



Informe anual de
seguimiento y evaluación

PLAN OPERATIVO ANUAL 2021

**MUSEO NACIONAL
CENTRO DE ARTE
REINA SOFIA**

 GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE CULTURA
Y DEPORTE

PLAN OPERATIVO ANUAL

2021

Índice

| | | |
|----------|---|----|
| 1 | Introducción | 3 |
| 2 | Breve referencia al Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Anual 2021 | 5 |
| 3 | Evaluación global del grado de ejecución del Plan Operativo Anual 2021 | 11 |
| 4 | Análisis del grado de ejecución de los proyectos que integran cada objetivo general en el Plan Operativo Anual 2021 | 14 |
| 5 | Conclusiones sobre el desarrollo del Plan Operativo Anual 2021 | 22 |
| | ANEXO: Metodología del Sistema de Seguimiento y Evaluación. Los instrumentos operativos del Sistema: las fichas | 24 |

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 sumó al conjunto de organismos que implantaron 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. En julio de 2018, se aprobó el Plan General de Actuación 2018-2021, al que corresponde el Plan Operativo anual 2021.

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 manteniendo la metodología seguida en su día para la elaboración del Plan Estratégico General 2012-2015 de la Secretaría de Estado de Cultura, tal y como se hizo para el anterior PGA 2014-2017, 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 2021 es el cuarto y último de los que constituyen 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 2021

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) 2021 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 desviaciones 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. Debido a 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 2021, que ahora pasa a describirse, supone el cuarto 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 2021

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 2021 (cuadro y gráfico 4), hasta los datos específicos sobre la marcha 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 |
| 1. Fomentar una oferta cultural de calidad que abarque todos los formatos de creación | 3 | 7 |
| 2. Generar un <i>hub</i> de pensamiento, investigación, formación e intercambio de ideas y conocimiento | 2 | 11 |
| 3. Potenciar un Museo 3.0 que impulse la circulación de obras, saberes y relatos | 2 | 12 |
| 4. Atraer nuevos públicos, fomentando el conocimiento crítico sobre el arte moderno y contemporáneo | 4 | 14 |
| 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 | 4 | 9 |
| 6. Dotar de mayor visibilidad al proyecto del Museo y su valor añadido | 5 | 13 |
| 7. Adecuar la estructura, organización y el funcionamiento del Museo a la consecución de sus objetivos | 5 | 25 |
| Total | 25 | 91 |

[Cuadro 1]

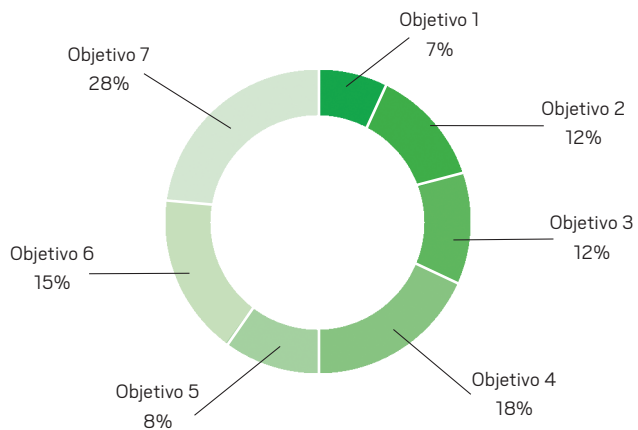
2.5 El Plan Operativo Anual 2021

El POA 2021 incluye en su estructura 84 proyectos, distribuidos según lo descrito en el cuadro 2. Esto supone un incremento del 1'04% en el número de proyectos puestos en marcha, respecto del POA 2020 (81 proyectos)

| PLAN OPERATIVO ANUAL 2021 | | |
|---|-----------|-------------|
| Objetivos Generales | Proyectos | % |
| 1. Fomentar una oferta cultural de calidad que abarque todos los formatos de creación | 6 | 7% |
| 2. Generar un <i>hub</i> de pensamiento, investigación, formación e intercambio de ideas y conocimiento | 10 | 12% |
| 3. Potenciar un Museo 3.0 que impulse la circulación de obras, saberes y relatos | 10 | 12% |
| 4. Atraer nuevos públicos, fomentando el conocimiento crítico sobre el arte moderno y contemporáneo | 15 | 18% |
| 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 | 7 | 8% |
| 6. Dotar de mayor visibilidad al proyecto del Museo y su valor añadido | 13 | 15% |
| 7. Adecuar la estructura, organización y el funcionamiento del Museo a la consecución de sus objetivos | 23 | 28% |
| Total | 84 | 100% |

[Cuadro 2]

Distribución de proyectos 2021 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.

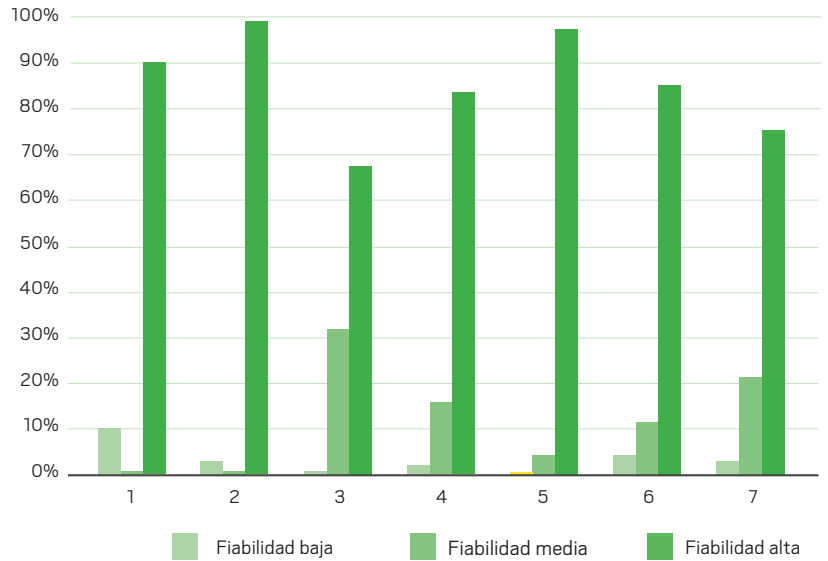
Por otra parte, se ha procurado que la información proporcionada por estos indicadores fuera objetiva y fiable. A este respecto, se considera que la fiabilidad de un indicador es alta cuando tiene carácter cuantitativo y está estrechamente relacionado con el resultado previsto (por ejemplo: el número 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 2021 se han utilizado 309 indicadores, en su mayoría de fiabilidad alta (84%). El cuadro 3 y sus respectivos gráficos, gráfico 2 y 3, muestran la distribución de los indicadores según su fiabilidad:

| Objetivos PGA 2018 - 2021 | Nº Indicadores POA 2021 | Fiabilidad Baja | % | Fiabilidad Media | % | Fiabilidad Alta | % |
|---|-------------------------|-----------------|-----------|------------------|------------|-----------------|------------|
| 1. Fomentar una oferta cultural de calidad que abarque todos los formatos de creación | 20 | 2 | 10% | 0 | 0% | 18 | 90% |
| 2. Generar un <i>hub</i> de pensamiento, investigación, formación e intercambio de ideas y conocimiento | 55 | 1 | 2% | 0 | 0% | 54 | 98% |
| 3. Potenciar un Museo 3.0 que impulse la circulación de obras, saberes y relatos | 19 | 0 | 0% | 6 | 32% | 13 | 68% |
| 4. Atraer nuevos públicos, fomentando el conocimiento crítico sobre el arte moderno y contemporáneo | 80 | 1 | 1% | 13 | 16% | 66 | 83% |
| 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 | 25 | 0 | 0% | 1 | 4% | 24 | 96% |
| 6. Dotar de mayor visibilidad al proyecto del Museo y su valor añadido | 26 | 1 | 4% | 3 | 12% | 22 | 85% |
| 7. Adecuar la estructura, organización y el funcionamiento del Museo a la consecución de sus objetivos | 84 | 2 | 2% | 18 | 21% | 64 | 76% |
| Total | 309 | 7 | 2% | 41 | 13% | 261 | 84% |

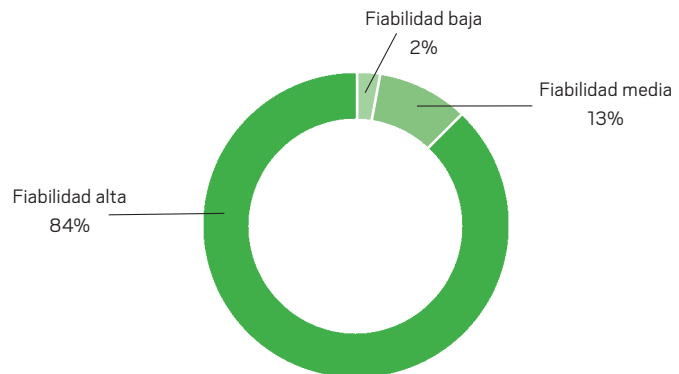
[Cuadro 3]

Análisis indicadores por objetivos POA 2021



[Gráfico 2]

Análisis total de indicadores del POA 2021



[Gráfico 3]

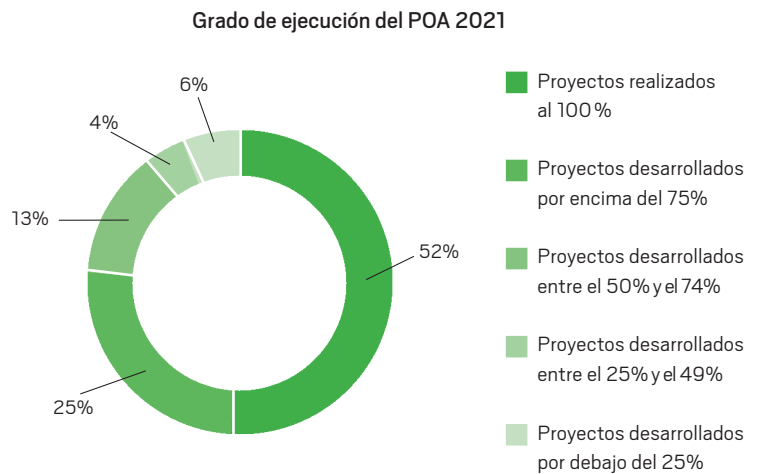
3. Evaluación global del grado de ejecución del Plan Operativo Anual 2021

3.1 Resumen total del Plan Operativo Anual 2021 según el grado de ejecución de los proyectos

Una vez que cada Subdirección ha realizado el proceso de autoevaluación relativo a cada uno de los 84 proyectos incluidos en el Plan Operativo Anual (POA) 2021, 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 2021 | N.º de proyectos | % |
|---|------------------|-------------|
| Proyectos realizados al 100% | 44 | 52% |
| Proyectos desarrollados por encima del 75% | 21 | 25% |
| Proyectos desarrollados entre el 50% y el 74% | 11 | 13% |
| Proyectos desarrollados entre el 25% y el 49% | 3 | 4% |
| Proyectos desarrollados por debajo del 25% | 5 | 6% |
| Total | 84 | 100% |

[Cuadro 4]



[Gráfico 4]

Puede señalarse que 44 proyectos, es decir, el 52% del total de los 84 proyectos incluidos en el POA 2021, 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 21 proyectos (el 25% del total) también se han desarrollado por encima del 75% del previsto, se puede convenir que la experiencia

planificadora durante el ejercicio 2021 ha sido positiva en lo que se refiere al grado de ejecución del conjunto de proyectos del POA 2021. En este sentido, se concluye que el grado medio de ejecución de los 84 proyectos ha sido ligeramente superior al 84%.

Por diferentes causas, que se analizan más adelante, solo 5 proyectos (el 6% 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 2021

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:

- El año 2021 estuvo marcado por el contexto de continuidad de la pandemia y la persistencia de la situación sociosanitaria derivada de la COVID-19. No obstante, se ha recuperado ligeramente la tendencia ascendente en el número de visitantes del Museo, que se vio interrumpida bruscamente en 2020 por la situación ocasionada por las medidas tomadas tras la aprobación del Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declaraba el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19, y que incluían el cierre temporal del Museo mediante resolución del Director del MNCARS de fecha 13 de marzo de 2020.

2021 es también el primer año de implementación del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, financiado con los fondos europeos NEXT GENERATION. Para el Museo Reina Sofía, este Plan se concreta en una dotación de 12'6 millones de euros, a través del componente 24: Revalorización de la Industria Cultural, concentrados en el ejercicio 2021, aunque incorporables a los ejercicios 2022 y 2023; y ha supuesto un importante incremento del volumen de gestión económica, que ha dificultado también en determinados momentos la propia gestión económica de los proyectos del POA 2021.

En consecuencia, el Plan Operativo Anual correspondiente a 2021 debe analizarse teniendo en cuenta las variables introducidas por la persistencia de la pandemia debida a la COVID-19 y la financiación extraordinaria con los fondos europeos NEXT GENERATION.

- Dificultades derivadas de la complejidad técnica y el volumen de algunas actividades, que obligan a redefinirlas y adaptar su planificación, y que se han visto agravadas por la crisis sanitaria que ha provocado aplazamientos y nueva programación de muchas de las actividades previstas para 2021.

- Situaciones sobrevenidas que generan un número muy elevado de vacantes en la plantilla del Museo, afectando al calendario de actividades de cada proyecto.

Se relacionan seguidamente los proyectos no comenzados en 2021 y las causas que han ocasionado la demora:

- **3.2.4 Desarrollo de una aplicación web que constituya un archivo audiovisual con los testimonios de personalidades relacionadas, histórica o teóricamente, con Picasso:** el proyecto no se ha podido completar ante la imposibilidad de desplazamientos para realizar las entrevistas, como consecuencia del COVID-19.
- **3.2.5 Desarrollo, migración y puesta en marcha de una nueva base de datos de gestión de los fondos documentales y artísticos del Museo:** proyecto no comenzado por motivos presupuestarios.
- **4.2.4 Actuación sobre piezas de la Colección para mejorar su estado de conservación y exposición:** limpieza de la obra *Guernica*: proyecto no comenzado por motivos presupuestarios.
- **5.3.2 Puesta en marcha de proyectos de investigación en temas relacionados con la conservación, la innovación y la obsolescencia tecnológica:** proyecto no comenzado por motivos presupuestarios.
- **7.5.7 Evaluación y refuerzo de la cobertura móvil en la zona de oficinas del Edificio Sabatini:** proyecto retrasado en su desarrollo (<25%) por falta de recursos.

4. Análisis del grado de ejecución de los proyectos que integran cada objetivo general en el Plan Operativo Anual 2021

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 Plan Operativo Anual (POA) 2021 que forman el Objetivo General 1 ha sido el siguiente:

| Proyecto | | Grado de ejecución |
|----------------|--|--------------------|
| Proyecto 1.1.1 | Relecturas de la Colección a partir de la revisión de los fondos expuestos | 100% |
| Proyecto 1.1.2 | Presentación de nuevos tramos de la Colección | 100% |
| Proyecto 1.2.1 | Realización de exposiciones temporales en la sede principal del Museo (edificios Sabatini y Nouvel) | 100% |
| Proyecto 1.2.2 | Programación de exposiciones temporales en el Palacio de Velázquez y en el Palacio de Cristal del Parque del Retiro | 100% |
| Proyecto 1.3.1 | Desarrollo de un programa de actividades de cine, video y de artes en vivo que tengan relación con los proyectos expositivos | 100% |
| Proyecto 1.3.2 | Programación anual de actividades públicas para la reflexión y el debate (seminarios, ciclos, congresos...) sobre cultura y arte contemporáneo | 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 2021 que configuran el Objetivo General 2 ha sido el siguiente:

| Proyecto | | Grado de ejecución |
|----------------|---|--------------------|
| Proyecto 2.1.1 | Estudio de la Colección en el marco de las líneas de investigación del Museo | 100% |
| Proyecto 2.1.2 | Colaboración con comisarios y teóricos para la realización de proyectos expositivos históricos, temáticos, monográficos o de tesis | 100% |
| Proyecto 2.1.3 | Realización de exposiciones prospectivas que alimenten procesos críticos y de reflexión | 100% |
| Proyecto 2.1.4 | Perfeccionamiento de la política de conservación y restauración integral de todos los fondos y obras que estén bajo la responsabilidad del Museo | 50-74% |
| Proyecto 2.1.5 | Consolidación de un programa anual de becas y prácticas formativas en materias y actividades propias del Museo | 50-74% |
| Proyecto 2.1.6 | Recopilación de información de artistas, su entorno o especialistas, mediante una serie de entrevistas acerca de su planteamiento ante la degradación y envejecimiento de las obras | 50-74% |
| Proyecto 2.1.7 | Creación de foros de debate y simposios para conocer los últimos trabajos realizados en el ámbito de la restauración de arte contemporáneo | 75-99% |
| Proyecto 2.1.8 | Consolidar e interconectar los programas de grado y posgrado, y sus programas públicos, en conjunto con distintas universidades y promover el desarrollo de las redes de colaboración en las que participa el Museo | 100% |
| Proyecto 2.1.9 | Consolidación y ampliación de las convocatorias de residencias de investigación y seguimiento de los proyectos | 100% |
| Proyecto 2.2.2 | Desarrollar una nueva línea de trabajo, investigación y reflexión cuyo objetivo sea repensar el Museo y sus dispositivos de exposición, promoción de nuevos conocimientos, investigación, archivo y colección | 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 2021 que configuran el Objetivo General 3 ha sido el siguiente:

| Proyecto | | Grado de ejecución |
|----------------|--|--------------------|
| Proyecto 3.1.2 | Reflexión conjunta sobre proceso de colección y gestión de obras de arte en el marco de redes de museos y otras instituciones culturales nacionales e internacionales | 100% |
| Proyecto 3.1.3 | Itinerancia nacional e internacional de exposiciones temporales organizadas por el Museo | 100% |
| Proyecto 3.1.4 | Presentación en el Museo de exposiciones organizadas por o en colaboración con otras instituciones | 100% |
| Proyecto 3.1.5 | Realización de proyectos de investigación que se concreten en un programa público de seminarios, conferencias, talleres, encuentros, etc., en colaboración con los miembros de las distintas redes en las que participe el Museo | 100% |
| Proyecto 3.2.1 | Desarrollo y ampliación de los contenidos del <i>microsite</i> "Repensar Guernica" | 100% |
| Proyecto 3.2.3 | Desarrollo de un nuevo sistema de biblioteca digital que permita la incorporación de las Normas Técnicas de Interoperabilidad con el fin de mejorar el acceso a los recursos de información del Museo | 25-49% |
| Proyecto 3.2.4 | Desarrollo de un archivo audiovisual con los testimonios de personalidades relacionadas, histórica o teóricamente, con Picasso | Sin comenzar |
| Proyecto 3.2.5 | Desarrollo, migración y puesta en marcha de una nueva base de datos de gestión de los fondos documentales y artísticos del Museo | Sin comenzar |
| Proyecto 3.2.6 | Aplicación de las nuevas tecnologías al análisis de datos | 75-99% |
| Proyecto 3.2.7 | Creación y desarrollo de recursos y archivos <i>online</i> vinculados a los programas del Centro de Estudios y a las redes en las que participe el Museo | 100% |

[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 2021 que configuran el Objetivo General 4 ha sido el siguiente:

| Proyecto | | Grado de ejecución |
|----------------|--|--------------------|
| Proyecto 4.1.1 | Desarrollo de nuevas políticas que permitan el diálogo y la relación con los diferentes públicos | 75-99% |
| Proyecto 4.1.2 | Diseño de políticas activas de promoción de la visita | 75-99% |
| Proyecto 4.2.1 | Fomento de la calidad de los servicios ofertados por el Museo: restaurantes, tiendas y librería especializada | 100% |
| Proyecto 4.2.2 | Mejora de la experiencia y calidad de la visita respecto a las diversas tipologías de públicos | 75-99% |
| Proyecto 4.2.3 | Implementación del carné de usuario de Biblioteca en el marco del proyecto global de CRM del Museo teniendo en cuenta nuevos recursos tecnológicos | 75-99% |
| Proyecto 4.2.4 | Actuación sobre piezas de la Colección para mejorar su estado de conservación y exposición: limpieza de la obra <i>Guernica</i> | Sin comenzar |
| Proyecto 4.3.1 | Ampliación del programa de actividades educativas (visitas comentadas y talleres) y materiales pedagógicos vinculados a la Colección y a las exposiciones temporales destinados al público escolar | 25-49% |
| Proyecto 4.3.2 | Desarrollo de un programa específico de actividades formativas (talleres, cursos, encuentros...) para el profesorado de Educación Infantil, Primaria, Secundaria y Bachillerato, en torno a los contenidos de la Colección y las exposiciones temporales | 100% |
| Proyecto 4.3.3 | Desarrollo de un programa educativo específico de talleres para menores acompañados de personas adultas que introduzca los contenidos de Colección y las exposiciones mediante la actuación y la experimentación directa con las obras de arte | 75-99% |
| Proyecto 4.3.4 | Elaboración de un programa de actividades educativas destinadas a público joven a través de la Colección y de las exposiciones temporales previstas | 75-99% |
| Proyecto 4.3.5 | Desarrollo de un programa de mediación entre los discursos del Museo y sus públicos, a través de un servicio permanente en las salas del Museo, visitas comentadas a la Colección y a las exposiciones temporales, creación de itinerarios autónomos y áreas de interpretación, así como otras iniciativas de mediación enfocadas a la inclusión | 75-99% |
| Proyecto 4.3.6 | Desarrollo de un programa educativo específico de talleres para adultos mayores de 60 años que introduzca los contenidos de Colección y las exposiciones mediante la interacción directa con las obras de arte | 100% |
| Proyecto 4.4.1 | Mejora de la accesibilidad en espacios y servicios para los visitantes del Museo | 75-99% |

[Cuadro 8]

| | | |
|----------------|--|--------|
| Proyecto 4.4.2 | Desarrollo y ejecución de programas educativos destinados a las personas con discapacidad, atendiendo a su diversidad; e incorporación de los recursos tecnológicos disponibles que potencien y mejoren la accesibilidad | 75-99% |
| Proyecto 4.4.3 | Desarrollo de un programa de acción social para colectivos sin ánimo de lucro que trabajan con grupos en riesgo de exclusión, a través de la oferta de visitas comentadas a la Colección y otras actividades específicas | 50-74% |

[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 2021 que configuran el Objetivo General 5 ha sido el siguiente:

| Proyecto | | Grado de ejecución |
|----------------|---|--------------------|
| Proyecto 5.1.1 | Realización de un programa de actividades complementarias, relacionadas con proyectos de investigación o exposiciones y con la Colección (seminarios, ciclos, encuentros y muestras de los fondos documentales, bibliográficos y libros de la Biblioteca-Centro de Documentación) | 75-99% |
| Proyecto 5.2.1 | Colaboración con grupos de trabajo de artistas y expertos en arte contemporáneo para completar los discursos de la Colección, tanto en las presentaciones y relecturas como en los catálogos y publicaciones asociadas a las mismas | 100% |
| Proyecto 5.2.2 | Colaboración con artistas, comisarios y especialistas en diferentes ámbitos de la cultura en las presentaciones de la Colección, en los proyectos expositivos y en las actividades de pensamiento y debate | 100% |
| Proyecto 5.2.3 | Producción de obra nueva, pensada para espacios específicos o para exposiciones programadas del Museo | 100% |
| Proyecto 5.3.1 | Estudio y planificación de nuevos proyectos científicos de investigación sobre materiales y técnicas | 75-99% |
| Proyecto 5.3.2 | Puesta en marcha de proyectos de investigación en temas relacionados con la conservación, la innovación y la obsolescencia tecnológica | Sin comenzar |
| Proyecto 5.3.3 | Desarrollo de una línea de adquisición, investigación y restauración de equipamientos y tecnología asociada a la edición y reproducción de los medios audiovisuales | 50-74% |

[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 2021 que configuran el Objetivo General 6 ha sido el siguiente:

| Proyecto | | Grado de ejecución |
|----------------|---|--------------------|
| Proyecto 6.1.1 | Presentación de las obras destacadas de la Colección en la web del Museo | 100% |
| Proyecto 6.1.2 | Nuevos desarrollos que faciliten la planificación de la visita física al Museo mediante el uso de la tecnología y optimizar el acceso a la información mediante la actualización y reorganización de los contenidos de la página web | 100% |
| Proyecto 6.2.1 | Confección y desarrollo de planes estratégicos de comunicación a nivel nacional e internacional, en prensa, radio, televisión e internet / redes sociales, del proyecto del Museo en general y de sus exposiciones y actividades en particular, así como investigación, seguimiento de resultados y análisis hemerográficos | 75-99% |
| Proyecto 6.2.2 | Impulso de un sistema de comunicación integral con el visitante en las diversas áreas de interés: actividades, exposiciones y Colección | 75-99% |
| Proyecto 6.2.3 | Edición de publicaciones de carácter divulgativo: folletos y hojas de sala, planos, tarjetones y material informativo general en torno a las exposiciones, presentaciones de la Colección, actividades públicas, programas de educación y mediación e información general del Museo | 100% |
| Proyecto 6.2.4 | Actualización de contenidos de la programación en curso e incremento de archivos digitales | 100% |
| Proyecto 6.2.5 | Diseño y mantenimiento de una plataforma digital para mejorar los procedimientos internos y la exposición de resultados a públicos: <i>Art Map</i> | 75-99% |
| Proyecto 6.3.1 | Elaborar diferentes microsites y canales específicos de contenido digital, tanto de la Colección como de las actividades, y dotarlos de diferentes enfoques, información y diseño según el público al que se dirige | 100% |
| Proyecto 6.3.2 | Programación, elaboración y difusión de boletines digitales dirigidos a diferentes públicos y segmentos de interés | 100% |
| Proyecto 6.4.1 | Edición de catálogos del programa de exposiciones y la Colección, así como de otras publicaciones relacionadas con las actividades e información general del Museo | 75-99% |
| Proyecto 6.4.2 | Difusión en formato digital de las publicaciones editadas por el Museo | 100% |
| Proyecto 6.5.1 | Investigación de los actuales canales de distribución comercial de publicaciones especializadas en arte y cultura contemporánea, nacional e internacional, para su implantación y consolidación en el Museo | 50-74% |
| Proyecto 6.5.2 | Análisis especializado del stock de publicaciones editadas por el Museo, a los efectos de determinar acciones de saldos, gratuidad, intercambio o destrucción, para evitar los excedentes de almacén | 50-74% |

[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 2021 que configuran el Objetivo General 7 ha sido el siguiente:

| Proyecto | | Grado de ejecución |
|-----------------|--|--------------------|
| Proyecto 7.1.1 | Implementación de mecanismos que garanticen a la ciudadanía su derecho a relacionarse con la Administración a través de medios electrónicos en condiciones de igualdad | 75-99% |
| Proyecto 7.1.2 | Implantación de una aplicación informática para la gestión telemática de presencia, permisos y licencias de sus empleados públicos (TRAMA) | 75-99% |
| Proyecto 7.1.3 | Puesta en marcha de mecanismos que mejoren los trámites internos y externos relativos a la gestión económica del Museo mediante el uso de nuevas tecnologías | 100% |
| Proyecto 7.1.4 | Revisión, actualización y perfeccionamiento del inventario de bienes del Museo | 100% |
| Proyecto 7.1.5 | Implantación y uso generalizado del portafirmas electrónico del MINHAFP en el Museo | 100% |
| Proyecto 7.1.9 | Puesta en marcha de mecanismos que mejoren los trámites internos y externos relativos a los convenios con otros organismos públicos y autorizaciones a empresas privadas | 100% |
| Proyecto 7.1.10 | Inclusión de nuevos procedimientos en la Sede Electrónica del Museo | 75-99% |
| Proyecto 7.1.11 | Puesta en marcha de mecanismos que mejoren los trámites internos y externos relativos a la gestión de los ingresos del Museo mediante el uso de nuevas tecnologías | 100% |
| Proyecto 7.1.12 | Puesta en marcha de mecanismos que mejoren los trámites internos relacionados con la gestión de <i>stock</i> en publicaciones | 25-49% |
| Proyecto 7.2.3 | Perfeccionamiento de procedimientos e instrucciones operativas de Prevención de Riesgos Laborales | 50-74% |
| Proyecto 7.3.1 | Incrementar la producción de medios audiovisuales para la documentación, archivo y difusión tanto de la programación del Museo como de los agentes artísticos que conectan con los objetivos del Museo | 100% |
| Proyecto 7.3.4 | Perfeccionamiento de las bases de datos de gestión de los fondos documentales del Museo | 50-74% |
| Proyecto 7.4.1 | Proposición de donaciones de obras para la Colección | 100% |
| Proyecto 7.4.2 | Acrescentamiento de la Colección por vía de depósitos de fondos artísticos | 100% |
| Proyecto 7.4.3 | Impulso a las políticas de vinculación con instituciones y empresas | 100% |
| Proyecto 7.4.4 | Optimización de la gestión de cesión de espacios para tener una mayor actividad | 100% |
| Proyecto 7.5.1 | Renovación del mobiliario destinado a eventos y espacios de trabajo del personal del Museo | 75-99% |

[Cuadro 11]

| | | |
|----------------|--|--------|
| Proyecto 7.5.2 | Renovación y acondicionamiento de las instalaciones y equipos del Museo | 50-74% |
| Proyecto 7.5.3 | Rehabilitación de estancias para espacios expositivos | 100% |
| Proyecto 7.5.5 | Actualización de los sistemas de seguridad del Museo | 50-74% |
| Proyecto 7.5.6 | Implantación de un sistema de impresión centralizada en todo el Museo | 100% |
| Proyecto 7.5.7 | Evaluación y refuerzo de la cobertura móvil en la zona de oficinas del Edificio Sabatini | <25% |
| Proyecto 7.5.8 | Sustitución del sistema de telefonía fija | 100% |

[Cuadro 11]

5. Conclusiones sobre el desarrollo del Plan Operativo Anual 2021

El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, en el marco de planificación de sus actuaciones para la mejora continua que constituye el Plan General de Actuación (PGA) 2018-2021, ha adecuado su actividad en 2021 a los objetivos y estrategias que este plantea y, en consecuencia, presenta la ejecución de su Plan Operativo Anual (POA) para el periodo correspondiente a 2021, elaborado con la participación y el concurso de todos los integrantes de la institución con responsabilidad en los distintos proyectos que lo componen. Este último POA 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 2021 puede considerarse como muy positivo, sobre todo teniendo en cuenta las especiales circunstancias debidas al COVID-19, que han dificultado de una manera importante la actividad habitual del Museo. Así, se han iniciado 79 proyectos, un 94% del total de los 84 que lo componen. Por otra parte, el grado de ejecución media de los proyectos iniciados ha sido del 84%, lo que puede considerarse un éxito en términos de planificación y ejecución de proyectos.

De los 84 proyectos que incluye el POA 2021, 44, es decir, un 52%, alcanzan niveles de cumplimiento del 100%, y otros 21 proyectos, el 25%, han alcanzado un nivel de desarrollo mayor del 75%. En resumen, el 77% 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, el 10% 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 cuatro de ellos, que se han señalado con anterioridad, porque no han podido iniciarse.

En 2021, los motivos identificados para estas desviaciones han venido marcados fundamentalmente por la crisis sanitaria ya señalada, y el incremento en el volumen de la gestión económica del organismo, que tiene su origen, como también se ha comentado anteriormente, en la implantación del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, financiado con los fondos europeos NEXT GENERATION. Destacan también las dificultades derivadas de la complejidad técnica y el volumen de algunas actividades, que obligan a redefinirlas y adaptar su planificación a las circunstancias y parámetros del momento, así como las circunstancias sobrevenidas, también agravadas por la COVID-19, apuntadas anteriormente: elevado número de vacantes en la plantilla del Museo y dificultad en la gestión económica de los proyectos, ocasionada por la situación presupuestaria coyuntural de la Administración General del Estado en este año.

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 2021, 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 su actividad durante el año 2021 a lo recogido en este POA, que constituye más bien una herramienta de estímulo para la mejora continua, 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 en el año 2021, al igual que el del POA 2020, marcado de manera muy especial por la crisis sanitaria debida al COVID-19, ha resultado 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, abril de 2022

ANEXO

Metodología del Sistema de Seguimiento y Evaluación.

Los instrumentos operativos del Sistema: las fichas

I Ficha de Seguimiento de la Ejecución de Actividades

| RESPONSABLE | | | | | | | | | |
|--|-----------|----------|-----------------|---|--------------|-----------------------|---|-------------------|--|
| | | | | | | | | | |
| DURACIÓN | | | FECHA DE INICIO | | | FECHA DE FINALIZACIÓN | | | |
| | | | | | | | | | |
| SEGUIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES | | | | | | | | | |
| Nº | ACTIVIDAD | COMIENZO | | | FINALIZACIÓN | | | MOTIVO DESVIACIÓN | |
| | | P | R | D | P | R | D | | |
| | | | | | | | | | |

- Actividad: esta columna recoge las actividades que componen cada proyecto, y que a su vez han sido reflejadas en la ficha de descripción de actividades.
- Fechas: en estas columnas se recogen las fechas previstas para la ejecución de cada actividad y las fechas reales que se han cumplido, añadiéndose una columna específica para señalar el grado de desviación temporal (positiva o negativa), que pueda producirse.
- Motivo desviación: es la columna más significativa puesto que en ella aparece reflejada, aunque sea de manera somera, la razón de las desviaciones; lo que puede servir para analizar y revisar la planificación del proyecto y de otros futuros.

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 Evaluación global del proyecto: Conclusiones

| MUSEO NACIONAL CENTRO DE ARTE REINA SOFIA | | INFORME ANUAL DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN 3 | |
|---|---|--|--|
| PROYECTO | Nº | Nombre | |
| | | | |
| Evaluación global del proyecto: Conclusiones | | | |
| | | | |
| Desarrollado al 100% <input type="checkbox"/> | Desarrollado entre el 50% y el 74% <input type="checkbox"/> | Desarrollado en menos del 25% <input type="checkbox"/> | |
| Desarrollado entre el 75% y el 99% <input type="checkbox"/> | Desarrollado entre el 25% y el 49% <input type="checkbox"/> | Proyecto sin comenzar <input type="checkbox"/> | |

