

# PLAN OPERATIVO ANUAL 2023





# PLAN OPERATIVO ANUAL

2023



# Índice

<b>1</b>	Introducción	5
<b>2</b>	Breve referencia al Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Anual 2023	7
<b>3</b>	Evaluación global del grado de ejecución del Plan Operativo Anual 2023	13
<b>4</b>	Análisis de la ejecución de los proyectos que integran cada objetivo general en el Plan Operativo Anual 2023	17
<b>5</b>	Conclusiones sobre el desarrollo del Plan Operativo Anual 2023	23
	ANEXO: Metodología del Sistema de Seguimiento y Evaluación. Los instrumentos operativos del Sistema: las fichas	25



# 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 y, más recientemente, el 9 de mayo de 2022 se aprobó el actual Plan General de Actuación 2022-2024, que se está ejecutando en la actualidad.

En este sentido, 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 de los distintos Planes Generales de Actuación, se aprobó el citado PGA 2022-2024. Este último PGA tiene un carácter trienal, es decir se ha planteado para un periodo tres años, en lugar de cuatrienal, como los PGA anteriores, para dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 85.1 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

En el Plan General de Actuación 2022-2024 se han definido seis objetivos generales, a los que se incorpora 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 2023 es el segundo de los que constituyen el PGA 2022-2024, 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 2023

### 2.1 Características del Sistema

Para elaborar el Plan General de Actuación (PGA) 2022-2024 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. Y, además, el análisis de las causas de incumplimiento o desviaciones de los hitos planteados en el Plan General de Actuación y sus sucesivos Planes Operativos Anuales permite identificar con mayor facilidad los puntos débiles de la institución.

En su implantación y partiendo del diseño establecido, el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Anual (POA) 2023 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. Ambas fichas se adjuntan como anexos a este informe.
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 su justificación.

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 2023, que ahora pasa a describirse, supone el segundo ejercicio de seguimiento y evaluación realizado por el Museo en el marco del PGA 2022-2024. 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 2023

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 2023 (cuadro 4 y gráficos 1 al 4), hasta los datos específicos sobre la marcha de cada uno de los seis objetivos generales (cuadros 5 al 10).

### 2.4 El Plan General de Actuación 2022-2024

Según puede comprobarse en el cuadro 1, el PGA 2022-2024 consta de 6 objetivos generales, 21 estrategias y 93 proyectos, según las definiciones de estos conceptos utilizadas en la metodología de la planificación estratégica.

PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN 2022-2024		
Objetivos generales	Estrategias	Proyectos
1. Fomentar una oferta cultural de calidad que abarque todos los formatos de creación	3	7
2. Potenciar un Museo 3.0 que impulse la circulación de obras, saberes y relatos, generando nuevos públicos, fomentando el conocimiento crítico sobre el arte moderno y contemporáneo	4	23
3. Favorecer el desarrollo de un ecosistema cultural sostenible de producción, pensamiento, investigación, formación e intercambio de ideas, experiencias y conocimiento en el ámbito del arte y la cultura, entendidas de manera amplia	4	15
4. Fortalecer la colaboración del Museo con la sociedad, con especial atención al fomento y preservación de la creación artística contemporánea en sus diversas manifestaciones, apostando así por un Museo descentralizado o multicéntrico	3	12
5. Adecuar la infraestructura, organización y el funcionamiento del Museo a la consecución de sus objetivos	3	18
6. Dotar de mayor visibilidad al proyecto del Museo y su valor añadido	4	18
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>93</b>

[Cuadro 1]

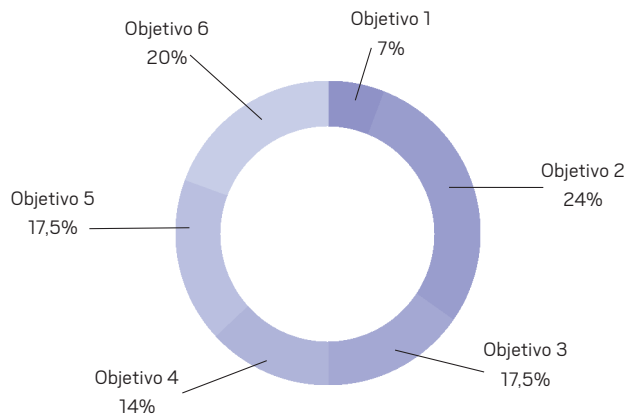
2.5 El Plan Operativo Anual 2023

El POA 2023 incluye en su estructura 86 proyectos, distribuidos según lo descrito en el cuadro 2, el mismo número de proyectos puestos en marcha, en el POA 2022.

PLAN OPERATIVO ANUAL 2023		
Objetivos Generales	Proyectos	%
1. Fomentar una oferta cultural de calidad que abarque todos los formatos de creación	6	7%
2. Potenciar un Museo 3.0 que impulse la circulación de obras saberes y relatos, generando nuevos públicos, fomentando el conocimiento crítico sobre el arte moderno y contemporáneo	21	24%
3. Favorecer el desarrollo de un ecosistema cultural sostenible de producción, pensamiento, investigación, formación e intercambio de ideas, experiencias y conocimiento en el ámbito del arte y la cultura, entendidas de manera amplia	15	17,5%
4. Fortalecer la colaboración del Museo con la sociedad, con especial atención al fomento y preservación de la creación artística contemporánea en sus diversas manifestaciones, apostando así por un Museo descentralizado o multicéntrico	12	14%
5. Adecuar la infraestructura, organización y el funcionamiento del Museo a la consecución de sus objetivos	15	17,5%
6. Dotar de mayor visibilidad al proyecto del Museo y su valor añadido	17	20%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

[Cuadro 2]

Distribución de proyectos 2023 por objetivos generales



[Gráfico 1]

Para evaluar o medir los resultados obtenidos se han usado una serie de indicadores de acuerdo con lo que determina 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.

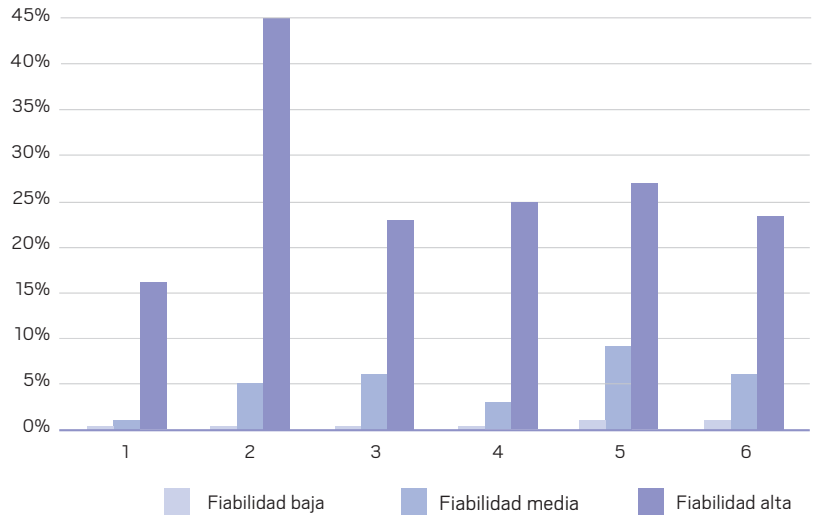
Por otra parte, se ha procurado que la información proporcionada por estos indicadores fuera objetiva y fiable. A este respecto, se considera que la fiabilidad de un indicador es alta cuando tiene carácter cuantitativo y está estrechamente relacionado con el resultado previsto (por ejemplo: el número 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 2023 se han utilizado 197 indicadores, en su mayoría de fiabilidad alta (81%). El cuadro 3 y sus respectivos gráficos, gráficos 2 y 3, muestran la distribución de los indicadores según su fiabilidad:

Objetivos PGA 2022 - 2024	Nº Indicadores POA 2023	Fiabilidad Baja	%	Fiabilidad Media	%	Fiabilidad Alta	%
1. Fomentar una oferta cultural de calidad que abarque todos los formatos de creación	17	0	0%	1	6%	16	94%
2. Potenciar un Museo 3.0 que impulse la circulación de obras saberes y relatos, generando nuevos públicos, fomentando el conocimiento crítico sobre el arte moderno y contemporáneo	50	0	0%	5	10%	45	90%
3. Favorecer el desarrollo de un ecosistema cultural sostenible de producción, pensamiento, investigación, formación e intercambio de ideas, experiencias y conocimiento en el ámbito del arte y la cultura, entendidas de manera amplia	34	0	0%	11	32%	23	68%
4. Fortalecer la colaboración del Museo con la sociedad, con especial atención al fomento y preservación de la creación artística contemporánea en sus diversas manifestaciones, apostando así por un Museo descentralizado o multicéntrico	28	0	0%	3	11%	25	89%
5. Adecuar la infraestructura, organización y el funcionamiento del Museo a la consecución de sus objetivos	37	1	3%	9	24%	27	73%
6. Dotar de mayor visibilidad al proyecto del Museo y su valor añadido	31	1	3%	6	19%	24	77%
<b>Total</b>	<b>198</b>	<b>2</b>	<b>1%</b>	<b>35</b>	<b>18%</b>	<b>160</b>	<b>81%</b>

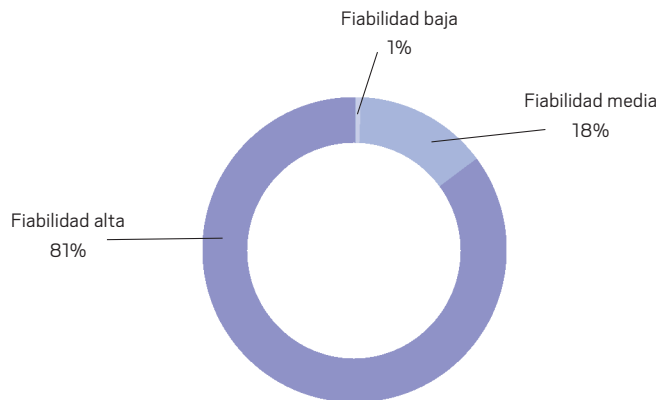
[Cuadro 3]

Análisis indicadores por objetivos POA 2023



[Gráfico 2]

Análisis total de indicadores del POA 2023



[Gráfico 3]

### 3. Evaluación global del grado de ejecución del Plan Operativo Anual 2023

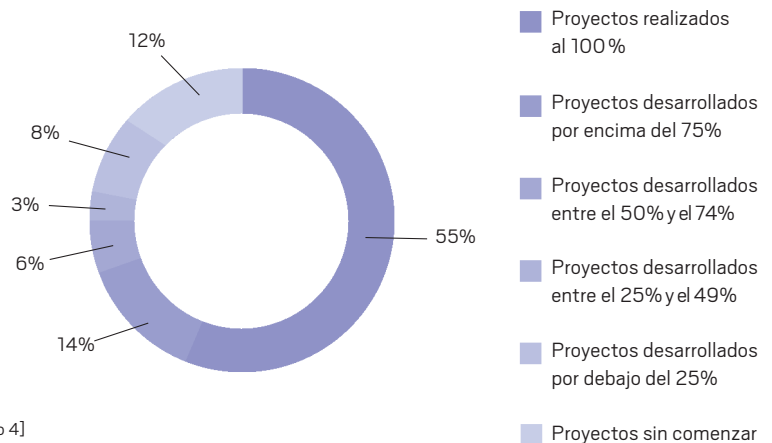
#### 3.1 Resumen total del Plan Operativo Anual 2023 según el grado de ejecución de los proyectos

Una vez que cada Subdirección ha realizado el proceso de autoevaluación relativo a cada uno de los 86 proyectos incluidos en el Plan Operativo Anual (POA) 2023, 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 2022	N.º de proyectos	%
Proyectos realizados al 100%	47	55%
Proyectos desarrollados por encima del 75%	12	14%
Proyectos desarrollados entre el 50% y el 74%	5	6%
Proyectos desarrollados entre el 25% y el 49%	3	3%
Proyectos desarrollados por debajo del 25%	7	8%
Proyectos sin comenzar	12	12%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

[Cuadro 4]

Grado de ejecución del POA 2023



[Gráfico 4]

Puede señalarse que 47 proyectos, es decir, el 55% del total de los 86 proyectos incluidos en el POA 2023, 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 12 proyectos (el 14% del total) también se han desarrollado por encima del 75% del previsto, se puede convenir que la experiencia

planificadora durante el ejercicio 2023 ha sido positiva en lo que se refiere al grado de ejecución del conjunto de proyectos del POA 2023. En este sentido, se concluye que el grado medio de ejecución de los 86 proyectos ha sido ligeramente superior al 72%.

Por diferentes causas, que se analizan más adelante, 19 proyectos (el 20% del total) han tenido un desarrollo no satisfactorio, es decir, su grado de ejecución ha sido inferior al 25% o no han podido comenzarse.

En cuanto a la evaluación de indicadores, como en el año anterior, se han analizado un máximo de tres indicadores por proyecto, para hacer viable el estudio. Así, si bien en el POA 2023 se definieron 197 indicadores, como se refleja en el cuadro 3 del presente informe, se han analizado un total de 151, descontado a su vez los indicadores definidos para los proyectos no comenzados, que se detallan más adelante. Del estudio de los indicadores realizado, se ha concluido lo siguiente:

Nº Indicadores analizados POA 2023	Fiabilidad Baja	Grado medio de cumplimiento %	Fiabilidad Media	Grado medio de cumplimiento %	Fiabilidad Alta	Grado medio de cumplimiento %
151	2	45%	22	73%	127	84%

### 3.2 Consideraciones sobre las causas de las desviaciones en la ejecución de los proyectos del Plan Operativo Anual 2023

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 2023 es el tercer año de implementación del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, financiado con los fondos europeos NEXT GENERATION. Dado que estos fondos supusieron un total 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, en 2023 se ha seguido realizado un esfuerzo importante para su gestión económica, que ha podido, igualmente, ralentizar en determinados momentos la propia gestión económica de los proyectos del POA 2023.
- En consecuencia, el Plan Operativo Anual correspondiente a 2023 debe analizarse teniendo en cuenta, sobre todo, el volumen de gestión derivado de la financiación extraordinaria con los fondos europeos.
- 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

el elevado volumen de expedientes de gestión económica que hubo que tramitar en 2023. Ello ha dado lugar a aplazamientos y nueva programación de algunas de las actividades previstas.

- Situaciones sobrevenidas que generan vacantes en la plantilla del Museo, afectando al calendario de actividades de los proyectos. Destaca la escasez de personal en puestos de trabajo del Área Económica.
- A estas causas se le añaden las rotaciones de altos cargos en el Ministerio de Cultura, la vacante existe en la dirección del Museo durante el primer semestre del año 2023, así como a la posterior toma de decisiones, respecto a los proyectos existentes, por parte de la nueva Dirección.

Se relacionan seguidamente los proyectos no comenzados en 2023 y las causas que han ocasionado la demora aportados por los departamentos implicados:

- **2.2.1 Llevar a cabo formación específica, tanto del personal del Museo, como de sus colaboradores, con perspectiva de accesibilidad universal.** No se pudieron llevar a cabo las encuestas por falta de personal.
- **2.2.4 Proyecto de usos de zonas del Museo como zonas de descanso y planificación de la visita para los públicos.** Este proyecto se aplaza y vincula a la toma de decisiones respecto al mismo de la nueva dirección del Museo.
- **2.3.4 Continuar con el desarrollo de un archivo audiovisual con los testimonios de personalidades relacionadas, histórica o teóricamente con Picasso.** Durante 2023 no se ha producido ningún archivo audiovisual para la sección Archivo Oral de Repensar Guernica, por cancelaciones de las personas previstas para las entrevistas, es decir, por motivos ajenos a la institución.
- **3.1.5 Participación en las líneas de trabajo e investigación del Laboratorio Permanente de Públicos de Museos del Ministerio de Cultura.** Debido, tanto a los cambios en la dirección del Museo como en los propios de los altos cargos del Ministerio de Cultura, se ha producido un retraso considerable en la tramitación del convenio.
- **3.4.5 Colaboración con otros organismos e instituciones culturales que favorezcan la circulación y activación de públicos en el entorno de Paseo del Arte.** El proyecto no ha sido realizado porque la empresa que capta los datos aun no los ha compartido, por problemas de agendas entre las tres instituciones.

- **4.1.1 Realización de exposiciones prospectivas que alimentan procesos críticos y de reflexión.** Proyecto no contemplado en la planificación expositiva anual.
- **4.2.3 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.
- **4.2.5 Desarrollo de programas de producción de obras en los diferentes contextos de la presentación de la Colección.** El proyecto se aplazó a 2024 por reprogramación de las exposiciones en el Museo.
- **5.2.5 Plan integral dinámico georreferenciado. Smart Museum.** Proyecto no comenzado por motivos presupuestarios.
- **5.2.6 Automatización de la prevención, análisis y reducción de riesgos de las obras de arte.** Proyecto no comenzado por falta de recursos humanos y económicos.
- **5.2.11 Desarrollo, migración y puesta en marcha de una nueva base de datos de gestión de los fondos documentales y artísticos del Museo.** El proyecto no se ha podido ejecutar dada la envergadura y complejidad del mismo.
- **5.3.3 Desarrollar un documento único de normativa general para trabajadores y públicos, ambos en el ámbito de la experiencia de la visita.** No se ha podido desarrollar por falta de personal de recursos humanos en el departamento.

## 4. Análisis del grado de ejecución de los proyectos que integran cada objetivo general en el Plan Operativo Anual 2023

### 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) 2023 que forman el Objetivo General 1 ha sido el siguiente:

Proyecto		Grado de ejecución
Proyecto 1.1.1	Presentación de nuevos tramos/salas 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	Estudio de la presencia y naturaleza de las Artes en vivo de la Colección	100%
Proyecto 1.3.2	Desarrollo de un programa de actividades de cine, vídeo y de artes en vivo que tengan relación con los proyectos expositivos	100%
Proyecto 1.3.3	Programación anual de actividades públicas para la reflexión y el debate (seminarios, ciclos, congresos, jornadas, encuentros...) sobre cultura y arte contemporáneo	100%

[Cuadro 5]

### 4.2 Grado de ejecución de los proyectos del Objetivo General 2

#### Objetivo General 2

**Potenciar un Museo 3.0 que impulse la circulación de obras, saberes y relatos, generando nuevos públicos, fomentando el conocimiento crítico sobre el arte moderno y contemporáneo.**

El grado de ejecución de los proyectos del POA 2023 que configuran el Objetivo General 2 ha sido el siguiente:

Proyecto		Grado de ejecución
Proyecto 2.1.1	Diseño de políticas activas de promoción de la visita	75-99%
Proyecto 2.1.2	Realización del programa de mediación de la biblioteca "Casi libros" y demás actividades complementarias en relación con proyectos de investigación o exposiciones y con las colecciones del Museo y la Biblioteca	100%
Proyecto 2.1.3	Desarrollo de un programa de visitas de mediación para público adulto, en torno a la Colección Permanente del Museo, tras su reorganización	75-99%
Proyecto 2.1.4	Desarrollo de proyectos de investigación en torno a la Colección Permanente del Museo y las problemáticas actuales del Área de Educación	75-99%

[Cuadro 6]

Proyecto		Grado de ejecución
Proyecto 2.1.5	Desarrollo de un programa educativo específico de talleres para la infancia y sus acompañantes que les acerque a los contenidos de la Colección y las exposiciones mediante la experimentación directa con las obras de arte	75-99%
Proyecto 2.1.6	Desarrollo de un programa educativo específico para adolescentes y jóvenes que aproxime los contenidos de la Colección, las exposiciones y las actividades públicas del Museo mediante acciones y propuestas innovadoras	100%
Proyecto 2.1.7	Ampliación del programa de actividades educativas, proyectos y materiales pedagógicos vinculados a la Colección y a las exposiciones temporales destinados al público escolar	100%
Proyecto 2.1.8	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 2.2.1	Llevar a cabo formación específica, tanto del personal del Museo, como de sus colaboradores, con perspectiva de accesibilidad universal	Sin comenzar
Proyecto 2.2.2	Llevar a cabo actuaciones para analizar los distintos aspectos de la accesibilidad en el Museo y generar propuestas de mejora	<25%
Proyecto 2.2.4	Proyecto de usos de zonas del Museo como zonas de descanso y planificación de la visita para los públicos	Sin comenzar
Proyecto 2.3.1	Aplicación de nuevas tecnologías al análisis de datos	75-99%
Proyecto 2.3.2	Continuar con la ampliación de los contenidos del microsite Repensar Guernica	100%
Proyecto 2.3.3	Reestructuración de los contenidos de la página web del Museo referida las publicaciones para darles mayor visibilidad	100%
Proyecto 2.3.4	Continuar con el desarrollo de un archivo audiovisual con los testimonios de personalidades relacionadas, histórica o teóricamente, con Picasso	0%
Proyecto 2.3.5	Desarrollo de un nuevo sistema del proyecto de biblioteca digital, LaDigitaldelReina, que permita la incorporación de las Normas Técnicas de Interoperabilidad con el fin de mejorar el acceso a los recursos de información del Museo	75-99%
Proyecto 2.3.6	Presentación de obras destacadas de la Colección en la web del Museo	100%
Proyecto 2.3.7	Presentación de entrevistas a diferentes artistas en la web del Museo	100%
Proyecto 2.3.8	Presentación de proyectos específicos ( <i>microsites</i> ) en la web del Museo	100%
Proyecto 2.4.2	Realización de unas jornadas con motivo del Día Internacional de las Personas con Diversidad Funcional (3 de diciembre), donde visibilizar la inclusión social, utilizando como materiales los recursos del Museo	100%
Proyecto 2.4.3	Desarrollo de un programa educativo específico para personas mayores que aproxime los contenidos de la Colección, las exposiciones y las actividades públicas del Museo mediante acciones y propuestas innovadoras, y que propicie la plena accesibilidad	100%

[Cuadro 6]

4.3 Grado de ejecución de los proyectos del Objetivo General 3

**Objetivo General 3**

**Favorecer el desarrollo de un ecosistema cultural sostenible de producción, pensamiento, investigación, formación e intercambio de ideas, experiencias y conocimiento en el ámbito del arte y la cultura, entendidas de manera amplia.**

El grado de ejecución de los proyectos del POA 2023 que configuran el Objetivo General 3 ha sido el siguiente:

	Proyecto	Grado de ejecución
Proyecto 3.1.1	Colaboración con comisarios y teóricos para la realización de proyectos expositivos históricos, temáticos, monográficos o de tesis	100%
Proyecto 3.1.2	Consolidación de un programa anual de becas y prácticas formativas en materias y actividades propias del Museo	<25-49%
Proyecto 3.1.3	Desarrollo de una línea de adquisición, investigación y restauración de equipamientos y tecnología asociada a la edición y reproducción de los medios audiovisuales	<25%
Proyecto 3.1.4	Estudio de la Colección en el marco de las líneas de investigación del Museo	100%
Proyecto 3.1.5	Participación en las líneas de trabajo e investigación del Laboratorio Permanente de Públicos de Museos del Ministerio de Cultura	Sin comenzar
Proyecto 3.1.6	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 3.1.7	Consolidación y ampliación de las convocatorias de residencias de investigación y seguimiento de los proyectos	100%
Proyecto 3.2.1	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%
Proyecto 3.3.1	Itinerancia nacional e internacional de exposiciones temporales organizadas por el Museo	100%
Proyecto 3.3.2	Trabajo en red con diferentes colecciones e instituciones nacionales e internacionales	100%
Proyecto 3.4.1	Impulso en la generación de nuevos vínculos con el sector empresarial y el Museo, así como refuerzo y continuidad de los vínculos ya establecidos.	100%
Proyecto 3.4.2	Impulso de las relaciones entre el sector empresarial y el Museo, el uso de los espacios disponibles para el alquiler, nuevas modalidades de visitas y filmaciones	100%
Proyecto 3.4.3	Captación de fondos para la Colección por parte de coleccionistas privados para el ingreso de obra como donación o depósito	100%
Proyecto 3.4.4	Colaboraciones con universidades y/o instituciones vinculadas al arte contemporáneo	100%
Proyecto 3.4.5	Colaboración con otros organismos e instituciones culturales que favorezcan la circulación y activación de públicos en el entorno del Paseo del Arte.	Sin comenzar

[Cuadro 7]

4.4 Grado de ejecución de los proyectos del Objetivo General 4

**Objetivo General 4**

**Fortalecer la colaboración del Museo con la sociedad, con especial atención al fomento y preservación de la creación artística contemporánea en sus diversas manifestaciones, apostando así por un Museo descentralizado o multicéntrico.**

El grado de ejecución de los proyectos del POA 2023 que configuran el Objetivo General 4 ha sido el siguiente:

Proyecto		Grado de ejecución
Proyecto 4.1.1	Realización de exposiciones prospectivas que alimenten procesos críticos y de reflexión	Sin comenzar
Proyecto 4.1.2	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 4.1.3	Recopilación de información de artistas y su entorno, así como de especialistas, mediante una serie de entrevistas acerca de su planteamiento ante la degradación y envejecimiento de las obras	<25%
Proyecto 4.1.4	Profundización en un mejor conocimiento de los materiales que conforman las piezas de la Colección	<25%
Proyecto 4.2.1	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 4.2.2	Producción de obra nueva, pensada para espacios específicos o para exposiciones y programas del Museo	100%
Proyecto 4.2.3	Actuación sobre las piezas de la Colección para mejorar su estado de conservación y exposición: limpieza de la obra <i>Guernica</i>	Sin comenzar
Proyecto 4.2.4	Colaboración en 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 4.2.5	Desarrollo de programas de producción de obras en los diferentes contextos de la presentación de la Colección	Sin comenzar
Proyecto 4.3.1	Realización de proyectos de investigación que se concreten en un programa público de seminarios, conferencias, talleres, encuentros, etcétera., en colaboración con los miembros de las distintas redes en las que participe el Museo	100%
Proyecto 4.3.2	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%
Proyecto 4.3.3	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	100%

[Cuadro 8]

4.5 Grado de ejecución de los proyectos del Objetivo General 5

**Objetivo General 5**

**Adecuar la infraestructura, organización y el funcionamiento del Museo a la consecución de sus objetivos.**

El grado de ejecución de los proyectos del POA 2023 que configuran el Objetivo General 5 ha sido el siguiente:

Proyecto		Grado de ejecución
Proyecto 5.1.1	Mejora de la eficiencia energética	100%
Proyecto 5.1.2	Acondicionamiento de espacios y mejora de equipamiento	<25%
Proyecto 5.1.3	Actualización de los sistemas de seguridad del Museo	<25%
Proyecto 5.1.4	Ampliación e implementación del plan PROCOERS (Emergencias obras de arte)	25-49%
Proyecto 5.2.1	Digitalización de los procedimientos administrativos del área de arquitectura, desarrollo sostenible y servicios generales	50-74%
Proyecto 5.2.3	Digitalización de la gestión integral de las obras de arte del MNCARS	75-99%
Proyecto 5.2.4	Mejora de la gestión administrativa	75-99%
Proyecto 5.2.5	Plan integral dinámico georreferenciado. Smart Museum	Sin comenzar
Proyecto 5.2.6	Automatización de la prevención, análisis y reducción de riesgos de las obras de arte	Sin comenzar
Proyecto 5.2.7	Implantación del puesto de trabajo móvil digital	75-99%
Proyecto 5.2.8	Mejora de la infraestructura de comunicaciones del Museo	100%
Proyecto 5.2.9	Perfeccionamiento de las bases de datos de gestión de los fondos bibliográficos y documentales del Museo	100%
Proyecto 5.2.10	Perfeccionamiento del sistema archivístico del Museo a través del proyecto "El Museo al encuentro de su archivo", que permita la gestión global e integrada de la documentación institucional, desde su génesis hasta su conservación permanente o eliminación definitiva	100%
Proyecto 5.2.11	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 5.3.3	Desarrollar un documento único de normativa general para trabajadores y públicos, ambos en el ámbito de la experiencia de la visita	Sin comenzar

[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 2023 que configuran el Objetivo General 6 ha sido el siguiente:

Proyecto		Grado de ejecución
Proyecto 6.1.1	Mejora de la calidad de la oferta digital dirigida al ciudadano	75-99%
Proyecto 6.1.2	Facilitar el acceso a las exposiciones y actividades del Museo a través de recursos digitales y otros dispositivos	50-74%
Proyecto 6.1.3	Nuevos desarrollos que faciliten la planificación de la visita física el 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 6.1.4	Proyecto de implantación de pantallas de información general, señalización y de difusión de las exposiciones y actividades del Museo	50-74%
Proyecto 6.2.1	Difusión del patrimonio arquitectónico del Museo	50-74%
Proyecto 6.2.3	Establecer una estrategia de gestión sostenible de los datos en la plataforma CRM que permita su uso para la toma de decisiones	100%
Proyecto 6.2.4	Fomentar el acercamiento de los públicos a la actividad del Museo	100%
Proyecto 6.2.5	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, programa de educación y mediación e información general del Museo	75-99%
Proyecto 6.2.6	Actualización de contenidos de la programación en curso e incremento de archivos digitales	100%
Proyecto 6.2.7	Uso de tecnología gigapíxel para mostrar obras de la Colección a través de los distintos estudios técnicos	<25%
Proyecto 6.2.8	Puesta en marcha de nuevas estrategias de comunicación que incluyan la implementación de nuevos soportes y herramientas que tengan como característica común la aplicación de nuevas tecnologías	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 al 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 6.3.3	Las fórmulas convencionales dirigidas a los medios nacionales e internacionales se complementarán con un incremento de la actividad en redes sociales con mensajes basados en imagen en movimiento y contenido novedoso.	100%
Proyecto 6.3.4	Campañas publicitarias puntuales para reforzar la presencia del Museo y de sus actividades en medios de comunicación y calle	100%
Proyecto 6.4.1	Edición de catálogos del programa de exposiciones temporales y de la Colección, así como de otras publicaciones relacionadas con las actividades e información general del Museo	50-74%
Proyecto 6.4.2	Difusión en formato digital de las publicaciones editadas por el Museo	100%

[Cuadro 10]

## 5. Conclusiones sobre el desarrollo del Plan Operativo Anual 2023

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) 2022-2024, ha adecuado su actividad un año más 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 2023, elaborado con la participación de todos los integrantes de la institución 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 2023 puede considerarse como positivo, sobre todo si se tiene en cuenta el importante incremento en el volumen de gestión económica asumido, debido a los fondos europeos del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Así, se han iniciado 74 proyectos, un 86% del total de los 86 que lo componen. Si bien, esto supone una caída de dos puntos porcentuales con respecto a los datos del POA 2022, el grado de ejecución media de los proyectos iniciados ha sido del 84,48%, lo que supera en 1,6 puntos porcentuales los resultados del año anterior y por tanto, puede considerarse un éxito en términos de planificación y ejecución de proyectos.

De los 86 proyectos que incluye el POA 2023, 47, es decir, un 55% alcanzan niveles de cumplimiento del 100%; y otros 12 proyectos, el 14%, han alcanzado un nivel de desarrollo mayor del 75%. En resumen, el 69% 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, superando ligeramente los datos recogidos en el periodo anterior.

Debido a distintas razones, el 20% de los proyectos no ha podido desarrollarse adecuadamente, bien porque han contado con un grado de ejecución inferior al 25% o, en el caso de ocho de ellos, que se han señalado con anterioridad, porque no han podido iniciarse. En 2023 los motivos identificados para estas desviaciones han venido marcados fundamentalmente por el incremento en el volumen de la gestión económica del organismo, que tiene su origen, como se ha comentado anteriormente, en la implantación del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, financiado con los fondos europeos. Destacan también las dificultades derivadas de la complejidad técnica y el volumen de algunas actividades, así como de determinadas circunstancias sobrevenidas, también ya apuntadas: elevado número de vacantes en la plantilla del Museo, una relación de puestos de trabajo que no cubre las necesidades que hay que afrontar con la actual actividad del Museo, y la ausencia en la Dirección durante el primer semestre del 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 2023, el Museo ha continuado contribuyendo a mejorar cada uno de los seis objetivos generales descritos.

Por último, debe puntualizarse que, como en ocasiones anteriores, el Museo no ha limitado su actividad durante el año 2023 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.

# 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"/>	





