

Índice

Índice 2

Introducción	3
1. El Consejo de Administración del Patrimonio Nacional: fines y organización	3
2. Antecedentes	5
2.1. El control de eficacia de las entidades integrantes del sector público institucional estatal	5
2.2. El Plan de Actuación 2022-2026 y el Plan Anual 2023	6
2.3. La inauguración de la Galería de las Colecciones Reales	9
El Plan Anual 2024.....	11
1. Estructura.....	11
2. Contenido	11
3. Ejecución y seguimiento	19
ANEXO: Objetivos e indicadores.....

Introducción

1. El Consejo de Administración del Patrimonio Nacional: fines y organización

El Consejo de Administración del Patrimonio Nacional (en adelante, «Patrimonio Nacional»), es una entidad de derecho público adscrita a la Presidencia del Gobierno a través del Ministerio de la Presidencia, Justicia y Relaciones con las Cortes y regida por la Ley 23/1982, de 16 de junio, reguladora del Patrimonio Nacional y por su Reglamento, aprobado por el Real Decreto 496/1987, de 18 de marzo.

La Ley 23/1982, de 16 de junio, promulgada en desarrollo de lo dispuesto por el artículo 132.3 de la Constitución Española de 1978, establece como fines del Consejo de Administración del Patrimonio Nacional la gestión y administración de los bienes y derechos integrantes del Patrimonio Nacional. Estos bienes son los de titularidad del Estado afectados al uso y servicio del Rey y de los miembros de la Real Familia para el ejercicio de la alta representación que la Constitución y las leyes les atribuyen. En concreto, Patrimonio Nacional administra:

- El Palacio Real de Madrid y el Parque del Campo del Moro.
- El Palacio Real de Aranjuez y la Casita del Labrador, con sus jardines y edificios anexos.
- El Palacio Real de San Lorenzo de El Escorial; el Palacete denominado la «Casita del Príncipe», con su huerta y terrenos de labor y la llamada «Casita de Arriba», con las Casas de Oficios de la Reina y de los Infantes.
- Los Palacios Reales de la Granja y de Riofrío y sus terrenos anexos.
- El monte de El Pardo y el Palacio de El Pardo, con la Casita del Príncipe. El Palacio Real de la Zarzuela y el predio denominado «La Quinta», con su Palacio y edificaciones anexas; la Iglesia de Nuestra Señora del Carmen, el Convento del Cristo y edificios contiguos.

- El Palacio de La Almudaina con sus jardines, sito en Palma de Mallorca.
- Los bienes muebles de titularidad estatal, contenidos en los Reales Palacios o depositados en otros inmuebles de propiedad pública, enunciados en el inventario que se custodia por el Consejo de Administración del Patrimonio Nacional.
- La Residencia Real de «La Mareta», en la isla de Lanzarote
- El Monasterio de San Jerónimo de Yuste, en Cuacos de Yuste.

Asimismo, conforme a lo dispuesto en el artículo quinto de la misma Ley, forman parte también del Patrimonio Nacional los derechos de patronato o de gobierno y administración sobre los denominados «Reales Patronatos», que son los siguientes:

- La Iglesia y Convento de la Encarnación, en Madrid.
- La Iglesia y Hospital del Buen Suceso, en Madrid.
- El Convento de las Descalzas Reales, en Madrid.
- La Real Basílica de Atocha, en Madrid.
- La Iglesia y Colegio de Santa Isabel, en Madrid.
- La Iglesia y Colegio de Loreto, en Madrid.
- El Monasterio de San Lorenzo de El Escorial, en dicho municipio.
- El Monasterio de Santa María la Real de Las Huelgas, en Burgos.
- El Hospital del Rey, en Burgos.
- El Convento de Santa Clara, en Tordesillas.
- El Convento de San Pascual, en Aranjuez.
- El Copatronato del Colegio de Doncellas Nobles, en Toledo.

La Ley prevé también el uso de los bienes del Patrimonio Nacional con fines culturales, científicos y docentes, de forma compatible con la afectación al uso por la Corona, y encomienda Patrimonio Nacional el deber de velar por la protección del medio ambiente.

El máximo órgano rector del Patrimonio Nacional es el Consejo de Administración integrado por la Presidenta, la Consejera Gerente y trece vocales, todos ellos profesionales de reconocido prestigio. En al menos dos vocales concurre la condición de Alcaldes de Ayuntamientos en cuyo término municipal radiquen bienes inmuebles históricos del Patrimonio Nacional, y otros dos, como mínimo, provienen de instituciones museísticas y culturales de reconocido prestigio y proyección internacional.

Los órganos directivos del organismo son la Presidencia –con rango de Subsecretaría– y la Gerencia –con rango de Dirección General–, que ostentan la condición de alto cargo. Completan la estructura orgánica cuatro Direcciones, con rango de Subdirección General: la Dirección de Administración y Medios, la Dirección de las Colecciones Reales, la Dirección de Inmuebles y Medio Natural y la Dirección de Actos Oficiales y Culturales.

Además, para la gestión ordinaria de los bienes y derechos del Patrimonio Nacional, se establecen delegaciones en los Reales Sitios de La Almudaina, Aranjuez, El Pardo, San Ildefonso, San Jerónimo de Yuste y San Lorenzo de El Escorial, así como una Delegación para los Reales Patronatos.

2. Antecedentes

2.1. El control de eficacia de las entidades integrantes del sector público institucional estatal

La Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público consagra, entre los principios que rigen la actuación y relaciones de las Administraciones Públicas, los de planificación y dirección por objetivos, control de la gestión y evaluación de los resultados y eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados.

De forma coherente con esos principios orientadores, el artículo 85 de la misma Ley, en su apartado 1, establece el sometimiento de las entidades integrantes del sector público al control de eficacia y supervisión continua. A tal efecto, las referidas entidades deben contar con un plan de actuación, actualizado cada tres años, con las líneas

estratégicas en torno a las cuales se desenvuelve la actividad de la entidad, que se concreta a través de planes anuales que desarrollarán el de creación para el ejercicio siguiente.

Conforme a lo señalado en el artículo 92, apartado 2, de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, el plan anual deberá ser aprobado en el último trimestre del año natural por el departamento del que dependa o al que esté vinculada la entidad correspondiente y deberá guardar coherencia con el programa de actuación plurianual previsto en la normativa presupuestaria.

Por su parte, en virtud de lo dispuesto en la disposición adicional cuarta, las entidades integrantes del sector público institucional estatal existentes en el momento de entrada en vigor de la Ley deberán adaptarse a su contenido antes del 1 de octubre de 2024.

2.2. El Plan de Actuación 2022-2026 y el Plan Anual 2023

En su sesión celebrada en fecha de 27 de octubre de 2022, el Consejo de Administración aprobó el Plan de Actuación 2022-2026, herramienta de planificación plurianual que proyecta los objetivos, líneas estratégicas y programas del organismo para dicho periodo.

El Plan de Actuación 2022-2026 nace a partir de un trabajo de análisis y reflexión en el que participaron diferentes agentes, siguiendo herramientas metodológicas que permitieron la recopilación de la información necesaria para elaborar un diagnóstico capaz de identificar los principales retos y oportunidades a los que se enfrenta la institución en los próximos años. El documento se estructura en cinco apartados acompañados de un anexo:

1. **Introducción y objetivos:** incluye una breve introducción a la institución desde un punto de vista histórico y la motivación para la elaboración del Plan de Actuación.
2. **Análisis de la situación actual:** refleja la situación de partida del organismo en cuatro ámbitos: el regulador, el de actividades, el organizativo y el relativo a sus infraestructuras y recursos tecnológicos.
3. **Diagnóstico:** descripción de los principales retos y oportunidades

identificados tras la realización del estudio de situación actual y del análisis comparativo con entidades asimilables, que permite situar el desempeño del Consejo de Administración del Patrimonio Nacional en su contexto.

4. **Plan de Actuación 2022-2026:** que incluye la identificación de los objetivos que se pretenden alcanzar con su ejecución para afrontar los retos y aprovechar las oportunidades identificadas, la identificación de sus líneas estratégicas, programas y actuaciones y la operativización de estos a partir de su descripción, incluyendo su correlación con otros programas, responsables, colaboradores, inversión inicial prevista (si aplica), hitos y calendario.

5. **Seguimiento del Plan:** materializado en tres herramientas: (i) modelo de gobernanza del Plan, que garantiza la identificación de responsabilidades en el seguimiento en la ejecución y medición del impacto del Plan, (ii) cuadro de mando para facilitar el seguimiento de su implantación e (iii) identificación de indicadores de impacto, para valorar el avance en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Por lo que respecta específicamente a su contenido, el Plan de Actuación 2022-2026 define un horizonte de cinco objetivos estratégicos concretados en cuatro líneas estratégicas y una línea transversal, las cuales, a su vez, se concretaban en 18 programas con sus correspondientes actuaciones.

Metodología Plan de Actuación 2022-2026



PLAN DE ACTUACIÓN 2022-2026

Objetivo Estratégico	Indicador
I. MEJORAR EL SERVICIO QUE SE PRESTA A LA JEFATURA DEL ESTADO	Valoración por parte de la Casa del Rey de la calidad de los actos oficiales organizados. Número de acciones de comunicación vinculadas a los actos oficiales.
II. MEJORAR LA EXPERIENCIA DE LA VISITA Y CONSOLIDARLA COMO UNA PROPUESTA DE TURISMO CULTURAL DE CALIDAD	Número de visitantes por espacio. Procedencia de los visitantes. Número de visitantes por tipo de visita Ticket medio por visitante. Valoración de la calidad de la visita. Plazo de respuesta y solución de quejas y sugerencias del buzón de la página web.
III. ESTABLECER UN NUEVO MODELO ECONÓMICO-FINANCIERO MÁS SOSTENIBLE	Presupuesto de ingresos/gastos. Consignación presupuestaria pública. Porcentaje de ingresos procedentes de financiación privada/recursos propios. Distribución de la plantilla por nivel y género. Número de vacantes cubiertas. Porcentaje de rotación del personal. Edad media de la plantilla.
IV. TRANSFORMAR LA INSTITUCIÓN HACIA UNA ORGANIZACIÓN MÁS DIGITAL Y SOSTENIBLE	Número de entradas vendidas online/taquilla. Horas de formación en competencias digitales de la plantilla. Huella de carbono de la institución.
V. MEJORAR LA NOTORIEDAD Y EL CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN	Número de apariciones en medios de comunicación en medios de comunicación. Número de asistentes a actos culturales y actividades educativas. Valoración de los asistentes de los actos culturales y actividades educativas. Número de publicaciones entregadas/vendidas. Número de visitas a la página web. Número de seguidores en redes sociales.

El desarrollo del Plan de Actuación 2022-2026 durante el ejercicio 2023 se efectuó a través del Plan Anual 2023. Para la elaboración de este último, se trabajó en dos ámbitos diferenciados:

- **El ámbito estratégico:** se identificó la situación de partida del organismo en cada uno de los indicadores estratégicos definidos por el Plan de Actuación 2022-2026, así como las correspondientes metas que proyectan la visión deseada para cada uno de ellos en el año 2026.
- **El ámbito operativo:** partiendo de los **programas** del Plan de Actuación 2022-2026, se definieron los **objetivos operativos** para el año 2023, en cuyo marco se desarrollaban **los proyectos** de las distintas unidades responsables, a los que se les ha asignado, al menos, un indicador cuantitativo. De este modo, todo objetivo operativo guardaba vinculación con, al menos, una línea y un objetivo estratégicos, y se despliega en una serie de proyectos en los que se identifica la situación de partida y la situación de llegada.

2.3. La inauguración de la Galería de las Colecciones Reales

Tanto el Plan de Actuación 2022-2026 como el Plan Anual 2023 prestaron una especial atención al principal proyecto de la institución en el periodo: la inauguración de la Galería de las Colecciones Reales.

La Galería de las Colecciones Reales, construida en el complejo monumental del Palacio Real de Madrid como remate de la cornisa que se abre al Parque del Campo del Moro desde la plaza de la Armería, constituye, en efecto, el proyecto de Estado más importante de la política museística de las últimas décadas en España.

Los fines de la Galería de las Colecciones Reales pueden subsumirse en uno fundamental: servir como escaparate cultural del Patrimonio Nacional y de la diversidad y calidad excepcional de las colecciones reales y de los palacios, monasterios, iglesias y espacios naturales que lo integran. Además, permitirá difundir el trabajo de Patrimonio Nacional en su apoyo a la Jefatura del Estado y en su labor de restauración, conservación, difusión y cuidado del impresionante legado histórico, cultural y natural que gestiona en seis Comunidades Autónomas.

Veinticinco años después de la decisión de su construcción, la Galería de las Colecciones Reales abrió sus puertas al público el pasado 29 de junio de 2023 y fue inaugurada solemnemente en un acto presidido por SS.MM. los Reyes el 25 de julio de 2023.

La apertura de la Galería ha sido posible por el desarrollo sistemático de lo previsto en el Plan Anual 2023, conforme a lo previsto en el Plan de Actuación 2022-2026, cuya primera línea estratégica, como se ha señalado, era la «Apertura y consolidación de la Galería de las Colecciones Reales», a través de los siguientes objetivos:

- **El acondicionamiento del edificio y la dotación del equipamiento necesario**, entre otros: sistemas de seguridad, control de accesos, señalización exterior, las instalaciones de telefonía y de equipamiento informático, la atención al visitante o la mediación cultural.
- **La disposición de la museografía y del montaje**, con la consiguiente finalización del equipamiento museográfico y del equipamiento de áreas públicas, el diseño e instalación de elementos de accesibilidad, la adquisición, restauración y transporte de obras de arte, o la elaboración de folletos y guías.
- **La puesta en marcha de los servicios y suministros**, entre los cuales: la seguridad, el mantenimiento, la limpieza, la cafetería o el modelo comercial.
- **La organización de la exposición temporal inaugural**, que implica el transporte de bienes culturales de gran formato, la instalación expositiva o la elaboración del catálogo, folletos informativos y la guía de mano.
- **El desarrollo de una estrategia de comunicación** encaminada a reforzar la proyección de la inauguración, a través, entre otros, de la elaboración de un plan de comunicación, el diseño y difusión de contenidos, la contratación de la campaña de publicidad o la compra de espacios en medios de comunicación.

El Plan Anual 2024

1. Estructura

Una vez inaugurada y abierta al disfrute del público, la institución se enfrenta al reto mayúsculo de consolidar el funcionamiento y la organización de la Galería de las Colecciones Reales. Sin perjuicio de ello, la consecución del objetivo, que tantos recursos y esfuerzos conjuntos ha demandado, alumbra una nueva etapa para Patrimonio Nacional en la que el protagonismo de la inauguración deja paso a nuevos proyectos que hasta ahora no habían podido ver la luz debido a las restricciones presupuestarias, pero que en los próximos años centrarán el trabajo de la institución con el objetivo de contribuir al mejor cumplimiento de sus fines.

El Plan de Actuación 2022-2026 ya está estructurado, siguiendo las recomendaciones del informe de control de eficacia elaborado en 2021 por el Ministerio de Presidencia, Justicia y Relaciones con las Cortes, en objetivos estratégicos y operativos, que permitan su seguimiento y evaluación.

Los objetivos operativos se despliegan a través de programas, desglosados a su vez en diversos proyectos.

Para cada proyecto se han especificado las unidades responsables y las unidades implicadas en su cumplimiento, la repercusión presupuestaria estimada, la fecha de inicio y fin de acciones prevista, y los indicadores, concretando su valor inicial y su valor final perseguido (meta).

2. Contenido

OBJETIVO ESTRATÉGICO I MEJORAR EL SERVICIO QUE SE PRESTA A LA JEFATURA DEL ESTADO

Como se ha señalado, la Ley 23/1982, de 16 de junio, reguladora del Patrimonio Nacional establece que el Consejo de Administración del Patrimonio Nacional tiene la responsabilidad de prestar apoyo a la Jefatura del Estado en el desempeño de la función de representación que la constitución le otorga. Patrimonio Nacional, organiza en

función de este mandato los actos oficiales que se celebran en nuestros Reales Sitios, lo que implica el desarrollo de protocolos de actuación y la gestión de la infraestructura necesaria para dar soporte a tales actos.

Por protocolos de actuación entendemos el conjunto ordenado de actuaciones necesarias para la preparación y producción de los actos oficiales, así como aquellas implicadas en la adaptación, en cada caso, de las zonas de los Reales Sitios abiertas a la vista pública. Por su parte, la adecuación de la infraestructura y equipamiento comprende las actuaciones necesarias para que los espacios y materiales implicados en el desarrollo de los actos oficiales estén permanentemente actualizados y respondan satisfactoriamente a las necesidades que plantea la diversidad inherente a tales actos.

Asimismo, corresponde al Consejo de Administración del Patrimonio Nacional la gestión del uso de las residencias oficiales de S.M. el Rey, de conformidad con los requerimientos que establece la Casa de S.M. el Rey, y la realización en ellas de las actuaciones de mantenimiento y adecuación que resulten necesarias.

Durante el ejercicio 2024, este objetivo estratégico se desarrollará a través de dos objetivos operativos, con los que se pretende abarcar esos dos ámbitos de actuación principales: el ámbito residencial y de infraestructuras y el ámbito de los actos oficiales. Los programas que concretan esos dos objetivos operativos están orientados a la renovación y adecuación de enseres, infraestructuras y espacios en los palacios y residencias oficiales; la mejora de los flujos de información con la Casa de SM el Rey; y el robustecimiento del acondicionamiento logístico, así como de los demás elementos involucrados en el despliegue del ceremonial de los actos oficiales.

OE I	
Objetivo operativo I.I.	Mejora en el ámbito residencial: infraestructuras, suministros y procedimientos.
Programa I.I.I.	Mejora en el ámbito residencial y de infraestructuras
Programa I.I.II.	Mejora de los flujos de información con la Casa de Su Majestad el Rey en los procedimientos que le afecten.
Objetivo operativo I.II.	Mejora en el ámbito de los actos oficiales
Programa I.II.I.	I.II.I. Mejora del acondicionamiento logístico de los actos oficiales

OBJETIVO ESTRATÉGICO II MEJORAR LA EXPERIENCIA DE LA VISITA Y CONSOLIDARLA COMO UNA PROPUESTA DE TURISMO CULTURAL DE CALIDAD

Conforme a lo previsto en el artículo tercero, apartado 1, de la Ley 23/1982, de 16 de junio, Patrimonio Nacional garantiza el uso de los bienes que gestiona para con fines culturales, científicos y docentes.

El cumplimiento a ese mandato legal implica, por un lado, un importante esfuerzo de mejora, conservación y mantenimiento tanto de los edificios históricos, jardines y masas forestales como de las colecciones y bienes muebles que integran el Patrimonio Nacional, y, por otro lado, la puesta a disposición del público de los mismos para su conocimiento, uso y disfrute, en especial, a través de la actividad museística y de las diferentes actividades culturales, educativas y científicas que la institución promueve.

El Plan de Actuación 2022-2026 incluyó entre los objetivos estratégicos de la entidad la mejora de la experiencia de la visita, consolidándola como una propuesta de turismo de calidad. En el análisis realizado al elaborar el Plan de Actuación, se concluyó que este era un elemento esencial porque el esplendor histórico-artístico que ofrece Patrimonio Nacional a sus visitantes no ha contado desafortunadamente, hasta la fecha, con un sistema de gestión y mejora de la calidad de la visita a su altura

En el ejercicio 2024, ese objetivo se desplegará, a su vez, en cinco objetivos operativos.

El primero de ellos atañe específicamente a la mejora de la experiencia de la visita en el Palacio Real de Madrid, el buque insignia de Patrimonio Nacional. En este ámbito se incluyen programas orientados a la mejora de la accesibilidad y la calidad de la información disponible para el visitante; la mejora y renovación de determinados espacios involucrados en el desarrollo de la visita; y la conservación de determinados espacios y piezas con el objetivo de ponerlas a disposición del público.

El segundo objetivo operativo refiere al ámbito de los Reales Sitios y los Reales Patronatos. La mejora de la experiencia del visitante se impulsará en este ámbito a través de la renovación del discurso museográfico en diversos espacios del Real Sitio de San Lorenzo de El Escorial y del Monasterio de Santa Clara de Tordesillas; el impulso

de la difusión a través de proyectos como la digitalización de la revista «Reales Sitios»; y la mejora y renovación de diversos espacios como la Casa del Labrador, la Cachicanía de San Lorenzo de El Escorial o el claustro del Convento de San Pascual. Todo ello gracias, en gran medida, a la ejecución de fondos provenientes del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

El tercer objetivo operativo en este ámbito de la mejora de la visita apunta a la necesidad de consolidar el funcionamiento y organización de la Galería de las Colecciones Reales. Para ello, se pretende avanzar en la dotación completa de equipamientos a las salas de la Galería; la mejora de la accesibilidad y la calidad de la información disponible; así como en la consolidación y actualización del proyecto museográfico, que incluye la rotación de las obras de la exposición permanente y la puesta en marcha de la nueva exposición temporal.

El cuarto objetivo operativo persigue poner las bases para el diseño e implementación de un modelo de gestión y explotación de datos que permita sentar las bases de la transformación de la experiencia del visitante y generar valor público.

Los objetivos operativos quinto y sexto están encaminados al impulso de las actuaciones de difusión en los ámbitos cultural y natural. Con ello se pretende, por un lado, expandir el concepto de la visita más allá del ámbito estrictamente museístico, promoviendo la aproximación del público al Patrimonio Natural a través de una extensa y rica programación de actividades musicales, educativas, inclusivas y de mediación cultural y de la conservación, protección y puesta a disposición de la densa superficie de espacios naturales que lo integran. Por otro lado, la agenda cultural y la puesta en valor del medio natural sirven al propósito de fortalecer la proyección de la imagen de Patrimonio Nacional como una institución cultural de referencia, que ofrece una propuesta turística basada en la calidad y la sostenibilidad.

OE II
Objetivo operativo II.I. Mejorar la experiencia de la visita en el Palacio Real de Madrid

Programa II.I.I. Mejorar la accesibilidad y calidad de la información

Programa II.I.II. Mejora y renovación de espacios

Programa II.I.III. Dar a conocer al público en detalle obras destacadas de la colección de PN

Objetivo operativo II.II. Mejorar la experiencia de la visita en los RRSS y RRPP

Programa II.II.I. Renovación del discurso museográfico y de la información sobre las obras disponibles para el visitante en diversos Reales Sitios

Programa II.II.II. Mejora y renovación de espacios

Objetivo operativo II.III. Consolidar el servicio en la Galería de las Colecciones Reales

Programa II.III.I. Dotar a las salas de los equipamientos necesarios

Programa II.III.II. Mejorar la accesibilidad y calidad de la información

Programa II.III.III. Consolidar y actualizar el proyecto museográfico

Objetivo operativo II.IV. Transformar la experiencia del visitante

Programa II.IV.I. Poner en marcha un sistema de gestión y mejora de la calidad de la visita.

Objetivo operativo II.V. Impulsar las actuaciones de difusión cultural

Programa II.V.I. Impulsar la proyección de Patrimonio Nacional como institución cultural de referencia

Programa II.V.II. Impulsar las actuaciones de difusión sobre los actos culturales

Objetivo operativo II.VI. Poner en valor el medio natural

Programa II.VI.I. Impulsar las actuaciones de difusión del medio natural

Programa II.VI.II. Actuaciones de restauración, mejora y conservación de espacios naturales

OBJETIVO ESTRATÉGICO III ESTABLECER UN NUEVO MODELO ECONÓMICO-FINANCIERO MÁS SOSTENIBLE

El análisis previo a la elaboración del Plan de Actuación 2022-2026 del Consejo de Administración del Patrimonio Nacional puso de manifiesto la necesidad de identificar nuevas fuentes de financiación para mantener y ampliar las actividades habituales desarrolladas por la institución para el cumplimiento de sus fines. Asimismo, la comparación con otras entidades permitió identificar el amplio margen con el que cuenta Patrimonio Nacional para el desarrollo de fuentes de financiación que complementen las asignaciones recibidas con cargo a los Presupuestos Generales del Estado.

Todo ello está en línea con los principios de economía, suficiencia y adecuación estricta de los medios a los fines institucionales y de eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, consagrados en la Ley 40/2015, de 1

de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público. Pero, además, el desarrollo de nuevas fuentes de financiación permitirá reforzar la posición financiera de Patrimonio Nacional, de forma que sea menos dependiente del ciclo económico-presupuestario y, en definitiva, más sostenible.

Las prioridades en este ámbito durante el ejercicio 2024 seguirán incidiendo en la actualización y modernización de la gestión comercial y de la explotación rentable; el impulso de las herramientas de marketing digital y marketing relacional, online y offline; el despliegue de la estrategia de patrocinio y mecenazgo; y en la implementación de actuaciones orientadas a la optimización de costes y la racionalización del gasto.

OE III

Objetivo operativo III.I. Mejorar la sostenibilidad económica de la estrategia de ingresos y gastos

Programa III.I.I.	Impulso de nuevas fuentes de ingresos
Programa III.I.II.	Optimización de costes e impulso del aprovechamiento rentable
Programa III.I.III.	Impulsar la implementación de herramientas de marketing relacional, <i>online</i> y <i>offline</i> , y marketing digital

OBJETIVO ESTRATÉGICO IV TRANSFORMAR LA INSTITUCIÓN HACIA UNA ORGANIZACIÓN MÁS DIGITAL Y SOSTENIBLE

Toda organización debe promover la mejora continua y la modernización de su gestión y funcionamiento. En la actualidad, los dos pilares sobre los que se asienta ese proceso de mejora y modernización en la gestión de las organizaciones, tanto públicas como privadas, son la digitalización y la sostenibilidad medioambiental. En el caso del Consejo de Administración del Patrimonio Nacional, además, el desarrollo de ambos pilares debe venir acompañado de un importante esfuerzo de sistematización y racionalización de los procedimientos, así como de retención y atracción de talento.

El primer objetivo operativo está orientado precisamente a la sistematización y racionalización de los procedimientos internos. Para ello, en una institución tan compleja y singular como el Consejo de Administración del Patrimonio Nacional, las prioridades siguen pasando por el impulso de la planificación en todas las áreas de gestión, la

racionalización en el uso de los recursos y los espacios y la sistematización y optimización de los procesos de trabajo.

Con el segundo objetivo operativo se busca impulsar la mejora en la gestión de los recursos humanos de la organización. En un contexto tan complejo para los recursos humanos de las Administraciones Públicas como el actual, marcado por la jubilación de las generaciones del *baby boom* y la reflexión sobre los procesos de selección de nuevos empleados públicos, el Consejo de Administración del Patrimonio Nacional debe continuar promoviendo la permanencia de su personal y la atracción de nuevas incorporaciones a través de la ampliación y mejora en el diseño de su estrategia de recursos humanos, sus programas de formación y su sistema de incentivos laborales.

El tercer objetivo operativo refleja la necesidad de seguir avanzando hacia un modelo de gestión más sostenible desde el punto de vista medioambiental. En una fecha tan temprana como la de su aprobación, la Ley Reguladora del Patrimonio Nacional ya dedicó una considerable atención a la protección, defensa y conservación de la diversidad biológica y paisajista en los espacios forestales del Patrimonio Nacional al igual que el aprovechamiento económico de recursos y puesta en valor de estos espacios, fomentando su conocimiento y el respeto de los ecosistemas. En su artículo tercero, apartado 2, la Ley preceptúa la obligación del Consejo de Administración de velar por la protección del medioambiente en aquellos terrenos que gestione susceptibles de protección ecológica. Asimismo, en su apartado 3, dispone que el Gobierno a propuesta del Consejo de Administración del Patrimonio Nacional, aprobará un Plan de protección medioambiental para cada uno de los bienes con especial valor ecológico y, en particular, para el monte de El Pardo, el bosque de Riofrío y el bosque de La Herrería. En el ejercicio 2024, en línea con las nuevas prioridades españolas y europeas, el Consejo de Administración del Patrimonio Nacional deberá intensificar su transición hacia un modelo de funcionamiento más sostenible desde el punto de vista medioambiental a través de medidas orientadas a reducir el consumo de energía y la emisión de gases de efecto invernadero.

Con el cuarto objetivo operativo, Patrimonio Nacional quiere seguir promoviendo el proceso de digitalización del funcionamiento de la institución. Entre los principales hitos de ese proceso de digitalización interna deben destacarse la implantación de un nuevo

sistema documental a través de la revisión, ordenación, actualización y racionalización de las bases de datos de la institución; la automatización y digitalización del Archivo General de Palacio y de la red de archivos de Patrimonio Nacional; o la digitalización de fondos de la Real Biblioteca.

OE IV

Objetivo operativo IV.I. Sistematizar y racionalizar los procedimientos

Programa IV.I.I. Impulso de la sistematización de procedimientos existentes

Programa IV.I.II. Racionalización del uso de espacios físicos

Programa IV.I.III. Mejora de la planificación y de la sistematización en el ámbito de las colecciones

Objetivo operativo IV.II. Impulsar la mejora en la gestión de los RRHH de la organización

Programa IV.II.I. Promover la permanencia del personal del CAPN y atraer nuevas incorporaciones

Objetivo operativo IV.III. Avanzar hacia un modelo de gestión más sostenible en el ámbito medioambiental

Programa IV.III.I. Implementación de medidas orientadas a reducir el consumo y la emisión de GEI

Objetivo operativo IV.IV. Avanzar hacia un modelo de gestión más digital

Programa IV.IV.I. Implantación de nuevas herramientas de control de accesos

Programa IV.IV.I. Implantación de un nuevo sistema documental

OBJETIVO ESTRATÉGICO V MEJORAR LA NOTORIEDAD Y EL CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN

Acercar a la ciudadanía al Patrimonio Nacional requiere un importante esfuerzo de comunicación y de proyección de la actividad de la institución en un ecosistema comunicativo donde cobran un especial protagonismo las redes sociales. Para ello, en el año 2024 se ha definido como objetivo operativo el impulso de la comunicación de la entidad en sus dimensiones interna y externa.

La difusión del organismo y del patrimonio que gestiona debe seguir siendo objeto de campañas de comunicación y publicidad que permitan al ciudadano conocer no sólo la riqueza histórico-artística de Patrimonio Nacional, sino también las diferentes actuaciones que se llevan a cabo, consiguiendo con ello la doble finalidad de divulgación cultural y captación de potenciales visitantes a los palacios y museos.

Pero junto a las acciones comunicativas tradicionales, se debe seguir reforzando el posicionamiento de Patrimonio Nacional en las diferentes redes sociales, que permiten diversificar la audiencia de los mensajes y potenciar el impacto comunicativo en

segmentos específicos como los jóvenes, así como consolidar el despliegue de nuevas herramientas, como la *newsletter* del organismo, y de nuevos enfoques, como la personalización de contenidos a través de la página web.

En el ámbito interno, debe continuar la mejora de la fluidez de la información compatibilizando el robustecimiento y optimización de los canales existentes, como la Intranet, con la puesta en marcha de otros nuevos que coadyuven a ese objetivo, como el boletín de comunicación interna.

OE V

Objetivo operativo V.I. Impulsar la comunicación interna y externa de la institución

Programa V.I.I. Actualización y mejora de los canales de comunicación interna y externa

Programa V.I.II. Impulso de la proyección de la imagen de la institución

3. Ejecución y seguimiento

La estructura de objetivos operativos, así como los programas y proyectos que los desarrollarán, puede consultarse en el documento anexo a este Plan.

En línea con el modelo de gobernanza definido en el Plan de Actuación 2022-2026, la ejecución del Plan Anual 2024 será objeto de un doble seguimiento:

1. **Presentación y seguimiento en el Consejo de Administración.** El Plan Anual 2024 será presentado al Consejo de Administración con carácter previo a su aprobación por el Ministerio de la Presidencia, Justicia y Relaciones con las Cortes. Posteriormente, el Consejo de Administración será informado **con carácter semestral** de los avances en la ejecución, así como de las desviaciones, sus impactos y las medidas de corrección adoptadas.
2. **Seguimiento en el Comité de Dirección de Patrimonio Nacional.** El Plan Anual 2024 se someterá a la supervisión del Comité de Dirección **con carácter trimestral**, al objeto de poner en conocimiento los avances en su ejecución, notificar las desviaciones y sus posibles impactos, informando de las medidas mitigadoras de corrección de aquellas, y actualizar el cuadro de mando de ejecución.