



Junta de Andalucía

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

**Plan Estratégico de la Agencia Pública
de Puertos de Andalucía
2022-2025**

**Puertos Autonómicos
Áreas Logísticas y de Transportes**

Propuesta Oficial

1.- PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico para el periodo 2022-2025 de la Agencia Pública de Puertos de Andalucía (APPA), entidad adscrita a la Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio (CFIOT), tiene como fundamentos, por una parte cumplir con la vigente normativa reguladora de las entidades instrumentales de la Junta de Andalucía, y por otra cubrir la necesidad de la Agencia de disponer de una herramienta de planificación eficaz que defina los objetivos que se quieren alcanzar en este horizonte temporal en sus diferentes ámbitos competenciales, puertos y áreas logísticas de interés autonómico, y las medidas y acciones a implementar para lograrlo.

Como precedentes de planificación más significativos y recientes de la entidad, señalar los documentos *Bases Estratégicas para el Desarrollo del Sistema Portuario Autonómico Andaluz 2004 – 15*, *Bases Estratégicas para el Desarrollo Logístico de Andalucía de 2004* y el *Plan Director de Puertos de Andalucía 2014 – 20*. Los dos primeros fueron la herramienta que permitió definir los objetivos de intervención en ambas materias, formulando líneas de actuación específicas. Así mismo, tanto el primer *Plan de Infraestructuras para la Sostenibilidad del Transporte en Andalucía, PISTA 2007-2013*, como su sucesor, el *PISTA Horizonte 2020*, han venido marcando en estos años la política de la Junta de Andalucía en materia de puertos y áreas logísticas de interés autonómico, y por tanto, las directrices a seguir por la Agencia, encontrándose actualmente en redacción el Plan de Infraestructuras del Transporte y la Movilidad de Andalucía 2021-2027 (PITMA) que ha de establecer las directrices para el futuro.

Estos primeros ejercicios de planificación estratégica realizados por la Agencia Pública de Puertos de Andalucía, si bien fueron clave para poder establecer las principales líneas de actuación a seguir en estos años, carecían de muchos de los elementos metodológicos que se incorporan en la actualidad en los procesos de planificación de las políticas públicas, como por ejemplo los mecanismos de seguimiento y evaluación que deben acompañar al Plan, con la finalidad de valorar los resultados alcanzados y proponer las mejoras necesarias para continuar avanzando.

Además, estos documentos tenían un enfoque orientado fundamentalmente a definir las líneas estratégicas en los ámbitos competenciales de la entidad, sin profundizar en otros aspectos clave para su funcionamiento, como son la organización interna y la disponibilidad de unos recursos humanos y financieros adecuados.

Todos estos elementos se han incorporado a este nuevo Plan Estratégico de la Agencia Pública de Puertos de Andalucía 2022-2025, que se ha elaborado considerando referencias metodológicas del “Manual de Elaboración de Planes Estratégicos de Políticas Públicas en la Junta de Andalucía” publicado por el Instituto Andaluz de Administración Pública.

Con este Plan Estratégico la Agencia Pública de Puertos de Andalucía pretende dotarse de un instrumento adecuado para afrontar en los próximos cuatro años los retos que la sociedad andaluza plantea a la Administración Autónoma en relación con las infraestructuras portuarias y logísticas de interés autonómico.

Propuesta Inicial

INDICE

1.- PRESENTACIÓN.....	1
2.- INTRODUCCIÓN.....	4
3.- LA AGENCIA PÚBLICA DE PUERTOS DE ANDALUCÍA:.....	6
3.1- MARCO COMPETENCIAL:.....	6
3.2- PUERTOS DE ANDALUCÍA:.....	8
3.3- ÁREAS DE TRANSPORTES DE MERCANCÍAS. RED LOGÍSTICA DE ANDALUCÍA.....	22
4.- MARCO ESTRATÉGICO DE LA AGENCIA.....	28
5.- EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	30
6.- ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	33
7.- MAPA ESTRATÉGICO.....	34
8.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	37
9.- LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	38
10.- MEDIDAS ESTRATÉGICAS.....	41
11.- PROGRAMACIÓN DE LAS MEDIDAS ESTRATÉGICAS.....	57
12.- MARCO ECONÓMICO FINANCIERO.....	63
13.- EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	65
14.- ANEXOS.....	69
ANEXO I: <i>SISTEMA PORTUARIO AUTONÓMICO ANDALUZ</i>	69
ANEXO II: OFERTA NÁUTICO RECREATIVA EN PUERTOS AUTONÓMICOS.....	72
ANEXO III LA RED DE ÁREAS LOGÍSTICAS.....	73

2.- INTRODUCCIÓN

La elaboración del Plan Estratégico de la Agencia ha sido un proceso impulsado por la Dirección General, en el que han participado todos los órganos de dirección y gestión de la Agencia.

El 17 de mayo de 2019, el Consejo de Administración aprueba la elaboración de un Plan Estratégico de Puertos y Áreas de Transportes de Mercancías (en adelante Plan), con el objetivo de guiar la actividad de la Agencia Pública de Puertos de Andalucía en el ámbito portuario y de las áreas logísticas durante su vigencia.

La vigencia del Plan es de cuatro años, periodo 2022-2025. En la Comisión Ejecutiva del 28 de enero de 2020 se presentó un documento de Avance del Plan en, que ya contenía los elementos esenciales del Plan, es decir, la definición del marco estratégico, el resultado del diagnóstico realizado en la Agencia y un avance con las principales metas, objetivos y medidas estratégicas de Puertos y de Áreas Logísticas.

El Avance elevado al Director General e incluido en la Comisión Ejecutiva del 28 de enero, se completa ahora con el desarrollo de las medidas estratégicas, la programación de implantación así como el sistema de seguimiento y evaluación del Plan, y marco económico-financiero, elementos que configuran el Plan en los términos acordados en el Consejo de Administración.

La estructura del Plan Estratégico se configura en los siguientes punto clave:

- Marco general, fundamentos, retos y objetivos de necesaria consecución en su ámbito, líneas estratégicas y las acciones que deberán ser consideradas prioritarias.
- Contenidos del Plan:
 - a) Antecedentes y examen de la situación de los puertos y áreas logísticas en Andalucía y en referencia a la realidad actual y al marco normativo vigente.
 - b) Reflexión general sobre el contexto a que se refiere el Plan, definición de fundamentos, retos y objetivos que se esperan alcanzar, establecimiento de cada una de las grandes líneas que se seguirán, contenidos de la programación de actuaciones y marco económico financiero.
 - c) Descripción del procedimiento de ejecución, seguimiento, evaluación y mejora continua de las acciones, incluyendo el papel de los diferentes agentes y los sistemas de cooperación público privada, de participación y transparencia, así como el proceso para la implantación del Plan de modo gradual.
 - d) Definición de los indicadores que permitan el seguimiento del Plan y del sistema de evaluación y grado de cumplimiento del mismo.

- Las líneas principales del procedimiento de elaboración del Plan se han desarrollado conforme lo siguiente:
 - Elaboración de una propuesta inicial del Plan encomendada por la Dirección General a un grupo de trabajo y estudio integrado por personal de la Agencia, representativo de su estructura organizativa y periférica. La participación de grupos de interés se articulará de acuerdo con las directrices establecidas por la Dirección General.
 - La Dirección General de la Agencia fijará las principales directrices necesarias para la elaboración del Plan y validará los aspectos más relevantes de su tramitación. Asimismo, coordinará el proceso, velará por el cumplimiento de los compromisos y plazos, formulará las modificaciones de procedimiento que sean necesarias, y realizará cuantas actuaciones de coordinación sean precisas, pudiendo encargar estas funciones a las personas titulares de las direcciones, áreas o departamentos que considere adecuado en cada momento de la tramitación del plan. En todo caso, corresponderá a la Dirección General elevar la propuesta de aprobación a la Comisión Ejecutiva.
 - Concluida la propuesta inicial del Plan, se dará traslado del documento a la Consejería de Fomento, infraestructuras y Ordenación del Territorio, a fin de que informe sobre la misma y establezca la conveniencia de recabar informe de otras Consejerías de la Administración de la Junta de Andalucía con competencias en materias que puedan tener incidencia en el Plan.
- La propuesta del Plan se publicará en el Portal web de la Agencia y en el Portal de la Transparencia durante un plazo de un mes, sin perjuicio de otras fórmulas de participación que se establezcan por la Dirección General.
- Cumplimentados los anteriores trámites, la Dirección General formulará una propuesta definitiva del Plan, que elevará a la Comisión Ejecutiva para su aprobación definitiva mediante Acuerdo.
- Aprobado el Plan Estratégico de Puertos y Áreas de Transportes de Mercancías, en el plazo máximo de 20 días, se publicará íntegramente en el Portal web de la Agencia y en el Portal de la Transparencia, donde permanecerá publicado mientras esté vigente.

3.- LA AGENCIA PÚBLICA DE PUERTOS DE ANDALUCÍA:

3.1- MARCO COMPETENCIAL:

La Constitución Española de 1978, que culminó la transición a la democracia, definió al Reino de España como un Estado Social y Democrático de derecho, instaurando una nueva organización territorial basada en el Estado de las Autonomías.

El Estatuto de Autonomía de Andalucía de 1981 regulaba que eran competencia de la Comunidad Autónoma Andaluza, entre otras, las **obras públicas** que no tuvieran la calificación de *interés general* del Estado español, y en particular los **puertos** que no tuvieran dicha consideración, incluyendo los de refugio, deportivos y, en general, los que no desarrollen actividades comerciales.

Mediante los Reales Decretos 3.137/1983, de 25 de agosto y 1.407/1995, de 4 de agosto, se produjeron las transferencias, de manera formal y efectiva, a la **Junta de Andalucía** de las funciones, servicios, bienes, derechos, obligaciones, personal y créditos presupuestarios en materia de puertos que no fueran de interés general.

La Ley 3/1991, de 28 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 1992, creó, adscribiéndola a la entonces **Consejería de Obras Públicas y Transportes (COPT)**, una empresa de las previstas en el la Ley General de la Hacienda Pública, con objeto de llevar a cabo la gestión de los servicios portuarios de competencia autonómica. En su desarrollo, por Decreto 126/1992, de 14 de julio, se constituyó la **Empresa Pública de Puertos de Andalucía (EPPA)** aprobando sus Estatutos. Tras ocho años de experiencia en la gestión portuaria directamente por la Administración (COPT), a través de la Dirección General de Transportes, se optaba por un instrumento de descentralización generalizado en el contexto estatal y autonómico español.

Años más tarde, se aprobó la Ley 5/2001, de 4 de junio, por la que se regulan las **Áreas de Transporte de Mercancías** en la Comunidad Autónoma de Andalucía, que supuso un hito de gran trascendencia para el futuro de la entidad. En su Disposición Adicional segunda, contempla la ampliación del objeto social de la EPPA *“las tareas técnicas, económicas y administrativas que se le encomienden en orden a la planificación, fomento, desarrollo y control de la red regional de áreas de transporte de mercancías y, especialmente, la gestión de los centros de transporte de mercancías de interés autonómico”* en los términos que se fijan en sus estatutos.

Ello requirió la modificación de los Estatutos de la entidad, que se produjo mediante el Decreto 235/2001, de 16 de octubre.

Esta misma Ley 5/2001, en su Disposición Adicional primera declaró como centros de transporte de mercancías de interés autonómico el centro de La Negrilla, en el término municipal de Sevilla, gestionado hasta entonces a través de la empresa pública de la Junta de Andalucía Centro de Transporte de Mercancías de Sevilla, S.A.; el centro de

Trévez, en el término municipal de Málaga, gestionado por el consorcio Centro de Transporte de Mercancías de Málaga, y el centro del Campo de Gibraltar, entonces todavía en proceso de desarrollo.

De esta forma se incorporaron al patrimonio de la Empresa Pública de Puertos de Andalucía las acciones de la empresa pública Centro de Transporte de Mercancías de Sevilla, S.A., y los bienes y derechos de titularidad de la Comunidad Autónoma de Andalucía correspondientes al Centro de Transporte de Mercancías de Trévez, en el término municipal de Málaga, y del Centro de Transporte de mercancías del Campo de Gibraltar.

A partir de este momento, EPPA adapta su estructura organizativa para asumir las nuevas competencias, sumando a las tareas que venía desarrollando en la gestión portuaria de competencia autonómica, las correspondientes al desarrollo y control de la red regional de áreas de transporte de interés autonómico.

A raíz de la Ley Orgánica 2/2007, de 19 de marzo, por la que se reformó el Estatuto de Autonomía de Andalucía, que estableció un nuevo marco de competencias que profundizaba en el autogobierno, era necesaria la adaptación normativa portuaria que se materializó con la Ley 21/2007, de 18 de diciembre, de **Régimen Jurídico y Económico de los Puertos de Andalucía**, que cambió la denominación de la Empresa por la de **Agencia Pública de Puertos de Andalucía (APPA)**, como agencia pública empresarial de las previstas en la citada Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía.

Con la promulgación del Decreto-Ley 5/2010, de 7 de julio, de Reordenación del Sector Público en Andalucía, se aprobaron una serie de medidas dirigidas a la racionalización del gasto público y a la eficiencia en la prestación de servicios, entre las que se encontraban la fusión de las entidades gestoras de las áreas logísticas de Sevilla, Córdoba, Bahía de Algeciras y Málaga en una única entidad: Red Logística de Andalucía S.A.

En virtud de lo anterior, con fecha 20 de diciembre de 2010, se formalizó la fusión de las entidades "ZAL Bahía de Algeciras, S.A", "Parque Logístico de Córdoba, S.A" y "Centro de Transportes de Mercancías de Sevilla, S.A", controladas por la Agencia, mediante la absorción de las dos primeras por esta última, que como resultado de dicha fusión pasó a denominarse Red Logística de Andalucía, S.A.

Desde este momento la Agencia Pública de Puertos de Andalucía cuenta con un ente instrumental, RED LOGÍSTICA DE ANDALUCÍA S.A. (RLA), para la promoción, construcción, comercialización, administración y gestión de los suelos, obras, instalaciones y servicios que componen las áreas logísticas de interés autonómico.

RLA se constituyó como una sociedad mercantil del sector público andaluz, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 4 del Decreto Legislativo 1/2010 de 2 Marzo por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de Andalucía, participada mayoritariamente por la Junta de Andalucía a través de la APPA.

Tras más de 25 años de experiencia acumulada desde su constitución, en los que ha evolucionado tanto el contexto en el que la Agencia realiza su actividad como el

funcionamiento del sector público en Andalucía, en 2018 se comenzó a trabajar en la redacción de unos nuevos estatutos adaptados a esta nueva realidad.

Finalmente, mediante **Decreto 501/2019**, de 26 de junio (BOJA 125, de 2 de julio), se **aprobaron los nuevos Estatutos** de la Agencia Pública de Puertos de Andalucía, que derogan expresamente a los anteriores, y constituyen una norma y referencia fundamental para la entidad, sus potestades, competencias y actividades.

3.2- PUERTOS DE ANDALUCÍA:

***Puerto.** - (del latín **portus**) Lugar en la costa o en las orillas de un río que por sus características, naturales o artificiales, sirve para que las embarcaciones realicen operaciones de carga y descarga, embarque y desembarco, o arribada donde encontrar refugio forzada por el mal tiempo.*

Desde 1989 el Sistema Portuario de Andalucía ha contribuido a alcanzar los objetivos previstos en diferentes instrumentos europeos de programación con financiación de fondos FEDER (Fondo Europeo de Desarrollo Regional, desde 1975, instrumento de la Comisión Europea para el desarrollo de las regiones menos desarrolladas, siendo una de las partidas más grandes del presupuesto comunitario), IFOP (Instrumento Financiero de Orientación de la Pesca, desde 1993, específico para la política estructural pesquera y sustituido a partir de 2014 por el FEMP (Fondo Europeo Marítimo y de Pesca,) o Interreg (Cooperación Territorial Europea para la mejora de la cohesión, intercambio de buenas prácticas e iniciativas conjuntas).

Aunque a lo largo del tiempo se han desarrollado distintas iniciativas de planificación específica del sector portuario andaluz, entre las que cabe destacar las Bases Estratégicas para el Sistema Portuario Autonómico Andaluz (2004) y el Plan Director de Puerto de Andalucía 2014-2020, ninguna de ellas ha llegado a ser aprobada.

El citado Plan Director, que constituye la referencia más reciente en materia portuaria, en coherencia con la base planificadora para el desarrollo regional de Andalucía y la Política de Europea de Cohesión en el marco de la Estrategia Europa 2020, perseguía un nuevo enfoque en la gestión del sistema portuario, haciéndolo más competitivo, productivo, eficiente y respetuoso con los recursos naturales y culturales, incidiendo en la lucha contra el cambio climático, la eficiencia energética y una adecuada política de reducción de emisiones y residuos. La creación de empleo, el desarrollo sostenible y la participación ciudadana inspiraban los ejes y líneas de actuación, programas y medidas.

En la actualidad el Sistema Portuario de la Comunidad Autónoma Andaluza está compuesto por puertos de titularidad autonómica y estatal.

Los puertos de titularidad estatal son gestionados por siete **Autoridades Portuarias**: Huelva, Sevilla, Bahía de Cádiz, Bahía de Algeciras, Málaga, Motril y Almería.

Los puertos autonómicos, relacionados en el Anexo I, pueden estar gestionados de forma **directa**⁽¹⁾ por la Agencia, o bien de manera **indirecta**⁽²⁾ mediante concesiones administrativas otorgadas a diversos operadores.

(1) En este apartado se trata, en la mayoría de los casos, de puertos de uso mixto pesquero y recreativo que conforman una red de gran heterogeneidad funcional, que se extiende por todo el litoral andaluz. Algunos ejemplos más significativos por provincias:

- Huelva: Isla Cristina y Punta Umbría
- Cádiz: Chipiona y Barbate
- Málaga: Marbella y Caleta de Vélez
- Almería: Roquetas de Mar y Garrucha

(2) En general, dichos operadores acometieron en su momento la construcción de las infraestructuras para su posterior explotación mediante título concesional, tratándose de puertos deportivos que constituyeron el núcleo inicial de la oferta náutico-recreativa andaluza, por ejemplo:

- Cádiz: Sotogrande (San Roque)
- Málaga: Puerto José Banús (Marbella)
- Granada: Punta de la Mona (Almuñécar)
- Almería: Almerimar (El Ejido)

Una vez completadas las dos primeras décadas (1983-2003) de gestión portuaria autonómica, el esfuerzo inversor y de optimización de la gestión pública realizado por la Administración regional permitió conformar un sistema portuario territorialmente más equilibrado, completándose la dotación de nuevas infraestructuras y equipamientos demandados, así como la renovación del patrimonio transferido desde la Administración del Estado, con el objetivo de la prestación de servicios de calidad, y la participación activa de los espacios y actividades portuarias en los procesos de desarrollo socio-económico local. Así:

➔ **1983-1992.** - Periodo de gestión desde la propia Consejería. Se recuperó la funcionalidad básica de los puertos, conformando una red de puertos pesqueros y deportivos, mediante una fuerte inversión en infraestructuras⁽¹⁾ y el diseño de una red territorialmente equilibrada, adecuando la plataforma portuaria a las actividades pesqueras y náutico-deportivas.

(1) Los nuevos puertos construidos por la Junta de Andalucía: [1991] Carboneras (Almería), [1992] Puerto América (Cádiz), [1993] Mazagón (Huelva) y [1994] La Atunara (La Línea – Cádiz). Además de ello señalar las ampliaciones de Garrucha (Almería) y Conil (Cádiz) y las nuevas dársenas de uso mixto en Chipiona y Rota (Cádiz). Así mismo la construcción de nuevas dársenas náutico-deportivas en Isla Cristina (Huelva), Sancti Petri (Chiclana - Cádiz), Barbate (Cádiz) y Caleta de Vélez (Málaga).

→ **1993-2002.** - Periodo de gestión de Agencia. Orientación hacia la prestación de servicios integrales con proyección socio-económica y territorial, con esfuerzo inversor concentrado en equipamientos y servicios de calidad⁽¹⁾, notable incremento de los recursos humanos y materiales y explotación directa de las nuevas infraestructuras y servicios náutico-recreativas.

(1) Actuaciones en lonjas de 14 puertos (nuevas 9 y otras tantas fábricas de hielo), más de 500 nuevos locales de almacenamiento e informatización de subastas y operaciones pesqueras; así mismo se completa el equipamiento de puertos deportivos (edificios de servicios, locales comerciales, varaderos, maquinaria...). Nuevas dársenas deportivas en Ayamonte, Punta Umbría e Isla Canela (Huelva) y La Bajadilla (Marbella - Málaga). Entra en servicio la ampliación del muelle comercial de Garrucha.

Tras un periodo de notable esfuerzo inversor y de gestión de la COPT, con ejecución de importantes obras de construcción de nuevos puertos pesqueros y deportivos, y mejora de los existentes, la mejor explotación y administración de los puertos recomendaban una fórmula más ágil y operativa, con nuevas formas de organización y técnicas de gestión. La Administración autonómica hacía así posible una nueva concepción de la función portuaria contemplando los espacios portuarios como factores de interés público y de desarrollo económico y territorial de amplios tramos del litoral andaluz, comenzando dichos espacios a cobrar protagonismo específico en los instrumentos de planificación territorial y socio-económica de la Junta de Andalucía. Todo ello orientado a consolidar un **Sistema Portuario Andaluz** adecuadamente estructurado, diferenciándose una red de puertos de uso fundamentalmente pesquero y deportivo de competencia autonómica, y una serie de grandes puertos comerciales de importancia estratégica para el desarrollo de la región, gestionados a través de autoridades portuarias estatales, con presencia y participación directa de la Junta de Andalucía en sus órganos de dirección.

Los retos más relevantes de la Comunidad Autónoma en los últimos años vienen siendo, por una parte dar **respuesta sostenible a la pujante demanda náutica-recreativa**, plenamente consolidada y en continuo crecimiento, así como propiciar la **generación de valor añadido en la actividad pesquera**, con la dotación de nuevos equipamientos y habilitación de espacios cualificados para la transformación y comercialización.

Puerto y Territorio.

El desarrollo de competencias portuarias ha permitido adecuar la ordenación de espacios portuarios a las políticas de ordenación del territorio y planificación urbanística de la Junta de Andalucía, integrando el sistema portuario en las estructuras urbanas que le dan soporte, en un complejo proceso de concertación del planeamiento con los agentes implicados. Todo ello para compatibilizar, por una parte la dotación de espacios específicos para el desarrollo portuario y actividades industriales y de servicios, asociadas con la implantación de nuevas actividades complementarias ligadas a usos recreativos y terciarios, y por otra con el disfrute del puerto como espacio ciudadano integrado en el tejido urbano.

La introducción de los usos náutico-recreativos significó una fuerte remodelación de la estructura portuaria preexistente, con importantes modificaciones morfológicas y de explotación, compatibilizando la actividad pesquera con las nuevas prácticas recreativas y sentando las bases de un nuevo horizonte “puerto-ciudad”.

Tráfico comercial.

En instalaciones autonómicas el tráfico comercial es únicamente relevante en el puerto de Garrucha, si bien en otras instalaciones como Barbate, Ayamonte, Punta Umbría o Isla Cristina se realizan esporádicamente operaciones comerciales al disponerse de infraestructura adecuada.

Actividad Pesquera.

Entre 1984 y 1993 el esfuerzo inversor se centró en la adecuación de las infraestructuras recibidas a las necesidades de la flota, con remodelación y dotación de equipamiento en todos los puertos. La red autonómica pesquera queda conformada por 20 puertos, en los que a lo largo de los 90 se invirtió en la adaptación a normativas europeas con grandes actuaciones en equipamiento (Plan de Lonjas) y la construcción o remodelación de fábricas de hielo y de locales para actividades pesqueras.

Actividad náutico-recreativa.

La oferta náutico-recreativa se incrementó notablemente, detallándose la oferta actual por provincia y puerto en el Anexo II, siendo determinante la promoción pública de la Junta de Andalucía en la creación de una red regional de puertos deportivos territorialmente equilibrada y articulada con instalaciones de primer nivel. En los 90 se acometió un ambicioso programa de dotación de infraestructuras centrado en el litoral atlántico, con la intención de compensar el desequilibrio territorial con respecto al litoral mediterráneo, donde el número y calidad de las instalaciones portuarias náutico-recreativas, estaban muy por encima. De esta forma se hacía llegar a este litoral la posibilidad de una actividad deportiva y turística de alto impacto.

Incidencia socio-económica.

Las actividades desarrolladas en torno a los puertos generan una serie de efectos socio-económicos de relevancia a nivel regional, y especialmente significativos en el entorno más inmediato de los puertos. Los puertos contribuyen a la creación de empleo y generación de renta, con especial significación tanto en la pesca y sectores ligados a la misma, como también en las actividades de ocio y servicios náutico-recreativos de alta cualificación.

La configuración operada en el sistema portuario autonómico ha propiciado una adecuada articulación territorial, con repercusiones directas de orden socio-económica al constituirse los puertos en focos de dinamización del desarrollo local.

El reparto de competencias entre las Administraciones estatal y autonómica ha permitido a lo largo de las últimas cuatro décadas la potenciación de las instalaciones de titularidad autonómica, y el trasvase de áreas de actividad que no encontraban acomodo en los grandes puertos de interés general, donde predomina la función comercial, en beneficio de la red regional que se ha especializado en la función pesquera y la náutico-recreativa. El efecto global de los puertos autonómicos de gestión directa en el empleo puede situarse en torno a los 15.000 puestos de trabajo directos, destacando la participación del sector pesquero. A ello cabe añadir el empleo indirecto que genera el puerto en su entorno urbano y estructuras territoriales próximas (servicios, construcción, industria). El efecto sobre la generación de renta del funcionamiento de los puertos de gestión directa se estima en torno a los 300 millones de euros, con contribución mayoritaria de las actividades pesqueras y participación creciente de las ligadas a la náutica recreativa.

Cabe destacar, más allá de las repercusiones puramente económicas, la mejora de las condiciones de trabajo portuarias, especialmente en el sector pesquero donde, además de la nueva normativa sobre seguridad y salud, las actuaciones en infraestructura, equipamiento e instalaciones auxiliares y la optimización de la administración, gestión portuaria, control y vigilancia han supuesto un enorme avance social en los municipios.

Situación actual.

El sistema portuario andaluz está formado por el conjunto de puertos y espacios portuarios que se sitúan sobre el litoral de la Comunidad Autónoma respondiendo a distintas funciones operativas y a la organización administrativa establecida por la Constitución y el Estatuto de Autonomía, reservándose la Administración General del Estado la gestión de los puertos declarados de interés general.

El Sistema Portuario Andaluz de Interés General está formado por siete puertos gestionados por Autoridades Portuarias, que son soporte del tráfico marítimo de mercancías y pasajeros, actividades industriales, comerciales y logísticas e intercambio modal de los flujos de transporte de interés general. Son los puertos de Huelva, Sevilla, Bahía de Cádiz, Bahía de Algeciras, Málaga, Motril y Almería.

La gestión del resto de instalaciones portuarias corresponde a la Comunidad Autónoma de Andalucía, que tiene competencia exclusiva en aquellos puertos que no tengan la calificación legal de Interés General del Estado, y, específicamente, puertos de refugio, puertos deportivos y, en general, los que no desarrollen actividades comerciales.

El Sistema Portuario Autonómico Andaluz se ha ido configurando a partir de las instalaciones transferidas por la Administración General del Estado en los años 1983 y 1995, y de los nuevos puertos construidos por la Comunidad Autónoma en el dominio público marítimo-terrestre adscrito por la Administración General del Estado para tal fin, en los casos de Mazagón (Palos de la Frontera), Chipiona, La Atunara (La Línea de la Concepción) y Carboneras. En la actualidad, está constituido por treinta y cuatro puertos y espacios portuarios, gestionados directa e indirectamente por la Agencia Pública de Puertos de Andalucía.

Los puertos autonómicos andaluces prestan fundamentalmente funciones pesqueras y náutico-recreativas, constituyendo Garrucha (Almería) la única instalación con tráfico comercial de mercancías relevante, con un importante movimiento de yeso que la sitúa entre los principales puertos graneleros de España. Algunos puertos de las provincias de Huelva y Cádiz son también soporte de tráfico marítimo regular de pasajeros de cierta relevancia a escala local.

En cualquier caso, algunas de las instalaciones portuarias en que se desarrollan funciones pesqueras y recreativas, reservadas en principio competencialmente a la Comunidad Autónoma, se sitúan en el ámbito de puertos de interés general, gestionadas por las autoridades portuarias, y suponen el 23% del total de puestos de atraque de la Comunidad (23.159) y cerca del 40% de las descargas de pesca fresca.

Complementariamente a los recintos portuarios convencionales, cobran especial importancia las instalaciones marítimas de carácter ligero como opción sostenible y con creciente aceptación social para el desarrollo de actividades náutico-recreativas. Estas instalaciones son especialmente adecuadas en ámbitos marítimo-fluviales, ya que disponen de abrigo natural, y aportan, además, valores naturales y paisajísticos muy apreciados por los usuarios náuticos y los visitantes, potenciales clientes de actividades turísticas y recreativas basadas en la náutica.

El Real Decreto 62/2011 sobre traspaso de funciones y servicios de la Administración del Estado a la Comunidad Autónoma de Andalucía en materia de ordenación y gestión del litoral estableció un nuevo reparto competencial en la materia, de tal modo que la Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio asumía las funciones transferidas sobre gestión de autorizaciones y concesiones demaniales, relativas a actividades marítimas menores, de uso complementario de la actividad portuaria, como embarcaderos, pantalanes, rampas, varaderos, que no formen parte de un puerto existente.

La gestión de estas instalaciones marítimas menores ha sido otorgada en concesión o autorización a distintos promotores privados o administraciones públicas, destacando la participación de los ayuntamientos.

- **Puertos con actividad pesquera.**

La prestación de servicios básicos de estancia y operación de la flota pesquera, así como de desembarco, comercialización y transformación de los productos de la pesca, constituye una de las funciones básicas del sistema portuario autonómico andaluz, que canaliza del orden del 60% del total de las descargas de pesca fresca en Andalucía.

De este modo, durante el año 2018 en las veintidós instalaciones portuarias de titularidad autonómica en la que se desarrolla la actividad pesquera fueron descargadas más de 31.000 toneladas de pesca fresca con un importe en primera venta próximo a los 130 millones de euros. La función pesquera encuentra soporte en las siguientes instalaciones del sistema portuario autonómico:

- Huelva: Ayamonte, Punta del Moral (Ayamonte), Isla Cristina, El Terrón (Lepe), El Rompido (Cartaya), Punta Umbría, Mazagón (Palos de la Frontera)

- Cádiz: Bonanza, Chipiona, Rota, Sancti-Petri (Chiclana de la Frontera), Conil, Barbate, La Atunara (La Línea de la Concepción)
- Málaga: Estepona, Marbella “La Bajadilla”, Fuengirola, Caleta de Vélez
- Almería: Adra, Roquetas de Mar, Carboneras, Garrucha, Villaricos (Cuevas del Almanzora)

En diecisiete de los puertos se dispone de equipamientos para comercialización de los productos de la pesca fresca, con una superficie global superior a los 24.000 m², y en la mayoría de ellos se cuenta igualmente con las instalaciones requeridas por el sector pesquero para el desarrollo de su actividad, como fábrica de hielo, cámara de conservación, locales para armadores, locales de manipulación, o explanadas para el tendido de las artes de pesca. La longitud total de muelles destinados a la función pesquera supera los 8.200 metros.

Esta dotación de infraestructura portuaria básica destinada a la pesca resulta adecuada, si se consideran las directrices de limitación del esfuerzo pesquero y concentración de los centros de producción y comercialización establecidas por la política pesquera común de la Unión Europea.

Evolución de la pesca fresca desembarcada en el sistema portuario andaluz (toneladas)

TITULARIDAD	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Puertos Autonómicos	38.842	43.807	43.458	46.399	38.508	33.338	31.315	39.111
Puertos de Interés General del Estado	32.830	32.139	23.071	20.983	23.779	24.994	26.910	24.975
Total	71.672	75.946	66.529	67.382	62.287	58.333	58.225	64.086

Fuente: Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio. Agencia Pública de Puertos de Andalucía y Puertos del Estado (Memorias Anuales)

Evolución de la pesca fresca desembarcada en el sistema portuario andaluz (millones euros)

TITULARIDAD	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Puertos Autonómicos	123,98	136,72	139,05	144,90	130,08	124,23	128,56	143,28
Puertos de Interés General del Estado	77,02	67,29	71,31	70,95	73,59	75,15	76,78	68,96
Total	201,01	204,01	210,36	215,85	203,67	199,38	205,34	212,24

Fuente: Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio. Agencia Pública de Puertos de Andalucía y Puertos del Estado (Memorias Anuales)

En el periodo 2012-2019 las capturas de pesca fresca desembarcadas en las lonjas de los puertos gestionados por la Agencia de Puertos de Andalucía se han mantenido estables, alcanzando en el año 2015 el valor máximo superior a las 46.000 Tn, mientras que el importe en primera venta se ha incrementado en un 15,6%. En consecuencia, el importe unitario se ha elevado por encima de los 3,6 €/Kg. Ello en paralelo a una reducción de la flota pesquera que opera en puertos autonómicos, con una caída del 5,2% en el censo de embarcaciones entre 2012 y 2018.

El comportamiento en los puertos pesqueros encuadrados administrativamente en los

Puertos de Interés General ha sido muy similar, de tal modo que globalmente la pesca fresca desembarcada en Andalucía experimentó una reducción del 10,5% en el periodo 2012-2019, y el valor medio del periodo se sitúa en 72.63 millones de euros, lejos de las cifras de la primera década del siglo. Esta evolución es consecuencia directa del ajuste establecido por la política pesquera común.

De este modo, los requerimientos en materia pesquera sobre el sistema portuario autonómico se limitan desde hace tiempo a la mejora y modernización puntual de infraestructuras, instalaciones y equipamientos, y no a nuevas dotaciones.

- **Puertos con actividad náutico-recreativa.**

El sistema portuario autonómico cumple una función determinante en el desarrollo de la función náutico-recreativa, de acuerdo con el ordenamiento legal que reconoce competencia exclusiva a la Comunidad Autónoma en puertos deportivos. Las instalaciones portuarias propician la diversificación y desestacionalización del producto turístico y el fortalecimiento del tejido socioeconómico local.

En las tres últimas décadas el sistema náutico-recreativo andaluz ha experimentado un gran desarrollo como consecuencia, fundamentalmente, de las actuaciones acometidas directamente por la administración portuaria autonómica que han permitido duplicar la oferta de puestos de atraque y avanzar en una distribución territorial más equilibrada.

Evolución de la oferta náutico-recreativa (número de puestos de atraque).

TITULARIDAD	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Directa A.P.P.A.	5.211	5.239	5.129	5.129	5.129	5.391	5.391	5.391
Concesiones en puertos de gestión directa	4.118	4.601	4.906	5.111	5.171	5.015	5.042	5.118
CFIOT actividades marítimas menores	470	470	470	470	470	470	470	470
Puertos Deportivos Gestión Indirecta	6.893	6.893	6.893	6.898	6.898	6.886	6.886	6.868
Puertos de Interés General del Estado	4.844	4.964	4.964	4.964	4.964	5.312	5.312	5.312
Total	21.536	22.167	22.362	22.572	22.632	23.074	23.101	23.159

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

De este modo, en la actualidad el sistema portuario andaluz oferta más de 23.000 puestos de atraque, de los cuales cerca del 80% se localizan en ámbitos portuarios cuya gestión corresponde a la Comunidad Autónoma.

La Agencia Pública de Puertos de Andalucía gestiona directamente más de 5.300 puestos de atraque, constituyendo el principal operador de Andalucía con una amplia red de 22 instalaciones náutico-recreativas distribuidas a lo largo del litoral andaluz en 21 espacios portuarios de las provincias de Huelva, Cádiz, Málaga y Almería. Destaca igualmente la oferta correspondiente a los doce puertos deportivos de gestión indirecta, con cerca de 6.900 puestos de atraque.

En cuanto a la distribución territorial, el litoral de Cádiz concentra más del 40% de la oferta

náutico-recreativa de Andalucía, con un total de 8.500 puntos de atraque, favorecido por la implantación de instalaciones ligeras que disfrutaban de abrigo natural en ámbitos marítimo-fluviales de elevado valor natural y paisajístico. Del mismo modo, destaca la importancia de la oferta correspondiente a la provincia de Málaga, como consecuencia de los puertos de gestión indirecta construidos en el último tercio del siglo pasado.

Entre las provincias marítimas, Granada presenta la oferta más reducida, consecuencia de una accidentada geografía litoral y un desarrollo más tardío en la oferta turística, de tal modo que únicamente cuenta con dos instalaciones náutico-recreativas y apenas supera los 400 puestos de atraque.

En cuanto a la ocupación media de los puntos de atraque, las instalaciones gestionadas directamente por la Agencia Pública de Puertos de Andalucía han registrado en los últimos años un índice de ocupación media global en torno al 50%, manteniéndose por debajo de los índices de la primera década del siglo. Ello se debe no solo a la desfavorable coyuntura económica general, sino también al incremento de tasas registrado en el ejercicio 2012. A pesar de que en la actualidad las tasas han vuelto a situarse en niveles muy similares a los del año 2001, el efecto “salida” entonces experimentado todavía no se ha compensado.

En los puertos de gestión directa sometidos a concesión, los índices medios de ocupación se sitúan en un 80%.

Del análisis de estos datos, se concluye la necesidad de explotar como red el conjunto de las instalaciones gestionadas directamente por la Agencia, así como completar la dotación de edificios de servicios y equipamientos para la flota recreativa.

Las posibilidades de ampliar la oferta náutico-recreativa en los puertos de gestión directa habilitando una lámina de agua adicional son muy reducidas, por lo que las posibles intervenciones requerirían grandes operaciones de remodelación, como la que se encuentra en desarrollo en Carboneras (Almería), ampliaciones exteriores o puertos de nueva planta, resultando necesaria la participación de la iniciativa privada o el establecimiento de fórmulas concertadas de colaboración público-privada.

En este contexto, cobra especial relevancia la opción de instalaciones de tipo ligero en ámbitos marítimo-fluviales como alternativa a los recintos portuarios convencionales.

- **Puertos con actividad comercial.**

En el sistema portuario autonómico únicamente en el puerto de Garrucha (Almería) se desarrolla transporte marítimo de mercancías. La carga de yeso sitúa esta instalación entre los principales puertos graneleros de España, con un tráfico equiparable al de instalaciones de interés general del Estado, superando en el 2019 los 6,6 millones de toneladas.

El puerto de Garrucha cumple funciones pesqueras y náutico-recreativas, además de la del tráfico comercial, y dispone de una línea de atraque total de 467 metros, con calado máximo 12 metros y un ancho de explanada para acopio y manipulación de la carga muy reducido, que únicamente alcanza los 40 metros en el muelle nº3, que constituye la línea

de atraque más exterior del recinto.

El transporte marítimo desarrollado en este puerto ha venido respondiendo en su práctica totalidad a la tipología de granel sólido, consistiendo en la carga del yeso natural procedente de las canteras de Sorbas. En los últimos años se está realizando igualmente carga de caliza, puzolanas, mármol triturado y gravilla.

En el periodo 2012-2019 el tráfico ha experimentado un crecimiento sostenido hasta superar en el ejercicio 2019 los 6,6 millones de toneladas, estableciendo el máximo histórico de manipulación de mercancías.

Transporte de mercancías. Puerto de Garrucha (millones de toneladas).

TIPO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CABOTAJE [europeo + nacional]	0,929	0,780	0,930	1,004	1,177	1,521	2,070	2,379
EXTERIOR	2,823	3,131	3,386	3,552	3,765	4,249	4,143	4,243
TOTAL	3,752	3,910	4,317	4,556	4,942	5,770	6,212	6,622
Δ anual	20,94%	4,20%	10,39%	5,55%	8,46%	16,77%	7,66%	6,60%

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

- **Puertos con actividad de transporte marítimo de personas.**

El sistema portuario autonómico desempeña una función de creciente importancia en la movilidad metropolitana y el tránsito de viajeros ligados a actividades de carácter turístico y recreativo.

De este modo, a las conexiones marítimas que históricamente se han desarrollado en los puertos de la provincia de Huelva para salvar el río Guadiana y el sistema marítimo- fluvial de la ría de Punta Umbría y ría del Odiel, a partir de las terminales marítimas de los puertos de Ayamonte y Punta Umbría se han venido incorporando nuevas rutas de transporte marítimo de pasajeros, de tal modo que en el año 2018 el tráfico en los puertos de gestión directa se situó próximo a los 390.000 viajeros.

Transporte de pasajeros en puertos de gestión directa autonómica (pasajeros anuales).

PROVINCIA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Almería						6.037	4.405	
Cádiz	170	125.503	132.488	142.103	94.434	115.364	123.245	130.444
Huelva	173.623	173.336	176.050	176.271	172.411	228.292	218.189	206.100
Málaga		2.111	5.965	5.990	21.337	28.160	43.017	44.492
Total	173.793	300.950	314.503	324.364	288.182	377.853	388.856	381.036

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

El transporte de automóviles en régimen de pasaje tiene lugar únicamente en Ayamonte,

donde se mueven del orden de 2.000 vehículos al año, que emplean la conexión marítima entre Ayamonte y Vila Real de Santo Antonio como alternativa al recorrido terrestre por el puente internacional sobre el río Guadiana.

Entre los puertos con mayor tráfico en el año 2019 destacan Ayamonte, con más de 140.000 pasajeros, Rota, donde la terminal marítima está integrada en la red de transporte metropolitano de la Bahía de Cádiz, prestándose un servicio de transporte regular de viajeros que canalizó más de 100.000 desplazamientos, y la Ría del Piedras donde la conexión marítima resulta fundamental para el acceso a la flecha de El Rompido registrándose más de 30.000 usuarios directamente vinculados al turismo y las actividades recreativas. Del mismo modo, hay que destacar la importancia del movimiento de pasajeros ligado a recorridos turísticos y recreativos en Sancti-Petri (Chiclana de la Frontera) donde se han alcanzado cifras anuales próximas a los 30.000 usuarios, y el creciente desarrollo de las operaciones en puertos de las provincias de Málaga y Almería como Fuengirola, Caleta de Vélez y Carboneras.

El Sistema Portuario Autonómico puede contribuir a la potenciación de un transporte público de pasajeros sostenible y territorialmente equilibrado, propiciando la descongestión del sistema viario y avanzando en una nueva movilidad que supere la dependencia del vehículo privado, especialmente como alternativa a nuevos sistemas viarios muy conflictivos, como las conexiones Huelva-Cádiz.

Retos de futuro de los puertos autonómicos.

El adecuado desarrollo del sistema portuario autonómico requiere abordar nuevos retos en términos de capacidad, mantenimiento de la operatividad y readecuación funcional que deben ser afrontados mediante el planteamiento de nuevas líneas de actuación.

La capacidad del puerto de Garrucha, que constituye la única instalación de titularidad autonómica donde el tráfico comercial de mercancías es relevante, se encuentra plenamente superada por las necesidades de movilización por vía marítima de los minerales extraídos en la zona, registrando en el año 2019 niveles de carga superiores a los 6,6 millones de toneladas, equiparables a los tráficos de graneles sólidos en puertos de interés general del estado. De este modo, se hace necesario analizar las opciones de ampliación de capacidad operativa del puerto de Garrucha para dar respuesta a las actuales demandas de carga de yeso en adecuadas condiciones de compatibilidad ambiental y operatividad portuaria, así como atender las necesidades actuales de exportación de minerales como la caliza y la puzolana.

En términos globales, el sistema portuario debe garantizar las condiciones básicas de operatividad de los puertos que resultan fuertemente comprometidas por la necesidad de intervenciones periódicas de restitución de calados, que deben ser objeto de adecuada programación temporal y económica, significando un gran esfuerzo inversor para la Agencia Pública de Puertos de Andalucía.

En este orden de cosas, resulta necesario reclamar el reconocimiento de la contribución del órgano portuario a la regeneración de las playas mediante la aportación de los sedimentos retirados para la restitución de calados en los canales portuarios, y la

necesidad de avanzar en una gestión integrada de la costa con participación efectiva de todos los agentes implicados, dotando de sostenibilidad financiera a los programas de mantenimiento de la navegabilidad.

Igualmente, deben garantizarse las condiciones operativas de las obras de abrigo y atraque, que constituyen elemento básico de la funcionalidad portuaria. Atendiendo a la secuencia de configuración del sistema portuario autonómico de gestión directa, dichos elementos van a ir afrontando la superación de los periodos de vida útil adoptados en su diseño y ejecución por lo que cabe considerar que irán siendo necesarias intervenciones de mantenimiento y reposición de relevancia que podrán verse además incrementadas en su magnitud por la posible necesidad de actualización a las exigencias estructurales consecuencia de los efectos del cambio climático. Cabe considerar que resultará necesaria la programación, y consiguiente dotación presupuestaria, de un importante programa de mantenimiento y reposición de infraestructuras y equipamientos.

Una vez garantizadas las condiciones básicas de operación de las embarcaciones se estará en disposición de dar respuesta a las demandas específicas de flota y tripulaciones pesquera y recreativa que, con carácter mixto, constituyen el núcleo funcional del grueso de los puertos de gestión directa.

En lo que se refiere a la actividad pesquera, de gran relevancia socioeconómica a escala local en el litoral andaluz, puede resultar necesario completar las infraestructuras y servicios de modo puntual y en localizaciones concretas de acuerdo con las determinaciones de la autoridad competente en materia de pesca, a la que corresponde fijar las pautas de desarrollo del sector, así como avanzar en la mejora de las condiciones de seguridad y operatividad de la actividad pesquera. Deberá prestarse atención a los requerimientos específicos en materia portuaria acuicultura marina, en creciente expansión por el litoral andaluz, así como potenciar las actividades turísticas directamente relacionadas con la pesca propiciando la diversificación del sector.

Por su parte, el sistema náutico-recreativo presenta en la actualidad una oferta en términos cuantitativos cifrada en más de 23.000 puestos de atraque, resultando la participación de la Agencia Pública de Puertos de Andalucía, que gestiona directamente cerca de 5.400 puestos de atraque muy significativa en el sector.

Cabe considerar que existe todavía un potencial de crecimiento a medio y largo plazo, aunque la demanda de puestos de atraque recreativos resulta de difícil cuantificación, que se localizaría fundamentalmente en la costa del sol, litoral de Granada y la aglomeración urbana de Málaga. En cualquier caso, el desarrollo de las posibles intervenciones en materia náutico-recreativa que permitieran completar territorialmente el sistema pasaría necesariamente por la participación de la iniciativa privada o el establecimiento de fórmulas concertadas de colaboración público-privada, implicando la ampliación exterior de puertos existentes o construcción de puertos de nueva planta, de acuerdo con las determinaciones del planeamiento subregional, así como la consideración de recintos ya existentes encuadrados en el ámbito de puertos de interés general del estado.

En lo que respecta a las instalaciones gestionadas directamente por la Agencia Pública de Puertos de Andalucía, en los últimos años ha venido experimentado un notable descenso

en la ocupación que pone de manifiesto la necesidad de acciones de promoción, mejora en la gestión y procedimientos de explotación, ampliación de la carta de servicios, y aprovechamiento del potencial de la red de instalaciones, así como algunas carencias puntuales en equipamientos y servicios, pero sobre todo en recursos humanos: el sucesivo descenso de personal de la Agencia durante los últimos años, se ha traducido directamente en una merma en la calidad del servicio y la atención al usuario. En consecuencia, resultará necesario completar la dotación de edificios de servicios para tripulaciones recreativas y los medios y equipamientos para la flota mediante intervenciones puntuales en aquellos puertos que todavía no disponen de un nivel de servicios equiparable a los valores medios del sistema náutico-recreativo, así como también será necesario completar la dotación del personal necesario para un servicio de calidad a la altura demandada por los usuarios.

Una vez completadas las operaciones de re-equilibrio entre los espacios destinados a la actividad pesquera y los pujantes usos recreativos en aquellos recintos portuarios susceptibles de optimización gestionados directamente por la Agencia Pública de Puertos de Andalucía, el margen de intervención para la habilitación de lámina de agua adicional para su empleo por la flota recreativa resulta muy reducido, por lo que únicamente podrán llevarse a cabo intervenciones muy puntuales de readecuación de puestos de atraque según esloras.

Finalmente, hay que señalar la relevancia a escala local del papel que los espacios de borde entre el recinto portuario y la trama urbana adyacente pueden desempeñar en operaciones de re-equipamiento urbano y mejora de la movilidad sostenible, constituyéndose igualmente en soporte privilegiado para el desarrollo de actividades de perfil complementario a las puramente portuarias, asociadas fundamentalmente a la náutica de recreo, propiciando superar la separación física tradicionalmente impuesta entre el puerto y la ciudad, y avanzando en la configuración de nuevas fachadas marítimas urbanas.

En este orden de cosas, cabe señalar que el adecuado desarrollo de las potencialidades de los espacios de integración puerto-ciudad precisa de la actuación concertada de las administraciones implicadas, y la revisión, en su caso, del modelo de ordenación del recinto portuario. Para introducir una mayor agilidad en la adaptación del espacio portuario a los requerimientos sociales se contempla la sustitución de la figura del Plan de Usos de los Espacios Portuarios establecida en el marco legal vigente por la Delimitación de Espacios y Usos Portuarios (DEUP) como instrumento básico de ordenación del espacio portuario, en la línea ya adoptada por la legislación sectorial portuaria tanto estatal como de distintas comunidades autónomas.

Atendiendo al diagnóstico realizado para la elaboración del Plan Estratégico de la Agencia, así como a las determinaciones que está previsto incluya el Plan de Infraestructuras del Transporte y la Movilidad de Andalucía 2021-2027 (PITMA) actualmente en elaboración y que constituye el instrumento de planificación de la Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio cabe identificar las siguientes prioridades en materia de desarrollo portuario:

- Desarrollo del transporte marítimo de mercancías en el puerto de Garrucha.
- Mantenimiento de las condiciones operativas básicas y adaptación al cambio climático.
- Conservación y mantenimiento de infraestructuras, instalaciones y equipamientos.
- Mejora de las condiciones operativas de la actividad pesquera profesional y la actividad acuícola
- Mejora de las infraestructuras y servicios náutico-recreativos.
- Completar el Sistema Náutico-Recreativo.
- Mejora de las condiciones operativas de las áreas técnicas.
- Ordenación funcional y relación puerto-ciudad.
- Regulación y potenciación del transporte marítimo regular de pasajeros y las actividades turísticas y recreativas de carácter marítimo.

Propuesta Inicial

3.3- ÁREAS DE TRANSPORTES DE MERCANCÍAS. RED LOGÍSTICA DE ANDALUCÍA.

Plataforma/Área Logística.- (Def. Europlafoms, Asociación Europea de Plataformas Logísticas). *Es una zona delimitada, en el interior de la cual se ejercen, por diferentes operadores logísticos, todas las actividades relativas al transporte, a la logística y a la distribución de mercancías, tanto para el tránsito nacional como para el internacional. Una plataforma debe tener un régimen de libre competencia, y debe también estar provista de todos los equipamientos colectivos necesarios para el buen funcionamiento de las actividades descritas anteriormente y comprender servicios comunes para las personas y para los vehículos de los usuarios. Estará obligatoriamente gestionada por una entidad única, pública, privada o mixta.*

La Estrategia Logística de Andalucía

La globalización ha propiciado una revolución en la logística y en la cadena de suministro global, con mayores exigencias en términos de tiempo de desplazamiento, coste, flexibilidad en el transporte, uso de nuevas tecnologías y en la necesidad de ser cada vez más sostenibles y respetuosos con el medio ambiente.

La cadena de suministro, que engloba a las actividades logísticas y al transporte, conforma un sistema que enlaza la producción y los mercados, que están separados por el tiempo y la distancia. Estas actividades repercuten de manera directa en el coste final del producto, y consecuentemente en el nivel de competitividad de una empresa en los mercados.

En este contexto, los costes y la eficiencia en la gestión de la cadena de suministro tienen una importancia decisiva para muchos sectores de actividad, que requieren condiciones en sus sistemas de abastecimiento y distribución cada vez más exigentes para poder mantener y mejorar sus niveles de competitividad. En la actualidad se estima que en Europa los costes logísticos medios se sitúan en el 14 % del precio de venta de los productos, alcanzando cifras superiores al 20 % en algunos ámbitos. En determinados sectores productivos, estos costes llegan a ser superiores a los de la mano de obra del producto.

Junto a estos retos, la logística representa también una oportunidad para generar desarrollo económico en los territorios donde se localizan.

El volumen de actividad que generan estos procesos ha hecho que la logística se convierta en un sector económico con sustantividad propia, que cualifica el territorio, genera empleo e induce actividad económica en la región donde se realiza.

En este contexto, y el marco de las políticas impulsadas por la Comisión Europea en materia de transportes, las regiones tienen necesidad de implementar estrategias que garanticen la movilidad eficiente de las mercancías, faciliten la actividad logística y aprovechen las oportunidades de generación de desarrollo económico que la misma puede generar en sus territorios. Para ello deben dotarse de un nuevo tipo de infraestructuras nodales de transporte: las áreas logísticas.

Para la Comunidad Autónoma de Andalucía la disponibilidad de un sistema logístico y de transporte de mercancías eficiente es más crítico aún si cabe que para el resto del territorio peninsular del Estado Español. En este sentido, baste recordar que las características de periféricidad en relación con el conjunto de Europa se encuentran especialmente acentuadas en Andalucía, lo que supone un hándicap de competitividad añadido para la gestión de sus cadenas de suministro y distribución terrestres. Por otra parte, la situación geoestratégica de Andalucía en relación con los tráficos marítimos mundiales que pasan por el Estrecho de Gibraltar, y su papel de conexión del Sur de Europa con Asia, América y África, también suponen una oportunidad de generación de actividad logística más acusada que en el resto de la Península.

La Junta de Andalucía lleva muchos años desarrollando un ambicioso proceso de planificación y desarrollo de las infraestructuras logísticas ubicadas en la Comunidad Autónoma. Este proceso planificador se concretó en el primer Plan de Infraestructuras para la Sostenibilidad del Transporte, PISTA 2007-2013, definiendo el concepto de la "Red Logística de Andalucía", en el que se incluye un conjunto de infraestructuras del transporte y la logística relevantes, con los siguientes criterios:

- Conjunto de infraestructuras lineales y nodales que forman un sistema único e integrado, con el objetivo de poder ofertar a los operadores soporte para el desarrollo de cadenas logísticas completas, y no infraestructuras aisladas.
- Funcionamiento en Red, articulándose en nodos logísticos de interés autonómico, con conexión entre ellos mediante las infraestructuras lineales (viario de alta capacidad y ferrocarril) y con conexiones potentes a los puertos comerciales.
- Orientación a la intermodalidad, facilitando infraestructuras logísticas nodales en las que se integren terminales ferroviarias, terminales de carretera, infraestructuras para la implantación de actividades logísticas de valor añadido, así como servicios complementarios.
- Conexión exterior del sistema logístico andaluz apoyándose en el sistema portuario existente en la Comunidad y en los corredores ferroviarios y viarios hacia el norte.
- Modelo integral de diseño, independientemente de la titularidad de cada infraestructura, con un desarrollo y gestión coordinado e integrado en las planificaciones estatales y europeas.

Dada la importancia que en este modelo se ha dado a las infraestructuras nodales, la Junta de Andalucía desarrolló sus competencias exclusivas en materia de Áreas de Transporte de Mercancías estableciendo un marco legal específico para las mismas (Ley 5/2001, de 4 de junio, por la que se regulan las áreas de transporte de mercancías en la Comunidad Autónoma de Andalucía) como un elemento esencial para dar una funcionalidad integral al sistema de transporte de mercancías. Esta Ley clasifica las Áreas de Transporte (o Áreas Logísticas) de interés autonómico como infraestructuras del transporte, con un marco regulatorio específico que los excluye de los desarrollos urbanísticos convencionales y los asemeja más al desarrollo de otras infraestructuras similares en otros modos de transporte (puertos, aeropuertos).

Además, como se ha expuesto, en su Disposición Adicional segunda, es el origen de las competencias de APPA para el desarrollo y gestión de las actuaciones previstas en la Red Logística de Andalucía.

La Red Logística de Andalucía

La estrategia logística de la Junta de Andalucía, tiene como soporte de infraestructuras fundamental el desarrollo de la Red Logística, configurada en torno a 11 nodos [los 7 portuarios más otros 4 de interior], que son además los puntos principales de acceso a los dos corredores ferroviarios de la Red Transeuropea de Transporte que articulan Andalucía: el Atlántico y el Mediterráneo.

La Red contribuye a la eficiencia y productividad de las cadenas de suministro a través del desarrollo de los nodos que faciliten el transporte e intercambio modal de mercancías, en relación con los puertos de interés general y los corredores europeos de transporte, así como la prestación de servicios específicos de alto valor añadido. De esta forma se convierte en un elemento clave en la estrategia descrita anteriormente para aprovechar al máximo el potencial y las oportunidades de la región como gran plataforma logística global porque concibe de forma integral el conjunto de infraestructuras y servicios del transporte y la logística

Las áreas logísticas tienen además un claro impacto económico en las regiones en que se implantan. Según el estudio elaborado por la ACTE "Impactos económicos, sociales y medioambientales de los centros de transporte y logística en España", publicado en 2010, el Valor Añadido Bruto de las áreas logísticas en explotación en España durante el 2008 se puede estimar en 5.400 millones de euros. Además, estas infraestructuras generan una media de 30 empleos directos por Hectárea de suelo logístico bruto y un empleo indirecto por cada cuatro directos, lo que se traduce en un empleo por cada 40.000 € de inversión.

Áreas Logísticas de Interés Autonómico

La Ley 5/2001, en su Disposición Adicional primera, declaró como centros de transporte de mercancías de interés autonómico el centro de La Negrilla, en el término municipal de

Sevilla, el Centro de Transporte de Mercancías de Málaga, y el centro del Campo de Gibraltar.

Además fueron declaradas de interés autonómico por el Consejo de Gobierno, conforme a la Ley de Ordenación del Territorio, las áreas logísticas de Antequera (Málaga), Majarabique (Sevilla) y Níjar (Almería).

Con una inversión cercana a los 200 millones de euros para el desarrollo de la Red, se encuentran en servicio las Áreas Logísticas de Sevilla (La Negrilla), Málaga, Bahía de Algeciras y Córdoba, además, en el marco de este plan estratégico se prevé poner en servicio otras 4 áreas: 1ª fase del Área Logística de Antequera (Málaga), 1ª fase del Área Logística de Majarabique (Sevilla) y la 1ª fase del Área Logística de Níjar (Almería).

Modelo de gestión

La dirección, gestión y explotación de las áreas logísticas le corresponde a la Agencia Pública de Puertos de Andalucía, de acuerdo con lo establecido en la Disposición Adicional Segunda de la Ley 5/2001, que conforme el artículo 22 de la misma, podrá ejercer dichas funciones directamente, por si misma o a través de las demás técnicas previstas en la legislación aplicable.

RED LOGÍSTICA DE ANDALUCÍA S.A. (RLA) se configura como una entidad instrumental de dicha Agencia que tiene encomendada la gestión de las áreas de transporte de mercancías de la Comunidad Autónoma de Andalucía de acuerdo con el artículo 2 de sus estatutos sociales.

A tales efectos, con fecha de 30 de diciembre de 2011, APPA y RLA S.A. formalizaron un contrato para regular la prestación por parte de APPA de asistencia técnica y de personal a RLA S.A.

Con la constitución de RLA, se incorporaron a su activo la titularidad de los terrenos patrimoniales del Centro de Transportes de Sevilla. Así mismo, ostenta la titularidad de los terrenos patrimoniales del Sector 2 San Roque del Área Logística Bahía de Algeciras.

Por otra parte, la titularidad de los espacios dotacionales incluidos en cada área, que conforme a la Ley 5/2001 deben ser, como mínimo, del 15% de la superficie del ámbito, se integran en el dominio público de la Comunidad Autónoma de Andalucía y estarán adscritos a la Agencia Pública de Puertos de Andalucía.

Para la gestión de las Áreas Logísticas en servicio, APPA ha otorgado a RLA los títulos necesarios:

- Área Logística de Sevilla: la gestión de las áreas demaniales se realiza en base a un título de APPA otorgado a RLA por un periodo de 50 años, sin devengo de canon.
- Área Logística de Córdoba: RLA explota este área mediante título otorgado por APPA en 2006 por un periodo de 50 años

- Área Logística Bahía de Algeciras: RLA explota mediante título otorgado por APPA el edificio de oficinas de El Fresno. Además explota mediante título otorgado por APPA con una duración hasta 2082, la totalidad de las zonas demaniales.
- Área Logística de Málaga: RLA explota la totalidad del centro mediante un convenio de explotación firmado con el Consorcio de Transportes de Málaga. Este Consorcio está en proceso de disolución. Una vez disuelto, la Agencia Pública de Puertos (57,06%) y el Ayuntamiento de Málaga (42,92%), los activos quedarán en un proindiviso entre la Agencia y el Ayuntamiento en esos porcentajes.

Retos de Futuro de la Red Logística de Andalucía

La demanda de suelo logístico en España no ha dejado de crecer desde 2014, alcanzando máximos históricos en 2018. Las perspectivas de crecimiento del e-commerce en los próximos años, al alza debido a los efectos de la pandemia, indican que esta demanda se va a mantener a medio plazo.

Este rápido crecimiento de la demanda ha llevado a la reducción de activos disponibles en las grandes ciudades, por lo que dar respuesta de manera rápida y eficaz a la falta de espacios logísticos adecuados es uno de los principales retos que hay que afrontar en los próximos años.

En el mercado inmologístico se detecta, además, un interés creciente de los grandes operadores logísticos e inversores por implantarse en Andalucía, principalmente en las ciudades Sevilla, Córdoba y Málaga. Oportunidades de inversión que Andalucía no puede dejar escapar, tanto por lo que representan en términos de generación de actividad económica y creación de empleo, como por lo que suponen para la cualificación del territorio.

No podemos perder de vista que una oferta adecuada de instalaciones logísticas es esencial para el funcionamiento de la cadena de suministro. Lograr cadenas de suministro eficientes es fundamental para la competitividad de los sectores productivos andaluces y un factor imprescindible de cohesión territorial.

La escasez de suelo logístico especializado es una debilidad que afecta al conjunto del sistema intermodal de transporte para mercancías y lastra las posibilidades de desarrollo económico de toda la región.

El aumento imparable del comercio electrónico, al mismo tiempo, supone todo un reto para lograr un modelo para la distribución urbana de mercancías que sea eficiente, competitivo y sostenible, en el que la disponibilidad de unas instalaciones logísticas adecuadas es también esencial.

Por tanto es necesario, más que nunca, una intervención decidida por parte de la administración autonómica, a través de la Agencia, para seguir apostando por el desarrollo de la Red Logística de Andalucía.

Por otra parte, hay que señalar la baja participación del ferrocarril en el transporte de mercancías en Andalucía, que tiene mucho que ver con la ausencia de instalaciones de intercambio modal modernas. Como consecuencia de lo anterior las empresas andaluzas tienen que soportar unos sobrecostes en el transporte terrestre de mercancías a largas distancias, y al mismo tiempo, no se aprovecha todo el potencial de su sistema portuario, que podría tener aún mayor relevancia si contase con unas conexiones ferroviarias adecuadas.

El diseño de la Red Logística de Andalucía, precisamente, obedece al objetivo de configurar un sistema de transportes para mercancías intermodal, articulado entorno a los siete nodos portuarios y a cuatro en el interior. La mayoría de las actuaciones planteadas tiene opción de intermodalidad ferroviaria, situándose además sobre los dos corredores ferroviarios de la Red Básica Transeuropea que atraviesan la Comunidad Autónoma, el Mediterráneo y el Atlántico.

Ser capaces de ejecutar y poner en servicio estas nuevas instalaciones intermodales en los próximos años, es, sin duda, otro de los grandes retos que afronta la Red Logística.

Finalmente, hay que hacer mención a la seguridad en el transporte de mercancías por carretera. En la actualidad Andalucía sólo cuenta con cinco aparcamientos para vehículos pesados certificados como seguros. Teniendo en cuenta la longitud de la red de carreteras que articula nuestra Comunidad Autónoma se pone claramente de manifiesto que existe una carencia de instalaciones adecuadas para aparcamiento de camiones en Andalucía.

Esta falta de dotación de aparcamientos para camiones es especialmente problemática en los grandes puntos de generación/atracción de tráfico, como los puertos comerciales andaluces. En estos puntos, la falta de instalaciones de aparcamiento para camiones genera graves problemas de congestión de tráfico en los puntos de acceso a la infraestructura portuaria, con los consecuentes problemas para la seguridad.

La capacidad global y la seguridad de las áreas de aparcamiento para vehículos pesados en Andalucía, al menos en los Corredores de la Red Básica Transeuropea, debe de mejorarse. Los reglamentos europeos prevén en el horizonte 2030 para la red de vías de alta capacidad de la Red Básica el desarrollo de áreas de descanso cada 100 km para proporcionar un lugar seguro para el aparcamiento a los vehículos comerciales.

Dar una respuesta ágil a la demanda de suelo e instalaciones logísticas que se prevé en Andalucía en los próximos años, contribuir a una mayor participación del transporte de mercancías por ferrocarril en el reparto modal y promover una mejora de la red de estacionamientos seguros para vehículos pesados en Andalucía, son los tres grandes retos que debe afrontar la Agencia Pública de Puertos de Andalucía en relación con la Red Logística de Andalucía.

4.- MARCO ESTRATÉGICO DE LA AGENCIA

El análisis de la Misión, Visión y Valores en cualquier organización es un elemento central en la Planificación Estratégica. En este sentido, la Agencia Pública de Puertos de Andalucía ha realizado un debate profundo que permita mantener, modular o reformular el propósito básico y la razón de la organización, las metas que desea alcanzar en el medio y largo plazo y, cómo quiere ser percibida por el mundo y, sus valores organizacionales, en definitiva definir la identidad corporativa de la Agencia.

1. La Misión

La Misión ha de explicar “qué es lo que la Agencia hace”, “cuál es su razón de ser”. Debe definir su propósito o finalidad socio-económica, en qué negocio se encuentra la Agencia.

**Misión de la Agencia Pública de Puertos de Andalucía:
Puertos Autonómicos y Áreas Logísticas y de Transportes**

Constituir un organismo flexible y eficiente para planificar, promocionar y gestionar las infraestructuras portuarias y logísticas competencia de la Comunidad Autónoma Andaluza, así como prestar los servicios asociados, impulsando su papel dinamizador en el desarrollo socioeconómico tanto local como regional, propiciando una adecuada integración territorial y la sostenibilidad del sistema en términos ambientales, sociales y económicos-financieros, permitiendo dar respuesta a las necesidades de los sectores productivos, usuarios finales y la ciudadanía en general, así como velando por el adecuado uso de las instalaciones en el ejercicio de su condición de autoridad portuaria.

2. La Visión

La Visión está centrada en el futuro que desea conseguir la Agencia. Es un reto, nos tiene que llevar a dónde queremos ir en un horizonte temporal de 4 años.

Visión de la Agencia Pública de Puertos de Andalucía: Puertos Autonómicos y Áreas Logísticas y de Transportes

Ser referente a nivel nacional e internacional en la gestión tanto de las infraestructuras y servicios portuarios como de las infraestructuras logísticas que articulan el territorio andaluz, configurando un eficaz sistema multimodal para el transporte y distribución de mercancías para dar respuesta a las demandas de la sociedad para un desarrollo sostenible e innovador y territorialmente integrado, que constituya motor de la dinamización del tejido socioeconómico a escala local y regional.

3. Los Valores de la Agencia Pública de Puertos de Andalucía.

Los Valores que han de guiar la actuación de la Agencia. Describen la posición y los límites de la Agencia, mientras se procura alcanzar la visión y se practica la misión.

Algunos de los Valores están definidos tanto en la Ley 21/2007 de Puertos, como en los Estatutos de la Agencia. No obstante, se ha realizado esta definición, teniendo en cuenta que estos valores son los que deben orientar la actuación de la Agencia, sus políticas, decisiones y acciones que esta desarrolle.

Principios/Valores de la Agencia Pública de Puertos de Andalucía: Puertos Autonómicos y Áreas Logísticas y de Transportes

- ***Calidad de servicio, orientada a clientes, usuarios y ciudadanía en general.***
- ***Equilibrio territorial y sostenibilidad ambiental.***
- ***Servicio público eficiente, eficaz y equilibrado socioeconómicamente.***
- ***Innovación.***
- ***Participación pública y social con transparencia en la gestión.***
- ***Cooperación y coordinación interadministrativa.***
- ***Propiciar la participación de la iniciativa privada.***

5.- EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Como paso previo al desarrollo del plan estratégico se ha realizado un estudio y revisión metodológica sobre el diseño de este tipo de planes en el ámbito de la Administración Pública, tanto estatal como autonómica.

Constituido el grupo de trabajo, en el cual están participando activamente personas de los equipos de dirección y de gestión, se han desarrollado los siguientes trabajos, de forma secuencial:

1.- Análisis estratégico de la Agencia

En primer lugar se ha realizado un diagnóstico doble, tanto del entorno de la Agencia como de la propia Agencia. El sistema de diagnóstico utilizado ha sido el **Análisis DAFO**, que se describe más adelante.

Para obtener la información, se ha utilizado dos fuentes principales: revisión documental y la administración de un cuestionario.

a) Análisis documental.

A partir de la documentación disponible tanto en la Agencia como en las fuentes de las entidades que tienen relación con esta, se realizará una selección de aquella que atienda a los siguientes criterios:

- Información actualizada sobre la Agencia.
- Referencias normativas que afectan a la Agencia.
- Planes y programas relacionados con los fines de la Agencia.
- Detección de organismos públicos, entidades privadas y personas implicadas o beneficiarias de los efectos del Plan estratégico.

b) Análisis de Información generada por Administración de Cuestionarios a Directivos y Mandos de la Agencia.

Para realizar un análisis de la situación actual y visión de futuro de la Agencia, se ha utilizado como herramienta un cuestionario, que se adjunta como Anexo I, diseñado expresamente para este fin, de aplicación individual y on line. Este cuestionario, se ha administrado y ha sido cumplimentado por todo el equipo de dirección y de gestión de la Agencia, es decir, Direcciones, Jefaturas de Área, Jefaturas de Departamento y Jefaturas de Zona.

El cuestionario contempla los siguientes apartados: la validación del Marco de Referencia definido (Misión, Visión y Valores), la realización del análisis DAFO y la consulta sobre las Líneas estratégicas que se están o se pretenden desarrollar en la Agencia.

Análisis DAFO

Se trata de la metodología de diagnóstico utilizada para analizar la información obtenida a través de las dos herramientas citadas. Este análisis consiste en volcar en una matriz de datos, la información relevante obtenida a través de la documentación y de los cuestionarios.

El Análisis DAFO es una matriz dos por dos que conjuga el estudio de las fortalezas y debilidades de la Agencia (factores internos) con el estudio de oportunidades y amenazas de su entorno o contexto (factores externos), con el fin de definir una estrategia de desarrollo.

Matriz DAFO

Factores Positivos	Factores internos		Factores Negativos
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
	Factores externos		

La información obtenida se ha clasificado según los siguientes factores:

Fortalezas. Aspectos positivos internos que permiten aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas. Ej.: recursos considerados valiosos o una cualidad que haga a la Agencia competitiva frente a otros.

Oportunidades. Aspectos determinados por el entorno, no controlables, pero que representan la posibilidad de una mejora de los resultados de la Agencia, si se saben aprovechar. Ej.: cambios tecnológicos o sociales que se puedan aprovechar de forma positiva.

Debilidades. Aspectos negativos internos que pueden impedir a la población objeto de la intervención defenderse de las amenazas o no aprovechar las oportunidades. Su existencia demuestra que existen márgenes de mejora en las que la intervención puede trabajar. Un ejemplo de debilidad puede ser una dotación de recursos ineficiente para el desarrollo de una tarea.

Amenazas. Problemas, obstáculos o limitaciones ambientales de carácter externo, que no son controlables, y que pueden impedir o limitar el desarrollo de una intervención. Vienen determinadas por el entorno. Ej.: cambios en la legislación fuera del ámbito de competencia de referencia que sean desfavorables.

Análisis CAME

Seleccionados los factores del análisis DAFO por relevancia, se ha realizado un Análisis CAME, es decir, se han desarrollado aquellas estrategias que maximizan el potencial de las fortalezas y oportunidades, y minimizan el impacto de las debilidades y amenazas.

Es decir, se han diseñado las Acciones para:

- Corregir debilidades aprovechando alguna oportunidad.
- Afrontar las amenazas evitando que aumenten las debilidades.
- Mantener las fortalezas haciendo frente a las amenazas.
- Explotar las fortalezas aprovechando las oportunidades.

DAFO-CAME	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	EXPLOTAR Oportunidades	MANTENER Fortalezas
	Estrategia ofensiva: Potenciar	Estrategia defensiva: Evaluar riesgo
DEBILIDADES	CORREGIR Debilidades	AFRONTAR Amenazas
	Estrategia reorientación: Decidir	Estrategia supervivencia: Conocer limitaciones

2.- Definición del Marco Estratégico

El primer nivel de planificación estratégica consiste en la delimitación clara y consciente sobre los principios desde los que se definen las estrategias y la finalidad que se persigue.

Para la determinación del Marco Estratégico se ha analizado el resultado de la revisión documental sobre la Agencia, y se ha trabajado mediante una metodología de aportación de ideas o brainstorming, con el equipo de trabajo del Plan, con el objetivo de obtener un primer borrador.

Ese primer borrador se ha compartido, obteniendo diferentes aportaciones y matizaciones, a través del cuestionario administrado a la Dirección y Mandos. Así mismo, se han realizado varias revisiones pormenorizadas sobre dicho marco estratégico (misión, visión y valores) por la Dirección de la Agencia.

3.- Definición de los objetivos, líneas y medidas estratégicas.

Para definir las Medidas Estratégicas, se ha administrado a las Direcciones, Jefaturas de Área, Jefaturas de Departamento y Jefaturas de Zona, una Ficha como herramienta para la caracterización de los elementos DAFO del diagnóstico y para la formulación de las Estrategias a seguir por la Agencia en los próximos cuatro años.

El objetivo de esta ficha es:

1. Conseguir un tratamiento unificado de los elementos DAFO en el diagnóstico.
2. Desarrollar la propuesta estratégica.
3. Definir las medidas, indicadores, cronograma, responsables, etc.
4. Asignar responsables que garanticen el cumplimiento de los objetivos y la realización de las medidas.

5. Sentar las bases para el diseño del sistema de seguimiento.

El Plan Estratégico contiene una serie de contenidos sobre las acciones de desarrollo de los programas y las acciones organizativas.

6.- ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO

El diseño del plan estratégico posee cuatro elementos principales que marcan la planificación y desarrollo:

- **Objetivo estratégico:** meta que se pretende alcanzar en el Plan.
- **Línea estratégica:** camino que ha de guiar las actuaciones para obtener el objetivo.
- **Medida estratégica:** conjunto de programas y/o actuaciones que concentran los esfuerzos y los recursos para alcanzar los objetivos, con asignación de responsables y temporalización para conseguirlos.
- **Programa:** detalle de los medios necesarios para la implantación de las medidas estratégicas y secuencia temporal para conseguirlo.

7.- MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico del Plan de la Agencia permite obtener una visión esquemática de la estrategia en el periodo 2022-2025, indicando los objetivos, líneas y medidas estratégicas del Plan.

Propuesta Inicial

OBJETIVOS	LÍNEAS	MEDIDAS
O1. Optimizar el modelo de gestión in tema de la Agencia	Implantación de la planificación estratégica Mejora de la adaptabilidad de la estructura organizativa Potenciación de la motivación y cualificación de los recursos humanos Mejora de cohesión intraorganizativa y funcional.	M.1.- Implantación de un sistema de información integrado
		M.2.- Diseño de un sistema de archivo digital.
		M.3.- Actualización del Catálogo de Puestos de Trabajo.
		M.4.- Implantación de un Sistema de evaluación del desempeño.
		M.5.- Diseño de un Plan de Comunicación interna
		M.6.- Impulso del Plan de Formación de la Agencia.
		M.7.- Negociación de un nuevo Convenio Colectivo de la Agencia.
		M.8.- Plan de integración intraorganizativa.
		M.9.- Implantación de un Plan de Igualdad.
		M.10.- Plan de Integración nuevo personal de la Agencia
O2. Consolidar el marco económico financiero	Sostenibilidad económica y financiera.	M.11.- Elaboración de un Programa Plurianual de actuaciones
		M.12.- Diversificación en la participación en programas con financiación europea
O3. Desarrollar de una oferta de calidad diferenciada y compromiso social en los servicios portuarios	Mejora de la prestación de servicios y dotación de infraestructuras. Sostenibilidad ambiental y económico-financiera en el mantenimiento de las instalaciones. Promoción de acciones de compromiso social. Participación en políticas sectoriales y acciones transversales de la Junta de Andalucía.	M.13.- Mejora del sistema de evaluación del grado de satisfacción de los usuarios de la red de puertos deportivos.
		M.-14.- Elaboración y difusión de la carta de servicios a la ciudadanía.
		M.15.- Evaluación del impacto socioeconómico de las instalaciones náutico-recreativas y el retorno de las inversiones ejecutadas en materia portuaria.
		M.16.- Colaboración con la Consejería de Turismo para realizar actuaciones conjuntas.
		M.17.- Participación y colaboración con entidades y programas de calidad ambiental.

OBJETIVOS	LÍNEAS	MEDIDAS
O4. Desarrollar el potencial del dominio público portuario y de la gestión portuaria	Impulso de la mayor y mejor ocupación del dominio público portuario. Establecimiento de un marco global para los requerimientos mínimos de calidad en las prestación de servicios portuarios a los concesionarios y autorizados. Definición de nuevos entornos de colaboración entre la administración y concesionarios y autorizados.	M.18.- Modificaciones normativas
		M.19.- Desarrollo de la administración electrónica
		M.20.- Planes de Estrategia optimizadora del dominio portuario, puesta en servicio de 150.000 metros de suelo portuario.
		M.21.- Continuidad en el desarrollo de las Áreas de autocaravanas de los Puertos Andaluces.
		M.22.- Definición de entornos de colaboración para la coordinación con los concesionarios y administraciones.
		M.23.- Actualización del Plan de seguimiento de la vida de los títulos de ocupación del dominio público portuario y digitalización de la información obrante.
O.5 mantener las condiciones operativas del sistema portuario y adaptación al cambio climático	Garantía de la accesibilidad marítima a las instalaciones del sistema portuario, y operatividad portuaria básica. Adaptabilidad del sistema portuario frente a los efectos del cambio climático. Mantenimiento y renovación de infraestructuras y equipamientos portuarios	M.24.- Programación plurianual de restitución de calados. Estudios técnicos, levantamientos batimétricos y financiación.
		M.25.- Elaboración del Plan de Adaptación del dominio portuario a los efectos del cambio climático
		M.26.- Programación de tareas de conservación de obras de abrigo y atraque
		M.27.- Programación de tareas de conservación de redes de servicios, sistemas de balizamiento, edificios y equipamientos
		M.28.- Medidas de mitigación del cambio climático relacionadas con el transporte marítimo, las actividades y usos portuarios.
O6. Mejorar el tráfico de mercancías en el puerto de Garrucha	Incremento de la capacidad actual del puerto de Garrucha Incremento de la capacidad de transporte de graneles, mejorando las condiciones ambientales y de integración urbana del recinto portuario.	M.29.- Análisis de demanda y justificación de nuevas intervenciones en materia de tráfico comercial de mercancías.
		M.30.- Optimización de las infraestructuras y equipamientos actuales, y/o dotación de nueva infraestructura ampliando el recinto actual del puerto de Garrucha.
		M.31.- Actualización del control ambiental de emisiones a la atmósfera, y potenciación de la eco-eficiencia, para los tráficos actuales.
O7. Mejorar las infraestructuras y servicios náutico-recreativos, y promoción de la náutica de recreo.	Potenciación del efecto de red del sistema náutico-recreativo. Homogeneización de la dotación de infraestructuras y servicios del sistema náutico-recreativo Completar el sistema náutico-recreativo andaluz con iniciativas privadas o por fórmulas de colaboración público-privada	M.32.- Desarrollo de actuaciones de marketing para el incremento del nivel de ocupación portuaria.
		M.33.- Promoción de la imagen de marca "Puertos de Andalucía" y de la náutica recreativa.
		M.34.- Actualización y homogeneización de la carta de servicios.
		M.35.- Diseño y ejecución de actuaciones para mejora de los servicios prestados a tripulaciones y usuarios recreativos, y equipamientos al servicio de la flota.
		M.36.- Análisis preliminar de viabilidad y acompañamiento en las iniciativas presentadas por el sector privado para la implantación de nuevas instalaciones náutico-recreativas

OBJETIVOS	LÍNEAS	MEDIDAS
O8. Mejorar las condiciones operativas de la actividad pesquera profesional y la actividad acuícola, y potenciación socioeconómica del sector pesquero.	<p>Diversificación del sector pesquero potenciando actividades de carácter turístico-pesquero y poniendo en valor la pesca como patrimonio cultural de Andalucía.</p> <p>Mantenimiento de la operatividad de los servicios necesarios para la actividad pesquera</p> <p>Completar las infraestructuras y equipamientos al servicio de la flota pesquera profesional.</p> <p>Potenciación de la actividad acuícola como actividad complementaria</p> <p>Generación de valor añadido a los productos de la pesca.</p> <p>Colaboración con los agentes pesqueros en actuaciones para la mejora medioambiental</p>	M.37.- Diversificación de las actividades vinculadas al sector pesquero en adecuadas condiciones de compatibilidad con los requerimientos operativos, sanitarios y de seguridad de los recintos pesqueros.
		M.38.- Diseño y ejecución de actuaciones de mejora de las condiciones de seguridad y operatividad de la actividad pesquera y acuícola profesional.
		M.39.- Mejoras en la comercialización, transformación, y canales de distribución del producto pesquero que propician el aumento de su valor añadido.
		M.40.- Potenciación de marcas colectivas, sellos de calidad y reconocimiento de productos, en colaboración con la autoridad en materia pesquera y el sector.
		M.41.- Colaborar en actuaciones relacionadas con el medioambiente con los agentes del sector pesquero.
O9. Adaptar la ordenación funcional de los espacios portuarios, integración puerto-ciudad, y adecuación paisajística.	<p>Ordenación efectiva del litoral.</p> <p>Implantación de nuevas actividades por parte de la iniciativa privada</p> <p>Concertación de la delimitación y ordenación de los espacios de borde con los distintos agentes implicados.</p> <p>Desarrollo de actividades de perfil complementario.</p> <p>Contribución a la mejora de la movilidad sostenible urbana</p> <p>Potenciación del transporte marítimo de pasajeros en ámbitos metropolitanos</p> <p>Valorización del paisaje marítimo y portuario.</p>	M.42.- Completar los instrumentos de ordenación de los puertos, revisando aquellos que han quedado superados, y concertando la delimitación y ordenación de los espacios de borde con los distintos agentes implicados, de acuerdo con un nuevo marco legal que facilite la implantación de actividades de perfil complementario a los usos propios portuarios.
		M.43.- Formalización de convenios con ayuntamientos para el desarrollo de la ordenación y prestación de servicios en los espacios de integración puerto-ciudad, y desarrollo de instrumentos urbanísticos.
		M.44.- Adecuación normativa y legislativa en materia de tramitación de los instrumentos de ordenación sectorial y el planeamiento urbanístico de los espacios portuarios.
		M.45.- Diseño y ejecución de actuaciones de integración puerto-ciudad.
		M.46.- Identificación y valorización de elementos del patrimonio público portuario de interés cultural, histórico, natural y paisajístico.
O10. Mejorar la sostenibilidad ambiental del sistema portuario, Línea verde.	<p>Incorporación de los principios de la economía circular</p> <p>Preservación del paisaje como referente inmaterial del patrimonio andaluz de la franja litoral</p> <p>Priorización de la rehabilitación y puesta en valor de infraestructuras y equipamientos existentes.</p> <p>Adopción de pautas de diseño bioclimático.</p> <p>Implantación de elementos para la generación de energías renovables y potenciación de medios menos contaminantes.</p> <p>Desarrollo de actuaciones innovadoras I+D+i.</p>	M. 47.- Incorporación de los principios de la economía circular y adopción de pautas de diseño bioclimático, ecoeficiente y de valorización de los residuos y la reutilización de materiales.
		M.48.- Implantación de elementos para la generación de energías renovables y transición hacia una movilidad y prestación de servicios portuarios más sostenible.
		M.49 Desarrollo de actuaciones innovadoras en materia de I+D+i para reducción de huella de carbono y mejora de la durabilidad de las infraestructuras portuarias.
O11. Ser el referente para el sector logístico en Andalucía	Impulso de la marca logística de Andalucía como plataforma logística de distribución global	M.50.- Organización del sector logístico andaluz.
		M.51.- Mantener una interlocución permanente con el sector logístico.
O12. Continuar con el desarrollo de la red logística de Andalucía	Desarrollo del potencial de la Red Logística de Andalucía	M. 52.- Ampliación y desarrollo de la Red Logística de Andalucía.
		M. 53.- Servicios al transporte seguro de mercancías.

8.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La forma de presentación de estos elementos se realiza diferenciando aquellos elementos que poseen una perspectiva de la Agencia como órgano de gestión único para dotar de los servicios internos de las distintas líneas de actuación de la entidad. Y, aquellos que necesariamente se han de desarrollar en las distintas líneas de actividad de la Agencia, es decir, Puertos Autonómicos y Áreas Logísticas y de Transportes.

Objetivos Estratégicos:

O1.- Optimizar del modelo de gestión interna de la Agencia.

O2.- Consolidar un marco económico-financiero estable que permita a la Agencia el cumplimiento de su misión.

Objetivos Estratégicos Puertos Autonómicos:

O3.- Desarrollar una oferta de calidad diferenciada y compromiso social en los servicios portuarios.

O4.- Desarrollar el potencial del dominio público portuario y de la gestión portuaria.

O5.- Mantener de las condiciones operativas del sistema portuario y adaptación al cambio climático.

O6.- Mejorar el tráfico de mercancías en el puerto de Garrucha.

O7.- Mejorar las infraestructuras y servicios náutico-recreativos y promocionar la náutica de recreo.

O8.- Mejorar las condiciones operativas de la actividad pesquera profesional y la actividad acuícola, y potenciación socioeconómica del sector pesquero.

O9.- Adaptar la ordenación funcional de los espacios portuarios, integración puerto-ciudad, y adecuación paisajística.

O10.- Mejorar la sostenibilidad ambiental del sistema portuario, Línea verde.

Objetivos estratégicos Áreas Logísticas y de Transportes:

O.11.- Ser el referente para el sector logístico en Andalucía.

O.12.- Continuar con el desarrollo de la Red Logística de Andalucía.

9.- LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Las líneas estratégicas representan las grandes líneas de trabajo, que determinan cómo se quiere conseguir los once objetivos que constituyen la estrategia de la Agencia, en el horizonte temporal que se inicia en el año 2022 y finaliza en el año 2025.

Por lo tanto, las líneas estratégicas están asociadas a cada objetivo estratégico y enlazan con las medidas de actuación.

Líneas Estratégicas del Objetivo 1. Optimizar el modelo de gestión interna de la Agencia:

- Implantación de la planificación estratégica.
- Mejora de la adaptabilidad de la estructura organizativa.
- Potenciación de la motivación y cualificación de los recursos humanos.
- Mejora de la cohesión intraorganizativa y funcional.

Líneas Estratégicas del Objetivo 2. Consolidar el marco económico-financiero que permita a la Agencia el cumplimiento de su misión:

- Sostenibilidad económica y financiera.

Líneas Estratégicas del Objetivo 3. Desarrollar una oferta de calidad diferenciada y compromiso social en los servicios portuarios:

- Mejora de la prestación de servicios y dotación de infraestructuras y equipamientos en los puertos gestionados directamente por la Agencia.
- Sostenibilidad en el mantenimiento en términos ambientales y económico-financieros.
- Promoción de acciones de compromiso social.
- Participación en otras políticas sectoriales y acciones transversales de la Junta de Andalucía.

Líneas Estratégicas del Objetivo 4. Desarrollar el potencial del dominio público portuario y de la gestión portuaria:

- Impulso de la mayor y mejor ocupación del dominio público portuario que genera actividad y puestos de trabajo.

- Establecimiento de un marco global para los requerimientos mínimos de calidad en la prestación de servicios portuarios a los concesionarios y autorizados.
- Definición de nuevos entornos de colaboración mutua entre la administración y concesionarios y autorizados.

Líneas Estratégicas del Objetivo 5. Mantener las condiciones operativas del sistema portuario y adaptación al cambio climático:

- Garantía de la accesibilidad marítima a las instalaciones del sistema portuario, y operatividad portuaria básica.
- Adaptabilidad del sistema portuario frente a los efectos del cambio climático.
- Mantenimiento y renovación de infraestructuras y equipamientos portuarios.

Líneas Estratégicas del Objetivo 6. Mejorar el tráfico de mercancías en el puerto de Garrucha:

- Incremento de la capacidad actual del puerto de Garrucha para dar respuesta, en adecuadas condiciones de sostenibilidad social, económica y medioambiental, a las demandas planteadas por los operadores.
- Optimización de los equipamientos actuales para el incremento de la capacidad de transporte de graneles, mejorando las condiciones ambientales y de integración urbana del recinto portuario.

Líneas Estratégicas del Objetivo 7. Mejorar las infraestructuras y servicios náutico-recreativos y promocionar la náutica de recreo:

- Potenciación del efecto de red del sistema náutico-recreativo de gestión directa, facilitando estancias de tránsito en las distintas instalaciones.
- Homogeneización de la dotación de infraestructuras y servicios del sistema náutico-recreativo.
- Completar el sistema náutico-recreativo andaluz con iniciativas privadas o por fórmulas de colaboración público-privada.

Líneas Estratégicas del Objetivo 8. Mejorar las condiciones operativas de la actividad pesquera profesional y la actividad acuícola, y potenciar socioeconómicamente el sector pesquero:

- Diversificación del sector pesquero potenciando actividades de carácter turístico-pesquero y poniendo en valor la pesca como patrimonio cultural de Andalucía.

- Mantenimiento de la operatividad de los servicios necesarios para la actividad pesquera.
- Completar las infraestructuras y equipamientos al servicio de la flota pesquera profesional.
- Potenciación de la actividad acuícola como actividad complementaria a la pesca extractiva tradicional.
- Generación de valor añadido a los productos de la pesca.
- Colaboración con los agentes pesqueros en actuaciones para la mejora medioambiental.

Líneas Estratégicas del Objetivo 9. Adaptar la ordenación funcional de los espacios portuarios, integración puerto-ciudad, y adecuación paisajística:

- Ordenación efectiva del litoral desde el plano sectorial incidiendo igualmente en el planeamiento urbanístico general y la ordenación subregional.
- Implantación de nuevas actividades por parte de la iniciativa privada, compatibles con las limitaciones del dominio público portuario y de los usos legalmente establecidos.
- Concertación de la delimitación y ordenación de los espacios de borde con los distintos agentes implicados.
- Desarrollo de actividades de perfil complementario a las puramente portuarias, así como operaciones de re-equipamiento urbano, en los espacios de borde entre la trama urbana y el recinto operativo portuario.
- Contribución a la mejora de la movilidad sostenible urbana, mejorando la accesibilidad de la fachada marítima.
- Potenciación del transporte marítimo de pasajeros en ámbitos metropolitanos, incorporando rasgos de calidad propios del transporte público regular de viajeros.
- Valorización del paisaje marítimo y portuario.

Líneas Estratégicas del Objetivo 10. Línea verde de mejora de la sostenibilidad ambiental del sistema portuario.

- Incorporación de los principios de la economía circular preservando los recursos naturales, reduciendo la extracción de materias primas y energía, y empleando los recursos de modo más eficiente, y adoptando específicamente materiales que contengan elementos reciclados y con aptitud para ser reciclados a final de su vida útil.
- Preservación del paisaje como referente inmaterial del patrimonio portuario andaluz en el contexto de la franja litoral.
- Priorización de la rehabilitación y puesta en valor de infraestructuras y equipamientos existentes frente a la construcción de nueva infraestructura, y

recuperación de espacios portuarios degradados u obsoletos para su recalificación en el contexto de la integración puerto-ciudad y la optimización del dominio público portuario.

- Adopción de pautas de diseño bioclimático, incorporando elementos que avancen en la sostenibilidad de la explotación de edificios y equipamientos y su adecuación en términos de ecoeficiencia y reducción de emisiones contaminantes a la atmósfera y el medio marino.
- Implantación de elementos para la generación de energías renovables y puntos de recarga de vehículos eléctricos, potenciando la utilización de modos menos contaminantes en el acceso a los recintos portuarios y en la prestación de las operaciones portuarias contribuyendo en la transición hacia la descarbonización, y propiciando la movilidad activa (a pie y en bicicleta) y movilidad sostenible apostando por el transporte colectivo.
- Desarrollo de actuaciones innovadoras en materia de I+D+i destinadas a la reducción de la huella de carbono mediante aplicación de procesos de economía circular y aplicación de nuevas tecnologías que permitan el incremento de la durabilidad de las infraestructuras portuarias en el marco de una nueva economía azul.

Líneas Estratégicas del Objetivo 11. Ser el referente para el sector logístico en Andalucía:

- Impulso de la marca logística de Andalucía como plataforma logística de distribución global.

Líneas Estratégicas del Objetivo 12. Continuar con el desarrollo de la Red Logística de Andalucía:

- Desarrollo del potencial de la Red Logística de Andalucía.

10.- MEDIDAS ESTRATÉGICAS.

Las medidas estratégicas son las actuaciones a realizar para conseguir los objetivos estratégicos definidos, dichas actuaciones se constituyen en los programas operativos a desarrollar en el seno del plan estratégico.

En función del alcance de la medida estratégica podrá estar constituida por diversos programas de actuación, o bien puede derivar en una actuación concreta. En ambos casos, se trata de propuestas estratégicas que concentran los esfuerzos y recursos como agentes facilitadores de los objetivos establecidos.

Medida 1.- Implantación de un sistema de información integrado para facilitar la gestión y adopción de decisiones.

Se trata de diseñar un Sistema de Información que facilite la gestión de todos los recursos de la Agencia, a través de la integración de información de las distintas áreas funcionales.

Medida 2.- Diseño de un sistema de archivo digital de documentación interna y de usuarios para agilizar la operativa de cada fase en las diferentes tramitaciones.

Consiste en la creación de canales de comunicación electrónicos entre los distintos departamentos de la Agencia para conectar los distintos objetivos particulares de cada área y conseguir que trabajen alineados.

Adaptación a la Ley 39/2015 de Procedimiento Administrativo Común, Ley 40/2015 de Régimen Jurídico del Sector Público y Decreto 622/2019 de Administración Electrónica en la operativa interna. Integración de la estrategia digital con la estrategia general de la Agencia.

Medida 3.- Actualización del Catálogo de Puestos de Trabajo.

Se pretende obtener una herramienta fundamental para realizar una planificación estratégica de los recursos humanos, como proceso que permita a la Agencia asegurarse de que dispone del número apropiado y los perfiles adecuados para responder a su "Misión" y "Visión", a la cartera de servicios y a la satisfacción de las personas usuarias de sus servicios, de sus grupos de interés, y de las personas profesionales, como factor clave del éxito.

Con esta medida se conseguirá un manual de funciones que permita una gestión eficaz de los recursos humanos de la Agencia.

Medida 4.- Implantación de un Sistema de evaluación del desempeño de los recursos humanos.

Implantar una herramienta de gestión de la motivación y desarrollo del potencial de los recursos humanos de la Agencia, que repercuta en una mejora de la eficiencia y de los resultados de la Agencia.

La Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, en su artículo 20 no solo justifica si no que exige la evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas de una forma sistematizada y profesional.

1. Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados.

La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

2. Los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.

3. Las Administraciones Públicas determinarán los efectos de la evaluación en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias previstas en el artículo 24 del presente Estatuto.

4. La continuidad en un puesto de trabajo obtenido por concurso quedará vinculada a la evaluación del desempeño de acuerdo con los sistemas de evaluación que cada Administración Pública determine, dándose audiencia al interesado, y por la correspondiente resolución motivada.

5. La aplicación de la carrera profesional horizontal, de las retribuciones complementarias derivadas del apartado c) del artículo 24 del presente Estatuto y el cese del puesto de trabajo obtenido por el procedimiento de concurso requerirán la aprobación previa, en cada caso, de sistemas objetivos que permitan evaluar el desempeño de acuerdo con lo establecido en los apartados 1 y 2 de este artículo.

Con esta medida además de cumplir con lo establecido en el Estatuto Básico del Empleado Público, se tiene como objetivo conseguir una plantilla gestionada desde la perspectiva de la eficiencia y motivación.

Medida 5.- Diseño de un Plan de Comunicación interna, que incluya la definición de canales de comunicación efectivos con los órganos gestores de la Consejería.

Establecer una hoja de ruta donde se plasme la forma y la temporalidad en la que la Agencia se va a comunicar con dos de sus principales grupos de interés, las personas trabajadoras de la Agencia y la Consejería con las competencias en materia de puertos autonómicos y las áreas logísticas.

Con la mejora de la comunicación interna se pretende favorecer el flujo de información, tanto horizontal como vertical y de forma bidireccional, que consiga entre otros hitos obtener una mejor y mayor información en ambos sentidos, promoviendo el sentido de pertenencia y la gestión del conocimiento.

Con respecto a los canales de comunicación con la Consejería con esta medida se pretende establecer los canales formales que permitan la mejor coordinación y celeridad en los trámites un beneficio mutuo.

Medida 6.- Impulso del Plan de Formación de la Agencia.

Con el objetivo último de impulsar la capacitación de la plantilla en aquellas áreas de conocimiento que necesitan una mayor actualización y mantenimiento de las adquiridas,

se pretende mejorar el proceso de identificación de las necesidades de formación y desarrollo de la plantilla de la Agencia, complementado las encuestas de necesidades formativas con entrevistas con los gestores de equipos.

Diseñar un plan de formación comunicado y compartido, tanto con la dirección como la representación de los trabajadores de la Agencia.

Buscar la mejora continua de los procesos formativos en la Agencia, con reportes de la calidad de la formación y de la transferencia al puesto de trabajo.

Medida 7.- Negociación de un nuevo Convenio Colectivo de la Agencia.

Disponer del marco regulatorio específico y adecuado de las relaciones laborales de la Agencia, conforme a las normas legales vigentes y a las circunstancias actuales y a medio plazo de la entidad.

La gestión eficaz de las relaciones laborales en la entidad, para dar adecuado cumplimiento de los objetivos y funciones de la misma en el tiempo, requiere disponer del instrumento de regulación específica de las condiciones de trabajo en el contexto de la legislación laboral vigente y de las necesidades funcionales y operativas que se exigen a la organización, para garantizar la paz laboral, reducir o eliminar la conflictividad y disponer de un marco consensuado que posibilite la más eficiente prestación de los servicios.

Medida 8.- Mejora de la integración de la Dirección de Áreas Logísticas y Transporte y Red Logística en la Agencia.

Mejorar el conocimiento que se tiene de la Dirección de Áreas Logísticas, a través de una mejor integración en la imagen corporativa y una distribución más equitativa de los recursos disponibles en los servicios horizontales de la Agencia.

Medida 9.- Diseño, implantación y ejecución de un Plan de Igualdad de trato y oportunidades para las Personas Trabajadoras.

Disponer del instrumento previsto legalmente para cumplir con el objetivo de eliminar las posibles discriminaciones y diferencias de trato y oportunidades en las relaciones laborales de las mujeres y hombres que presten sus servicios por cuenta de la Agencia.

La eliminación de cualquier tipo de diferencia o discriminación que pudiera existir en el desarrollo de las relaciones laborales en la Agencia, y el cumplimiento de las prescripciones legales y reglamentarias de referencia en la materia, justifican la elaboración y aplicación del instrumento fruto del acuerdo entre las partes.

Medida 10.- Diseño del Plan de Integración del nuevo personal en la Agencia.

Disponer de un proceso de acogida e integración rápido y eficiente, acortando el plazo de adaptación, aumentando la motivación, el compromiso y el orgullo de pertenencia a la Agencia.

Se trata de sistematizar la información que se transmite a la persona que se incorpora en la Agencia, acortando de ese modo el tiempo de adaptación a su puesto asegurando que su productividad sea acorde a las expectativas generadas con su contratación, aumentando la motivación, el compromiso y el orgullo de pertenencia, por lo que su implicación en el proyecto empresarial será mayor, fomentando hábitos positivos entre las personas trabajadoras, impactando de manera beneficiosa en la actitud con la que se abordan las relaciones laborales y contribuyendo a una mejor comunicación interpersonal e interdepartamental, mejorando la imagen que la organización proyecta al exterior.

Medida 11.- Elaboración de un Plan Plurianual de actuaciones.

Integrar en un documento a aprobar las actuaciones más relevantes en puertos y áreas logísticas con un ámbito al menos bianual.

Medida 12.- Diversificación en la participación en programas con financiación europea.

Potenciar la capacidad de la Agencia para generar propuestas de valor innovadoras capaces de obtener recursos económicos que le permitan desarrollar su actividad. Se trata de provechar de modo óptimo las posibilidades de obtención de recursos generadores de actividad para la Agencia procedentes de la financiación europea o de otras fuentes, como los instrumentos de planificación europea, estatal, autonómica y local en materia de puertos, transportes o de otras políticas, o las iniciativas legislativas relacionadas con el sector portuario y logístico.

Medida 13.- Mejora del sistema de evaluación del grado de satisfacción de los usuarios de la red de puertos deportivos gestionados directamente por la Agencia.

Mejorar el sistema de evaluación actual con el objetivo de tener una información actualizada y de forma ágil, que repercuta en la mejora de los servicios que presta la Agencia Pública de Puertos de Andalucía.

Se propone un sistema de evaluación global, que contenga la medición directa de la satisfacción percibida y la medición indirecta a través de un sistema de indicadores sobre el cumplimiento de los requisitos que definen el servicio que presta la Agencia.

Medida 14.- Elaboración y difusión de la carta de servicios a la ciudadanía.

La Agencia dispone de Carta de Servicios de la actividad náutico-recreativa, con el objetivo de desarrollar una oferta de calidad y diferenciada y con compromiso social, es necesario mejorar el alcance de la información sobre los servicios públicos que se ofrecen a la ciudadanía, a través de la elaboración de la Carta de Servicios.

La carta de servicios tiene por objeto informar a la ciudadanía sobre los servicios públicos que gestiona la Comunidad Autónoma de Andalucía, las condiciones en que se prestan, los derechos de la ciudadanía en relación con estos servicios y los compromisos de calidad que se ofrecen en relación con su prestación.

Medida 15.- Evaluación del impacto socioeconómico de las instalaciones náutico-recreativas y el retorno de las inversiones ejecutadas en materia portuaria.

Esta medida consiste en el diseño e implantación de un sistema de evaluación para realizar estimaciones de la actividad económica generada por la actividad náutico-recreativa de los Puertos de Andalucía para que, junto con otros instrumentos de evaluación, pueda ser utilizada como elemento de juicio para la toma de decisiones estratégicas.

Medida 16.- Colaboración con la Consejería de Turismo para realizar actuaciones conjuntas.

Esta medida pretende promover el turismo náutico como motor económico de la sociedad, consolidando los puertos náuticos recreativos como una red de puertos autonómicos.

Medida 17.- Participación y colaboración con entidades y programas de calidad ambiental.

La medida está enfocada tanto a buscar, como a ser receptivos y colaboradores necesarios, en iniciativas promovidas por entidades terceras, destinadas a cualquier objetivo de mejora medioambiental, sea en el entorno estrictamente portuario, como de otros ámbitos relacionados (costas, aguas marinas territoriales, localidades donde se ubica la instalación portuaria, etc.), con el objetivo puesto no solo en la calidad de las aguas, sino también de los suelos y del aire.

Medida 18.- Modificaciones normativas.

Las mismas tienen por objetivo adaptar los instrumentos de ordenación funcional de los puertos a lo previsto tanto en la normativa de Puertos del Estado como de la mayoría de las Comunidades Autónomas con competencias en materia de puertos, intentando con ello mejorar la agilidad de los procedimientos.

Asimismo se pretende impulsar la implantación de usos en el suelo portuario para actividades industriales y comerciales que por su naturaleza tengan un mejor entendimiento desde la necesaria complementariedad puerto-ciudad, así como admitir expresamente el uso habitacional sujeto a la autorización del Consejo de Ministros.

Se ha establecido para dichos usos un nuevo importe de la cuota en las Tasas de ocupación privativa y de aprovechamiento especial, adecuadas al servicio prestado.

Simplificación de los trámites a realizar en los procedimientos de otorgamiento de autorizaciones y concesiones en el dominio público portuario, así como el modo de determinación de las tasas de ocupación privativa y aprovechamiento especial del dominio público portuario.

Medida 19.- Desarrollo de la administración electrónica.

Se trata de impulsar una Administración Electrónica multicanal para agilizar los tiempos de tramitación de los expedientes administrativos, perfeccionamiento de los procesos administrativos de contratación pública, creación de canales electrónicos y de interoperabilidad entre administraciones, reducir burocracia y facilitar el acceso de la ciudadanía a los servicios de la Agencia.

Se realizará siguiendo lo indicado en la normativa vigente: Ley 39/2015 de Procedimiento Administrativo Común, Ley 40/2015 de Régimen Jurídico del Sector Público y Decreto 622/2019 de Administración Electrónica, sobre la simplificación de procedimientos y racionalización organizativa de la Junta de Andalucía.

Medida 20.- Planes de estrategia optimizadora del dominio portuario, puesta en servicio de 150.000 metros de suelo portuario.

Consiste en desarrollar actuaciones que impulsen la mayor y mejor ocupación del dominio público portuario, dotando de un mayor aprovechamiento de todas las parcelas del dominio público portuario, al objeto de que en las mismas se implanten actividades para prestar servicios tanto a los usuarios portuarios como a la ciudadanía.

Con esta medida se pretende lograr la puesta en servicio de 150.000 metros de suelo portuario sin uso en la actualidad, con un alto impacto sobre el empleo y el desarrollo socioeconómico en Andalucía.

Medida 21.- Continuidad en el desarrollo de las Áreas de Autocaravanas de los Puertos Andaluces.

Después de cuatro años de experiencia hay una red de espacios reservados para autocaravanas en los puertos andaluces, que debido a la buena aceptación que están teniendo por parte de los usuarios en estos años, se está analizando la ampliación de algunas de las áreas existentes e incluso la apertura de otras nuevas en otros recintos portuarios. Esto supondría una mayor generación de empleo y riqueza para Andalucía.

Medida 22.- Definir entornos de colaboración para la coordinación con los concesionarios y administraciones.

Diseñar un plan de comunicación para mejorar la interlocución tanto con el sector pesquero como náutico deportivo, ocupantes del dominio público portuario.

Se pretende continuar e incrementar la colaboración existente entre la Agencia y las diferentes administraciones, tanto las locales de los municipios en las que se ubican los puertos como el resto de administraciones ocupantes del dominio público portuario.

El plan de comunicación contendrá actuaciones como la realización de mesas de trabajo con las organizaciones pesqueras, organizaciones del sector náutico-deportivo y autorizados y concesionarios.

Medida 23.- Actualizar el Plan de seguimiento de la vida de los títulos de ocupación del dominio público portuario y digitalizar la información obrante.

Esta medida consiste en actualizar el Plan de seguimiento de la vida de los títulos de ocupación del dominio público portuario, y digitalizar la información relativa al banco de concesiones y autorizaciones, mejorando así el control del cumplimiento de las obligaciones previstas en los títulos de ocupación del dominio público portuario.

Medida 24.- Programación plurianual de restitución de calados. Estudios técnicos, levantamientos batimétricos y financiación.

De acuerdo con la programación plurianual de inversiones, planificar a medio y largo plazo las intervenciones precisas para garantizar la accesibilidad marítima del sistema portuario, estableciendo un programa plurianual de restitución de calados como intervención básica en materia de operatividad.

Esta medida pretende garantizar la operatividad de las instalaciones portuarias, atendiendo a los estudios técnicos desarrollados, los levantamientos batimétricos periódicos realizados y las demandas de la flota pesquera y recreativa en el contexto de los nuevos requerimientos de la economía circular que permita avanzar hacia la sostenibilidad socioeconómica del sistema portuario.

Medida 25.- Elaboración del Plan de Adaptación del dominio portuario a los efectos del cambio climático.

Para garantizar la operatividad de las instalaciones portuarias a medio y largo plazo resulta necesario contemplar las posibles consecuencias de la incidencia del cambio climático en las condiciones de explotación, de acuerdo con las exigencias de la legislación específica de costas y la legislación ambiental.

Debe abordarse el análisis de vulnerabilidad del sistema portuario frente a los posibles efectos del cambio climático, profundizando en su conocimiento científico y técnico y diseñando programas de intervención con estimación de su coste e inclusión en las dotaciones presupuestarias futuras.

Medida 26.- Programación de tareas de conservación de obras de abrigo y atraque.

Para garantizar la operatividad de las instalaciones portuarias se hace necesario anticipar la respuesta a los requerimientos de conservación y mantenimiento de las infraestructuras portuarias básicas como obras de atraque y abrigo que constituyen elementos complejos que demandan plazos amplios de diseño y programación de intervenciones y dotaciones presupuestarias de notable entidad que deben programarse a largo plazo, de acuerdo con los resultados del análisis de vulnerabilidad del sistema portuario frente a los posibles efectos del cambio climático, y en línea con el consiguiente Plan de Adaptación a los efectos del cambio climático.

Medida 27.- Programación de tareas de conservación de redes de servicios, sistemas de balizamiento, edificios y equipamientos.

Para garantizar el desarrollo en adecuadas condiciones de las distintas operaciones que se desarrollan en el recinto portuario, tanto en tierra como a flote, resulta necesario anticipar las respuestas a los requerimientos de conservación y mantenimiento de los equipamientos, edificios, redes de servicios y sistemas de balizamiento. Dichos elementos conforman un conjunto heterogéneo e interconectado imprescindible para el desarrollo de la función portuaria.

Medida 28.- Medidas de mitigación del cambio climático. Potenciación del transporte marítimo regular de pasajeros en ámbitos metropolitanos, mejora de la eficiencia energética en las actividades y usos portuarios y racionalización del uso de recursos naturales optimizando el uso del agua y tratamiento de residuos procedentes de las actividades portuarias de perfil industrial.

Para garantizar la adecuación de las instalaciones portuarias a los requerimientos de sostenibilidad se hace necesario avanzar en la implantación de procedimientos y actuaciones que signifiquen mejora de la eficiencia energética y racionalización del uso de recursos naturales en las operaciones portuarias, así como la potenciación de las actividades con base portuaria que contribuyan a reducir las presiones sobre el medio ambiente, entre las que cabe destacar el desarrollo del transporte marítimo de pasajeros en ámbitos metropolitanos de alta congestión en la red viaria como alternativa al uso del vehículo privado.

Medida 29.- Análisis de demanda y justificación de nuevas intervenciones en materia de tráfico comercial de mercancías.

Análisis de la viabilidad de incremento de los tráficos en el puerto de Garrucha en adecuadas condiciones de sostenibilidad territorial, social, económica y medioambiental. Para garantizar la viabilidad de las posibles intervenciones a acometer en términos de demanda y rentabilidad económico-financiera se hace necesario elaborar estudios de mercado y justificación de tráficos, así como abordar la compatibilidad territorial, social, económica y medioambiental del incremento de los tráficos.

Medida 30.- Optimización de las infraestructuras y equipamientos actuales, y/o dotación de nueva infraestructura ampliando el recinto actual del puerto de Garrucha.

Desarrollo de las opciones de ampliación de la capacidad actual de carga del puerto de Garrucha, mejorando la operatividad y ecoeficiencia, atendiendo a las conclusiones del estudio de demanda y los condicionantes de orden territorial, social, económico-financiero y medioambiental detectados.

Medida 31.- Actualización del control ambiental de emisiones a la atmósfera, y potenciación de la eco-eficiencia para tráficos actuales.

La actividad de carga de mineral en el puerto de Garrucha es una actividad potencialmente contaminadora, según el R.D. 100/2011. Mejorar el tráfico implica la actualización de la Autorización de Emisiones a la Atmósfera y reducir consumos, emisiones y residuos.

Formará parte de esta medida solicitar a la Consejería competente en materia medioambiental una nueva Autorización de Emisiones a la Atmósfera, actualizando el actual Programa de Vigilancia Ambiental. Redactar pliegos y licitar la redacción del Plan de Control de Calidad.

Medida 32.- Desarrollo de actuaciones de marketing para el incremento del nivel de ocupación portuaria.

Para atraer nuevas embarcaciones e incrementar el nivel de ocupación portuaria, se realizarán actuaciones como la creación de un nuevo tipo de contrato para embarcaciones de base, que ofrezca la estancia en seco de sus embarcaciones sin coste adicional para el usuario, y la estancia de forma gratuita en otros puertos de la Agencia Pública de Puertos de Andalucía, posibilitando así que los usuarios se beneficien del concepto de red de puertos. La estancia bonificada en otros puertos de la red de puertos de la Agencia tendría un límite máximo de 30 días, y se establecería también un máximo de 7 días de estancia bonificada en un mismo puerto distinto al puerto base.

Asimismo se implementarían medidas para abaratar la estancia de embarcaciones de esloras superiores a 12 metros, y de embarcaciones multicasco.

Medida 33.- Promoción de la imagen de marca “Puertos de Andalucía”.

Esta medida consiste en el diseño e implantación de un plan de promoción y marketing de la actividad náutico recreativa de los Puertos de Andalucía de Gestión Directa, con el objetivo de generar una imagen reconocida a nivel nacional e internacional. En el plan de promoción y marketing se incluirán actuaciones de fomento del Turismo náutico en Andalucía y la organización de regatas, generadoras de empleo y desarrollo económico.

Medida 34.- Actualización y homogeneización de la carta de servicios.

Elaborar una carta de servicios portuarios adecuada a la situación actual, actualizando la que en su día se implantó, con motivo de la consecución del Sello de Calidad en gestión de Puertos Deportivos según la norma ISO 9001.

Medida 35.- Diseño y ejecución de actuaciones para mejora de los servicios prestados a tripulaciones y usuarios recreativos, y equipamientos al servicio de la flota.

Partiendo de un estudio o situación del entorno del recinto portuario, y de un análisis de la flota náutico recreativa actual de cada puerto y de sus demandas, situación actual de los amarres y de los servicios portuarios (varadero, aseos, vestuarios, lavanderías, locales de restauración , tiendas náuticas, accesos, aparcamientos, etc.), elaborar un plan de actuaciones de mejora o dotación de infraestructuras, y llevarlo a un nivel de ejecución máxima.

Se trata de plantear de una forma anual las actuaciones necesarias para la mejora de las infraestructuras y servicios, ya que esta planificación se actualiza anualmente en base a nuevas necesidades, circunstancias sobrevenidas, etc. Incluso con una planificación anual cerrada, entra dentro de lo posible la actualización en el mismo ejercicio anual, introduciendo nuevas actuaciones y suprimiendo algunas no tan prioritarias.

Medida 36.- Análisis preliminar de viabilidad y acompañamiento a las iniciativas presentadas por el sector privado para la implantación o ampliación de las instalaciones náutico-recreativas.

Sin perjuicio de que se admitan a trámite, la Agencia está recibiendo solicitudes por parte de iniciativas privadas para la implantación de instalaciones náutico-recreativas. Actualmente se han presentado solicitudes tanto para la implantación de nuevas instalaciones, caso de Playa Granada, Almuñecar y Torrox, como de ampliación de las existentes, como Puerto Banús o Fuengirola.

Medida 37.- Diversificación de las actividades vinculadas al sector pesquero en adecuadas condiciones de compatibilidad con los requerimientos operativos, sanitarios y de seguridad de los recintos pesqueros.

Esta medida consiste en el desarrollo de las opciones de diversificación del sector pesquero tradicional potenciando actividades de carácter turístico-pesquero, cultural y ambiental que propicien la puesta en valor de la pesca como patrimonio cultural de Andalucía, compatibilizando los requerimientos operativos, sanitarios y de seguridad de los recintos pesqueros con el acceso del público en general optimizando las instalaciones y equipamientos y contribuyendo a la integración puerto-ciudad y la implantación de nuevas actividades que fortalezcan el tejido socioeconómico local.

Medida 38.- Diseño y ejecución de actuaciones de mejora de las condiciones de seguridad y operatividad de la actividad pesquera y acuícola profesional.

Completar las infraestructuras y equipamientos al servicio de la flota pesquera profesional de modo puntual y en localizaciones concretas de acuerdo con las determinaciones de la autoridad competente en materia de pesca, y propiciando la autorregulación del sector que contribuya a la erradicación del desembarco irregular de capturas.

Planteamiento, diseño y ejecución de actuaciones de mejora de las condiciones operativas de la flota pesquera y el sector acuícola.

Medida 39.- Mejoras en la comercialización, transformación, y canales de distribución del producto pesquero que propician el aumento de su valor añadido.

Se pretende mejorar en todos los aspectos posibles, las infraestructuras necesarias que protagonizan los procesos de desembarque, clasificación, exposición y venta del pescado, de forma que las garantías de calidad en el producto de la pesca sean las mayores posibles, aumentando así el valor añadido del producto origen en los puertos autonómicos andaluces.

El distintivo y marca de calidad de un producto pesquero en origen, desembarcado y comercializado en uno de nuestros puertos pesqueros, define en todos los sentidos el valor añadido de dicho producto respecto al precio medio del mismo.

Medida 40.- Potenciación de marcas colectivas, sellos de calidad y reconocimiento de productos, en colaboración con la autoridad en materia pesquera y el sector.

Participar en la promoción que realizan las lonjas andaluzas para obtener una distinción de calidad de origen en los productos pesqueros comercializados en ellas, colaborando en todo lo necesario para la consecución del distintivo, con los distintos actores intervinientes, tanto con los gestores de las lonjas como con la Autoridad competente en la actividad pesquera.

Medida 41.- Colaborar en actuaciones relacionadas con el medioambiente con los agentes del sector pesquero.

Las actuaciones medioambientales en los recintos pesqueros es uno de los principales indicadores de calidad y del desarrollo socioeconómico del sector. En este sentido es imprescindible la colaboración de la Agencia Pública de Puertos con organizaciones medioambientales y con el sector pesquero profesional.

Las medidas están orientadas a generar espacios colaborativos con el sector pesquero y organizaciones medioambientales, con el objetivo de obtener mejoras de la limpieza y reciclaje de residuos tanto en tierra como en las dársenas.

Medida 42.- Completar los instrumentos de ordenación de los puertos, revisando aquellos que han quedado superados, y concertando la delimitación y ordenación de los espacios de borde con los distintos agentes implicados, de acuerdo con un nuevo marco legal que facilite la implantación de actividades de perfil complementario a los usos propios portuarios.

Revisión y adecuación de los instrumentos de ordenación sectorial portuaria, estableciendo pautas para la implantación de nuevas actividades por parte de la iniciativa privada, respetando las limitaciones del dominio público portuario y de los usos legalmente permitidos, y de acuerdo con las opciones de desarrollo comercial que propicie la modificación de la legislación sectorial a desarrollar, facilitando la implantación de nuevas actividades con demanda social y capacidad de generación de riqueza y empleo. Para introducir mayor agilidad en la adaptación del espacio portuario a los requerimientos sociales, se contempla la sustitución de la figura del Plan de Usos de los Espacios Portuarios establecida en el marco legal vigente por la Delimitación de Espacios y Usos Portuarios (DEUP) como instrumento básico de ordenación del espacio portuario, en la línea ya adoptada por la legislación sectorial portuaria tanto estatal como de distintas comunidades autónomas.

Medida 43.- Formalización de convenios con ayuntamientos para el desarrollo de la ordenación y prestación de servicios en los espacios de integración puerto-ciudad, y desarrollo de instrumentos urbanísticos.

Para facilitar la implantación de nuevas actividades en el dominio público portuario y propiciar un adecuado desarrollo de los espacios de integración puerto-ciudad puede resultar de gran utilidad en algunos supuestos formalizar convenios de colaboración con los ayuntamientos para el establecimiento de pautas comunes de ordenación y prestación de servicios, así como la formulación de instrumentos urbanísticos.

De este modo, podrá avanzarse en la concertación de la delimitación funcional y ordenación de los espacios portuarios de borde con los distintos agentes implicados.

Medida 44.- Adecuación normativa y legislativa en materia de tramitación de los instrumentos de ordenación sectorial y el planeamiento urbanístico de los espacios portuarios.

Con el objeto de propiciar la ordenación efectiva del dominio público portuario, incidiendo igualmente en el planeamiento urbanístico general y la ordenación subregional, se vienen planteando distintas modificaciones en el marco legal sectorial que permitan una respuesta más ágil a los requerimientos actuales sobre el espacio portuario, facilitando la implantación de nuevas actividades por parte de la iniciativa privada cuyo desarrollo no se contempla expresamente en la legislación portuaria.

En este orden de cosas, se hace necesario contar con un instrumento de delimitación y ordenación del espacio portuario y sus usos más dinámico y que permita dar respuesta

específica en su caso a los requerimientos de desarrollo de actividades singulares en materia comercial.

Medida 45.- Diseño y ejecución de actuaciones de integración puerto-ciudad avanzando en el re-equipamiento urbano, mejora de la movilidad sostenible y accesibilidad a la fachada marítima y accesibilidad universal, y tratamiento de cerramientos de aquellas áreas portuarias cuyo acceso debe quedar necesariamente restringido por motivos operativos y de seguridad.

Propiciar el desarrollo de actividades de perfil complementario a las puramente portuarias, así como operaciones de re-equipamiento urbano, en los espacios de borde entre la trama urbana y el recinto operativo portuario.

Una vez concertada la delimitación funcional y ordenación de los espacios de borde con los distintos agentes implicados podrá avanzarse en la mejora de la movilidad sostenible urbana, mejorando la accesibilidad de la fachada marítima, y conformando unos espacios de contacto que propicien la implantación de actividades complementarias a las portuarias y la recualificación de los espacios libres del frente marítimo.

En este orden de cosas, resulta de especial relevancia avanzar en la permeabilización del recinto funcional portuario, acometiendo la revisión de los cerramientos actuales y llevando a cabo actuaciones de adecuación de los elementos de control y seguridad cuando la conciliación entre las operaciones portuarias y el tránsito ciudadano lo permita.

Medida 46.- Identificación y valorización de elementos del patrimonio público portuario de interés cultural, histórico, natural y paisajístico.

Identificación de elementos del patrimonio público portuario de interés por su valor cultural, histórico, natural o paisajístico para su protección y valorización en los instrumentos de ordenación, e inclusión en intervenciones de rehabilitación.

Se persigue la reutilización de espacios, edificios u otros elementos portuarios singulares que hayan perdido su funcionalidad original y puedan ser destinados a nuevos usos de perfil complementario contribuyendo a la revitalización del contacto entre el puerto y la ciudad y la recomposición de la fachada marítima urbana en términos de paisaje y accesibilidad.

Medida 47.- Incorporación de los principios de la economía circular y adopción de pautas de diseño bioclimático, ecoeficiente y de valorización de los residuos y la reutilización de materiales.

Se incorporarán los principios de la economía circular a las intervenciones sobre el sistema portuario con el objetivo de preservación de los recursos naturales, reduciendo la extracción de materias primas y energía y la emisión de elementos contaminantes a la atmósfera y el medio marino, empleando los recursos de modo más eficiente, y priorizando la rehabilitación y puesta en valor de infraestructuras y equipamientos existentes frente a la construcción de nueva infraestructura, así como la recuperación de espacios degradados.

Del mismo modo, se potenciará la utilización de materiales que contengan elementos reciclados y con aptitud para ser reciclados a final de su vida útil, y se adoptarán pautas de diseño atendiendo a parámetros bioclimáticos, incorporando elementos que avancen en la sostenibilidad de la explotación de edificios y equipamientos y su adecuación en términos de ecoeficiencia y reducción de emisiones contaminantes, contribuyendo al desarrollo de la economía azul.

Medida 48.- Implantación de elementos para la generación de energías renovables y transición hacia una movilidad y prestación de servicios portuarios más sostenible.

Se identificarán las opciones de implantación de elementos para la generación de energías renovables en los recintos portuarios, así como la instalación de puntos de recarga de vehículos eléctricos y embarcaciones dotadas de propulsión híbrida o eléctrica, potenciando la utilización de modos menos contaminantes tanto en el acceso como en los recorridos por los recintos portuarios así como en la prestación de las propias operaciones portuarias, avanzando en la sustitución de los motores de combustión con el objetivo de contribuir en la transición hacia la descarbonización.

De este modo las intervenciones sobre el sistema portuario propiciarán la movilidad activa (a pié y en bicicleta) y una movilidad sostenible apostando por el transporte colectivo y los modos menos contaminantes tanto en los recorridos terrestres como en los desplazamientos marítimos, con especial atención a las operaciones en el interior de las dársenas.

Medida 49.- Desarrollo de actuaciones innovadoras en materia de I+D+i para reducción de huella de carbono y mejora de la durabilidad de las infraestructuras portuarias.

Se identificarán las opciones de desarrollo de actuaciones innovadoras en materia de I+D+i destinadas preferentemente a la reducción de la huella de carbono mediante aplicación de procesos de economía circular y desarrollo de nuevas tecnologías que permitan el incremento de la durabilidad de las infraestructuras portuarias en el marco de la nueva economía azul, propiciando la participación de entidades públicas y privadas a través de los oportunos convenios de colaboración.

Medida 50.- Organización del sector logístico andaluz.

Se trata de elaborar un Plan de Acción para la organización y puesta en marcha del “Clúster Andaluz de la Logística”. Deberá contar con la participación de los principales actores públicos y privados que integran el sector de la logística y el transporte en Andalucía: Autoridades Portuarias, Asociaciones del sector, administraciones, universidades, operadores y empresas, entre otros.

El Clúster Andaluz de la Logística definirá un Plan Estratégico para la promoción de la marca logística de Andalucía como plataforma logística de distribución a nivel global. En las líneas estratégicas a desarrollar por este plan figura la de internacionalización del sector logístico andaluz.

Medida 51.- Mantener una interlocución permanente con el sector logístico.

Esta medida consiste en mantener una interlocución permanente con el sector para conocer sus necesidades, ejerciendo el papel de cadena de transmisión entre las empresas del sector y la Consejería.

Medida 52.- Ampliación y desarrollo de la Red Logística de Andalucía.

Impulsar de forma prioritaria el desarrollo de los proyectos de la Red Logística que estén más maduros y que puedan ser una realidad en este plazo de tres años, y aquellos por los que el sector ha mostrado más interés y no hay dudas de su interés estratégico.

Se plantea una revisión de las bases estratégicas para el desarrollo logístico de Andalucía definidas en el primer PISTA 2007-2013, que sirva para validar y redefinir el diseño y las líneas de actuación para continuar con el desarrollo de la Red Logística a medio plazo. Los resultados determinarán las actuaciones a acometer en el segundo periodo del Plan, en función de la disponibilidad concreta de Fondos Europeos y recursos presupuestarios de la Consejería.

Realizar actuaciones en aquellas áreas logísticas que intervienen en la creación de Terminales Intermodales, como elemento imprescindible para consolidar un Sistema Intermodal de Transporte.

Medida 53.- Servicios al transporte seguro de mercancías.

Desarrollar un plan de acción para el desarrollo de una Red de Centros de Servicios al Vehículo Seguros y Áreas de Estacionamiento para mercancías peligrosas, integrando las instalaciones de Red Logística y las puestas en marcha desde la iniciativa privada. El Plan definirá las fórmulas de colaboración con la iniciativa privada para la puesta en servicio y explotación de nuevos centros.

Esta medida como parte del Plan de Infraestructuras del Transporte y Movilidad de Andalucía (PITMA) programará aquellas actuaciones prioritarias a realizar en el horizonte 2021-2027, en función de la disponibilidad concreta de Fondos Europeos y recursos presupuestarios de la Consejería.

11.- PROGRAMACIÓN DE LAS MEDIDAS ESTRATÉGICAS

La programación del plan incide tanto en la variable temporal como en las unidades organizativas que tienen la responsabilidad de llevarlas a cabo, pero siempre con una perspectiva integradora y de participación de todos los grupos de interés que intervienen en el desarrollo de las medidas contempladas en el plan.

El marco temporal del plan está expresado de forma semestral y anual, permitiendo su revisión continua articulada en el sistema de seguimiento, realizando los ajustes necesarios para cumplir con el desarrollo de cada una de las medidas definidas en el plan.

Respecto a la naturaleza de las medidas y su programación hay que diferenciar aquellas que están marcadas por una fecha de inicio y final, otras que poseen una fase de implantación y un desarrollo posterior que continúa durante todo el periodo de vigencia del plan estratégico, así como un tercer tipo de medida referidas a procesos continuos durante todos los años de vigencia de dicho plan.

Objetivos	Medidas	2022		2023		2024		2025		Responsables
		1º S	2º S							
O1. OPTIMIZAR EL MODELO DE GESTIÓN INTERNA DE LA AGENCIA	M1. Implantación de un sistema de información integrado para facilitar la gestión y adopción de decisiones.									Departamento de Sistemas de Información
	M.2.- Diseño de un sistema de archivo digital de documentación interna y de usuarios para agilizar la operativa de cada fase en las diferentes tramitaciones.									Departamento de Sistemas de Información
	M.3.- Actualización del Catálogo de Puestos de Trabajo.									Departamento de Recursos Humanos
	M.4.- Implantación de un Sistema de evaluación del desempeño de los recursos humanos.									Departamento de Recursos Humanos
	M.5.- Diseño de un Plan de Comunicación interna, que incluya la definición de canales de comunicación efectivos con los órganos gestores de la Consejería.									Secretaría General Departamento de Recursos Humanos
	M.6.- Impulso del Plan de Formación de la Agencia.									Departamento de Recursos Humanos
	M.7.- Negociación de un nuevo Convenio Colectivo de la Agencia.									Departamento de Recursos Humanos
	Medida M.8.- Mejora de la integración de la Dirección de Áreas Logísticas y Transporte y Red Logística en la Agencia.									Secretaría General, Gerencia RLA y Departamento de Sistemas de Información
	M.9.- Diseño, implantación y ejecución de un Plan de Igualdad de trato y oportunidades para las Personas Trabajadoras.									Departamento de Recursos Humanos
	M.- 10.- Diseño Plan de Integración nuevo personal de la Agencia									Departamento de Recursos Humanos
O2. CONSOLIDAR EL MARCO ECONÓMICO FINANCIERO	M.11.- Elaboración de un Programa Plurianual de actuaciones									Dirección de Áreas Logísticas y de Transportes y Dirección de Puertos
	M.12.- Diversificación en la participación en programas con financiación europea									Área Económico financiera
O3. DESARROLLAR DE UNA OFERTA DE CALIDAD DIFERENCIADA Y COMPROMISO SOCIAL EN LOS SERVICIOS PORTUARIOS.	M.13.- Mejora del sistema de evaluación del grado de satisfacción de los usuarios de la red de puertos deportivos gestionados directamente por la Agencia.									Dirección Comercial Secretaría General
	M.14 Elaboración y difusión de la carta de servicios a la ciudadanía									Área de Dominio Público, Infraestructuras y Desarrollo Portuario, Explotación
	M.15.- Evaluación del impacto socioeconómico de las instalaciones náutico-recreativas y el retorno de las inversiones ejecutadas en materia portuaria.									Dirección de Puertos, Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario y Área de Explotación.
	M.16.- Colaboración con la Consejería de Turismo para realizar actuaciones conjuntas.									Dirección Comercial
	M.17.- Participación y colaboración con entidades y programas de calidad ambiental.									Área de Explotación y Departamento de Operaciones Portuarias

Objetivos	Medidas	2022		2023		2024		2025		Responsables
		1º S	2º S							
O4. DESARROLLAR EL POTENCIAL DEL DOMINIO PÚBLICO PORTUARIO Y DE LA GESTIÓN PORTUARIA	M.18.- Modificaciones normativas									Dirección General, Dirección comercial, Dirección de Puertos Autonómicos y Secretaría General
	M.19.- Desarrollo de la administración electrónica									Departamento de Sistemas de Información
	M.20.- Planes de Estrategia optimizadora del dominio portuario, puesta en servicio de 150.000 metros de suelo portuario.									Dirección comercial, Dirección de Puertos Autonómicos y Área de Dominio Público Portuario.
	M.21.- Continuidad en el desarrollo de las Áreas de autocaravanas de los Puertos Andaluces.									Área de Dominio Público Portuario
	M.22.- Definición de entornos de colaboración para la coordinación con los concesionarios y administraciones.									Dirección General, Dirección comercial, Dirección de Puertos Autonómicos, Secretaría General y Área de Dominio Público Portuario.
	M.23.- Actualización del Plan de seguimiento de la vida de los títulos de ocupación del dominio público portuario y digitalizar la información obrante.									Área de Dominio Público Portuario.
O.5 MANTENER LAS CONDICIONES OPERATIVAS DEL SISTEMA PORTUARIO Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO	M.24.- Programación plurianual de restitución de calados. Estudios técnicos, levantamientos batimétricos y financiación.									Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario
	M.25.- Elaboración del Plan de Adaptación del dominio portuario a los efectos del cambio climático									Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario
	M.26.- Programación de tareas de conservación de obras de abrigo y atraque									Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario
	M.27.- Programación de tareas de conservación de redes de servicios, sistemas de balizamiento, edificios y equipamientos									Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario
	M.28.- Medidas de mitigación del cambio climático relacionadas con el transporte marítimo, las actividades y usos portuarios.									Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario
O6. MEJORAR EL TRÁFICO DE MERCANCÍAS EN EL PUERTO DE GARRUCHA	M.29.-Análisis de demanda y justificación de nuevas intervenciones en materia de tráfico comercial de mercancías.									Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario
	M.30.- Elaboración de estudios de posible optimización de las infraestructuras y equipamientos actuales, y de dotación de nueva infraestructura, ampliando el recinto portuario actual.									Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario
	M.31.- Actualización del control ambiental de emisiones a la atmósfera, y potenciación de la eco-eficiencia, para los tráficos actuales.									Área de Explotación y Departamento de operaciones portuarias.

Objetivos	Medidas	2022		2023		2024		2025		Responsables
		1º S	2º S							
07. MEJORAR LAS INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS NAÚTICO-RECREATIVOS, Y PROMOCIÓN DE LA NAÚTICA DE RECREO.	M.32.- Desarrollo de actuaciones de marketing para el incremento del nivel de ocupación portuaria									Dirección de Puertos, Área de Explotación y Secretaría General
	M.33.- Promoción de la imagen de marca "Puertos de Andalucía" y de la náutica recreativa.									Dirección Comercial
	M.34.- Actualización y homogeneización de la carta de servicios.									Área de Explotación y Departamento de operaciones portuarias.
	M.35.- Diseño y ejecución de actuaciones para mejora de los servicios prestados a tripulaciones y usuarios recreativos, y equipamientos al servicio de la flota.									Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario
	M.36.- Análisis preliminar de viabilidad y acompañamiento en las iniciativas presentadas por el sector privado para la implantación de nuevas instalaciones náutico-recreativas									Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario Área de Explotación
08. MEJORAR LAS CONDICIONES OPERATIVAS DE LA ACTIVIDAD PESQUERA PROFESIONAL Y LA ACTIVIDAD ACUÍCOLA, Y POTENCIACIÓN SOCIOECONÓMICA DEL SECTOR PESQUERO.	M.37 . Diversificación de las actividades vinculadas al sector pesquero en adecuadas condiciones de compatibilidad con los requerimientos operativos, sanitarios y de seguridad de los recintos pesqueros.									Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario
	M.38.- Diseño y ejecución de actuaciones de mejora de las condiciones de seguridad y operatividad de la actividad pesquera y acuícola profesional.									Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario
	M.39.- Mejoras en la comercialización, transformación, y canales de distribución del producto pesquero que propician el aumento de su valor añadido.									Área de Explotación, Departamento de operaciones portuarias y Área Jurídica
	M.40.- Potenciación de marcas colectivas, sellos de calidad y reconocimiento de productos, en colaboración con la autoridad en materia pesquera y el sector.									Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario, Área de Explotación y Jefaturas de Zonas Portuarias
	M.41.- Colaborar en actuaciones relacionadas con el medioambiente con los agentes del sector pesquero.									Área de Explotación y Jefaturas de Zonas Portuarias

Objetivos	Medidas	2022		2023		2024		2025		Responsables
		1º S	2º S							
O9. ADAPTAR LA ORDENACIÓN FUNCIONAL DE LOS ESPACIOS PORTUARIOS, INTEGRACIÓN PUERTO-CIUDAD, Y ADECUACIÓN PAISAJÍSTICA.	M.42.-Completar los instrumentos de ordenación de los puertos, revisando aquellos que han quedado superados, y concertando la delimitación y ordenación de los espacios de borde con los distintos agentes implicados, de acuerdo con un nuevo marco legal que facilite la implantación de actividades de perfil complementario a los usos propios portuarios.									Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario
	M.43.- Formalización de convenios con ayuntamientos para el desarrollo de la ordenación y prestación de servicios en los espacios de integración puerto-ciudad, y desarrollo de instrumentos urbanísticos.									Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario
	M.44.- Adecuación normativa y legislativa en materia de tramitación de los instrumentos de ordenación sectorial y el planeamiento urbanístico de los espacios portuarios.									Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario
	M.45.- Diseño y ejecución de actuaciones de integración puerto-ciudad.									Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario
	M.46.- Identificación y valorización de elementos del patrimonio público portuario de interés cultural, histórico, natural y paisajístico.									Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario
O10. MEJORAR LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL DEL SISTEMA PORTUARIO, LÍNEA VERDE.	M. 47.- Incorporación de los principios de la economía circular y adopción de pautas de diseño bioclimático, ecoeficiente y de valorización de los residuos y la reutilización de materiales.									Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario
	M.48.- Implantación de elementos para la generación de energías renovables y transición hacia una movilidad y prestación de servicios portuarios más sostenible.									Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario
	M.49 Desarrollo de actuaciones innovadoras en materia de I+D+i para reducción de huella de carbono y mejora de la durabilidad de las infraestructuras portuarias.									Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario
O11. SER EL REFERENTE PARA EL SECTOR LOGÍSTICO EN ANDALUCÍA	M. 50.- Organización del sector logístico andaluz.									Dirección Comercial, Dirección de Áreas Logísticas y de Transportes y Departamento de Planificación y Desarrollo del Transporte.
	M.51.- Mantener una interlocución permanente con el sector logístico.									Dirección Comercial, Dirección de Áreas Logísticas y de Transportes y Departamento de Planificación y Desarrollo del Transporte.
O12. CONTINUAR CON EL DESARROLLO DE LA RED LOGÍSTICA DE ANDALUCÍA	M.52.- Ampliación y desarrollo de la Red Logística de Andalucía.									Dirección de Áreas Logísticas y de Transportes y Departamento de Planificación y Desarrollo del Transporte.
	M. 53.- Servicios al transporte seguro de mercancías.									Dirección de Áreas Logísticas y de Transportes y Departamento de Planificación y Desarrollo del Transporte.

12.- MARCO ECONÓMICO FINANCIERO

La Agencia Pública de Puertos de Andalucía cuenta con los recursos financieros siguientes:

- Los procedentes de las Tasas portuarias que son ingresos propios de acuerdo al artículo 48 de la Ley 21/2007 de 18 de diciembre de Régimen Jurídico y Económico de los Puertos de Andalucía.
- Cualquier otro ingreso no tributario derivado de su actividad tanto portuaria como en materia de áreas logísticas.
- Transferencias recibidas mediante Fondos Feder en función de los objetivos que se asignen en materia portuaria y logística en los distintos Marcos Operativos plurianuales europeos.
- Subvenciones recibidas a través de las convocatorias anuales de la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible para Inversiones que mejoren las Infraestructuras de los puertos pesqueros, las lonjas, los lugares de desembarque y los fondeaderos, incluidas las inversiones en instalaciones de recogida de residuos y desechos marino previstas en el Programa Operativo del FEMP 2014-2020.
- Transferencias de financiación de capital para llevar a cabo actuaciones de inversión no incluidas en los Programas Operativos Europeos.

Los dos primeros apartados corresponden a Ingresos de la actividad siendo su finalidad la financiación de la prestación de servicios portuarios y logísticos, de forma que la Agencia Pública de Puertos de Andalucía no recibe Transferencias de Financiación de explotación, cubriendo todos los gastos corrientes del ejercicio, y arrojando un excedente presupuestario para inversiones del capítulo 6 que aunque oscila anualmente puede rondar un importe de 1,5 millones de euros.

Por tanto, para aquellas actuaciones vinculadas a la prestación del servicio o a los gastos corrientes de la Agencia se cuenta con unos recursos anuales derivados de Tasas y de Ingresos no tributarios por un importe que supera los 25 millones anuales de ingresos. En el Presupuesto del ejercicio 2021 este importe es de 27.047.985 euros.

Para las actuaciones correspondientes a Inversiones portuarias y logísticas, es necesario contar con los recursos tanto de Feder como de Autofinanciada que se vayan asignando a los distintos presupuestos de cada ejercicio, priorizándose anualmente las distintas actuaciones de inversión, en función de los recursos asignados.

En el Presupuesto del ejercicio 2021 se contemplan Transferencias de capital por importe total de 32.993.841 euros de las cuales 28.240.232 euros son Transferencias de FEDER y 4.753.609 euros Transferencias de Autofinanciada. Además de estos importes la Agencia a través de las convocatorias de los fondos FEMP de la anualidad 2020, podrá ejecutar actuaciones de Mejora en instalaciones portuarias pesqueras por importe de 5.971.354,37 euros, de los cuales las Ayudas recibidas serán de 4.658.810,95 euros, autofinanciándose la diferencia.

Es necesario subrayar que el contenido de carácter económico-financiero de este plan es una mera previsión. Máxime en un momento como el actual, en el que encontramos un escenario fiscal y económico asociado a la emergencia sanitaria, que presenta un alto grado de incertidumbre que no permite determinar, con un grado de verosimilitud razonable, los recursos presupuestarios disponibles a medio plazo. Esto es así por varios motivos: la evolución incierta de las variables macroeconómicas como consecuencia de las sucesivas oleadas provocadas por la pandemia, la indeterminación de la asignación de fondos vinculados al Mecanismo de Recuperación y Resiliencia a lo largo de su periodo de ejecución, la todavía escasa definición de los instrumentos de desarrollo del nuevo marco de los fondos europeos para el periodo 2021/2027, la falta de información Es copia auténtica de documento electrónico sobre los objetivos relativos a las reglas fiscales para los ejercicios próximos y la falta de determinación del impacto de otras magnitudes fiscales vinculadas al funcionamiento mismo del Sistema de Financiación de las Comunidades Autónomas. Todo ello aconseja adoptar un criterio de prudencia sobre las evoluciones futuras de los gastos presupuestarios. No obstante, en todo caso, serán las sucesivas leyes del presupuesto las que establezcan los recursos efectivamente disponibles en cada momento durante el periodo de vigencia del plan.

13.- EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El Plan estratégico debe ser un instrumento de planificación dinámico por lo que cuenta con herramientas para su revisión y adaptación continua. En concreto se establece un sistema de seguimiento semestral y de evaluación anual.

Ello implica el establecimiento de un sistema de evaluación que permita comprobar tanto la adecuación de su ejecución a los objetivos previstos como la actualización de los mismos o la necesidad de acometer modificaciones o adaptaciones.

El sistema de seguimiento, evaluación y actualización del Plan consiste en la recopilación y tratamiento semestral de información, para asegurar la correcta implantación del Plan, y en la realización anual de la evaluación de los resultados e impactos de la política, para su adaptación y mejora. Las tareas de seguimiento y evaluación desempeñan una importante función para reajustar o reorientar la programación y la estrategia a la generación de resultados que satisfagan las expectativas y necesidades de la ciudadanía y permitan alcanzar las metas estratégicas.

La Dirección General será responsable del control de la evolución del plan, que junto con Dirección de Puertos y la Dirección de Áreas Logísticas y de Transportes, la Dirección Comercial y la Secretaría General, impulsarán la implantación del Plan estratégico.

La misión del equipo de Dirección de la Agencia Pública de Puertos de Andalucía consistirá en controlar el correcto desarrollo de las actuaciones.

Es necesario la constitución de una Comisión de Seguimiento del Plan cuya labor consistirá en recibir la información de las distintas unidades organizativas implicadas en el desarrollo de las medidas y actuaciones a realizar, mediante un sistema de indicadores que informan sobre el nivel de ejecución del plan.

La Comisión de Seguimiento del Plan informará anualmente sobre la evolución del Plan al equipo de Dirección para que puedan analizarse los resultados y las posibles desviaciones para la toma de decisiones, proponiendo las modificaciones que sean necesarias.

Así mismo, el equipo de Dirección deberá informar a la Dirección General de la evolución del Plan estratégico, informado del nivel de ejecución y de las modificaciones necesarias que deban realizarse.

La Dirección General informará a partir de los dos años de la aprobación del plan sobre la evolución del plan estratégico a la Comisión Ejecutiva, en términos de nivel de ejecución de

las medidas y una propuesta de las medidas correctoras necesarias, en términos de modificaciones o reprogramaciones, con el objetivo de adaptar la estrategia a necesidades actualizadas tanto de la organización como del entorno.

El Sistema de Evaluación será permanente durante la vigencia del plan mediante el seguimiento establecido, permitiendo revisar y definir medidas correctoras si fuera necesario. Asimismo, permitirá una evaluación final del nivel de consecución de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico, en su vertiente cualitativa y cuantitativa.

Se realizará una publicación anual sobre la evolución de las medidas realizadas en la intranet de la Agencia y, en caso de ser pertinente por la repercusión que tenga la medida implantada en grupos de interés externos, se realizarán publicaciones sobre dichas novedades.

Asimismo, se realizarán jornadas de participación sobre el plan estratégico con los diferentes grupos de interés de la Agencia, que permitan obtener información sobre la repercusión de las medidas estratégicas adoptadas.

A continuación se detallan los indicadores agrupados por los objetivos que se pretenden conseguir en el plan estratégico de la Agencia.

Indicadores del plan estratégico:

Objetivos Estratégicos	INDICADORES
O1. OPTIMIZAR EL MODELO DE GESTIÓN INTERNA DE LA AGENCIA	Porcentaje de áreas funcionales integradas en el sistema.
	Porcentaje de documentación interna integrada en el archivo digital.
	Grado de ejecución del catálogo de puestos.
	Grado de implantación del sistema de evaluación del desempeño.
	Porcentaje de impactos en los canales formales de comunicación.
	Porcentaje del personal de la Agencia que es objeto de acciones formativas.
	Aprobación del nuevo Convenio Colectivo de la Agencia.
	Número de impactos de integración destinadas al fomento del conocimiento de la actividad realizada de Áreas Logísticas y de Transporte y Red Logística por parte de la Agencia.
	Aprobación del Plan de Igualdad de la Agencia.
O2. CONSOLIDAR EL MARCO ECONÓMICO FINANCIERO	Número de aprobaciones del programa plurianual de actuaciones.
	Número de solicitudes de participación en programas de financiación europea.
O3. DESARROLLAR DE UNA OFERTA DE CALIDAD DIFERENCIADA Y COMPROMISO SOCIAL EN LOS SERVICIOS PORTUARIOS.	Grado de implantación del nuevo sistema de evaluación de la satisfacción de los servicios portuarios.
	Grado de desarrollo del sistema de evaluación del impacto socioeconómico de las instalaciones náutico-recreativas.
	Participación en eventos nacionales e internacionales donde esté presente Turismo Andaluz.
	Número de actos en los que la Agencia colabora con entidades de calidad ambiental.
	Número de planes relacionados con la Calidad Ambiental
O4. DESARROLLAR EL POTENCIAL DEL DOMINIO PÚBLICO PORTUARIO Y DE LA GESTIÓN PORTUARIA	Aprobación de las modificaciones normativas.
	Porcentaje anual de servicios electrónicos ofrecidos a la ciudadanía.
	Nivel de ocupación de las parcelas de dominio público portuario.
	Número de nuevas áreas de autocaravanas nuevas y/o ampliadas.
	Grado de desarrollo del plan de comunicación para la mejora de la interlocución con el sector portuario.
	Grado de actualización del plan de seguimiento de la vida de los títulos de ocupación del dominio público portuario.
	Grado de implantación del nuevo plan de seguimiento de la vida de los títulos del dominio público portuario.
O.5 MANTENER LAS CONDICIONES OPERATIVAS DEL SISTEMA PORTUARIO Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO	Número de actuaciones de restitución de calados (Ud)
	Número de estudios de vulnerabilidad y adaptación frente al cambio climático (Ud)
	Número de actuaciones de conservación de obras de abrigo y atraque (Ud)
	Número de actuaciones de conservación de redes de servicios, sistemas de balzamiento, edificios y equipamientos (Ud)
	Número de intervenciones para la mitigación del cambio climático (Ud)
O6. MEJORAR EL TRÁFICO DE MERCANCÍAS EN EL PUERTO DE GARRUCHA	Número de estudios de demanda y justificación de tráficos, y proyectos de intervención (Ud)
	Número de actuaciones para la ampliación de la capacidad operativa del puerto de Garrucha para transporte de mercancías (Ud)
	Grado de ejecución de la redacción del Plan de Control de calidad ambiental en buques mercantes.

Objetivos Estratégicos	INDICADORES
07. MEJORAR LAS INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS NÁUTICO-RECREATIVOS, Y PROMOCIÓN DE LA NÁUTICA DE RECREO.	<p>Porcentaje anual de ocupación de embarcaciones de contrato base especial y de nuevas embarcaciones de eslora superior a treinta metros.</p> <p>Número de actos (ferias, foros, jornadas) en los que participa la Agencia relacionados con la promoción de la náutica recreativa.</p> <p>Número de regatas organizadas por la Agencia.</p> <p>Número de puertos con actividad náutico-recreativa con la carta de servicios actualizada.</p> <p>Grado de ejecución del plan de actuaciones de mejora o dotación de infraestructuras.</p> <p>Número de solicitudes a trámite versus número de expedientes en fase de inicio.</p>
08. MEJORAR LAS CONDICIONES OPERATIVAS DE LA ACTIVIDAD PESQUERA PROFESIONAL Y LA ACTIVIDAD ACUÍCOLA, Y POTENCIACIÓN SOCIOECONÓMICA DEL SECTOR PESQUERO.	<p>Número de acciones de diversificación de actividades vinculadas al sector pesquero.</p> <p>Número de intervenciones para la mejora de las condiciones de seguridad y operatividad de la actividad pesquera y acuícola profesional.</p> <p>Incremento del precio medio del producto de la pesca desembarcado en los puertos andaluces.</p> <p>Número de puertos o lonjas que consiguen una distinción de calidad de origen en los productos comercializados en ellos.</p> <p>Número de convenios, colaboraciones y propuestas o iniciativas establecidas con el sector pesquero y organizaciones medioambientales.</p>
09. ADAPTAR LA ORDENACIÓN FUNCIONAL DE LOS ESPACIOS PORTUARIOS, INTEGRACIÓN PUERTO-CIUDAD, Y ADECUACIÓN PAISAJÍSTICA.	<p>Porcentaje de puertos que dispongan de una ordenación de los espacios de borde actualizada.</p> <p>Número de convenios establecidos con la Administración Local de los distintos municipios para el desarrollo de la ordenación y prestación de servicios en los espacios de integración puerto-ciudad.</p> <p>Número de modificaciones normativas tramitadas para optimizar la ordenación y explotación del dominio portuario.</p> <p>Número de actuaciones en materia de integración puerto-ciudad.</p> <p>Número de inclusiones de elementos del patrimonio público portuario de interés cultural, histórico, natural y paisajístico en proyectos de intervención o instrumentos de ordenación.</p>
010. MEJORAR LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL DEL SISTEMA PORTUARIO, LÍNEA VERDE.	<p>Número de actuaciones que incorporan pautas de diseño bioclimático, ecoeficiente y de reciclado de materiales contribuyendo al desarrollo de la economía circular.</p> <p>Número de actuaciones en materia de generación de energías renovables. (Ud)</p> <p>Número de actuaciones para el suministro de energía a vehículos y embarcaciones eléctricos o híbridos. (Ud)</p> <p>Número de actuaciones innovadoras para reducción de huella de carbono y mejora de la durabilidad de las infraestructuras portuarias. (Ud)</p>
10. SER EL REFERENTE PARA EL SECTOR LOGÍSTICO EN ANDALUCÍA	<p>Número de reuniones mantenidas con asociaciones y empresas del sector logístico.</p> <p>Número de actos en los que la Agencia participa en eventos de promoción de las Áreas Logísticas.</p>
11. CONTINUAR CON EL DESARROLLO DE LA RED LOGÍSTICA DE ANDALUCÍA	<p>Porcentaje de ejecución de proyectos de ampliación y desarrollo de la Red Logística de Andalucía.</p> <p>Número de colaboraciones realizadas para la implantación de Centros de Servicios al Vehículo Seguros y Áreas de Estacionamiento para mercancías peligrosas.</p>

14.- ANEXOS

ANEXO I: SISTEMA PORTUARIO AUTONÓMICO ANDALUZ

El Sistema Portuario Autonomico Andaluz está constituido por puertos de gestión directa e indirecta:

Los puertos de gestión directa son aquellos transferidos por la Administración General del Estado en su momento o que ha ido construyendo la Junta de Andalucía y son explotados directamente a través de la Agencia Pública de Puertos de Andalucía. Cumplen funciones de tráfico comercial de mercancías y viajeros, pesqueras, y náutico-recreativas.

En la actualidad, los puertos de gestión directa se corresponden con 23 zonas de servicio:

PROVINCIA	MUNICIPIO	PUERTO
HUELVA	Sanlúcar de Guadiana	SANLÚCAR de GUADIANA
	Ayamonte	AYAMONTE
	Isla Cristina	RÍA del CARRERAS (ISLA CRISTINA)
	Lepe, Cartaya	RIA del PIEDRAS
	Punta Umbría	RIA de PUNTA UMBRÍA
	Palos de la Frontera	MAZAGÓN
CÁDIZ	Sanlúcar de Barrameda	BONANZA
	Chipiona	CHIPIONA
	Rota	ROTA
	San Fernando	GALLINERAS
	Chiclana Fra.	SANCTI-PETRI
	Conil	CONIL
	Barbate	BARBATE
	La Línea	LA ATUNARA
MÁLAGA	Estepona	ESTEPONA
	Marbella	MARBELLA "LA BAJADILLA"
	Fuengirola	FUENGIROLA
	Vélez Málaga	CALETA de VÉLEZ
ALMERÍA	Adra	ADRA
	Roquetas Mar	ROQUETAS de MAR
	Carboneras	CARBONERAS
	Garrucha	GARRUCHA
	Cuevas del Almanzora	VILLARICOS

Los puertos de gestión indirecta son aquellos construidos y explotados en régimen de concesión por la iniciativa privada, correspondiéndose con doce puertos deportivos. Constituyen puertos de gestión indirecta al no desarrollar directamente la Agencia Pública de Puertos de Andalucía su explotación. Son los siguientes:

PROVINCIA	MUNICIPIO	PUERTO
SEVILLA	Gelves	GELVES
CÁDIZ	San Roque	SOTOGRADE
MÁLAGA	Manilva	LA DUQUESA
	Marbella	PUERTO BANÚS
	Marbella	DEPORTIVO MARBELLA
	Marbella	CABOPINO
	Benalmádena	BENALMÁDENA
	Málaga	EL CANDADO
GRANADA	Almuñecar	PUNTA de la MONA
ALMERÍA	El Ejido	ALMERIMAR
	Roquetas Mar	AGUADULCE
	Níjar	SAN JOSÉ

Cabe señalar que en los puertos de gestión directa la Agencia Pública de Puertos de Andalucía puede otorgar igualmente en concesión determinados espacios para el desarrollo de instalaciones náutico-recreativas, fundamentalmente a clubs náuticos. Estas instalaciones constituyen zonas náutico-recreativas gestionadas indirectamente en el ámbito de puertos de gestión directa, en contraposición a las instalaciones que gestiona directamente la Agencia Pública de Puertos de Andalucía en los puertos de gestión directa.

La complejidad y heterogeneidad de algunos ámbitos marítimo-fluviales de las provincias de Huelva y Cádiz, donde se localizan gran número de instalaciones portuarias, hace necesario manejar el concepto de Espacio Portuario que engloba distintos recintos y/o instalaciones para su agrupación en una unidad de gestión y ordenación.

En el Sistema Portuario Autonómico la Agencia Pública de Puertos de Andalucía gestiona 5 Espacios Portuarios y 29 Puertos, que albergan 52 instalaciones portuarias.

De este modo, la configuración del Sistema Portuario respondería al siguiente esquema:

SISTEMA PORTUARIO AUTONÓMICO

PROVINCIA	MUNICIPIO	ESPACIO PORTUARIO / PUERTO	INSTALACIÓN PORTUARIA	USO DEPORTIVO			USO PESQUERO
				GESTIÓN INDIRECTA	GESTIÓN HABILITADA EN ZONA NAUTICA	GESTIÓN INDIRECTA	
HUELVA	Sanlúcar de Guadiana	E.P. del RÍO GUADIANA	Puerto de Sanlúcar de Guadiana		X		
	Ayamonte	PUERTO DE AYAMONTE	Puerto Pesquero de Ayamonte				X
			Dársena Recreativa de Ayamonte	X			
	Isla Cristina	E.P. de la RIA del CARRERAS	Dársena Recreativa (Marina Isla Canela)		X		
			Puerto Pesquero de Isla Cristina				X
			Dársena Recreativa de Isla Cristina	X			
			Puerto Pesquero de Punta del Moral				X
	Lepe	E.P. de la RIA del PIEDRAS	Puerto de El Terrón	X			X
			Dársena Deportiva (AND "El Terrón")		X		
	Cartaya		Puerto de El Rompido				X
			Dársena Deportiva (Marina de El Rompido)		X		
			Dársena Deportiva (C. N. "Río Piedras")		X		
			Dársena Deportiva (A.D.N. "San Miguel")		X		
			Dársena Deportiva (A.D.N. "Nuevo Portil")		X		
	Punta Umbría	E.P. de la RIA de PUNTA UMBRÍA	Puerto Pesquero de Punta Umbría				X
			Dársena Deportiva de Punta Umbría	X			
			Dársena Deportiva (C. D. N. de Punta Umbría)		X		
			Dársena Deportiva (Real C. M. T. de Punta Umbría)		X		
	Palos de la Frontera	PUERTO DE MAZAGÓN	Puerto de Mazagón	X			X
SEVILLA	Gelves	PUERTO GELVES	Puerto Gelves			X	
CÁDIZ	Sanlúcar de Barrameda	PUERTO DE BONANZA	Puerto Pesquero de Bonanza				X
	Chipiona	PUERTO DE CHIPIONA	Puerto de Chipiona	X			X
	Rota	PUERTO DE ROTA	Puerto de Rota	X			X
	Puerto Real	E.P. del SACO INTERIOR de la BAHÍA de CÁDIZ	Dársena Deportiva (Club Deportivo Náutico "Río San Pedro")		X		
	Cádiz		Concesión Administrativa "Puerto América"	X			
			Dársena Deportiva (C. N. Alcázar)		X		
	San Fernando		Puerto de Gallineras				X
					X		
	Chiclana de la Frontera		Puerto de Sancti – Petri	X			X
					X		
					X		
	Conil	PUERTO DE CONIL	Puerto de Conil	X			X
					X		
	Barbate	PUERTO DE BARBATE	Puerto de Barbate	X			X
				X			
				X			
La Línea de la Concepción	PUERTO DE LA ATUNARA	Puerto de la Atunara		X		X	
				X			
San Roque	PUERTO DE SOTOGRANDE	Puerto de Sotogrande			X		
Manilva	PUERTO DE LA DUQUESA	Puerto de la Duquesa			X		
MÁLAGA	Estepona	PUERTO DE ESTEPONA	Puerto de Estepona	X			X
					X		
					X		
	Marbella	PUERTO BANÚS	Puerto José Banús			X	
		PUERTO DEPORTIVO DE MARBELLA	Puerto Deportivo de Marbella			X	
		PUERTO DE LA BAJADILLA	Puerto de la Bajadilla	X			X
		PUERTO DE CABOPINO	Puerto de Cabopino			X	
	Fuengirola	PUERTO DE FUENGIROLA	Puerto de Fuengirola	X			X
					X		
					X		
				X			
	Benalmádena	PUERTO DE BENALMÁDENA	Puerto de Benalmádena			X	
Málaga	PUERTO DE EL CANDADO	Puerto de El Candado			X		
Vélez-Málaga	PUERTO DE CALETA DE VÉLEZ	Puerto de Caleta de Vélez	X			X	
GRANADA	Almuñécar	PUERTO DE MARINA DEL ESTE	Puerto de Punta de la Mona			X	
	Adra	PUERTO DE ADRA	Puerto de Adra	X			X
					X		
ALMERIA	El Ejido	PUERTO DE ALMERIMAR	Puerto de Almerimar			X	
	Roquetas de Mar	PUERTO DE ROQUETAS	Puerto de Roquetas	X			X
					X		
		PUERTO DE AGUADULCE	Puerto de Aguadulce			X	
	Níjar	PUERTO DE SAN JOSÉ	Puerto de San José			X	
	Carboneras	PUERTO DE CARBONERAS	Puerto de Carboneras				X
					X		
Garrucha	PUERTO DE GARRUCHA	Puerto de Garrucha	X			X	
					X		
Cuevas del Almanzora	PUERTO DE VILLARICOS	Puerto de Villaricos (La Balsa)	X				
			Puerto de Villaricos (La Esperanza)	X			

ANEXO II: OFERTA NÁUTICO RECREATIVA EN PUERTOS AUTONÓMICOS

PROVINCIA	MUNICIPIO	ESPACIO PORTUARIO / PUERTO	INSTALACIÓN PORTUARIA	NUMERO DE ATRAQUES					
				GESTIÓN DIRECTA	GESTIÓN HABILITADA EN ZONA NÁUTICA	GESTIÓN INDIRECTA			
HUELVA	Sanlúcar de Guadiana Ayamonte	E.P. del RÍO GUADIANA PUERTO DE AYAMONTE	Puerto de Sanlúcar de Guadiana Puerto Pesquero de Ayamonte Dársena Recreativa de Ayamonte		21				
	Isla Cristina	E.P. de la RÍA del CARRERAS	Dársena Recreativa (Marina Isla Canela) Puerto Pesquero de Isla Cristina Dársena Recreativa de Isla Cristina Puerto Pesquero de Punta del Moral	316	231				
	Lepe	E.P. de la RÍA del PIEDRAS	Puerto de El Terrón	132					
	Cartaya		Dársena Deportiva (AND "El Terrón") Puerto de El Rompido		210				
			Dársena Deportiva (Marina de El Rompido) Dársena Deportiva (C. N. "Río Piedras")		331				
			Dársena Deportiva (A.D.N. "San Miguel") Dársena Deportiva (A.D.N. "Nuevo Portil")		268	316	450		
	Punta Umbria	E.P. de la RÍA de PUNTA UMBRIA	Puerto Pesquero de Punta Umbria Dársena Deportiva de Punta Umbria Dársena Deportiva (C. D. N. de Punta Umbria) Dársena Deportiva (Real C. M. T. de Punta Umbria)		267	471			
	Palos de la Frontera	PUERTO DE MAZAGÓN	Puerto de Mazagón	836					
	SEVILLA	Gelves	PUERTO GELVES	Puerto Gelves			151		
	CÁDIZ	Sanlúcar de Barrameda	PUERTO DE BONANZA	Puerto Pesquero de Bonanza					
Chipiona		PUERTO DE CHIPIONA	Puerto de Chipiona	453					
Rota		PUERTO DE ROTA	Puerto de Rota	509					
Puerto Real		E.P. del SACO INTERIOR de la BAHÍA de CÁDIZ	Dársena Deportiva (Club Deportivo Náutico "Río San Pedro") Concesión Administrativa "Puerto América" Dársena Deportiva (C. N. Alcázar)		60				
Cádiz			Puerto de Gallineras	322	0				
San Fernando					303				
Chiclana de la Frontera			Puerto de Sancti – Petri	92					
					220				
Conil			PUERTO DE CONIL	Puerto de Conil	59		12		
Barbate		PUERTO DE BARBATE	Puerto de Barbate		124				
					313	53			
					34	80			
La Línea de la Concepción	PUERTO DE LA ATUNARA	Puerto de la Atunara							
San Roque	PUERTO DE SOTOGRADE	Puerto de Sotograde			61				
MÁLAGA	Manilva	PUERTO DE LA DUQUESA	Puerto de la Duquesa			1.382			
	Estepona	PUERTO DE ESTEPONA	Puerto de Estepona	95		326			
					447				
	Marbella	PUERTO BANÚS PUERTO DEPORTIVO DE MARBELLA PUERTO DE LA BAJADILLA PUERTO DE CABOPINO	Puerto José Banús Puerto Deportivo de Marbella Puerto de la Bajadilla Puerto de Cabopino			915			
						376			
				268					
						169			
	Fuengirola	PUERTO DE FUENGIROLA	Puerto de Fuengirola	67					
					226				
					58				
				152	14				
Benalmádena	PUERTO DE BENALMÁDENA	Puerto de Benalmádena			1035				
Málaga	PUERTO DE EL CANDADO	Puerto de El Candado			296				
Vélez-Málaga	PUERTO DE CALETA DE VÉLEZ	Puerto de Caleta de Vélez	274						
GRANADA	Almuñécar	PUERTO DE MARINA DEL ESTE	Puerto de Punta de la Mona			225			
ALMERÍA	Adra	PUERTO DE ADRA	Puerto de Adra	286					
	El Ejido	PUERTO DE ALMERIMAR	Puerto de Almerimar		192				
						997			
	Roquetas de Mar	PUERTO DE ROQUETAS	Puerto de Roquetas	245					
					183				
	Níjar	PUERTO DE AGUADULCE PUERTO DE SAN JOSÉ PUERTO DE CARBONERAS	Puerto de Aguadulce Puerto de San José Puerto de Carboneras			764			
						232			
					205				
Garrucha	PUERTO DE GARRUCHA	Puerto de Garrucha	413						
Cuevas del Almanzora	PUERTO DE VILLARICOS	Puerto de Villaricos (La Balsa) Puerto de Villaricos (La Esperanza)		226					
			50						
			70						
TOTAL					34	52	5.271	5.238	6.868
								17.377	

ANEXO III LA RED DE ÁREAS LOGÍSTICAS

El primer Plan de Infraestructuras para la Sostenibilidad del Transporte en Andalucía (PISTA) definió en 2007 el desarrollo de la “Red Logística de Andalucía”, formada por un conjunto de 11 nodos que articulan, desde el punto de vista logístico, la totalidad del territorio andaluz. Estos nodos se ubican en las zonas de mayor actividad logística de la Comunidad Autónoma, con una importante vinculación a todos los puertos comerciales, las grandes áreas metropolitanas y el conjunto de ciudades medias del interior de Andalucía. En ellos confluyen, además, las principales infraestructuras lineales de transporte terrestre (viario de alta capacidad y ferrocarril de mercancías).

La Red de Áreas tiene como referencia los denominados nodos logísticos, entendidos como ámbitos supramunicipales en los que las infraestructuras logísticas desarrollarán una oferta compartida. Se diferencian, en este sentido, dos grandes tipos de nodos:

- **Nodos litorales**, que se configuran como los principales enclaves de origen y destino del tráfico de mercancías y en los que se produce un mayor grado de intermodalidad de los sistemas de transporte (marítimo, aéreo, viario y ferroviario).
- **Nodos interiores**, que han de desempeñar funciones de puertos secos para la distribución de cargas desde y hacia el interior de España y Europa, por lo que han de localizarse en zonas estratégicas en cuanto a su dotación de infraestructuras viarias y ferroviarias.

Los nodos litorales de la Red Logística, donde la Junta de Andalucía tiene previsto desarrollar Áreas Logísticas de interés autonómico son: Almería, Bahía de Cádiz, Bahía de Algeciras, y Huelva, Málaga, Motril y Sevilla. Los nodos interiores son Córdoba, Antequera, Granada y Jaén (Andújar, Bailén y Linares).

En estos momentos se encuentran en servicio 4 de estas áreas logísticas (Sevilla, Málaga, Bahía de Algeciras y Córdoba), se encuentran en desarrollo 3 (Níjar (Almería), Majarabique (Sevilla) y Antequera (Málaga)), y el resto están en fase de estudio.

