responsables actuales de la propia Agencia, al ser conscientes de dichas carencias, en el presente año 2020 se han iniciado diversas actuaciones en aras de realizar un estudio de cargas de trabajo, dimensionamiento y análisis de perfiles y procesos con objetivos de eficiencia organizativa y productividad<sup>14</sup>.
3. A pesar de ser una Agencia Pública Empresarial, el equipo auditor ha detectado cierta ralentización en el trámite de concesión de subvenciones durante el periodo auditado, debido a que la misma no contaba entonces con un departamento de subvenciones bien dimensionado (además solo disponía de 2 funcionarios adscritos para estas funciones), ni disponía de manuales de procedimiento para mejorar el control y gestión de las mismas. No obstante lo anterior, en las reuniones mantenidas con los responsables de la Agencia se ha puesto en conocimiento del equipo auditor por parte de los mismos la reorganización que se realizó a finales de 2019 del departamento de subvenciones la cual ha implicado una agilización importante de la tramitación tanto de las subvenciones pendientes como de las nuevas convocatorias.
4. La AAIICC tiene sistemas de información con el desarrollo de aplicaciones informáticas y otras tareas de soporte TIC, contando con una extensa área de comunicación digital que gestiona y coordina la difusión de la Agencia.

---

<sup>14</sup> Párrafo modificado en base a la alegación nº 2 y 7 (Catálogo de puestos de trabajo desfasados y carga de trabajo).  
Lote 1 Cultura. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC).

**VII.2.** En el análisis de **eficacia** de la AAIICC, se concluye que:

1. Las actividades llevadas a cabo por la Agencia se adecuan a los objetivos específicos de la misma y también a sus competencias, lo que hace que sean coherentes.
2. A pesar de ello, la AAIICC ejerce algunas funciones, como son las relacionadas con el patrimonio histórico y enclaves arqueológicos, que no son reconducibles a ninguno de los fines previstos en su ley de creación, por lo que las mismas deberían ser asumidas por el ente instrumental dependiente de la Consejería de Cultura que se ocupa del Patrimonio Histórico en Andalucía, como es el Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico. No existen razones que justifiquen el cambio de los fines. Además, dichas funciones están recogidas en sus Estatutos.
3. La AAIICC cuenta con los medios adecuados y suficientes para el desarrollo de las competencias asignadas, salvo para el desempeño de potestades administrativas, para lo que además de ser ejercidas por la Dirección y Gerencia, solo tenía adscritos formalmente durante el periodo auditado a 4 funcionarios de la Consejería de Cultura, y además, de estas 4 plazas solo estaban cubiertas en dicho periodo, 2. Por lo que se corre el riesgo de que algunos empleados de la Agencia que no son funcionarios públicos pudieran ejercer algunas potestades o tramitar subvenciones, cuando estas actuaciones sólo se pueden realizar ex lege por funcionarios públicos. Esto es especialmente relevante dado que la Agencia fomenta y apoya la industria creativa y cultural a través de la concesión subvenciones<sup>15</sup>.
4. La Agencia no dispone de un Plan Estratégico vigente. Esto implica que no existe planificación estratégica en la Agencia y la planificación operativa adolece de muchas deficiencias. La inexistencia de esa planificación estratégica dificulta la evaluación de los resultados de la Agencia y pone de manifiesto una autonomía de gestión deficiente al no estar aplicando la Agencia técnicas de gestión empresarial.

**VII.3.** En el análisis de **eficiencia** de la AAIICC, se concluye que:

1. Tanto la AAIICC como la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico tienen competencias concordantes, como es la gestión del centro de recepción de visitantes y aparcamientos de los

---

<sup>15</sup> Párrafo modificado en base a la alegación nº 4 (potestades administrativas)  
Lote 1 Cultura. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC).

Dólmenes de Antequera, así como la gestión desde la Dirección General de Innovación Cultural y Museos de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico de 10 enclaves, mientras que la gestión de otros 13 enclaves se atribuye a la Agencia. Estas duplicidades producen ineficiencia en la gestión, dado que en estos casos se están duplicando los esfuerzos en las mismas actuaciones pudiendo ser ejercidas, al menos parcialmente, por la Consejería. Es por ello que debería proponerse un estudio de la situación del personal, en la que se analice si sería más económico contar con personal especializado para algunas de las actividades propias de la Agencia o subcontratarlo. Asumiendo el resto de actividades, que no requieran de una particular especialización y respecto a las que existan duplicidades, la Consejería de Cultura.

2. La Agencia produce bienes y/o servicios de interés público a través de la programación cultural que ejecuta. En concreto, en el periodo auditado generaba ingresos de mercado por diversos conceptos: procedentes de la venta de entradas, venta de productos de las tiendas, ingresos por patrocinios, ingresos por convenios con otras instituciones públicas y privadas así como ingresos de cursos y programas de formación, y mediante la programación y ejecución de inversiones en materia de infraestructuras y equipamientos culturales. Por tanto, tiene un gran potencial de generar ingresos propios, pero la contraprestación que recibe por la prestación de estos servicios no está fijada en régimen de libre mercado, ya que por encima de la finalidad de obtención de lucro tiene otros objetivos más políticos o de interés general. Por tanto, debería explorarse la posibilidad de fijar dichas contraprestaciones con criterios de mercado, aumentándose de esta forma su grado de autosuficiencia financiera.

**VII.4.** En el análisis de **economía** de la AAIICC, se concluye que:

1. Se constata su elevada dependencia económica respecto de la Consejería a la que está adscrita, esto es, la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico.
2. La partida de gastos más importante de la Agencia se corresponde con los gastos de personal, ascendiendo en el año 2018 al 49%, siendo su principal actividad la prestación de servicios a la industria Cultural y al público en general.
3. En cuanto a políticas de personal, la AAIICC no cuenta, durante el periodo auditado, con un manual de perfiles actualizado, por lo que no se realiza una adecuada previsión del número de trabajadores necesarios según el puesto, junto con su cuantificación económica. Además, en cuanto a su Personal Directivo, no se incluyen detalles de las funciones que realizan las personas que ostentan

cargos directivos en la Agencia, y su retribución está por encima de la media de las retribuciones del personal directivo de entes similares a la AAIICC.

4. Los gastos de explotación permanecen sin variaciones significativas en el periodo auditado, pero se ha detectado que la Agencia cuenta con un nivel elevado de gastos en servicios exteriores, respecto al total de gastos aplicados a las actividades de la Agencia, ascendiendo al 24,94%, referidos principalmente a servicios de limpieza y de control y seguridad.

### Recomendaciones<sup>16</sup>.

Tras las conclusiones obtenidas en la presente Auditoria, se recomienda a la AAIICC lo siguiente:

1. Que la Agencia requiera cuanto antes a la Consejería de Cultura la adscripción de los funcionarios necesarios para el cumplimiento de sus fines, ya que ésta realiza importantes funciones que implican el ejercicio de potestades públicas, así como el otorgamiento de subvenciones y ayudas al sector cultural en Andalucía, y las mismas sólo pueden ser ejercidas, ex lege, por funcionarios públicos. Esta recomendación estará supeditada a la decisión que finalmente se adopte en el marco del proceso de reordenación en curso. Esto es centralizar en la Consejería de Cultura la actividad completa de concesión de subvenciones o mantenerla compartida con la agencia. Esto es centralizar en la Consejería de Cultura la actividad completa de concesión de subvenciones o mantenerla compartida con la agencia.
2. Que, en aras de la máxima seguridad jurídica, la Agencia reduzca lo máximo posible el número de subvenciones en régimen de concurrencia competitiva (deben tener carácter extraordinario y muy justificado) que otorga para fomentar y apoyar la industria creativa y cultural, realizando estas mismas actuaciones. Y que todo ello se incluya en sistema de control interno de riesgos, así como en los correspondientes manuales de procedimiento para mejorar el control y gestión de las ayudas y subvenciones, que debería aprobar cuanto antes la propia Agencia en su ámbito de actuación.
3. Es recomendable que, además de presentar la Agencia un **certificado de calidad AENOR ISO-9001**, con indicadores concretos, objetivos de calidad y diagnóstico periódico, desde el 14 de diciembre de 2017, con validez hasta el día 14 de diciembre de 2020, diseñe, apruebe e implante un **Plan**

---

<sup>16</sup>Párrafo modificado en base a la alegación nº 11 (Norma de atribución de competencias).

Lote 1 Cultura. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC).

**Estratégico, con horizonte 2021** en adelante, global e integral, encaminado a la obtención de objetivos concretos, descritos y argumentados con indicadores, e incluyendo análisis de situación y diagnóstico. En el mismo, se deberían introducir herramientas de gestión tales como Auditorías de indicadores que permitan el seguimiento de los objetivos generales de la AAIICC, así como evaluar el grado de eficacia<sup>17</sup>.

4. Se recomienda la modificación de los actuales Estatutos de la Agencia en aras a que éstos recojan únicamente funciones relacionadas con los fines previstos en su ley de creación.
5. Continuar con los trabajos iniciados en 2020 de estudio de cargas de trabajo, dimensionamiento y análisis de perfiles y procesos con objetivos de eficiencia organizativa y productividad, de modo que las actividades de la AAIICC lleven una coordinación y planificación más exhaustiva.
6. Sobre las funciones que realiza la Agencia en materia de Patrimonio Histórico, se debería aprobar una norma que delimite las competencias y funciones entre la Agencia y el IAPH, asignándosele a este último todas las referidas expresamente a Patrimonio Histórico.
7. Para tratar de disminuir la partida de gastos, se deberían ajustar las retribuciones del personal directivo de la Agencia, equiparándolas a las de directivos de entes similares, así como estudiar la posibilidad de reducir de alguna manera los costes de los servicios externos ya que son muy elevados. Y muy especialmente reducir o ajustar correctamente los complementos retributivos que percibían más de un 40% de la plantilla de la AAIICC.
8. De forma paralela a lo anterior, para tratar de aumentar su nivel de ingresos propios y, por ende, su mayor independencia económica de la Consejería a la que está adscrita, la Agencia debería empezar a fijar las dichas contraprestaciones que percibe por todas las actuaciones que realiza con criterios de mercado, así como explorar la posibilidad de realizar otras actividades susceptibles de contraprestación, como puede ser la captación de fondos europeos, en especial los conocidos como Fondos Next Generation.

### Priorización de actuaciones.

ACTUACIÓN	FACILIDAD IMPLANTACIÓN	GRADO DE MEJORA
-----------	---------------------------	-----------------

<sup>17</sup> Párrafo modificado en base a la alegación nº 10 (certificado de calidad).  
Lote 1 Cultura. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC).



Modificación de los Estatutos	5	2
Adscipión de funcionarios pertenecientes a la Consejería de Cultura	2	
Inclusión de la gestión de subvenciones en el sistema de control interno de riesgos y en los correspondientes manuales de procedimiento.	5	3
Elaborar PlanEstratégico	2	3
Plan de evaluación adecuación estructura RRHH, análisis de perfiles y estudio de carga de trabajo	2	4
Ajustar las retribuciones del personal directivo de la Agencia	2	4
Evaluar la posibilidad de fijar contraprestaciones con criterios de mercado.	5	3
Implantar una norma que delimite las competencias y funciones de los distintos entes instrumentales		

## Anexos

### Anexo I. Normativa específica de aplicación a la entidad

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 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía (“LAJA”).
4. Disposición Adicional 14.1 de la Ley 3/1991 de 28 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1992 y en virtud del Decreto 46/1993, de 20 de Abril.
5. Ley 1/2011, de 17 de febrero, de reordenación del sector público andaluz.
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 de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales es la siguiente:

- Estatutos aprobados mediante Decreto 103/2011, de 19 de abril.
- Decreto 60/2017, de 25 de abril, por el que se modifica el Decreto 103/2011, de 19 de abril.
- Decreto 494/2019, de 17 de junio, por el que se modifica el Decreto 103/2011, de 19 de abril.

## **Anexo II 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 tpal 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 de finidos 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 III Análisis de sistemas y procedimientos

INDICADOR	ESTANDAR A CUMPLIR	OBSERVACIONES
Riesgos principales identificados	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos facilitará la dificultad de identificar riesgos
% 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
% de estrategias de contratación y motivos de la elección	Igual o inferior al 50%	Este indicador mostrará la actividad en el área de contratación
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
% 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
% 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
Procesos de trabajo definidos que agrupen actividades	SI/NO	Si existen procesos de trabajo definidos que agrupan actividades, que tienen indicadores de gestión asociados
% 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
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
N.º de recomendaciones u observaciones derivadas de auditorías de la intervención general implantadas	Igual o superior al 80% para informes de	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

	dos años anteriores	auditorías
¿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
¿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
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
¿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
¿Existen puestos en la relación que estén vacantes?	Igual o inferior al 50%	
¿Existe un programa de formación?	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos proporcionará información sobre la formación de los empleados
¿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
¿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.
¿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
¿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
¿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
¿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
¿Existe sistema de registro horario	Igual o inferior	Este indicador nos mostrará la forma de

de entrada y salida?	al 50%	registrar las horas de entrada y salida
¿Hay algún sistema de medición del tiempo trabajado?	Igual o inferior al 50%	Este indicador nos mostrará la forma de medición del tiempo trabajado

#### Anexo IV. Análisis de 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

#### Anexo V. Análisis de eficiencia.

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

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 que 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

## Anexo VI Análisis de economía

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

INDICADOR	INDICADORES	ESTANDAR A		OBSERVACIONES	NOTA: Datos obtenidos de las CC.AA'18
% de incumplimientos de resultados económicos	Resultado del ejercicio	100%	0%	Resultado del ejercicio incluidos ingresos propios y de la JC menos los gastos	Formulación de cuentas conforme a gastos, solicitud ingresos adicionales
% del total de ingresos destinados a gastos de personal	4.884 sys vs 6.156 transf.JA	menor al 50%	79%	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	249K+505K ing.propios vs 6.156 JA	Igual o inferior al 75%	88,5%	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	112K subvenciones recibidas por Fondos Europeos de Desarrollo regional (2.018)
Precios medios de adquisición de bienes y servicios	2015 K			Grado en el que el ente acomete los costes indirectos .Porcentajes respecto a ingresos totales	
Arrendamientos					No desglosado en CCAA
Reparaciones y conservación					No desglosado en CCAA
Servicios profesionales					No desglosado en CCAA
comunicaciones					No desglosado en CCAA
suministros					No desglosado en CCAA
servicios exteriores	2002K			sin desglose	
Otros	13K			sin desglose	



## Anexo VII Análisis de Alegaciones

ALEGACIONES AL INFORME PROVISIONAL DE AUDITORIA OPERATIVA DE LA AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES (AAIICC)

Referencia: DCFNP: IGR

Asunto: Informe provisional de auditoría operativa (PCF 2020)

Sevilla, a 11 de febrero de 2021

Con fecha 29 de enero de 2021, se ha notificado mediante oficio suscrito por la Interventora General, el informe provisional de Auditoría Operativa de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (en adelante "AAIICC"), realizado por la UTE Cremades - Calvo Sotelo – NOVOTEC (en adelante "Equipo Auditor"), emplazando a esta parte para formular, en su caso, alegaciones en el término de diez días hábiles.

En tiempo y forma se formulan las siguientes

### ALEGACIONES

Para mayor claridad expositiva, se formulan alegaciones siguiendo la estructura del informe provisional que se debate.

#### 1.1. Breve descripción de la entidad

En el Epígrafe I.1 "Breve descripción de la entidad" (pág.5) y Epígrafe III. "Breve descripción de la entidad" (pág. 11), en el apartado "Total presupuesto de explotación y de capital (2019 y 2020)" se indica que los presupuestos de la Agencia para los citados ejercicios fueron respectivamente "28.636.652 euros y 26.278.913 euros".

Para el ejercicio 2019, según disponía el artículo 3 de la Ley 3/2019, de 22 de julio, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el citado año, el total presupuesto de explotación y de capital fue de 32.627.065 euros. El importe reseñado en el informe se corresponde únicamente con el presupuesto en transferencias de financiación (explotación y capital) y subvenciones nominativas a recibir de la Junta de Andalucía en el mencionado ejercicio, sin tener en cuenta los ingresos por actividades.

Para el ejercicio 2020, según disponía el artículo 3 de la Ley 6/2019, de 19 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el citado año, el total presupuesto de explotación y de capital fue de 32.702.053 euros, ya que tampoco se han tenido en cuenta otros ingresos por actividades.

Se propone por lo tanto, que se modifiquen los importes reseñados.

#### 1.2 Conclusiones

1.2.1 Se manifiesta en el párrafo 2 que "el catálogo de puestos de trabajo y organigrama estaban desfasados y no existía coordinación".

La revisión y aprobación del catálogo de puestos de trabajo se produjo en fecha 17 de mayo de 2016. En el catálogo de puestos de trabajo se define la denominación del puesto, el grupo y la categoría profesional, la formación y experiencia Lote 1 Cultura. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC).

requerida, la retribución correspondiente, la misión y las funciones específicas, de conformidad con lo establecido en el artículo 32 del Decreto 103/2011, que establece que la Agencia procederá a la elaboración del catálogo de puestos de trabajo, que será público y comprenderá, al menos, la denominación de los puestos, los grupos de clasificación profesional, los cuerpos o escalas, en su caso, a que estén adscritos, los sistemas de provisión y las retribuciones complementarias, y se someterá a la consideración del Consejo Rector, sin menoscabo de la negociación que corresponda con las organizaciones sindicales representativas del personal. El catálogo de puestos fue aprobado por el Consejo Rector, y negociado en el seno de la Comisión paritaria para la vigilancia e interpretación del convenio. No se encuentra desfasado puesto que no ha habido en la Agencia cambios sustanciales desde la fecha 17 de mayo de 2016.

El organigrama de la Agencia actualmente vigente se aprobó en sesión del Consejo Rector de fecha 10 de octubre de 2019.

Respecto al estudio de cargas de trabajo, debe matizarse que, a diferencia del catálogo de puestos de trabajo, no es un documento exigido legal o reglamentariamente. La inexistencia de estudio de cargas no significa, como dice el informe provisional, que no estén definidas las funciones que debe realizar el personal, funciones que están expresamente descritas en el catálogo de puestos de trabajo. En el mismo sentido, que exista en la Agencia un objetivo de mejora de eficiencia y coordinación entre departamentos no significa que no haya habido una adecuada coordinación interdepartamental o que no se realice una adecuada previsión del número de trabajadores según puesto, lo que si ha existido hasta la fecha.

#### 1.2.2. Apartado 2

Se manifiesta que la Agencia ejerce algunas funciones en materia de patrimonio histórico y enclaves arqueológicos que no son reconducibles con los fines previstos en su norma de creación.

No se cuestionan en estas alegaciones las razones de operatividad que puedan aconsejar la reasignación de competencias en el mantenimiento y difusión de los enclaves arqueológicos que actualmente están adscritos a la AAIICC. Se trata de una decisión operativa que ha de ser ponderada teniendo en consideración la necesaria eficacia y eficiencia que debe presidir toda actuación administrativa.

Es oportuno indicar que la actuación de la AAIICC en los enclaves arqueológicos debería ser la que se define en la el artículo 20.4 de la Ley 1/2011 es decir el desarrollo, comercialización y ejecución de programas, promociones y actividades culturales en dichas localizaciones y no la de “tutela, acrecentamiento y valorización de los bienes inmuebles de patrimonio histórico, etc...” que, si bien figuran en los Estatutos de la Agencia, no parecen ser reconducibles a los fines previstos en la ley de creación (1/2011).

#### 1.2.2. Apartado 3

En relación a la dotación de personal funcionario, se considera que es una propuesta acertada. El aumento del funcionariado adscrito funcionalmente a la Agencia es necesario y contribuirá a la mejora de determinadas unidades y programas en materia de subvenciones y de administración.

No obstante, habría que matizar que las potestades administrativas también son ejercidas por la Dirección y la Gerencia, en su calidad de altos cargos.

Por otro lado, es importante eliminar la expresión “subvención directa” pues induce a pensar en subvenciones concedidas sin concurrencia competitiva, equiparable al término jurídico “subvención excepcional”. La Agencia no ha concedido en el

ejercicio 2020 ninguna subvención excepcional y desde luego ninguna subvención directa.

### 1.2.3. Apartado 1

Se alude a situaciones de posible duplicidad administrativa, si bien se aprecia un error en la definición en los programas que corresponden a la Consejería y los que corresponden a la Agencia. Es evidente que si se verifican las funciones atribuidas a la Agencia en el artículo 6 del Decreto 103/2011, éstas coinciden con las funciones establecidas para la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico en el artículo 1 del Decreto 108/2019, de 12 de febrero, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico. Ello no significa que exista duplicidad. Se trata únicamente de la consecuencia jurídica de ser el ente instrumental de la Consejería. La Consejería, de conformidad con sus competencias organizativas, determinará qué programas se llevan a cabo por sus Direcciones Generales, y qué programas se ejecutan por la entidad instrumental. El artículo 2 del Decreto 103/2011 especifica que la Agencia, en el ejercicio de sus funciones, se someterá a las directrices y criterios que determine la Consejería que tenga atribuidas las competencias en materia de cultura, quien debe efectuar el seguimiento de su actividad y ejercer el control de eficacia.

### 1.2.3. Apartado 2

Se indica en el informe que; “debería explorarse la posibilidad de fijar contraprestaciones con criterios de mercado” para aumentar la autosuficiencia financiera de la Agencia. A este respecto es importante tener presente que el artículo 21.2 del Decreto 103/2011 establece que no tendrán la consideración de precios públicos las tarifas o precios de bienes, servicios u operaciones que se entreguen o realicen por la Agencia, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 5.2 de la Ley 4/1988, de 5 de julio, de Tasas y Precios Públicos de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

No se puede olvidar que el artículo 68 de la Ley de Administración de la Junta de Andalucía distingue entre aquellas Agencias, previstas en el apartado A), que tienen por objeto principal la producción, en régimen de libre mercado, de bienes y servicios de interés público destinados al consumo individual o colectivo mediante contraprestación, de aquellas otras Agencias, previstas en el apartado B), que tienen por objeto, en ejecución de competencias propias o de programas específicos de una o varias Consejerías, y en el marco de la planificación y dirección de estas, la realización de actividades de promoción pública, prestacionales, de gestión de servicios o de producción de bienes de interés público, sean o no susceptibles de contraprestación, sin actuar en régimen de libre mercado.

Tanto la Ley 1/2011, como el Decreto 103/2011, encuadran a la Agencia en el artículo 68.1.b) y por lo tanto con capacidad de obtener contraprestación económica pero sin actuar en régimen de mercado. Lo que se propone en el Informe de auditoría operativa conllevaría modificar la naturaleza jurídica de la entidad. Conllevaría modificar su régimen presupuestario. La Ley 3/2020, de 28 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2021, dispone en su artículo 1 que el presupuesto está integrado, entre otros, por los estados de gastos e ingresos de las agencias públicas empresariales que conforme a sus Estatutos sean de las previstas en el artículo 68.1.b) de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía. En el mismo tenor, el artículo 33.2.c) del texto refundido de la Ley General de Hacienda Pública de Andalucía.

También es muy relevante recordar que el artículo 2.1 de los Estatutos de la Agencia establece cuales son los objetivos y fines de la agencia, indicando que la Agencia contribuirá al acceso a los bienes culturales en condiciones de igualdad, y la participación equitativa de las personas, mujeres y hombres, en las actividades culturales. El artículo 3.4 de los Estatutos dispone que la Agencia estará sometida en su actuación al principio de instrumentalidad y a estrictos criterios de interés público y rentabilidad social, así como a los principios de publicidad y concurrencia. Es decir, en ningún caso se contempla que la Agencia deba o pueda relegar esos objetivos a la obtención de mayores márgenes de beneficios que mejoren su autosuficiencia económica.

No corresponde a la Agencia competir con la iniciativa privada, lo cual generaría distorsiones cuestionables por los operadores que sí asumen los riesgos económicos del sector.

Por otro lado, ha de manifestarse que el precio de las entradas del teatro, de los artículos de los productos de puntos de venta institucionales, es acorde con el sector, por lo que no debe mantenerse la conclusión. Como se dirá en el epígrafe correspondiente, no se comparan los precios de los productos y servicios con los ofertados por otras entidades del mismo sector de las artes escénicas y musicales. Las magnitudes, como también se dirá en el momento oportuno, generan confusión y provocan un resultado equivoco.

#### 1.2.4. Apartado 3

Es inexacta la apreciación de que la Agencia no cuenta con un manual de perfiles actualizado, puesto que, como ya se dijo, dispone del correspondiente catálogo actualizado de puestos de trabajo, con definición precisa de la misión, las funciones, la denominación del puesto, su retribución, su categoría profesional.

Tampoco se comparte la afirmación de que la retribución del personal directivo esté por encima de entes similares ni que no se detallen las funciones del personal directivo. Es errónea la cita comparativa, como se especificará más adelante (VI.4. Análisis de economía, página 13 de este informe).

#### 1.2.4. Apartado 4

El porcentaje de servicios exteriores, 24,94% resulta impreciso y no entendemos a que contratación corresponde. ¿Se refiere al presupuesto de explotación de la Agencia? ¿Al importe total de contratación? ¿Al porcentaje dentro de los contratos de servicios? Debe precisarse cómo se ha obtenido esa cifra, y a la magnitud con la que se compara para obtener el porcentaje.

Deben especificarse también qué servicios se incluyen en ese porcentaje. Se mencionan de manera abierta los servicios de limpieza y seguridad, sin especificar si incluye otros servicios o se refiere exclusivamente a la limpieza y seguridad.

No se comprende bien en qué consiste la conclusión, que luego se repite en las recomendaciones. ¿Se refiere a que se disminuya la limpieza y la seguridad, comprometiendo a terceras personas que acceden a los teatros y espacios de la Agencia, y comprometiendo el propio plan de prevención de riesgos laborales? ¿Se refiere a que la limpieza y seguridad se preste con medios propios, aumentando los costes de personal?

Entendemos que debe haber una confusión a la hora de la interpretación de este indicador, puesto que si revisamos para el mismo el estándar establecido en el Anexo II del Informe Provisional, en él se indica que el valor debe ser igual o inferior al 50%. Según el cálculo realizado por el Equipo Auditor el valor que presenta la Agencia es de 24,94%, valor sustantivamente inferior al estándar establecido.

Debe tenerse en cuenta que la exigencia de seguridad viene determinada en la Ley de Espectáculos Públicos de Andalucía. El decreto 10/2003, de 28 de enero, por el que se aprueba el Reglamento General de la Admisión de Personas en los Establecimientos de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas, establece en su artículo 15 que los establecimientos dedicados a la celebración de espectáculos públicos o al desarrollo de actividades recreativas, en los que concurren las condiciones establecidas en el apartado 2 del artículo siguiente, deberán disponer obligatoriamente durante todo su horario de funcionamiento, de la siguiente dotación mínima de vigilantes de seguridad: a) Un vigilante de seguridad cuando el establecimiento tenga un aforo autorizado de 300 a 450 personas y, en cualquier caso, en los establecimientos de esparcimiento de inferior aforo. b) Dos vigilantes de seguridad cuando el establecimiento tenga una ocupación entre 451 a 750 personas. c) Tres vigilantes de seguridad cuando el establecimiento tenga una ocupación entre 751 a 1.000 personas. d) Cuatro vigilantes de seguridad cuando el establecimiento tenga una ocupación superior 1.000

personas. No obstante lo anterior, los establecimientos deberán incrementar la dotación del servicio de vigilancia en un vigilante de seguridad más por cada fracción de 1.000 personas de ocupación. El artículo 16.2 añade que será obligatorio establecer el correspondiente Servicio de Vigilancia en todos aquellos establecimientos públicos que tengan un aforo superior a 300 personas y en cualquier caso, será exigible en los establecimientos de esparcimiento.

### 1.3 Recomendaciones Recomendación 2

No entendemos esta recomendación puesto que la Agencia no ha concedido en el ejercicio 2020 ninguna subvención directa, o excepcional. Las subvenciones y medidas de apoyo que concede la Agencia al sector profesional del teatro, la música, la danza y el circo, las subvenciones que se conceden a las industrias audiovisuales, las subvenciones al sector profesional del flamenco, las subvenciones para festivales de pequeño y mediano formato, las subvenciones al tejido asociativo del flamenco, son en régimen ordinario de concurrencia competitiva, al amparo de la orden que aprueba las bases reguladoras.

Nos remitimos a la orden de 7 de septiembre de 2016, por la que se establecen las bases reguladoras de concesión de subvenciones en régimen de concurrencia competitiva para la promoción del teatro, la música, la danza y el circo en Andalucía (BOJA núm. 174 de 9 de septiembre de 2016), la Orden de 1 de agosto de 2016, por la que se establecen las bases reguladoras de concesión de subvenciones, en régimen de concurrencia competitiva, a la producción de largometrajes en Andalucía (BOJA núm. 151 de 8 de agosto de 2016), la Orden de 19 de mayo de 2017, por la que se establecen las bases reguladoras de concesión de subvenciones, en régimen de concurrencia competitiva, a la producción de cortometrajes en Andalucía (BOJA núm. 99 de 26 de mayo de 2017), la Orden de 19 de mayo de 2017, por la que se establecen las bases reguladoras de concesión de subvenciones, en régimen de concurrencia competitiva, a la producción de documentales en Andalucía (BOJA núm. 98 de 25 de mayo de 2017), la ORDEN de 21 de junio de 2011, por la que se establecen las bases reguladoras del procedimiento de concesión de subvenciones, en régimen de concurrencia competitiva, por la AAIICC, para la promoción de festivales flamencos de pequeño y mediano formato (BOJA núm. 135 de 12 de julio de 2011), la ORDEN de 24 de marzo de 2017 por la que se establecen las bases reguladoras de concesión de subvenciones en régimen de concurrencia competitiva para la promoción del tejido profesional del flamenco en Andalucía. (BOJA núm. 60 de 29 de marzo de 2017), la ORDEN de 21 de marzo de 2018, por la que se establecen las bases reguladoras de concesión de subvenciones, en régimen de concurrencia competitiva, para la promoción del tejido asociativo del flamenco en Andalucía (BOJA núm. 61, de 28 de marzo de 2018).

### Recomendación 3

La recomendación debe matizarse y recoger el hecho de que la Agencia tenga certificado de calidad AENOR ISO- 9001, con indicadores concretos, objetivos de calidad y diagnóstico periódico, desde el 14 de diciembre de 2017, con validez hasta el día 14 de diciembre de 2022.

### Recomendación 6

La recomendación es innecesaria, pues ya existe esa norma. El Decreto 108/2019, de 12 de febrero, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico, establece las competencias que corresponden a la Consejería, y los órganos de la misma para llevarlas a cabo. Se define la organización general de la Consejería, se definen los órganos directivos. En el artículo 6, se describen las competencias y funciones de la Secretaría general de Innovación Cultural y Museos, a través de la cual se adscribe a la Consejería la AAIICC. Para completar la necesaria coordinación, en el Decreto 103/2011 se establece que la Dirección de la Agencia corresponde a la persona titular de la Secretaría general de Innovación Cultural, y el órgano máximo de gobierno de la Agencia, el Consejo Rector, está integrado por todos los centros directivos de la Consejería.

#### Recomendación 7

La recomendación debería ser matizada. De manera específica parece oportuno que se mantenga la competencia de dinamización de los enclaves y espacios culturales, porque permite ejecutar en los citados espacios programaciones de teatro, música, danza, flamenco, circo, cinematografía y artes visuales. Para la ejecución de estas actividades la Agencia dispone de los medios humanos y materiales precisos.

#### Recomendación 8

La recomendación no se comparte pues parte de una premisa que consideramos incorrecta. La retribución del personal directivo de la Agencia, con el informe favorable de la Dirección General de Presupuestos y de la Secretaría General de Administración Pública, está por debajo de los límites previstos para el personal directivo, con equivalencia salarial de conformidad con el Acuerdo de 24 de julio de 2021, del Consejo de Gobierno, siendo incluso inferior al personal directivo de entes similares. Se deberían revisar los datos fácticos que han conducido a esa conclusión desviada de la realidad tal y como se refleja más adelante (VI.4. Análisis de economía, página 13 de este informe).

#### Recomendación 9

Debe matizarse la recomendación al tratarse de una agencia pública de las previstas en el artículo 68.1.b) de la L.A.J.A., que no opera en régimen de mercado como ya se ha expuesto anteriormente (apartado 1.2.3 Apartado dos de este documento).

Conviene no olvidar el mandato contenido en el artículo 2 del Decreto 103/2011, pues corresponde a la Agencia contribuir al acceso a los bienes culturales en condiciones de igualdad, y la participación equitativa de las personas, mujeres y hombres, en las actividades culturales. Dice literalmente el artículo 3.4 de sus estatutos: La Agencia estará sometida en su actuación al principio de instrumentalidad y a estrictos criterios de interés público y rentabilidad social, así como a los principios de publicidad y concurrencia. No corresponde a la Agencia competir con la iniciativa privada.

### VI. RESULTADOS DE AUDITORIA VI.1. Análisis de sistemas y procedimientos

En el folio 14 y 15 se realiza un inventario de los principales procedimientos existentes en la Agencia. El listado es incompleto y no ha sido reflejado correctamente. A modo de ejemplo se ha omitido cualquier referencia a la Unidad de espacios Escénicos, a la Unidad de Música y Artes Escénicas, al Centro Andaluz de las Letras, a los programas de Artes Visuales, a los programas audiovisuales y cinematografía, al Flamenco, al ballet Flamenco de Andalucía. Se recomienda su revisión, teniendo en cuenta el organigrama de la Agencia, y el catálogo de puestos de trabajo, que no está desfasado. Si se compara esa enumeración con el cuadro que aparece en el folio 18, relativo a las áreas y al personal adscrito, se ponen de manifiesto las incongruencias que aquí mencionamos.

El Equipo Auditor manifiesta que la Agencia le ha facilitado una serie de procedimientos internos los cuáles enumera, sin embargo los datos reflejados en el Informe se corresponden solo con parte del organigrama funcional de la Agencia, resultando, por lo tanto, incompleto.

### ANÁLISIS DAFO

En el apartado DEBILIDADES observamos algunas anotaciones que no se comparten. Se considera debilidad la dependencia de la administración autonómica. Consideramos que no es una debilidad, que es la esencia y razón de ser de la entidad, que se constituye como instrumento para optimizar, en términos de eficacia y economía, la gestión de los recursos públicos que la Administración de la Junta de Andalucía destina a la cultura. Se considera también una debilidad la falta de flexibilidad para llevar a cabo modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo. La Agencia ha sido capaz

de llevar a cabo una modificación sustancial de condiciones de trabajo de carácter colectivo en el ejercicio 14/15, que afectó a más de 50 trabajadores, consistente en suprimir complementos de puestos de trabajo, y también se han llevado a cabo numerosas modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo de carácter individual. La STSJ de Andalucía, de 24 de septiembre de 2014, sede de Málaga, declaró ajustada a derecho la modificación sustancial de carácter colectivo, desestimando el conflicto colectivo planteado por el sindicato SAT. Téngase en cuenta que, en materia laboral, la Agencia se rige por la legislación laboral común.

En el apartado AMENAZAS no se comparte la observación “amplio objeto estatutario, referida a la cultura en general, existiendo organismos y entidades con objeto similar”. Como ente instrumental de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico, el objeto ha de ser coincidente con el de la propia Consejería, para poder cumplir su función instrumental. Constreñir el objeto a determinadas manifestaciones culturales puede conllevar la obsolescencia de la entidad, puesto que la cultura, como cualquier manifestación humana, está en continuo cambio. Es más, obligaría a discernir y catalogar expresiones culturales que pueden englobarse en distintos géneros. Por ejemplo, una performance presenta elementos visuales, puede entrar en la categoría de artes plásticas, pero también utiliza elementos de artes escénicas. El flamenco es patrimonio inmaterial, entra dentro del patrimonio histórico, pero también es una manifestación viva de danza, música y de artes escénicas.

## VI.2. Análisis de eficacia

Se realiza una enumeración inexacta de los objetivos específicos de la Agencia. Debe eliminarse la referencia a la organización y gestión de programas de deportes, competencia que fue suprimida en Decreto 496/1996 de 26 de noviembre. Igual ocurre con la competencia de medio ambiente. Sin embargo, se omiten los objetivos específicos de flamenco. Se recomienda que se tenga en cuenta el Decreto 103/2011 de 19 de abril, y no el Decreto 46/93 de 20 de abril, ya derogado.

A tenor del horizonte temporal objeto de la auditoría, los objetivos específicos de la Agencia que actualmente lleva a cabo nacen de las funciones determinadas en el artículo 6 del Decreto 103/2011, de 19 de abril por el que se aprueban los Estatutos de la AAIICC, los cuáles se encuentran en vigor. En la página 9 de la memoria presentada por la Agencia ante el Equipo Auditor, se pone de manifiesto la vinculación de los Objetivos Operativos llevados a cabo en el Plan de Actuación de la misma con los distintos apartados del mencionado artículo 6, cuestión que no ha sido tenida en cuenta.

En la enumeración de las actividades contenidas en la memoria de 2018, se producen repeticiones y omisiones que deben ser corregidas. El programa andaluz de jóvenes intérpretes se repite en el apartado 1, 7, 8 y 9. El programa ENREDATE se repite en el apartado 1 y 3. Las actividades formativas se repiten en el apartado 1, 9 y 10. El centro andaluz de las letras se repite en el apartado 1 y 11. El Ballet Flamenco de Andalucía se repite en el epígrafe 6 y 12. Se omite sin embargo la referencia al Instituto Andaluz de Flamenco, y a la Unidad de Artes Visuales, que constituyen dos grandes Unidades de la Agencia, presididas por personal directivo de alta dirección, y contempladas en el artículo 29.4º de los estatutos de la Agencia.

En el primer párrafo del epígrafe en cuestión el Equipo Auditor hace alusión a los principales recursos de financiación de la Agencia. Para ello elabora un cuadro donde representa las distintas fuentes de financiación desde el punto de vista presupuestario que ha dispuesto la Agencia en 2018. Entendemos que hay una confusión técnica, ya que incorpora a la financiación de la Agencia las imputaciones contables de las transferencias de financiación de capital, principalmente de otros ejercicios por importe de 1.402.682,00 euros, así como las subvenciones de capital por importe de 247.988,00 euros. Ambos importes no se consideran financiación de las actuaciones de la Agencia en un determinado ejercicio puesto que se corresponden con meros apuntes contables que sirven para compensar, principalmente, los gastos por amortización de inmovilizado adquirido tanto en ejercicios anteriores como en el presente. Es decir los gastos que compensan no son gastos reales sino contables, no siendo considerados en la ejecución de las actuaciones.

Las únicas fuentes de financiación que ha recibido la Agencia en 2018 y que han servido para financiar su Plan de Lote 1 Cultura. Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC).

Actuaciones (PAIF), se corresponden con los siguientes “ingresos reales” y no “ingresos contables”, como son:

- Ingresos generados por las operaciones, donde a efectos de cálculo se incluyen las subvenciones de explotación obtenidas - 1.284.733 euros.
- Transferencias de financiación de explotación - 24.690.629 euros.
- Transferencias de financiación de capital - 305.724 euros.

Por tanto la financiación agregada de la Agencia para 2018 ascendió a 26.281.086 euros. Si realizamos los cálculos porcentuales obtenemos que:

- Financiación ingresos y otros - 5%.
- Financiación Junta de Andalucía - 95%.

ANÁLISIS DE COHERENCIA (Aparece sin enumeración, con distinta tipografía que el resto de los apartados, sería recomendable corregirlo)

El porcentaje de actividades o servicios externalizados, 24,94%, como ya se dijo, debe ser aclarado, especificando cómo se ha obtenido ese porcentaje, especificando a qué magnitud se refiere, y precisando los contratos o servicios que se han tenido en consideración. Debe tenerse en cuenta que no es posible suprimir el servicio de limpieza, ni el de seguridad, que es exigido en los artículos 15 y 16 del Reglamento de la Ley de Espectáculos Públicos de Andalucía.

En el folio 23 se repite la alusión a subvenciones directas. Debe ser suprimido, pues se trata de subvenciones en régimen de concurrencia competitiva y no de subvenciones directas.

La exposición de actividades, como ya se ha indicado, presenta omisiones y reiteraciones que deberían subsanarse.

Análisis de Duplicidades (También parece sin enumeración).

A la hora de buscar duplicidades se deberían analizar las actuaciones concretas que desarrollan cada organismo con el objetivo de determinar si existen duplicidades. La mera comparación entre funciones establecidas en los Decretos de creación no es el mecanismo adecuado para determinar este asunto. Por tanto no podemos estar de acuerdo con la conclusión de la página 24, 25, 26 y 27 de que existe duplicidad de estructura y medios referidos a dos servicios de la Consejería y dos áreas de la Agencia, considerando exclusivamente las funciones genéricas determinadas en sus normas de creación.

Entendemos que se ha producido una confusión del Equipo Auditor ya que, a excepción de las referencias que se realizan al programa 45D y 45B, compara las actuaciones reflejadas en el PAIF con las reseñadas en el programa 45E, que es el programa de la Agencia. Es decir, la información que la Consejería de Cultura refleja en dicho programa es la propia de la Agencia, por lo cual no hay duplicidades.

Con respecto a los programas 45D y 45B se puede comprobar que tampoco existen duplicidades.

Debemos insistir en la confusión que provoca este apartado del informe. Cada ente instrumental adscrito a una Consejería recoge las competencias correspondientes a su órgano de adscripción. Considerar que hay duplicidad porque las dos entidades comparten la competencia de cooperación o colaboración con otros organismos es descabellado. Se trata de principios generales definidos en el artículo 3 de la Ley 40/2015 de Régimen Jurídico del Sector Público, que deben presidir la actuación de todos los órganos y entidades del sector público. ¿Acaso la competencia de cooperar, colaborar y dialogar corresponde exclusivamente a la Secretaría general de Innovación Cultural y Museos y no corresponde a la Agencia? Obsérvese la redacción de la página 24, cuadro de posibles duplicidades, que debe ser corregido. El seguimiento y evaluación de las inversiones realizadas debe corresponder también a las dos entidades, no puede ser



competencia exclusiva de un ente determinado. La misma inexactitud se reitera en la página 27.

Tampoco se comparte lo manifestado en el folio 29 y 30, en los que se enumeran literalmente, “posibles duplicidades en actividades llevada a cabo por la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico”. En la redacción se incluyen actividades que ha llevado a cabo la AAIICC atribuyéndolas erróneamente a la Consejería; como el IV circuito andaluz de Peñas, los teatros Alhambra, Cánovas y Teatro Central, los programas de circo y danza...

En el folio 31 debe corregirse la afirmación de que el catálogo de puestos de trabajo está desfasado. No es así como ya se ha expuesto en varios apartados de este documento.

#### VI.4. Análisis de Economía

En la página 33 hay un cuadro en el que se concluye que el personal directivo percibe retribuciones que están por encima de la media de entes similares. Esa afirmación, como ya quedó dicho, se repite en el apartado conclusiones y en el apartado recomendación. A continuación demostraremos que ese cuadro no coincide, en modo alguno, con la realidad.

En el cuadro, se refleja el salario del director/a del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico, y el salario del Director/a de la Fundación Tres Culturas, que se fija en 40.320 euros. Esa cifra no es la retribución de la Dirección de la Fundación Tres Culturas. En el Convenio colectivo de la Fundación Tres Culturas del Mediterráneo, Expediente: 41/01/0190/2019, de fecha 5 de febrero de 2020, publicado en BOP de 4 de marzo de 2020, aparece la tabla salarial. La retribución es la siguiente:

Subdirector/directores de área: Salario base. 2.130 euros. Complemento de puesto de trabajo 200 euros. Complemento de disponibilidad 550 euros. Complemento de especial responsabilidad 450 euros. El importe total sería la cantidad mensual de 3.330 euros, excluida la antigüedad, el complemento de idiomas y el coeficiente multiplicador por compensación de horas. Si elevo esa cantidad mensual a cómputo anual, incluyendo las dos pagas extras que contempla el artículo 23 del convenio, que incluye además en la paga extra todos los conceptos excepto el complemento de idiomas, la retribución anual del subdirector y de los directores de área asciende a 46.620 euros. El salario del Director ha de ser, necesariamente, superior al del Subdirector o al de Dirección de área. Por lo indicado anteriormente, consideramos que el salario consignado en el informe de 40.320 euros es erróneo. También es inexacto el salario del Jefe de Área o del resto del personal.

Por otro lado, en la columna “Desviación” del cuadro comparativo no se hace un promedio de las retribuciones de las tres entidades, sino que únicamente se indica la diferencia entre la retribución de esta Agencia y la de la Fundación Tres Culturas, lo cual resulta poco afortunado tratándose de obtener una media entre tres entidades.

Deberían pues corregirse los datos fácticos, y modificarse las conclusiones y recomendaciones en cuanto a la retribución del personal directivo.

Para más información, en el Portal de Transparencia de la Junta de Andalucía aparece la retribución del personal directivo de todas las entidades del sector Público andaluz. Consta la siguiente retribución en las Agencias Públicas Empresariales: RTVA, 78.622 euros, Agencia Andaluza de la Energía, 60.602 euros, Agencia Pública Andaluza de Educación, 64.637 euros, Agencia Andaluza de Medio Ambiente y del Agua, 64.637 euros, Agencia Andaluza de Innovación y Desarrollo, 64.637 euros, Agencia Hospital Costa del Sol, 64.637 euros, Hospital Bajo del Guadalquivir, 64.637 euros, Hospital de Poniente de Almería, 64.637 euros, Empresa Pública de Emergencias Sanitarias, 64.637 euros, Agencia de Servicios Sociales, 64.637 euros, Agencia Andaluza de la Vivienda y Rehabilitación en Andalucía, 62.263,30 euros, Agencia de Obra Pública, 64.637 euros, Agencia Andaluza de Puertos, 62.602 euros, Centro de estudios Andaluces 62.444 euros, Fundación Andalucía Emprende 64.637 euro.

De lo anterior se deduce que la retribución bruta anual de la Gerencia de esta Agencia es inferior al resto de entidades similares.

Se dice literalmente en el folio 33: “Además de ello, se ha constatado que durante el periodo auditado en torno a un 40% de la plantilla percibió complementos de retribución por puestos, sin que ello estuviese ligado a ningún tipo de productividad o carga de trabajo”.

El citado párrafo no ha tenido en cuenta la estructura salarial del sector público. La Ley 3/2020, de 28 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2021 establece en el artículo 16 y 17 la retribución del personal funcionario, contemplando el salario base, el complemento de destino correspondiente a los distintos niveles, el complemento específico y el complemento de productividad. El VI Convenio colectivo del personal laboral al servicio de la Junta de Andalucía regula en el artículo 57 y siguientes la estructura salarial, contemplando el salario base, el complemento personal no absorbible, el complemento de categoría, el complemento de puesto de trabajo, complemento de nocturnidad y el complemento de productividad. No se debe confundir el complemento de puesto de trabajo con el complemento de productividad. En el Convenio Colectivo de la AAIICC, se contempla el complemento de Productividad, artículo 33.4, y el complemento de puesto de trabajo, artículo 33.5, destinado a retribuir las condiciones particulares de algunos puestos de trabajo en atención a su especial dificultad, responsabilidad sobre personas o materiales, toma de decisiones, incompatibilidad y otros factores que conlleve conceptualización distinta a la del personal que pertenezca a su misma categoría profesional.

Por todo ello, es absolutamente razonable la percepción del complemento del puesto de trabajo de carácter estable al estar vinculado al puesto, que nada tiene que ver con la productividad, complemento variable vinculado a objetivos o desempeño.

Los complementos de puesto de trabajo deben revisarse cuando se realice una nueva valoración de puestos de trabajo, herramienta de Recursos Humanos que sirve para realizar un análisis de los puestos según factores, pero no implica necesariamente la reducción de todos los complementos sino la redistribución según el resultado de la valoración y el puesto que ocupa cada persona. La retribución del personal de convenio de la Agencia no es elevada, estando por debajo de la media del sector público andaluz, y los complementos de puestos son necesarios para retribuir las especiales características de algunos puestos. Ello es práctica habitual en todo el sector público, siendo plenamente ajustado a derecho. Debe corregirse el informe provisional.

En la página 34, como ya se dijo, debe corregirse y explicarse el índice 24,94% de servicios exteriores.

El Equipo Auditor manifiesta que los gastos de servicios exteriores son altos pero no lo sustentan en datos concretos, con lo cual es difícil apreciar cómo se llega a esa conclusión. Asimismo, determinan que dentro de los gastos por servicios exteriores las principales partidas se corresponden con los servicios de limpieza y de control y seguridad. Sin embargo, principal componente de los gastos por servicios exteriores en la Agencia se corresponde con el caché de actuaciones que se eleva en el ejercicio 2018 a 3.848.572,11 euros, en contraposición a los gastos en limpieza que alcanzaron 454.500,18 euros y los de seguridad en 317.931,18 euros en el citado ejercicio.

Es lógico que la principal partida de la cuenta de explotación de la Agencia sea la de caché de artistas debido a su principal actividad que es la programación de espectáculos (teatro, música, danza y flamenco), tanto para sus Espacios Escénicos propios como para los que le son cedidos o en colaboración con otras Administraciones Públicas. Referente de lo anterior, aparte de la programación de sus tres Teatros Públicos, están el Programa Enredate, Teatros Romanos, Flamenco Viene del Sur, Lorca y Granada en el Generalife y un gran etc. De hecho, una de las funciones que lleva a cabo la Agencia para la Industria Cultural es la de creación de mercado, permitiendo absorber la oferta cultural de las empresas del citado sector.

Entendemos que dicha manifestación debería eliminarse del Informe Definitivo.

### 3. Aplicación de técnicas de benchmarking o análisis comparado

Se realiza un estudio comparado de la AAIICC con tres entidades que se consideran similares: Acción Cultural Española, Fundación Mapfre y Fundación Caixaforum.

La propia elección de estas comparaciones es ya poco clarificadora. Si se tiene en cuenta el cuadro de personal que refleja el informe en la página 18, del total de la plantilla solo 4 personas constan en artes visuales, en el departamento de exposiciones. Sin embargo, en el estudio comparado se tiene como referencia a dos entidades como CAIXAFORUM y FUNDACIÓN MAPFRE, dedicadas a las artes visuales. No se realiza la comparación, como hubiera sido lógico, con empresas del sector de las Artes escénicas y Musicales, sector que comprende a más de 250 personas de la plantilla como consta en el citado cuadro.

Las cantidades que constan en el análisis no dejan de ser sorprendentes. En Acción Cultural Española, se constatan unos ingresos totales de 565.132,17 euros, y unos costes de personal de 2.808.772,84 euros. Estaría pues en causa de disolución y extinción. Sorprende todavía más esos costes de personal con tan sólo 53 empleados, lo que resultaría en que la media de salarios es de 52.999 euros. Los ingresos propios son de 37.886,17 euros, que si se comparan con el coste de personal son ínfimos. En la Fundación Mapfre consta un gasto de personal de 9.100.000 euros (supondría un salario medio de 100.000 euros), y unos ingresos totales de tan solo 1.900.000 euros. En CAIXAFORUM, el coste de personal es de 21.126.000 (supondría un salario medio de 93.477 euros) y los ingresos totales de 16.413.000 euros. Afortunadamente, en la AAIICC los ingresos totales superan los costes de personal. Debe de corregirse ese cuadro, debe explicarse de manera que resulte razonable.

Búsqueda de técnicas de reducción de costes en la organización (aparece sin enumeración)

Se propone reducir costes en materia de personal. Sin embargo, esa aseveración debe ser corregida pues el estudio comparado del coste de personal es inexacto. Debe eliminarse la reducción del coste salarial del personal directivo, puesto que no es superior al resto de las entidades del sector público. Los datos de los que se parte son erróneos. Si se verifica el contenido del Convenio colectivo de la Fundación Tres Culturas del Mediterráneo, puede advertirse que los datos reflejados no son correctos. De conformidad con el Convenio Colectivo, la retribución del subdirector asciende a 46.620 euros anuales, sin considerar los complementos de idiomas y el porcentaje corrector por disponibilidad horaria. Si ése es el salario del subdirector, el de la persona que desempeñe el cargo de Dirección no puede ser inferior. Nos remitimos nuevamente a la retribución del personal directivo que consta en el portal de Transparencia de la Junta de Andalucía tal y como se expone en el "VI.4. Análisis de economía", página 13 de este informe.

Establecer que es importante tener un presupuesto de gastos resulta innecesario puesto que se está ante una entidad perteneciente al sector público, sujeta a contabilidad pública, con presupuesto limitativo. Téngase en cuenta lo dispuesto en el artículo 33.2.c) del texto Refundido de la Ley General de Hacienda Pública de Andalucía.

Debe eliminarse la referencia a los complementos retributivos, pues parte de la confusión entre complemento de productividad y complemento de puesto de trabajo.

Se propone también mejorar y aumentar la capacitación del personal de la Agencia, aseveración con la que no estamos de acuerdo ya que no se especifica en que se basa está conclusión y si realmente se ha elaborado un análisis de la capacitación del personal de la Agencia para conocer cuáles son sus carencias y cuales los campos o habilidades en los que habría que mejorar y aumentar su capacitación.

## VII. Conclusiones y Recomendaciones

Al haberse producido errores en el análisis fáctico y en el estudio comparado, las conclusiones y recomendaciones, ya enumeradas y analizadas en el punto 1.2, son cuestionables tal y como se ha venido exponiendo a lo largo de este documento.

En el punto 1, se repite dos veces la misma frase: “Esto es, centralizar en la Consejería de Cultura la actividad completa de concesión de subvenciones o mantenerla compartida.” Por otro lado, la recomendación resulta confusa, pues considera admisible tanto concentrar todas las subvenciones en la Consejería, como mantener el sistema actual.

En el punto 2, es errónea la consideración al no concederse subvenciones “directas”. No es posible reducir las subvenciones directas, pues en el ejercicio 2020 no se concedió ninguna subvención directa o excepcional.

En relación al punto 3, se reitera que el catálogo de puestos de trabajo no está desfasado, fue aprobado en el ejercicio 2016. En el catálogo se define la misión y funciones de cada puesto.

En relación al punto 6 precisar, como se ha expuesto reiteradamente, que no hay duplicidad de competencias.

El apartado 8 es erróneo, al estar plenamente equiparada la retribución del personal directivo a la de otras entidades públicas, tal y como se ha venido demostrando en este documento. No hay base, por lo tanto, para ajustar la retribución del personal directivo. Tampoco es necesario corregir la estructura retributiva, siendo correcto el complemento de puesto de trabajo, que no debe confundirse con el complemento de productividad.

Apartado 9. En relación a los precios de mercado, no debe olvidarse que la AAIICC tiene la naturaleza establecida en el artículo 68.b) de la LAJA, no pudiendo, ni debiendo, intervenir en régimen de mercado.

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 Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.**

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 Agencia Andaluza de Instituciones Culturales (AAIICC).

Indicamos que:

- Una vez recibida la conformidad en fecha 1 de julio 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 AAIICC.

En Sevilla, a 2 de julio de 2021,