



Informe anual de
seguimiento y evaluación

PLAN OPERATIVO ANUAL 2024

**MUSEO NACIONAL
CENTRO DE ARTE
REINA SOFIA**



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE CULTURA

PLAN OPERATIVO ANUAL

2024

Índice

1	Introducción	5
2	Breve referencia al Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Anual 2024	7
3	Evaluación global del grado de ejecución del Plan Operativo Anual 2024	13
4	Análisis de la ejecución de los proyectos que integran cada Objetivo General en el Plan Operativo Anual 2024	16
5	Conclusiones sobre el desarrollo del Plan Operativo Anual 2024	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 y, más recientemente, el 9 de mayo de 2022 se aprobó el 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, de 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: se ha planteado para un periodo de 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 2024 es el tercero y último 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 2024

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”: 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. 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 permiten 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) 2024 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”, 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 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, origen o impacto.

No obstante, cabe apuntar que las desviaciones pueden no ser negativas, sino resultar positivas, 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: 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 2024, que ahora pasa a describirse, supone el tercer y último 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
2024

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 2024 (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
Total	21	93

[Cuadro 1]

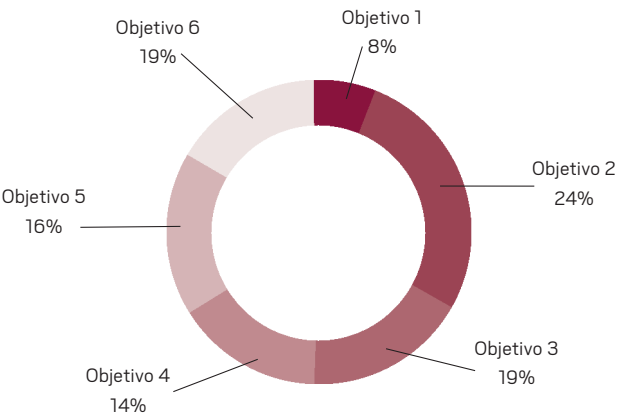
2.5 El Plan Operativo
Anual 2024

El POA 2024 incluye en su estructura 79 proyectos, distribuidos según lo descrito en el Cuadro 2.

PLAN OPERATIVO ANUAL 2024		
Objetivos Generales	Proyectos	%
1. Fomentar una oferta cultural de calidad que abarque todos los formatos de creación	6	8%
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	19	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	19%
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	11	14%
5. Adecuar la infraestructura, organización y el funcionamiento del Museo a la consecución de sus objetivos	13	16%
6. Dotar de mayor visibilidad al proyecto del Museo y su valor añadido	15	19%
Total	79	100%

[Cuadro 2]

Distribución de proyectos 2024 por Objetivos Generales



[Gráfico 1]

Para evaluar o medir los resultados obtenidos se han utilizado 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.

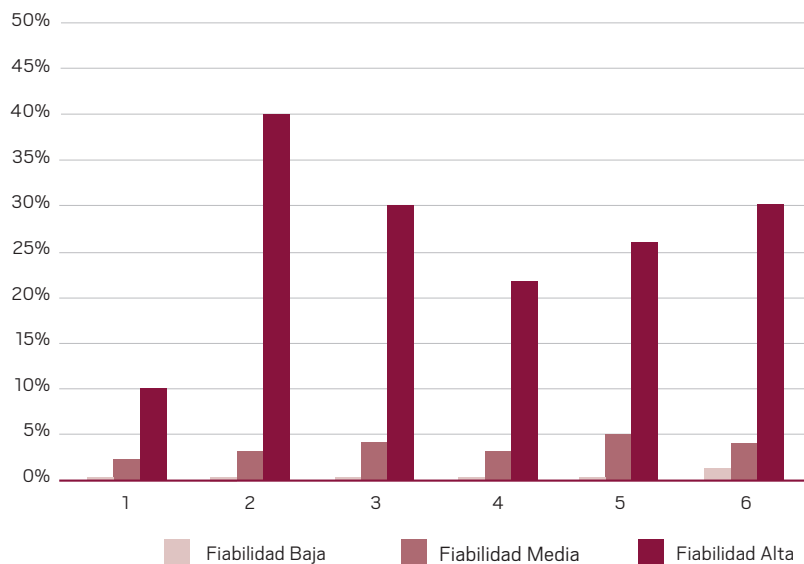
Por otra parte, se ha procurado que la información proporcionada por estos indicadores fuera objetiva y fiable. A este respecto, se considera que la fiabilidad de un indicador es alta cuando tiene carácter cuantitativo y está estrechamente relacionado con el resultado previsto (por ejemplo: el número 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 2024 se han utilizado 180 indicadores, en su mayoría de fiabilidad alta (88%). El Cuadro 3 y sus respectivos Gráficos, 2 y 3, muestran la distribución de los indicadores según su fiabilidad:

Objetivos PGA 2022 - 2024	N.º Indicadores POA 2024	Fiabilidad Baja	%	Fiabilidad Media	%	Fiabilidad Alta	%
1	12	0	0%	2	17%	10	83%
2	43	0	0%	3	7%	40	93%
3	34	0	0%	4	12%	30	88%
4	25	0	0%	3	12%	22	88%
5	31	0	0%	5	16%	26	84%
6	35	1	3%	4	11%	30	86%
Total	180	1	0%	21	12%	158	88%

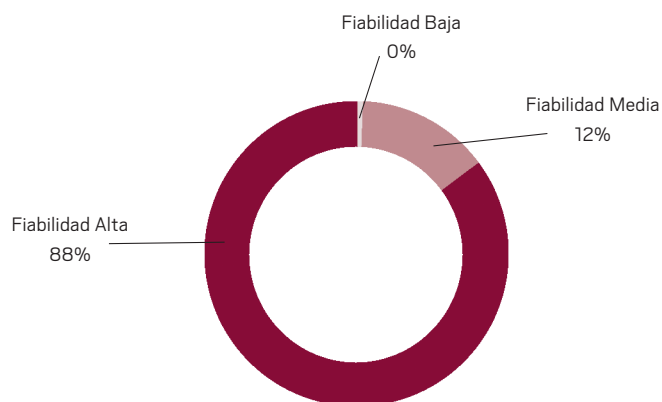
[Cuadro 3]

Análisis de indicadores por objetivos del POA 2024



[Gráfico 2]

Análisis total de indicadores del POA 2024



[Gráfico 3]

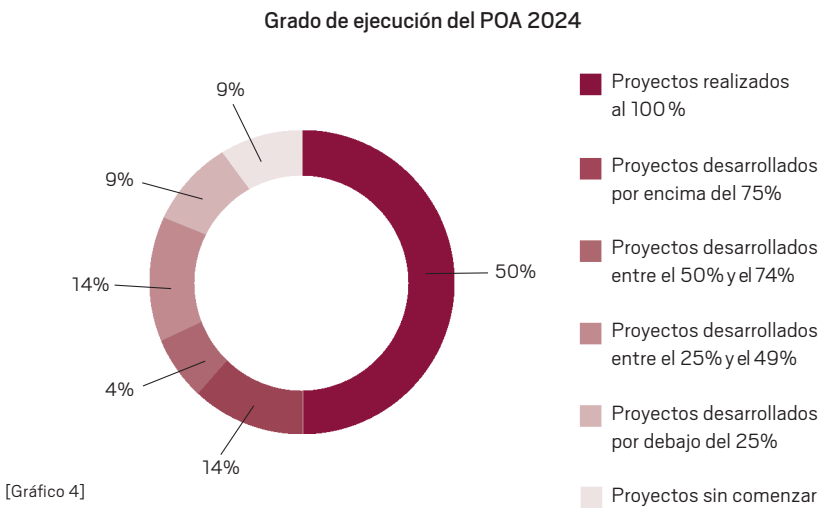
3. Evaluación global del grado de ejecución del Plan Operativo Anual 2024

3.1 Resumen total del Plan Operativo Anual 2024 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 79 proyectos incluidos en el Plan Operativo Anual (POA) 2024, 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 2024	N.º de proyectos	%
Proyectos realizados al 100%	40	50%
Proyectos desarrollados por encima del 75%	11	14%
Proyectos desarrollados entre el 50% y el 74%	3	4%
Proyectos desarrollados entre el 25% y el 49%	11	14%
Proyectos desarrollados por debajo del 25%	7	9%
Proyectos sin comenzar	7	9%
Total	79	100%

[Cuadro 4]



[Gráfico 4]

Puede señalarse que 40 proyectos, el 50% del total de los 79 proyectos incluidos en el POA 2024, 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 11 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 2024 ha sido positiva en lo que se refiere al grado de ejecución del conjunto de proyectos del POA 2024. En este sentido, se concluye que el grado medio de ejecución de los 79 proyectos ha sido ligeramente inferior al 82%.

Por diferentes causas, que se analizan más adelante, 14 proyectos (el 17% 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 2024 se definieron 180 indicadores, como se refleja en el Cuadro 3 del presente informe, se han analizado un total de 171, 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:

N.º Indicadores analizados POA 2024	Fiabilidad Baja	Grado medio de cumplimiento %	Fiabilidad Media	Grado medio de cumplimiento %	Fiabilidad Alta	Grado medio de cumplimiento %
171	1	100%	16	76%	154	97%

3. 2 Consideraciones sobre las causas de las desviaciones en la ejecución de los proyectos del Plan Operativo Anual 2024

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

- El año 2024 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, 2023 y 2024, en 2024 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 2024.
- 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.
- Incorporación del nuevo equipo de alta dirección y reestructuración de departamentos, lo que ha llevado a reprogramar o a modificar la programación planteada a inicios de año.

- Situaciones sobrevenidas que generan vacantes en la plantilla del Museo, afectando al calendario de actividades de los proyectos.

Se relacionan seguidamente los proyectos no comenzados en 2024 y las causas que han ocasionado la demora aportadas 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:** la falta de una figura de coordinación de las actividades de accesibilidad del Área de Educación ha hecho que la programación de esta sección se vea afectada, no pudiéndose realizar todos los proyectos que estaban previstos, como es el caso de estas formaciones.
- **2.3.6. Presentación de obras destacadas de la Colección en la web del Museo:** el proyecto no se ha ejecutado debido a cambios en la programación.
- **2.3.8. Presentación de proyectos específicos (*microsites*) en la web del Museo:** el proyecto no se ha podido ejecutar debido a la falta de personal en el departamento web del Museo.
- **4.2.3. Actuación sobre piezas de la Colección para mejorar su estado de conservación y exposición: limpieza de la obra *Guernica*:** el proyecto no se ha podido llevar a cabo debido a la complejidad y envergadura del mismo.
- **4.2.5. Desarrollo de programas de producción de obras en los diferentes contextos de la presentación de la Colección:** el proyecto se ha retrasado debido a la reprogramación de las exposiciones del Museo.
- **5.2.6. Automatización de la prevención, análisis y reducción de riesgos en las obras de arte:** es imposible abordar el proyecto por falta de recursos económicos y humanos.

4. Análisis del grado de ejecución de los proyectos que integran cada objetivo general en el Plan Operativo Anual 2024

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) 2024 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)	75-99%
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 expositivo	100%
Proyecto 1.3.3	Programación anual de actividades públicas para la reflexión y el debate (seminarios, ciclos, congresos, jornadas, encuentros, etc.) 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 2024 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	Sin comenzar
Proyecto 2.1.2	Realización del programa de mediación de la Biblioteca <i>Casi libros</i> y demás actividades complementarias en relación con proyectos de investigación o exposiciones y con las colecciones del Museo y la Biblioteca. Se engloban en este proyecto: redacción de guías, realización de talleres, visitas, seminarios, ciclos, encuentros y muestras de los fondos documentales, bibliográficos y libros de la Biblioteca y Centro de Documentación	100%

Proyecto		Grado de ejecución
Proyecto 2.1.3	Desarrollo de un programa de visitas de mediación para público adulto en torno a la Colección del Museo, tras su reorganización	25-49%
Proyecto 2.1.4	Desarrollo de proyectos de investigación en torno a la Colección del Museo y las problemáticas actuales del Área de Educación	100%
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	25-49%
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, etc.) 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	100%
Proyecto 2.2.4	Proyecto de usos de zonas del Museo como zonas de descanso y planificación de la visita para los públicos	25-49%
Proyecto 2.3.1	Aplicación de nuevas tecnologías al análisis de datos	100%
Proyecto 2.3.2	Continuar con la ampliación de los contenidos del <i>microsite Repensar Guernica</i>	100%
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	100%
Proyecto 2.3.6	Presentación de obras destacadas de la Colección en la web del Museo	Sin comenzar
Proyecto 2.3.7	Presentación de entrevistas a diferentes artistas en la web del Museo	100%
Proyecto 2.3.8	Presentación de proyectos específicos (microsites) en la web del Museo	Sin comenzar
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	25-49%
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 2024 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	50-74%
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	25-49%
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	100%
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	Colaboración con otras instituciones en el ámbito nacional e internacional	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.	25-49%

[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 2024 que configuran el Objetivo General 4 ha sido el siguiente:

Proyecto		Grado de ejecución
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	100%
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	Profundizar en un mejor conocimiento de los materiales que conforman las piezas de la Colección	<25%
Proyecto 4.2.1	Realización de proyectos expositivos diseñados en colaboración con artistas de exposiciones monográficas	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, etc., en colaboración con los miembros de las distintas redes en las que participe el Museo	75-99%
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, la organización y el funcionamiento del Museo a la consecución de sus objetivos

El grado de ejecución de los proyectos del POA 2024 que configuran el Objetivo General 5 ha sido el siguiente:

Proyecto		Grado de ejecución
Proyecto 5.1.1	Mejora de la eficiencia energética	<25%
Proyecto 5.1.2	Acondicionamiento de espacios y mejora de equipamiento	25-49%
Proyecto 5.1.3	Actualización de los sistemas de seguridad del Museo	75-99%
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	<25%
Proyecto 5.2.6	Automatización de la prevención, análisis y reducción de riesgos de las obras de arte	Sin comenzar
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	<25%
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 2024 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	25-49%
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 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	75-99%
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	<25%
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	50-74%
Proyecto 6.2.4	Fomentar el acercamiento de los públicos a la actividad del Museo	25-49%
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	75-99%
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 6.3.2	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	75-99%
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 2024

Un año más, 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 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 2024, 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 2024 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 ha continuado y terminado la mayoría de los proyectos, finalizándose el mismo con más de la mitad de los proyectos propuestos completamente realizados y alrededor de un 70% realizados en más de un 50% de desarrollo. Si bien esto supone una caída de dos puntos porcentuales con respecto a los datos del POA 2023, el grado de ejecución media de los proyectos iniciados ha sido del 82%, lo que supone un mantenimiento con respecto al año anterior, así como una mejora en cuanto al número de proyectos que han quedado sin realizar, que pasan de ser un 14% a un 9% en este 2024.

De los 79 proyectos que incluye el POA 2024, 40 —es decir, un 50%— alcanzan niveles de cumplimiento del 100 % y otros 11 proyectos —el 14%— han alcanzado un nivel de desarrollo mayor del 75%. En resumen, el 65% 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 18% de los proyectos no ha podido desarrollarse adecuadamente, ya sea porque han contado con un grado de ejecución inferior al 25% o, en el caso de siete de ellos, que se han señalado con anterioridad, porque no han podido iniciarse. En 2024 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 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: vacantes en la plantilla del Museo y una relación de puestos de trabajo que, en ocasiones, no cubre las necesidades que hay que afrontar en el día a día de la institución. Por otro lado, hay que tener en cuenta la progresiva incorporación, a lo largo del año, de los puestos de alta dirección que conforman el nuevo organigrama del Museo (Subdirectora Artística,

Director de Gabinete Institucional, Directora de Comunicación y Directora de Estudios) y que, en algunas ocasiones, han generado modificaciones en la programación planteada a inicios de 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 2024, 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 2024 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. Asimismo, caben destacarse cambios en la estructura organizativa y el organigrama del Museo bajo la nueva dirección, que ha dado lugar a nuevos proyectos no recogidos en este POA 2024, así como a departamentos y áreas que no quedan expresamente recogidos, pero que han sido parte esencial en la consecución de estos objetivos. Tal es el caso de Museo Tentacular o Cine y Nuevos Medios (anteriormente áreas dependientes de Actividades Públicas y hoy dependientes de la Dirección de Estudios).

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			
<i>SEGUIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES</i>									
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; esto 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% ☐

Desarrollado entre el 50% y el 74% ☐

Desarrollado en menos del 25% ☐

Desarrollado entre el 75% y el 99% ☐

Desarrollado entre el 25% y el 49% ☐

Proyecto sin comenzar ☐

Exposición 18 de marzo, 2024 - 9 de marzo, 2025
Biblioteca y Centro de Documentación, Espacio D



Miembros de GENE y colaboradores durante la acción
Gometa a favor del paro, 31 de enero de 1987.

GENE: Topía y revolución 1986-1988

MUSEO NACIONAL
CENTRO DE ARTE
REINA SOFÍA



MINISTERIO
DE CULTURA

www.museoreinasofia.es

GENE SE DEFINE EN C
A FAVOR DEL PARO E
IDIOMA NO TRADUZCA
DICIENDO LA ACTUAL
LA VELOCIDAD SISTE
LUCHA POR LA LIBER
REVOLUCION PARA
ES EL PROCESO NO
QUE BUSCA SIGNIFIC
TIEMPO NO SIRVE PA
QUE LOS IGNORANT

