



# PLAN ANUAL 2025

---

Consejo de Administración del  
Patrimonio Nacional



# Índice

<b>I. Introducción .....</b>	<b>3</b>
I.I. El Consejo de Administración del Patrimonio Nacional: fines y organización .....	3
I.II. Antecedentes .....	5
1. El control de eficacia de las entidades integrantes del sector público institucional estatal.....	5
2. El Plan de Actuación 2022-2026 y los Planes Anuales 2023 y 2024 .....	6
<b>II. El Plan Anual 2025 .....</b>	<b>11</b>
II.I. Contenido .....	12
II.II. Ejecución y seguimiento.....	20

## I. Introducción

### I.I. 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 (LRPN) y por su Reglamento, aprobado por el Real Decreto 496/1987, de 18 de marzo (RLRPN).

La LRPN 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 S.M. el 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 LRPN 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 a 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 del Consejo de

Administración concurre la condición de Alcaldes de Ayuntamientos en cuyo término municipal radiquen bienes inmuebles históricos del Patrimonio Nacional, y al menos otros dos provienen de instituciones museísticas y culturales de reconocido prestigio y proyección internacional.

Los órganos directivos del organismo son la Presidencia y la Gerencia, 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 Idefonso, San Jerónimo de Yuste y San Lorenzo de El Escorial, así como una Delegación para los Reales Patronatos.

## **I.II. Antecedentes**

### **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, determina el sometimiento de las entidades integrantes del sector público institucional estatal al control de eficacia y supervisión continua. A tal efecto, las referidas entidades deben contar con un plan de actuación 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.

## 2. El Plan de Actuación 2022-2026 y los Planes Anuales 2023 y 2024

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 nació 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 enfrentaba la institución en los próximos años. El documento se estructura en cinco apartados acompañados de un anexo:

**A. 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.

**B. 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.

**C. 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.

**D. 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.

**E. 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
<b>I. MEJORAR EL SERVICIO QUE SE PRESTA A LA JEFATURA DEL ESTADO</b>	Valoración por parte de la Casa de S.M. el Rey de la calidad de los actos oficiales organizados. Número de acciones de comunicación vinculadas a los actos oficiales.
<b>II. MEJORAR LA EXPERIENCIA DE LA VISITA Y CONSOLIDARLA COMO UNA PROPUESTA DE TURISMO CULTURAL DE CALIDAD</b>	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.
<b>III. ESTABLECER UN NUEVO MODELO ECONÓMICO-FINANCIERO MÁS SOSTENIBLE</b>	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.
<b>IV. TRANSFORMAR LA INSTITUCIÓN HACIA UNA ORGANIZACIÓN MÁS DIGITAL Y SOSTENIBLE</b>	Número de entradas vendidas online/taquilla. Horas de formación en competencias digitales de la plantilla. Huella de carbono de la institución.
<b>V. MEJORAR LA NOTORIEDAD Y EL CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN</b>	Número de apariciones 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.

Como no podía ser de otra manera, tanto el Plan de Actuación 2022-2026 como el Plan Anual 2023 –el primero en concretar anualmente el despliegue de aquel–, prestaron

una especial atención al principal proyecto de la institución durante el periodo: la inauguración de la Galería de las Colecciones Reales.

La consecución de ese monumental hito en el verano de 2023 supuso poner el broche a un largo camino de 25 años de trabajo colectivo y, simultáneamente, la apertura de una nueva etapa de consolidación del propio museo y de impulso de su proyección como escaparate cultural de la institución. Quizá el ejemplo más tangible de ese impulso pueda identificarse con la configuración del Real Patronato de la Galería de las Colecciones Reales, constituido formalmente en 2024 y en el que representantes del más alto prestigio del ámbito público y de la sociedad civil, bajo la Presidencia Honorífica de Sus Majestades los Reyes, han decidido colaborar para escribir la historia de la Galería conjuntamente.

Pero la inauguración de la Galería de las Colecciones Reales ineludiblemente también supone una ampliación del foco de la institución y una diversificación de sus iniciativas. Tomando conciencia de la importancia de lo conseguido, el Plan Anual 2024 partía ya del reconocimiento de que, una vez inaugurada y abierta al disfrute del público la Galería, se abría «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».

Entre el haz de nuevos proyectos sin duda se debe destacar el papel de los financiados con cargo al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR). Se trata de una batería de actuaciones cuya integración en el PRTR únicamente pudo efectuarse gracias al trabajo de planificación previo de los servicios técnicos de Patrimonio Nacional y que ponen de manifiesto la capacidad de la institución de programar y ejecutar inversiones. Algunos de esos proyectos ya han empezado a ver la luz, como la inauguración, el 3 de diciembre de 2024, del nuevo Centro de Recepción de Visitantes del Real Sitio de San Lorenzo de El Escorial; sin embargo, será en 2025 y en 2026 cuando tendrá lugar la conclusión de la mayoría de ellos.

Patrimonio Nacional es consciente de que tanto lo ya conseguido como lo que queda por conseguir únicamente es posible gracias a los recursos internos de la institución;

unos recursos que, adecuadamente dirigidos y coordinados, no configuran una mera yuxtaposición de elementos inconexos, sino el motor de un organismo sumamente complejo, pero que ha demostrado llegar a ser muy eficaz en el cumplimiento de sus fines. Por ello, el nuevo horizonte de proyectos debe venir acompañado necesariamente del continuo proceso de mejora interna.

Este doble ímpetu, *ad intra* y *ad extra*, es el que pretende seguir concretando el Plan Anual 2025 a través de sus diferentes proyectos.

## II. El Plan Anual 2025

### II.I. Estructura

El Plan Anual del Consejo de Administración del Patrimonio Nacional para el ejercicio 2025 es el tercero que se desarrolla en el marco del Plan de Actuación 2022-2026.

Desde el punto de vista formal, el Plan Anual 2025 continúa la senda proyectada por el Plan Anual 2024. Así pues, los cinco objetivos estratégicos recogidos en el Plan de Actuación 2022-2026 se concretan en diferentes objetivos operativos, desplegados a través de programas, que se desglosan a su vez en diversos proyectos.

Para cada proyecto se ha especificado la unidad responsable de su ejecución y las unidades implicadas, la repercusión presupuestaria estimada por capítulos de gasto, la fecha de inicio y fin de acciones prevista, y los indicadores, concretando su valor inicial y su valor final perseguido para cada uno de los trimestres del ejercicio.

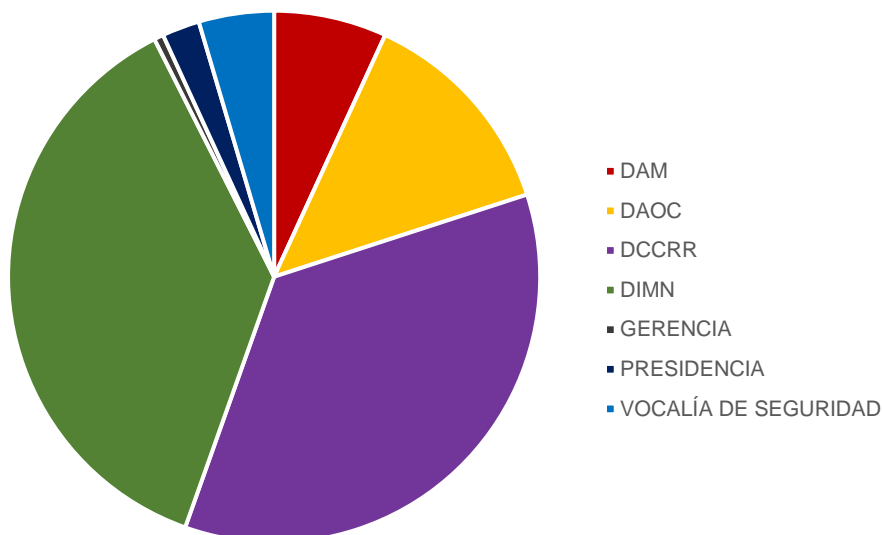
En conjunto, el Plan Anual 2025 integra 173 proyectos, cuya distribución por objetivos estratégicos es la siguiente:

**Distribución de proyectos por objetivos estratégicos**



Por su parte, la distribución de proyectos por unidad responsable es la siguiente:

**Distribución de proyectos por unidad responsable**



## II.II. Contenido

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

La LRPN establece como nota definitoria de los bienes que integran el Patrimonio Nacional su afectación al uso y servicio de S.M. el 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 consecuencia, el Consejo de Administración del Patrimonio Nacional tiene la responsabilidad de prestar apoyo a la Jefatura del Estado en el desempeño de su función de representación. En virtud de ese mandato Patrimonio Nacional organiza los actos oficiales que se celebran en los Reales Sitios, lo que implica el desarrollo de protocolos de actuación y la gestión de la infraestructura necesaria para darles soporte

Asimismo, corresponde a 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 2025, el objetivo estratégico de mejorar el servicio que se presta a la Jefatura del Estado necesariamente supondrá seguir incidiendo en esos dos ámbitos, reflejado en sendos objetivos operativos: la mejora en el ámbito residencial y la mejora en el ámbito de los actos oficiales.

Los programas que concretan esos dos objetivos operativos inciden a su vez en la mejora de la residencia de Jefes de Estado (Palacio Real de El Pardo); el desarrollo de diversas actuaciones de renovación en las Residencias Reales; el robustecimiento del acondicionamiento logístico; y la mejora de los procedimientos en el ámbito de los actos oficiales.

#### OE I

##### Objetivo operativo I.I. Mejora en el ámbito residencial

Programa I.I.I. Mejora en el ámbito de la residencia de Jefes de Estado (Palacio Real de El Pardo)

Programa I.I.II. Mejora en el ámbito de las Residencias Reales

##### Objetivo operativo I.II. Mejora en el ámbito de los actos oficiales

Programa I.II.I. Mejora del acondicionamiento logístico

Programa I.II.II. Mejora de los procedimientos

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

Sin perjuicio de la afectación principal que singulariza los bienes del Patrimonio Nacional, el artículo tercero de la LRPN determina el deber del organismo de adoptar las medidas conducentes al uso de los mismos 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.

En ese sentido, Patrimonio Nacional ha venido impulsando durante los últimos años la modernización de su oferta cultural con el objetivo –estratégico– de mejorar la experiencia de sus visitantes y consolidar una propuesta turística asentada en criterios de calidad y excelencia. En el Plan Anual 2025, ese objetivo estratégico se desplegará, a su vez, en seis objetivos operativos.

El primero de ellos atañe específicamente a la mejora de la experiencia de la visita en el Palacio Real de Madrid, que sigue siendo el espacio de Patrimonio Nacional que más visitantes recibe anualmente. En este ámbito se mantiene, en lo esencial, la estructura de programas planteada en el Plan Anual 2024: 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 las actuaciones de restauración de bienes culturales encaminadas a dar a conocer al público en detalle obras destacadas de la colección de Patrimonio Nacional. Entre los proyectos implicados cabe destacar la publicación de la nueva guía de la Real Armería, la restauración del Gabinete de Estucos o el impulso de las actuaciones para la apertura al público de la Real Botica en el año 2026.

El segundo objetivo operativo refiere a la mejora de la experiencia de la visita en la Galería de las Colecciones Reales, verdadero escaparate museístico de la institución. Este objetivo operativo incluye tres programas: la mejora de los equipamientos del museo, entre cuyos proyectos destacar la culminación del estudio fotográfico; la mejora de los servicios al visitante, que incluye proyectos como el desarrollo de una visita virtual a la Galería; y el impulso de la rotación de piezas, tanto las integrantes de la exposición permanente como el desarrollo del programa de la obra invitada.

En un tercer objetivo operativo se engloban los proyectos orientados a la mejora de la experiencia del visitante en los demás Reales Sitios y Reales Patronatos, muchos de los cuales están asociados a la ejecución de los fondos del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Tras un año en el que el protagonismo lo ha ostentado, principalmente, el Real Sitio de La Granja de San Ildefonso, por cumplirse el trescientos

aniversario de su construcción, seguido de cerca por el Real Sitio de San Lorenzo de El Escorial, en el cuarenta aniversario de su declaración como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, en el 2025 el foco de atención se centrará, principalmente, en el Real Sitio de Aranjuez con la reapertura al público de la Real Casa del Labrador. En el ámbito de los Reales Patronatos, merece la pena destacar las distintas intervenciones de restauración que se van a acometer en el Monasterio de Santa María la Real de Las Huelgas, en Burgos; la renovación museográfica de la Capilla Dorada del Convento de Santa Clara, en Tordesillas; o la rehabilitación del claustro principal del Real Convento de San Pascual, en Aranjuez; entre muchos otros proyectos.

El Plan Anual 2024 trató de poner las bases del modelo de toma de decisiones en materia de turismo y el Plan Anual 2025 pretende continuar con ese esfuerzo. A ese efecto se plantea, como cuarto objetivo operativo, el de constituir una propuesta turística con mayor capacidad de adaptación a la experiencia del visitante y, por lo tanto, más personalizada. Dicho objetivo se concreta en tres programas: el impulso de la flexibilidad y la adaptabilidad de las condiciones de la visita; la mejora de la capacidad analítica para la toma de decisiones; y el impulso de la propuesta de turismo experiencial.

Los objetivos operativos quinto y sexto están orientados al impulso de las actuaciones de difusión en los ámbitos cultural y natural. Con ello se pretende, en primer lugar, 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.

<b>OE II</b>	
<b>Objetivo operativo II.I.</b>	<b>Mejorar la experiencia de la visita en el Palacio Real de Madrid</b>
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 a conocer al público en detalle obras destacadas de la colección de PN
<b>Objetivo operativo II.II.</b>	<b>Mejorar la experiencia de la visita en la Galería de las Colecciones Reales</b>
Programa II.II.I.	Mejora de los equipamientos
Programa II.II.II.	Mejora de los servicios al visitante
Programa II.II.III.	Impulso de la rotación de piezas
<b>Objetivo operativo II.III.</b>	<b>Mejorar la experiencia de la visita en los Reales Sitios y Reales Patronatos</b>
Programa II.III.I.	Mejora de la visita en el Real Sitio de San Lorenzo de El Escorial y el Real Monasterio
Programa II.III.II.	Mejorar la visita en el Real Sitio de la Granja de San Ildefonso
Programa II.III.III.	Mejorar la visita en el Real Sitio de Aranjuez
Programa II.III.IV.	Mejorar la visita en el Real Sitio de El Pardo
Programa II.III.V.	Mejorar la visita en el Real Sitio de La Almudaina
Programa II.III.VI.	Mejorar la visita en San Jerónimo de Yuste y los Reales Patronatos
<b>Objetivo operativo II.IV.</b>	<b>Mejorar la propuesta turística: hacia un enfoque más adaptativo y experiencial</b>
Programa II.IV.I.	Impulso de la flexibilidad y adaptabilidad de las condiciones de la visita
Programa II.IV.II.	Mejora de la capacidad analítica para la toma de decisiones
Programa II.IV.III.	Impulso de la propuesta de turismo experiencial
<b>Objetivo operativo II.V.</b>	<b>Impulsar las actuaciones de difusión cultural</b>
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
<b>Objetivo operativo II.VI.</b>	<b>Poner en valor el medio natural</b>
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.

Durante el año 2024, el impulso de la cesión de espacios y el despegue de la estrategia de patrocinio y mecenazgo han permitido incrementar significativamente el volumen de ingresos percibidos por el organismo por este tipo de actividades. El objetivo durante el año 2025 debe ser continuar con la mejora de la sostenibilidad económica de la estrategia de ingresos y gastos, en una triple vertiente: seguir impulsando el desarrollo de nuevas fuentes de ingresos; promover la optimización de costes y el aprovechamiento rentable; y profundizar en la implementación de herramientas de marketing, tanto online como offline.

### 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

El objetivo estratégico de promover la mejora continua y la modernización de la organización fue concretado por el Plan Anual 2024 en cuatro objetivos operativos fundamentales: la sistematización y racionalización de los procedimientos internos; la mejora de la gestión de los recursos humanos de la organización; el impulso de la sostenibilidad medioambiental y el fomento de la digitalización. El Plan Anual 2025 mantiene esa misma estructura de objetivos, tratando de consolidar los avances conseguidos y de abrir nuevas vías de progreso.

La sistematización y racionalización de procedimientos internos se desplegará a través de tres programas: la sistematización de procedimientos existentes; la racionalización en el uso de los espacios; y la mejora de la planificación en el ámbito de las colecciones. Entre los proyectos para el ejercicio 2025 cabe destacar el esfuerzo de reordenación del sistema de almacenamiento del organismo, la renovación del sistema antiincendios de Real Armería y Real Biblioteca, y la mejora de la señalética.

La mejora en la gestión de los recursos humanos seguirá teniendo por objeto, principalmente, la promoción de la permanencia del personal del organismo y la atracción de nuevas incorporaciones, así como la garantía de la transferencia de conocimiento y *know how* entre trabajadores. Para ello, en 2025 está previsto poner en marcha dos estrategias: la de retención y captación del talento y la de relevo generacional del personal de oficios. Asimismo, se promoverá la reorganización de la base de datos de recursos humanos (FILIPPO) con el objetivo de mejorar su funcionalidad para la toma de decisiones en este ámbito.

A través del tercer objetivo operativo, Patrimonio Nacional quiere seguir impulsando su transición hacia un modelo de funcionamiento más sostenible desde el punto de vista medioambiental a través de medidas orientadas a reducir el impacto ecológico de la institución. Entre los principales proyectos para 2025 en este ámbito destacan los relativos a la renovación de la iluminación monumental, en la Real Capilla del Palacio Real de Madrid y en el Monasterio de Santa María la Real de Huelgas; y la mejora de la eficiencia en el sistema de riego en los Jardines de Campo del Moro, La Granja y Aranjuez.

Por último, el avance en la transformación digital de la institución se desplegará en 2025 a través de cuatro programas: la implantación de nuevas aplicaciones digitales, renovación del sistema de control de accesos en las distintas sedes del organismo, el impulso de la digitalización de archivos y documental y la migración de las bases de datos a soportes de código abierto.

## 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
Programa IV.I.III.	Mejora de la planificación 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
Programa IV.II.II.	Mejora de la toma de decisiones

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

Programa IV.III.I.	Reducir el impacto ecológico de la institución
--------------------	--

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

Programa IV.IV.I.	Implantación de nuevas aplicaciones digitales
Programa IV.IV.II.	Renovación de los sistemas de control de accesos
Programa IV.IV.III.	Digitalización de archivos y documental
Programa IV.IV.IV.	Migración de bases de datos a soportes de código abierto

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

En un mundo en el que, como reza el adagio, «lo que no se comunica, no existe», el definitivo compromiso de la institución con la mejora de su proyección externa sirve al objetivo de mejorar su imagen entre los ciudadanos y sus potenciales colaboradores (*stakeholders*). Con ello se pretende, a su vez, acercar Patrimonio Nacional a la ciudadanía y a la sociedad civil y fomentar el enriquecimiento cultural a través del conocimiento de las colecciones reales.

El Plan 2025 mantiene la vocación de impulsar la mejora de la comunicación de la institución en el doble plano: interno y externo. Para ello, se han planteado dos programas: la actualización y mejora de los canales de comunicación interna y externa, donde cobra especial protagonismo la actualización de la página web de Patrimonio Nacional, así como la puesta en marcha de la *newsletter* del organismo; y el impulso de la proyección de la imagen de la institución, que incluye tanto la revisión de la iconografía institucional como la realización de diversas actuaciones comunicativas.

**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

## II.III. 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 2025 será objeto de un doble seguimiento:

- 1. Presentación y seguimiento en el Consejo de Administración.** El Plan Anual 2025 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 2025 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.