

PLAN OPERATIVO ANUAL

2018

Índice

1	Introducción	5
2	Breve referencia al Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Anual 2018	7
3	Evaluación global del grado de ejecución del Plan Operativo Anual 2018	13
4	Análisis de la ejecución de los proyectos que integran cada Objetivo General en el Plan Operativo Anual 2018	15
5	Conclusiones sobre el desarrollo del Plan Operativo Anual 2018	21
	ANEXO: Metodología del Sistema de Seguimiento y Evaluación. Los instrumentos operativos del sistema: las fichas	23

1. Introducción

La planificación estratégica es un método de trabajo que contribuye positivamente a orientar los esfuerzos de una organización a la consecución de unos objetivos prefijados.

En España, hace más de treinta años que la Administración General del Estado comenzó a implantar esta herramienta, que permite contemplar las diferentes fases de la gestión, relacionando ítems como “planificación anual y plurianual”, “presupuesto anual”, “ejecución, seguimiento y control” y “evaluación de resultados”.

El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía se suma al conjunto de organismos que han implantado esta metodología planificadora, con la aprobación, en marzo de 2014, de un Plan General de Actuación (PGA) para el periodo comprendido entre 2014 y 2017. Más recientemente, en julio de 2018, se aprobó el Plan General de Actuación 2018-2021, al que corresponde el Plan Operativo Anual 2018.

El artículo 7.1.b) del Real Decreto 188/2013, del 15 de marzo, por el que se aprueba el Estatuto del Museo, establece como competencia del Pleno del Real Patronato:

Proponer al presidente del Museo, para su aprobación, el Plan General de Actuación y aprobar, en desarrollo del anterior, el Plan de Objetivos, así como la Memoria anual de actividades. Dicho Plan General de Actuación deberá contener un programa de gestión en el que se establezca un marco de evaluación y control del cumplimiento de los objetivos, especialmente de la eficiencia en la gestión y la labor de captación de recursos propios por parte del Real Patronato y el director del Museo. Para ello se utilizarán tanto indicadores cuantitativos como cualitativos. Los indicadores cuantitativos mostrarán la capacidad de captar recursos propios, el número de visitantes y usuarios, la producción artística y científica y las actividades públicas. Los indicadores cualitativos se centrarán en el grado de satisfacción de los visitantes.

En desarrollo de esta previsión, y adaptando la metodología seguida en la elaboración del Plan Estratégico General de la Secretaría de Estado de Cultura, se aprobó el citado PGA 2018-2021 para el que se definieron siete objetivos generales a los que se incorporaba un conjunto significativo de estrategias que, a su vez, se han desarrollado a través de un buen número de proyectos concretos.

Una vez elaborado el PGA, este se despliega en los correspondientes Planes Operativos Anuales (POA), que reflejan con detalle las actividades de cada proyecto, con sus responsables y los resultados que esperan obtenerse con su ejecución, así como los indicadores utilizados para medir dichos resultados.

El POA 2018 es el primero de los cuatro que constituirán el PGA 2018–2021, e incorpora información detallada relativa a los proyectos previstos para ese ejercicio. Con el objetivo de definir y priorizar estos proyectos, así como de ordenar las actividades de manera sistemática y fijar los indicadores de medición de resultados, se llevaron a cabo numerosas reuniones entre los equipos responsables de los diferentes departamentos. En este sentido, no ha de olvidarse que la presente metodología de trabajo busca también aumentar el grado de cohesión de las organizaciones —a lo que contribuye de manera efectiva el trabajo en equipo—, evitar la dispersión, prevenir la descoordinación y, en definitiva, favorecer la transparencia en la gestión y la rendición de cuentas en términos de resultados alcanzados.

2. Breve referencia al Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Anual 2018

2.1 Características del sistema

Para elaborar el Plan General de Actuación (PGA) 2018-2021 primaron los principios metodológicos del trabajo en equipo, para lo que resultó esencial definir los diferentes niveles de responsabilidad, así como los objetivos generales, las estrategias, los proyectos y sus objetivos específicos. La planificación estratégica se apoya precisamente en la noción de “autocontrol”, es decir, la obtención de información sobre el cumplimiento de las metas previamente determinadas. De esta forma, la evaluación y el seguimiento funcionan como instrumentos de autorregulación que permiten un conocimiento detallado sobre la planificación, el cumplimiento y el desarrollo de las principales líneas de acción del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.

En su implantación, y partiendo del diseño establecido, el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Anual (POA) 2018 reunió las siguientes características:

1. Participación: como se ha señalado, debe contarse con la colaboración del personal implicado en cada uno de los proyectos, tanto del responsable último como de todas aquellas personas que forman parte en alguna medida de los proyectos.
2. Continuidad: el seguimiento debe ejercerse de forma permanente a través de las fichas de “Seguimiento de la Ejecución de Actividades” y “Seguimiento de Indicadores de Resultados”, y no solo a través del Informe Anual de carácter global.
3. Eficacia: el sistema debe proporcionar información significativa sobre cada proyecto y las distintas circunstancias, así como sus causas, implicadas en su desarrollo.
4. Objetividad: la información obtenida debe ser susceptible de verificación, es decir, debe ser fiable.
5. Oportunidad: la información suministrada por el Sistema debe proporcionarse en el momento preciso, según las características de cada proyecto o los requerimientos de los implicados.

2.2 Metodología del Sistema de Seguimiento y Evaluación. Los instrumentos operativos del Sistema: las fichas (ver anexo)

El método de seguimiento aplicado al proceso de planificación estratégica del Museo se articula en dos ámbitos, uno correspondiente a la marcha de los proyectos y otro a la valoración de los resultados. El primero vincula directamente el control de las distintas actividades con los plazos o tiempos previstos para su desarrollo. El instrumento empleado para tal fin es la ficha de “Seguimiento de la Ejecución de Actividades” que acompaña a cada proyecto en los distintos POA, y que debe completarse

a medida que se agotan etapas, prestando especial atención a las desviaciones más significativas con respecto a lo previsto y las razones de las mismas.

El segundo consiste en la evaluación periódica del grado de cumplimiento del objetivo específico de cada proyecto, a través del seguimiento de la evolución de sus indicadores de resultados, diseñados previamente, y, también en su caso, del análisis de las desviaciones. La ficha empleada a estos efectos es la de “Seguimiento de Indicadores de Resultados”, incluida también junto a cada proyecto en su respectivo POA.

A la vista de los resultados, fruto del seguimiento periódico descrito, los responsables últimos de cada proyecto elaboran el Informe Anual, profundizando al máximo en el análisis y la interpretación de los datos (presentes en las fichas del POA denominadas “Informe Anual de Seguimiento y Evaluación I, II y III”). En este proceso se parte de la consideración de que cualquier diferencia producida entre lo esperado y lo real —tanto en lo que se refiere a los plazos de ejecución del proyecto como a sus propios resultados— constituye una desviación. Ahora bien, en el Informe Anual solo se tienen en consideración aquellas verdaderamente significativas por su magnitud, por su origen o por su impacto.

Cabe apuntar, no obstante, que las desviaciones pueden no ser negativas, sino resultar positivas, bien porque se haya logrado una reducción importante en los plazos de ejecución o porque los resultados del proyecto en cuestión hayan sobrepasado las expectativas previas.

En cualquier caso, una desviación, del signo que sea, revela desajustes, tanto en el planteamiento como en las actuaciones. Por ello, es importante identificar siempre los motivos y los agentes implicados, y distinguir entre las desviaciones que tienen su origen en la gestión realizada y aquellas que se deben a aspectos coyunturales o, incluso, a agentes externos.

También resulta fundamental valorar el impacto de las mismas, es decir, cómo y cuánto afectan a cada proyecto y, por extensión, a la estrategia y al Objetivo General en que se integra.

La ficha III del Informe Anual de Seguimiento y Evaluación, que se refiere a la evaluación global del proyecto, aporta una visión sintética y ofrece información precisa de cada proyecto.

El POA 2018, que ahora pasa a describirse, supone el primer ejercicio de seguimiento y evaluación realizado por el Museo en el marco del PGA 2018-2021. Desde la Unidad de apoyo y planificación de Gerencia se ha considerado oportuno que las tres fichas

señaladas (I, II y III) fueran “abiertas”, sin una estructura preestablecida, con el objetivo de que los responsables de los proyectos pudieran articularlas según su criterio. El resultado final muestra una gran variedad, a lo que contribuye la diversidad de departamentos que han participado en el proceso, lo que ha permitido la adaptación de estas herramientas a la especificidad de cada uno de los responsables y equipos implicados.

2.3 Análisis de la información suministrada por el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Anual 2018

Con el objeto de presentar la información suministrada por el Sistema de Seguimiento y Evaluación, esta se ordena partiendo de los datos generales (cuadros y gráficos 1, 2 y 3) conforme a una valoración global de la ejecución del POA 2018 (cuadro y gráfico 4), hasta los datos específicos sobre el desarrollo de cada uno de los siete objetivos generales (cuadro 5 al 11).

2.4 El Plan General de Actuación 2018-2021

Según puede comprobarse en el cuadro 1, el PGA 2018–2021 consta de 7 objetivos generales, 25 estrategias y 91 proyectos, según las definiciones de estos conceptos utilizadas en la metodología de la planificación estratégica.

PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN 2018-2021		
Objetivos generales	Estrategias	Proyectos
Objetivo 1	3	7
Objetivo 2	2	11
Objetivo 3	2	12
Objetivo 4	4	14
Objetivo 5	4	9
Objetivo 6	5	13
Objetivo 7	5	25
Total	25	91

[Cuadro 1]

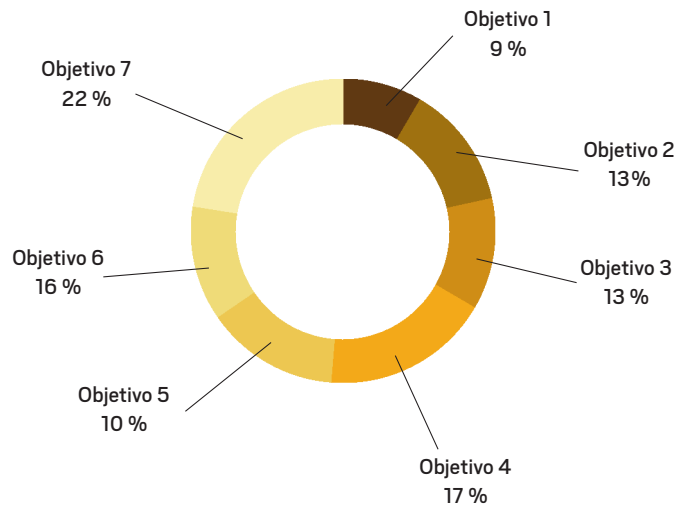
2.5 El Plan Operativo Anual 2018

El POA 2018 incluye en su estructura 82 proyectos distribuidos según lo descrito en el cuadro 2. Esto supone un incremento del 41 % en el número de proyectos en desarrollo respecto a los realizados en el POA 2017, último año del antiguo PGA 2014-2021.

PLAN OPERATIVO ANUAL 2018		
Objetivos Generales	Proyectos	%
Objetivo 1	7	9 %
Objetivo 2	11	13 %
Objetivo 3	11	13 %
Objetivo 4	14	17 %
Objetivo 5	8	10 %
Objetivo 6	13	16 %
Objetivo 7	18	22 %
Total	82	100 %

[Cuadro 2]

Distribución de proyectos 2018 por objetivos generales



[Gráfico 1]

De acuerdo con la metodología seguida, los indicadores son elementos de evaluación o medición de los resultados previstos. Para su determinación, el equipo de planificación de cada proyecto ha tenido en cuenta que los indicadores estuviesen directamente relacionados con el resultado a evaluar y que atendiesen al “principio de economía”, es decir, que se emplease el menor número posible de ellos.

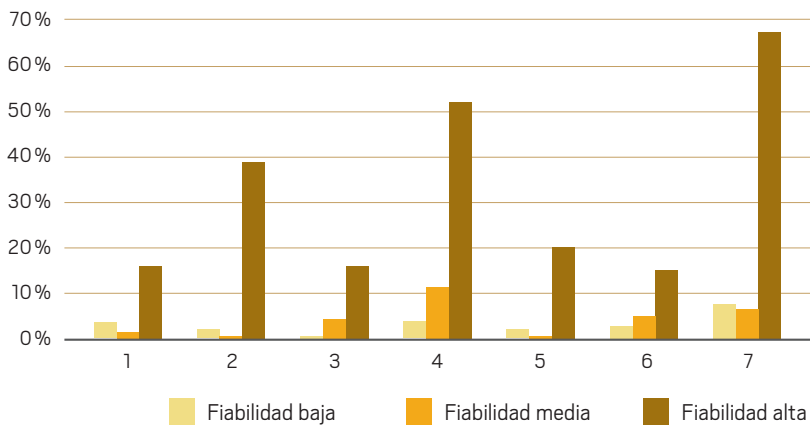
Por otra parte, se ha procurado que la información proporcionada por estos indicadores fuera objetiva y fiable. A este respecto, se considera que la fiabilidad de un indicador es alta cuando tiene carácter cuantitativo y está estrechamente relacionado con el resultado previsto (por ejemplo: el número de visitantes). Por el contrario, se entiende que su fiabilidad es baja cuando este es cualitativo y está sujeto a apreciaciones subjetivas (por ejemplo: el clima laboral). Por último, la fiabilidad es media cuando se trata de una situación intermedia entre las dos citadas.

En el POA 2018 se han utilizado 271 indicadores, en su mayoría de fiabilidad alta (84 %). Esto supone un incremento de un 11'5 % con respecto al POA 2017 (243 indicadores). El cuadro 3 y sus respectivos gráficos, gráficos 2 y 3, muestran la distribución de los indicadores según su fiabilidad:

Objetivos PGA 2018 - 2021	Objetivo PGA 2018 - 2021	Fiabilidad Baja	%	Fiabilidad Media	%	Fiabilidad Alta	%
Objetivo 1	Objetivo 1	2	11 %	0	0 %	16	89 %
Objetivo 2	Objetivo 2	1	2 %	0	0 %	40	98 %
Objetivo 3	Objetivo 3	0	0 %	4	20 %	16	80 %
Objetivo 4	Objetivo 4	3	4 %	12	18 %	53	78 %
Objetivo 5	Objetivo 5	1	5 %	0	0 %	21	95 %
Objetivo 6	Objetivo 6	3	14 %	4	18 %	15	68 %
Objetivo 7	Objetivo 7	7	9 %	6	8 %	67	84 %
Total	Total	17	6 %	26	10 %	228	84 %

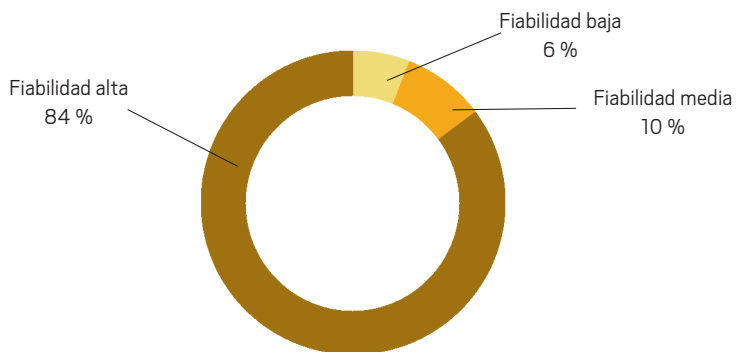
[Cuadro 3]

Análisis de indicadores por objetivos generales del POA 2018



[Gráfico 2]

Análisis total de indicadores del POA 2018



[Gráfico 3]

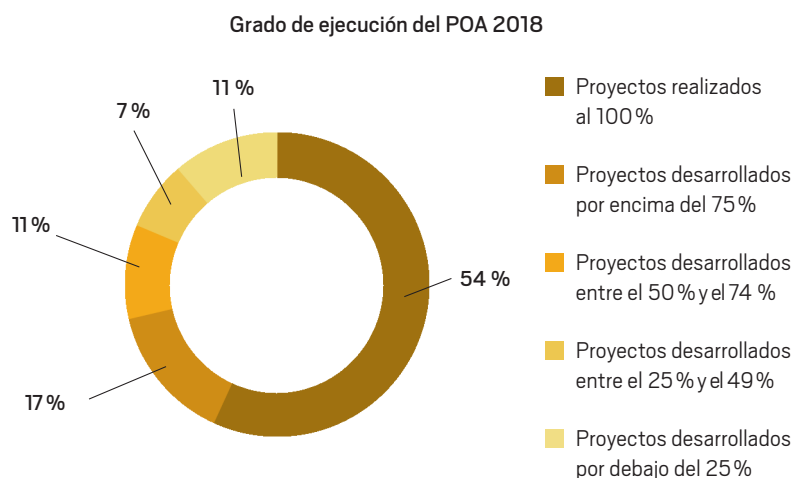
3. Evaluación global del grado de ejecución del Plan Operativo Anual 2018

3.1 Resumen total del Plan Operativo Anual 2018 según el grado de ejecución de los proyectos

Una vez que cada subdirección realiza el proceso de autoevaluación relativo a cada uno de los 82 proyectos incluidos en el Plan Operativo Anual (POA) 2018, de acuerdo con la metodología referida, se pueden identificar, como recoge el cuadro 4, las siguientes categorías o indicadores cualitativos de autoevaluación en relación con el grado de ejecución global de dichos proyectos.

Grado de ejecución del POA 2018	N.º de proyectos	%
Proyectos realizados al 100 %	44	54 %
Proyectos desarrollados por encima del 75 %	14	17 %
Proyectos desarrollados entre el 50 % y el 74 %	9	11 %
Proyectos desarrollados entre el 25 % y el 49 %	6	7 %
Proyectos desarrollados por debajo del 25 %	9	11 %
Total	82	100 %

[Cuadro 4]



[Gráfico 4]

Puede señalarse que 44 proyectos, es decir, el 54 % del total de los 82 proyectos incluidos en el POA 2018, se han realizado de manera plenamente satisfactoria, tanto en lo que se refiere a la ejecución de actividades en los plazos previstos como a la obtención de los resultados esperados.

Además, si tenemos en cuenta que otros 14 proyectos (el 17 % del total) también se han desarrollado en un nivel por encima del 75 % previsto, se puede convenir que la

experiencia planificadora durante el ejercicio 2018 ha sido positiva en lo que se refiere al grado de ejecución del conjunto de proyectos del POA 2018. En este sentido, se concluye que el grado medio de ejecución de los 82 proyectos ha sido del 55 %.

Por diferentes causas, que se analizan más adelante, solo 9 proyectos (el 11 % del total) han tenido un desarrollo no satisfactorio, es decir, su grado de ejecución ha sido inferior al 25 % o no han podido comenzarse.

3.2 Consideraciones sobre las causas de las desviaciones en la ejecución de los proyectos del Plan Operativo Anual 2018

Las causas más significativas que han motivado desviaciones en aquellos proyectos que o bien no se han iniciado o cuyos plazos de ejecución o resultados no han sido los esperados, han sido las siguientes:

Situaciones sobrevenidas que generan vacantes en la plantilla del Museo afectando al calendario de actividades de cada proyecto.

Situación económica general, que todavía condiciona la participación privada a través de los depósitos de fondos artístico.

Dificultades derivadas de la complejidad técnica y el volumen de algunas actividades.

En particular, en lo que respecta al proyecto *7.1.2 Implantación de una aplicación informática para la gestión telemática del presencia, permisos y licencias de sus empleados públicos (TRAMA)*, hay que señalar que esta es una aplicación del Ministerio de Hacienda y Función Pública que permitirá la gestión telemática de presencia, permisos y licencias de los empleados públicos del Museo. El proyecto se encuentra a la espera de las acciones necesarias del MINHAP para implantar la aplicación, lo que no ocurrirá, según informan desde el propio Ministerio, hasta al menos dentro de otros seis meses más. Dado que TRAMA es de uso obligatorio para toda la AGE, no hay otra posibilidad de agilizar el proyecto.

Y, en cuanto al proyecto *3.2.7 Creación y desarrollo de recursos y archivos on line vinculados a los programas de Centro de Estudios y a las redes en las que participe el Museo*, que se enmarca dentro los proyectos de L'Internationale, en particular de L'Internationale Archive, debido a un retraso de cuatro meses en la publicación oficial de los resultados de la convocatoria Europa Creativa, el proyecto ha comenzado con retraso, por lo que su implantación se ha retrasado a su vez por causas ajenas al Organismo.

4. Análisis del grado de ejecución de los proyectos que integran cada objetivo general en el Plan Operativo Anual 2018

4.1 Grado de ejecución de los proyectos del Objetivo General 1

Objetivo General 1

Fomentar una oferta cultural de calidad que abarque todos los formatos de creación

El grado de ejecución de los proyectos del POA 2018 que configuran el Objetivo General 1 es el siguiente:

N.º del proyecto	Grado de ejecución
Proyecto 1.1.1	100 %
Proyecto 1.1.2	100 %
Proyecto 1.1.3	100 %
Proyecto 1.2.1	100 %
Proyecto 1.2.2	100 %
Proyecto 1.3.1	100 %
Proyecto 1.3.2	100 %

[Cuadro 5]

4.2 Grado de ejecución de los proyectos del Objetivo General 2

Objetivo General 2

Generar un *hub* de pensamiento, investigación, formación e intercambio de ideas y conocimiento

El grado de ejecución de los proyectos del POA 2018 que configuran el Objetivo General 2 es el siguiente:

Proyecto	Grado de ejecución
Proyecto 2.1.1	100 %
Proyecto 2.1.2	100 %
Proyecto 2.1.3	100 %
Proyecto 2.1.4	25 – 49 %
Proyecto 2.1.5	50 – 74 %
Proyecto 2.1.6	25 – 49 %
Proyecto 2.1.7	25 – 49 %
Proyecto 2.1.8	100 %
Proyecto 2.1.9	50 -74 %
Proyecto 2.2.1	100 %
Proyecto 2.2.2	100 %

[Cuadro 6]

4.3 Grado de ejecución de los proyectos del Objetivo General 3

Objetivo General 3

Potenciar un Museo 3.0 que impulse la circulación de obras, saberes y relatos

El grado de ejecución de los proyectos del POA 2018 que configuran el Objetivo General 3 es el siguiente:

Proyecto	Grado de ejecución
Proyecto 3.1.1	100 %
Proyecto 3.1.2	100 %
Proyecto 3.1.3	100 %
Proyecto 3.1.4	100 %
Proyecto 3.1.5	100 %
Proyecto 3.2.1	100 %
Proyecto 3.2.3	50 -74 %
Proyecto 3.2.4	100 %
Proyecto 3.2.5	25 – 49 %
Proyecto 3.2.6	100 %
Proyecto 3.2.7	<25 %

[Cuadro 7]

4.4 Grado de ejecución de los proyectos del Objetivo General 4

Objetivo General 4

Atraer nuevos públicos, fomentando el conocimiento crítico sobre el arte moderno y contemporáneo

El grado de ejecución de los proyectos del POA 2018 que configuran el Objetivo General 4 es el siguiente:

Proyecto	Grado de ejecución
Proyecto 4.1.1	75 - 99 %
Proyecto 4.1.2	75 - 99 %
Proyecto 4.2.1	75 - 99 %
Proyecto 4.2.2	50 - 74 % / 100 %
Proyecto 4.2.3	75 - 99 %
Proyecto 4.2.4	Sin comenzar
Proyecto 4.3.1	75 - 99 %
Proyecto 4.3.2	100 %
Proyecto 4.3.3	75 - 99 %
Proyecto 4.3.4	100 %
Proyecto 4.3.5	75 - 99 %
Proyecto 4.4.1	50 - 74%
Proyecto 4.4.2	100 %
Proyecto 4.4.3	75 - 99 %

[Cuadro 8]

4.5 Grado de ejecución de los
proyectos del Objetivo General 5

Objetivo General 5

Fortalecer la colaboración del Museo con la sociedad, con especial atención al fomento y preservación de la creación artística contemporánea en sus diversas manifestaciones

El grado de ejecución de los proyectos del POA 2018 que configuran el Objetivo General 5 es el siguiente:

Proyecto	Grado de ejecución
Proyecto 5.1.1	100 %
Proyecto 5.2.1	100 %
Proyecto 5.2.2	100 %
Proyecto 5.2.3	100 %
Proyecto 5.3.1	25 - 49 %
Proyecto 5.3.2	Sin comenzar
Proyecto 5.3.3	25 - 49 %
Proyecto 5.4.1	<25 %

[Cuadro 9]

4.6 Grado de ejecución de los proyectos del Objetivo General 6

Objetivo General 6

Dotar de mayor visibilidad al proyecto del Museo y su valor añadido

El grado de ejecución de los proyectos del POA 2018 que configuran el Objetivo General 6 es el siguiente:

Proyecto	Grado de ejecución
Proyecto 6.1.1	100 %
Proyecto 6.1.2	50 - 74 %
Proyecto 6.2.1	100 %
Proyecto 6.2.2	75 - 99 %
Proyecto 6.2.3	100 %
Proyecto 6.2.4	100 %
Proyecto 6.2.5	75 - 99 %
Proyecto 6.3.1	75 - 99 %
Proyecto 6.3.2	100 %
Proyecto 6.4.1	100 %
Proyecto 6.4.2	100 %
Proyecto 6.5.1	75 - 99 %
Proyecto 6.5.2	100 %

[Cuadro 10]

4.7 Grado de ejecución de los proyectos del Objetivo General 7

Objetivo General 7

Adecuar la estructura, organización y el funcionamiento del Museo a la consecución de sus objetivos

El grado de ejecución de los proyectos del POA 2018 que configuran el Objetivo General 7 es el siguiente:

Proyecto	Grado de ejecución
Proyecto 7.1.1	Sin comenzar
Proyecto 7.1.2	Sin comenzar
Proyecto 7.1.4	100 %
Proyecto 7.1.5	Sin comenzar
Proyecto 7.2.1	50 - 74 %
Proyecto 7.2.2	75 - 99 %
Proyecto 7.2.3	100 %
Proyecto 7.3.1	100 %
Proyecto 7.3.2	50 - 74 %
Proyecto 7.3.4	50 - 74 %
Proyecto 7.4.1	100 %
Proyecto 7.4.2	100 %
Proyecto 7.4.3	100 %
Proyecto 7.4.4	100 %
Proyecto 7.5.1	100 %
Proyecto 7.5.2	Sin comenzar
Proyecto 7.5.3	Sin comenzar
Proyecto 7.5.5	50 - 74 %

[Cuadro 11]

5. Conclusiones sobre el desarrollo del Plan Operativo Anual 2018

El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía ha adecuado su actividad en 2018 al Plan General de Actuación (PGA) 2018-2021 y, por ello, este año se ha presentado el primer Plan Operativo Anual (POA) de este periodo elaborado con la participación y el concurso de todos los integrantes de la Institución con responsabilidad en los distintos proyectos que lo componen. Este POA 2018 incluyó, al igual que en los años anteriores, el establecimiento previo de actividades a realizar y un conjunto de indicadores para su seguimiento y evaluación.

El balance de cumplimiento del POA 2018 puede considerarse como muy positivo, con 75 proyectos iniciados, un 91,5 % del total de 82 que lo componen. Por otra parte, el grado de ejecución media ha sido del 60 %, lo que puede considerarse un éxito en términos de planificación y ejecución de proyectos, sobre todo teniendo en cuenta que es el primer año de desarrollo del PGA 2018-2021.

De los 82 proyectos que incluye el POA, 44, es decir, un 54 %, alcanzan niveles de cumplimiento del 100% y otros 14 proyectos han alcanzado un nivel de desarrollo mayor del 75 %. En resumen, el 71 % del conjunto de los proyectos estaría, si se realizase el análisis en términos de calificación, por encima del notable, tanto en lo que se refiere a la ejecución de actividades como a la obtención de resultados.

Debido a distintas razones, únicamente el 18 % de los proyectos no ha podido desarrollarse adecuadamente, bien porque han contado con un grado de ejecución inferior al 49% o, en el caso de nueve de ellos, porque no han podido iniciarse. Entre los motivos identificados para estas desviaciones, destacan especialmente las circunstancias sobrevenidas apuntadas anteriormente, que son semejantes a las de ejercicios pasados: vacantes en la plantilla del Museo; la situación económica general, que condiciona la participación privada a través de los depósitos de fondos artísticos; y las dificultades derivadas de la complejidad técnica y el volumen de algunas actividades.

No obstante, cabe resaltar que se han obtenido resultados en todos los objetivos del Plan Estratégico, con logros en prácticamente todas las estrategias establecidas. En este sentido, puede apuntarse que, a través del cumplimiento del POA 2018, el Museo ha continuado contribuyendo a mejorar cada uno de los siete objetivos generales descritos.

Por último, debe puntualizarse que, como en ocasiones anteriores, el Museo no ha limitado sus actividades durante el año 2018 a lo recogido en este POA, sino que estos proyectos y sus actividades se han añadido a las tareas y labores de gestión habitual que desarrollan los diferentes departamentos.

A modo de conclusión, el balance del POA 2018, primero del PGA 2018-2021, ha resultado muy positivo, poniendo de manifiesto a través de sus herramientas de seguimiento y evaluación el notable grado de cumplimiento de lo previsto en los objetivos generales, estrategias, proyectos y actividades, permitiendo, un año más, contar con los beneficios que tiene para la gestión del Museo la planificación estratégica como método de trabajo.

Madrid, febrero de 2019

II Ficha de "Seguimiento de Indicadores de Resultados"

RESPONSABLE						
DURACIÓN	FECHA DE INICIO		FECHA DE FINALIZACIÓN			
<i>SEGUIMIENTO DE INDICADORES DE RESULTADOS</i>						
RESULTADO PREVISTO	INDICADORES	SITUACIÓN INICIAL	EVALUACIÓN			Causas-consecuencias de la desviación
			P	R	D	

- Resultado previsto e Indicadores: en estas columnas se anotan los distintos resultados esperados y sus indicadores.
- Situación inicial: se detalla aquí la medida del valor inicial del indicador antes de implantar el proyecto, que habrá de ser la referencia para analizar el impacto de su ejecución.
- Evaluación: en estas columnas se resume cómo han variado las medidas de los indicadores. Previsto (P): el valor previsto para el indicador según la evolución esperada del proyecto (por ejemplo, un 10 % menor o mayor de la medida inicial, u otro tipo de valor); Real (R): el valor medido (por ejemplo un 8 %, u otro tipo de valor); Desviación (D): la desviación identificada (por ejemplo, y según lo anterior, un 2 %).
- Causas-consecuencias de la desviación: se exponen someramente los factores que han condicionado la ejecución de cada proyecto.

- III Ficha de "Análisis global de los motivos y efectos de las desviaciones más significativas en la ejecución de las actividades del proyecto"

		INFORME ANUAL DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN 1	
PROYECTO	Nº	Nombre	
Análisis global de los motivos y efectos de las desviaciones más significativas en la ejecución de las actividades del proyecto			
<div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>			

- IV Ficha de "Análisis global de las causas y consecuencias de las desviaciones más importantes en la obtención de los resultados del proyecto"

		INFORME ANUAL DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN 2	
PROYECTO	Nº	Nombre	
Análisis global de las causas y consecuencias de las desviaciones más importantes en la obtención de los resultados del proyecto			
<div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>			

