

# Plan de Actuación 2022-2026

PATRIMONIO NACIONAL



# Índice

1.	Introducción y objetivos .....	5
1.1.	Patrimonio Nacional.....	5
1.2.	Objetivos del proceso de reflexión estratégica .....	8
1.3.	Metodología .....	8
2.	Análisis de la situación actual .....	10
2.1.	Marco normativo.....	12
2.2.	Actividades .....	14
2.3.	Organización.....	29
2.4.	Infraestructura y tecnología .....	33
3.	Diagnóstico: retos y oportunidades .....	37
3.1.	Retos.....	38
3.2.	Oportunidades .....	39
4.	Plan de Actuación 2022-2026.....	42
4.1.	Objetivos del Plan de Actuación.....	42
4.2.	Líneas estratégicas, programas y actuaciones .....	42
4.3.	Funcionamiento operativo del Plan.....	45
5.	Seguimiento del Plan .....	71
5.1.	Modelo de Gobernanza del Plan.....	71
5.2.	Cuadro de mando.....	74
5.3.	Indicadores de resultados .....	74
	Anexo I. Acciones de comunicación del Plan .....	78
A.	Acciones de comunicación internas.....	79
B.	Acciones de comunicación externas .....	80

# 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

# 1. Introducción y objetivos

## 1.1. Patrimonio Nacional

Patrimonio Nacional es una institución histórico-cultural única en el mundo, que tiene adscritos un extraordinario conjunto de edificios y espacios naturales (más de 1.000 inmuebles, más de 170.000 obras artísticas y 18.000 hectáreas de espacios verdes), vinculados, en su mayoría, a la monarquía española desde la Edad Media. Se trata de conjuntos y construcciones con reconocimiento universal y de jardines y espacios naturales históricos con excepcionales valores medioambientales que justifican, sobradamente, las obligaciones que la Ley impone al Patrimonio Nacional para su conservación, defensa y mejora. Y lo hace con una doble misión: preservar y dar a conocer este valiosísimo legado y facilitar a la jefatura del Estado la labor representativa que le otorga nuestra Constitución.

Patrimonio Nacional es un organismo público regulado por la Ley 23/1982, de 16 de junio. Desde 2015, y de acuerdo con la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, Patrimonio Nacional tiene la consideración de Organismo Autónomo dentro del sector público estatal.

La función de este organismo público, dependiente del Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática es doble: el apoyo a la Jefatura del Estado para la alta representación que la Constitución y las leyes le atribuyen, y la puesta a disposición de los ciudadanos del patrimonio histórico-artístico a través de su uso con fines culturales, científicos y docentes.

Es importante destacar la unidad de sus bienes, ligados por un proceso de creación continuo, especialmente intenso entre los siglos XVI y XIX, y que ha dado lugar a conjuntos donde las piezas muebles y obras de arte están ligadas a los inmuebles, y todo a la historia política y cultural de España. La coherencia de este conjunto, y las interrelaciones entre espacios, objetos y memoria que en él se producen, otorgan a este Patrimonio su primordial valor cultural e histórico.

Asimismo, Patrimonio Nacional integra los derechos y las cargas de los Reales Patronatos (que incluye los bienes de doce Fundaciones) así como la administración temporal de la Fundación de la Santa Cruz del Valle de los Caídos.

## Listado de los principales bienes inmuebles gestionados por Patrimonio Nacional

### Bienes del Patrimonio Nacional<sup>1</sup>

1.	El <b>Palacio Real</b> de Oriente y el Parque de <b>Campo del Moro</b> .
2.	El <b>Palacio Real de Aranjuez</b> y la Casita del Labrador, con sus jardines y edificios anexos.
3.	El <b>Palacio Real de San Lorenzo de El Escorial</b> , 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.
4.	Los <b>Palacios Reales de la Granja y de Riofrío</b> y sus terrenos anexos
5.	El <b>monte de El Pardo y el Palacio de El Pardo</b> , con la Casita del Príncipe. El <b>Palacio Real de la Zarzuela</b> y el predio denominado «La Quinta», con su Palacio y edificaciones anexas; la Iglesia de Nuestra Señora del Carmen, el Convento de Cristo y edificios contiguos
6.	El <b>Palacio de la Almudaina</b> con sus jardines, sito en Palma de Mallorca
7.	Los <b>bienes muebles</b> 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

---

<sup>1</sup> De acuerdo con la Ley 23/1982.

## Listado de los principales bienes inmuebles gestionados por Patrimonio Nacional

Reales Patronatos			
1.	La Iglesia y Convento de la Encarnación (Madrid).	7.	El Monasterio de San Lorenzo de El Escorial (San Lorenzo de El Escorial).
2.	La Iglesia y Hospital del Buen Suceso (Madrid).	8.	El Monasterio de Las Huelgas (Burgos).
3.	El Convento de las Descalzas Reales (Madrid).	9.	El Hospital del Rey (Burgos).
4.	La Real Basílica de Atocha (Madrid).	10.	El Convento de Santa Clara (Tordesillas).
5.	La Iglesia y Colegio de Santa Isabel (Madrid).	11.	El Convento de San Pascual (Aranjuez).
6.	La Iglesia y Colegio de Loreto (Madrid).	12.	El Copatronato del Colegio de Doncellas Nobles (Toledo).

A estos bienes, recogidos en la Ley 23/1982, se añadió con posterioridad la gestión por parte de Patrimonio Nacional de los siguientes inmuebles:

- Ermita de San Antonio de la Florida (Madrid).
- Abadía Benedictina de la Santa Cruz del Valle de los Caídos (San Lorenzo de El Escorial).
- Monasterio de Yuste (Cuacos de Yuste).
- Cuarto Real Alto del Real Alcázar de Sevilla (Sevilla).
- Residencia Real de La Mareta (Teguise - Lanzarote).

## 1.2. Objetivos del proceso de reflexión estratégica

El principal objetivo del presente documento “Plan de Actuación 2022-2026 de Patrimonio Nacional” es la definición de la estrategia a seguir por el organismo con un horizonte temporal de cinco años a partir de un trabajo de análisis y de reflexión en el que han participado diferentes agentes.

La consecución del mencionado objetivo genérico implica abordar los siguientes objetivos específicos:

1. Análisis de la situación actual de Patrimonio Nacional a través del estudio de su estrategia actual, los servicios y operaciones, su estructura organizativa y las infraestructuras y tecnología de las que dispone.
2. Estudio comparativo de la institución respecto a otras entidades con objeto similar a escala nacional e internacional.
3. Elaboración de un diagnóstico que permita identificar los principales retos y oportunidades a los que se enfrenta Patrimonio Nacional en los próximos años.
4. Definición de los objetivos estratégicos de Patrimonio Nacional.
5. Definición de los principales programas y actuaciones a desarrollar, estableciendo sus responsables, calendarización y recursos necesarios para su ejecución.
6. Establecimiento del modelo de gobernanza del Plan, incluyendo su cuadro de mando para la medición de su implantación, indicadores de impacto de las actuaciones propuestas de forma que se pueda medir la evolución de la institución y actuaciones para la adopción de medidas de corrección en caso de desviación.

## 1.3. Metodología

Para la elaboración del “Plan de Actuación 2022-2026 de Patrimonio Nacional” se han desarrollado las siguientes actividades y herramientas metodológicas que han permitido la recopilación de toda aquella información necesaria, complementada con la participación de los agentes clave en el proceso de participación:

- Recopilación, revisión y análisis de documentación de carácter interno de Patrimonio Nacional.
- Recopilación, revisión y análisis de fuentes de información de carácter secundario para la elaboración del estudio comparativo.
- Recopilación de las opiniones y sugerencias del equipo de Patrimonio Nacional.
- Celebración de entrevistas personales con los miembros del Consejo de Administración de Patrimonio Nacional.
- Celebración de dos sesiones de reflexión estratégica con el equipo directivo de Patrimonio Nacional.
- Celebración de una sesión de contraste con expertos del sector de la comercialización turística y de la comunicación pública.



- Celebración de una sesión de brainstorming con público joven para conocer el posicionamiento de Patrimonio Nacional en este segmento de población y recabar ideas innovadoras para lograr su acercamiento.

Los resultados de la aplicación de esta metodología se plasman en el presente documento, que se ven complementados con tres documentos adicionales: (i) Estudio comparativo con otras entidades similares tanto nacionales como internacionales *-benchmark-*, elaborado (ii) estudio de la situación turística y el mercado en el cual opera Patrimonio Nacional *-análisis de datos turísticos-*, elaborados ambos por la copnsultora EY y (iii) cuadro de mando para el seguimiento de la ejecución del Plan.

El presente documento **se estructura en cuatro apartados** más un anexo:

1. Introducción y objetivos: que incluye una breve introducción a Patrimonio Nacional desde un punto de vista histórico y la motivación para la realización del presente ejercicio, detallando la metodología empleada.
2. 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 de Patrimonio Nacional en su contexto.
3. 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 los mismos, a partir de su descripción incluyendo su correlación con otros programas, responsables, colaboradores, Inversión inicial prevista (si aplica), hitos y calendario.
4. 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.

Finalmente el Anexo I incluye la identificación de las acciones de comunicación internas y externas necesarias para dar a conocer el Plan y facilitar su comprensión y ejecución por todos los agentes involucrados.

## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL



## 2.1. Marco normativo

La estrategia de Patrimonio Nacional está determinada esencialmente por la naturaleza y los fines que establece su normativa de aplicación. Esta estrategia se ha ido adaptando desde su configuración inicial en 1982, principalmente a través de modificaciones a las normas que rigen su funcionamiento.

Patrimonio Nacional es un organismo público regulado por la **Ley 23/1982, de 16 de junio, reguladora de Patrimonio Nacional**, heredera de una larga serie de disposiciones entre las cuales cabe destacar las leyes de 1865, 1869, 1876, 1932 y 1940, aparte de las ordenanzas anteriores al siglo XIX. En definitiva, esta entidad estatal constituye el núcleo esencial y más importante del antiguo Real Patrimonio, o Patrimonio de la Corona, denominado Patrimonio de la República por la Ley de 1932, y con su nombre actual por las leyes de 1940 y 1982.

Actualmente las principales normas que establecen su naturaleza y sus fines son las que se detallan a continuación:

Normativa reguladora de Patrimonio Nacional	
Ley 23/1982	<p>Ley 23/1982, de 16 de junio, del Patrimonio Nacional, por la cual se configuró Patrimonio Nacional como una entidad de Derecho Público adscrita a la Presidencia del Gobierno a través del Ministerio de la Presidencia.</p> <p>Esta Ley rige la razón de ser de Patrimonio Nacional, cuyos fines son la gestión y administración de los bienes y derechos del Patrimonio Nacional e integra en el citado Patrimonio los derechos y cargas de Patronato sobre las Fundaciones y Reales Patronatos.</p> <p>Establece asimismo la constitución, nombramiento y funciones de su Consejo de Administración y su financiación.</p> <p>A lo largo de los años se han sucedido diferentes modificaciones a esta Ley, siendo la última la realizada por la Ley 11/2020, de 30 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2021, que estableció nuevas normas presupuestarias y contables para el Consejo de Administración del Patrimonio Nacional, incluyendo la potestad para la Presidenta del Consejo de la regulación del régimen de visitas, la naturaleza de precios públicos de los ingresos procedentes de esa actividad y la conveniencia de impulsar la colaboración con entidades públicas, privadas y particulares con fines culturales, científicos y docentes. Esta norma estableció asimismo las fuentes de los recursos económicos de Patrimonio Nacional.</p>

### Normativa reguladora de Patrimonio Nacional

<p>Real Decreto 496/1987</p>	<p>Real Decreto 496/1987, de 18 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 23/1982, de 16 de junio, reguladora del Patrimonio Nacional, que tiene como objeto regular la naturaleza jurídica así como los elementos objetivo, subjetivo y de funcionamiento del Patrimonio Nacional.</p> <p>Entre otros aspectos establece el régimen de visitas de los bienes de Patrimonio Nacional, su régimen de contratación y su organización.</p> <p>Este Reglamento ha sufrido sucesivas modificaciones, siendo la más reciente la realizada por el Real Decreto 214/2014, que tuvo como finalidad primordial adaptar la estructura organizativa del Consejo de Administración del Patrimonio Nacional a la próxima apertura de la Galería de las Colecciones Reales.</p>
<p>Ley 50/1998</p>	<p>Ley 50/1998, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social, que asimiló el Consejo de Administración del Patrimonio Nacional a los Organismos Autónomos según las disposiciones recogidas en la Ley 6/1997, en todo lo relativo al régimen jurídico de sus bienes y derechos, a la Administración de los Reales Patronatos y al régimen de contratación y de personal.</p> <p>Además, y de acuerdo con la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, Patrimonio Nacional ha de considerarse como un Organismo Autónomo dentro del sector público institucional estatal.</p>
<p>Ley 11/2020</p>	<p>La Ley 11/2020, de 30 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2021, establece en su disposición adicional 139, uno, que “Desde el ejercicio 2021 los Presupuestos de Consejo de Administración del Patrimonio Nacional integrarán de forma diferenciada los ingresos de los Reales Patronatos a los que se refiere el artículo 5 de la Ley 23/1982, de 16 de junio, reguladora del Patrimonio Nacional, procedentes de su actividad, de sus propiedades o de otros derechos de titularidad de los mismos que serán aplicados a los gastos correspondientes a dichas Entidades incluidos en el programa presupuestario correspondiente”</p>

## 2.2.Actividades

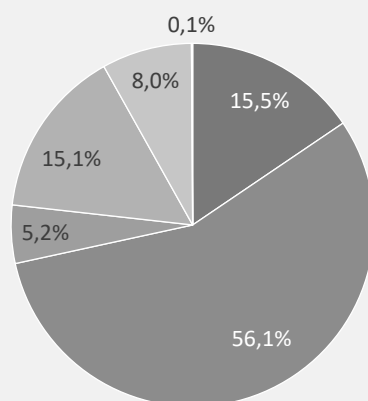
La comprensión de las operaciones de Patrimonio Nacional pasa por el análisis tanto de su modelo económico presupuestario como de las actividades y servicios que presta como entidad pública al servicio de los ciudadanos.

### Modelo económico presupuestario

Patrimonio Nacional cuenta con un porcentaje de ejecución del presupuesto muy elevado, alcanzando el 89,2% en el año 2019, último ejercicio con una situación sin impacto de la pandemia de COVID-19.

El presupuesto de ingresos para Patrimonio Nacional en 2022 asciende a **127 millones de euros**, según lo reflejado en los Presupuestos Generales del Estado. La principal fuente de ingresos de Patrimonio Nacional son las Transferencias corrientes del Ministerio de Presidencia, Realaciones con las Cortes y Memoria Democrática, que supone un 56,1% del total. Los ingresos derivados de los recursos propios o de financiación privada suponen un 28,7%, relacionados principalmente con la venta de entradas.

Distribución de los ingresos de Patrimonio Nacional 2022



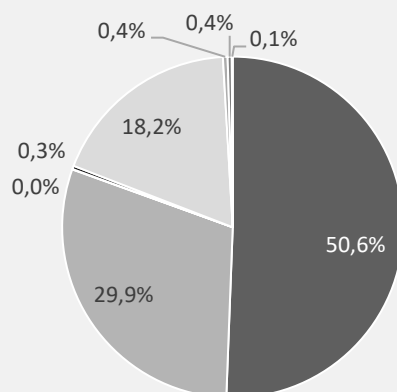
- Tasas, precios públicos y otros ingresos
- Ingresos patrimoniales
- Activos financieros
- Transferencias corrientes
- Transferencias de capital
- Pasivos financieros

Fuente: elaboración propia.

Fuente de ingresos	Importe 2022 (miles de €)	Descripción
Tasas, precios públicos y otros ingresos	18.320,0€	Los principales son los procedentes de la venta de entradas a museos y los derivados de la gestión de inmuebles.
Transferencias corrientes	66.141,3€	Procedentes del Departamento Ministerial al que este organismo está adscrito y del Servicio Público de Empleo Estatal para la financiación de Escuelas Taller y Talleres de Empleo.
Ingresos patrimoniales	6.110,0€	Proceden de la explotación de los bienes que constituyen el patrimonio de los Entes públicos, no pudiendo calificarse como bienes de dominio o uso público.
Transferencias de capital	17.817,7€	Implican una distribución de ahorro y patrimonio y se conceden para el establecimiento de la estructura básica.
Activos financieros	9.465,0€	Ingresos obtenidos por la venta de los bonos y obligaciones emitidos.
Pasivos financieros	125,0€	Deudas adquiridas con cualquier tipo de entidad, en la cual existe obligación de pagar a corto, medio y largo plazo.

Respecto a los gastos presupuestados para 2022, la partida principal son los gastos de personal, que suponen la mitad del presupuesto. A continuación, la partida de gastos corrientes en bienes y servicios que representa el 29,9% seguido se las inversiones reales con un 18,2%.

### Distribución de los gastos de Patrimonio Nacional 2022



- Gastos de personal
- Gastos financieros
- Inversiones reales
- Activos financieros
- Gastos corrientes en bienes y servicios
- Transferencias corrientes
- Transferencias de capital
- Pasivos financieros

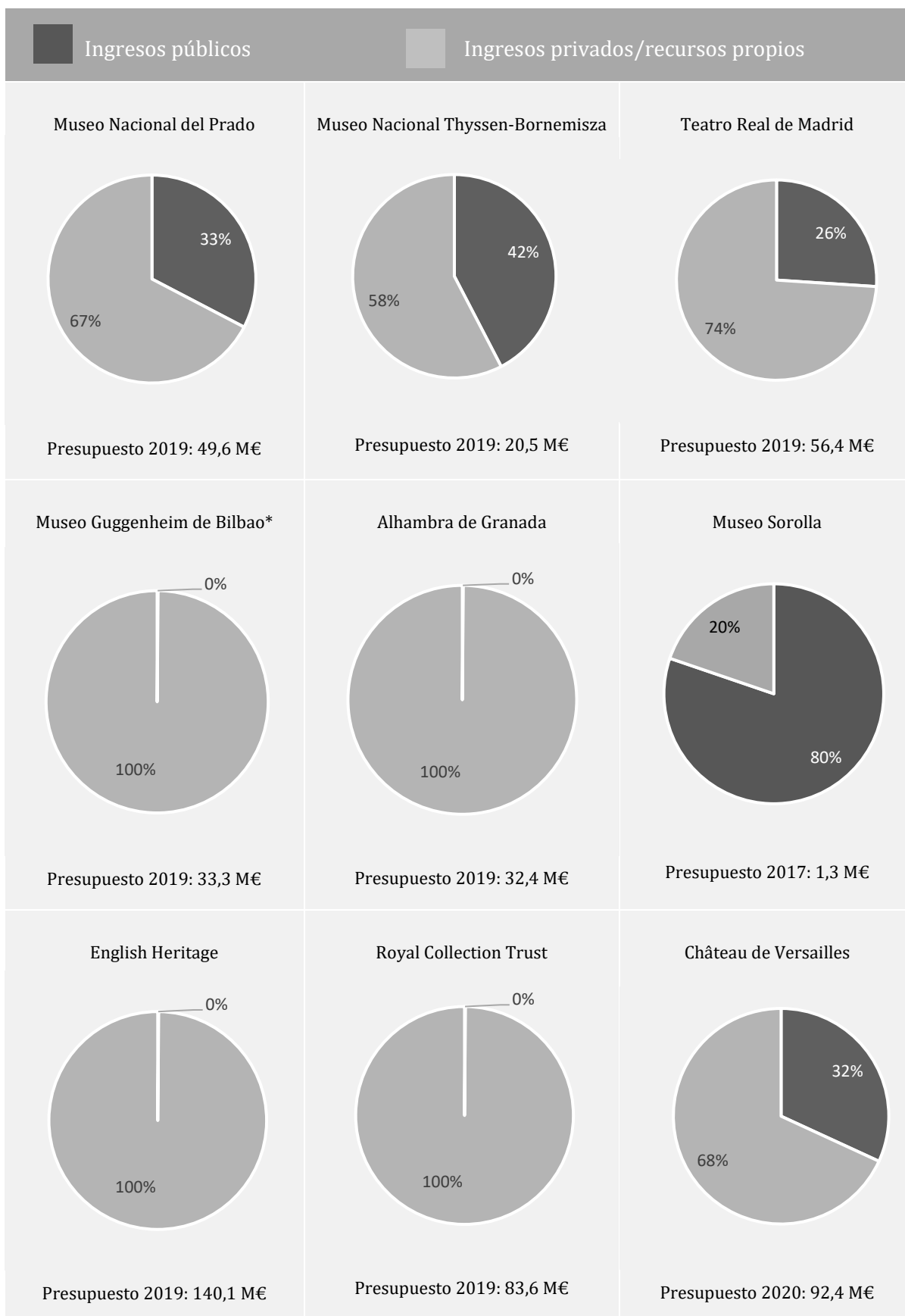
Fuente: elaboración propia.

Fuente de gastos	Importe 2022 (miles de €)	Descripción
Gastos de personal	57.040,5€	Contempla dotaciones presupuestarias para altos cargos, personal eventual, funcionarios, laborales fijos y fijos discontinuos, laborales eventuales, así como para los profesores y alumnos de las Escuelas Taller y Talleres de Empleo.
Gastos corrientes en bienes y servicios	33.705,2€	Este capítulo es especialmente significativo para el cumplimiento de los fines del organismo: apoyo a la Jefatura del Estado, conservación del patrimonio histórico-artístico y actividades culturales, científicas y docentes.
Gastos financieros	50,0€	Aquellos gastos en los que incurre como consecuencia del uso de capitales puestos a su disposición por terceros.
Transferencias corrientes	354,0€	Se destinan a sufragar los gastos corrientes de los Reales Patronatos y Fundaciones y de la comunidad religiosa destinada en el Monasterio de San Jerónimo de



Fuente de gastos	Importe 2022 (miles de €)	Descripción
		Yuste. Igualmente, se destina parte de este capítulo a la concesión de becas en el organismo.
Inversiones reales	20.531,7€	Destacan las actuaciones de restauración en edificios, jardines, parques y montes, y bienes inmuebles histórico-artísticos. Especial significación económica suponen las intervenciones realizadas para la Galería de las Colecciones Reales.
Transferencias de capital	500,0€	Se destinan a las inversiones en activos históricos del Hipódromo de la Zarzuela propiedad del Patrimonio Nacional.
Activos y pasivos financieros	540,0€	Las operaciones financieras de concesión de préstamos al personal y de devolución de fianzas que tienen su contrapartida en los ingresos financieros.

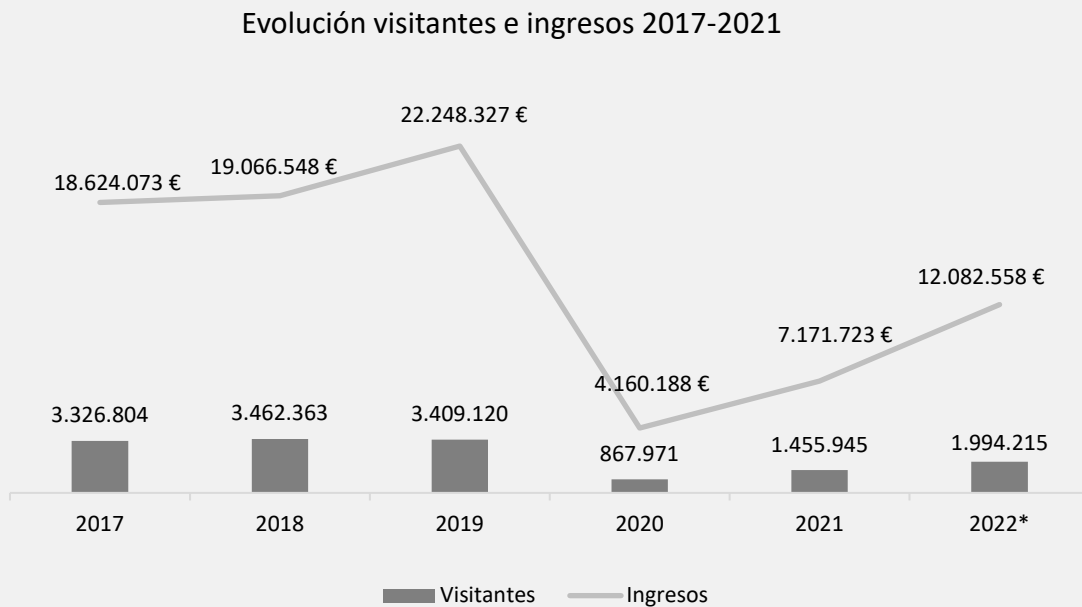
El análisis de instituciones asimilables nacionales e internacionales permite constatar la importancia que para otras entidades tienen los ingresos procedentes de los recursos propios y de la financiación privada, que para Patrimonio Nacional no adquieren tanta relevancia, tal y como se puede observar a continuación (datos de situación pre-pandemia COVID-19):



\* El edificio y las obras del Museo Guggenheim de Bilbao son gestionados por instituciones públicas.

## Análisis de las fuentes de ingresos

Como se puede ver a continuación, tanto las visitas como sus ingresos asociados descendieron considerablemente en los años 2020 y 2021 debido a la situación derivada de la pandemia de COVID-19, pero 2022 muestra datos de recuperación ya que solo en la mitad del año se han alcanzado volúmenes equiparables a lo logrado en todo el año 2021.



Fuente: elaboración propia.  
\*Datos a 30 de septiembre

Asimismo, el **ingreso medio por visita** ha ido descendiendo desde 2017 (con la excepción del año 2019), siendo en 2021 un 33% inferior a lo registrado hace 5 años. Cabe señalar el impacto que la pandemia de COVID-19 ha tenido en los ingresos medios por visita para Patrimonio Nacional, ya que desde octubre de 2020 hasta mayo de 2021 se redujo al 50% el precio de las entradas a los Reales Sitios para incentivar las visitas y contribuir a favorecer la recuperación del turismo nacional e internacional. El primer semestre de 2022 muestra una tendencia de recuperación de este ingreso medio hasta alcanzar los 5,8€, superando el dato registrado en 2017.

**Evolución del ingreso medio por visitante 2017-2022**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022*
Ingreso medio por visita	5,60 €	5,51 €	6,44 €	4,76 €	3,75 €	5,8€

Fuente: elaboración propia.  
\*Datos a 30 de junio.

Las tarifas de entrada a los bienes de Patrimonio Nacional tienen el carácter de **precios públicos**. Como norma general, existen tres tipos de tarifa:

- Tarifa individual: visitantes que no pueden beneficiarse de la tarifa reducida o gratuita.
- Tarifa reducida (no disponible en todos los espacios): para los ciudadanos entre 5 y 16 años, estudiantes hasta los 25 años y mayores de 65 años.
- Tarifa gratuita: que incluye, en otros colectivos, a los menores de 5 años, los desempleados y personas con discapacidad. Además se garantiza un horario de gratuidad a todos los ciudadanos de la Unión Europea y de Iberoamérica.

Más concretamente los precios de las diferentes tipologías de entradas para cada uno de los monumentos y entornos naturales que gestiona Patrimonio Nacional son los siguientes:

Tarifas de entrada a los bienes de Patrimonio Nacional		
Espacio	Tarifa básica	Tarifa reducida
Bienes situados en la Comunidad de Madrid		
Palacio Real de Madrid	12 €	6 €
Monasterio de las Descalzas Reales	6 €	
Real Monasterio de la Encarnación	6 €	
Ermita de San Antonio de La Florida	Gratuito	
Jardines del Campo del Moro	Gratuito	
Palacio Real de El Pardo	9 €	4 €
Monte de El Pardo	Gratuito	

Tarifas de entrada a los bienes de Patrimonio Nacional		
Espacio	Tarifa básica	Tarifa reducida
Real Monasterio de Santa Isabel	Gratuito	
Real Basílica de Atocha	Gratuito	
Panteón de España	Gratuito	
Palacio Monasterio de San Lorenzo de El Escorial	12 €	6 €
Bosque de La Herrería	Gratuito	
Abadía Benedictina de La Santa Cruz del Valle de Los Caídos	9 €	4 €
Valle de Cuelgamuros	Gratuito	
Palacio Real de Aranjuez	9 €	4 €
Real Convento de San Pascual	Gratuito	
Bienes situados fuera de la Comunidad de Madrid		
Palacio Real de Riofrío	4 €	2 €
Bosque de Riofrío	Gratuito	
Palacio Real de la Granja de San Ildefonso	9 €	4 €
Monasterio de Santa María La Real de Las Huelgas	6 €	
Real Monasterio de Santa Clara de Tordesillas	6 €	
Colegio de Doncellas Nobles	Gratuito	
Cuarto Alto de los Reales Alcázares de Sevilla	Gratuito	
Monasterio de San Jerónimo de Yuste	7 €	4 €
Real Palacio de La Almudaina	7 €	4 €

Para permitir el análisis comparativo de los precios establecidos por Patrimonio Nacional con los recursos nacionales e internacionales seleccionados como asimilables, se ha tomado como referencia el precio de la entrada general del Palacio Real de Madrid (12€), por ser el recurso más visitado. Este análisis permite concluir que el precio de la entrada

está alineado con las tarifas de los espacios nacionales seleccionados, aunque se sitúa sensiblemente por debajo de las tarifas de acceso a los espacios internacionales, tanto de una forma absoluta como si se tiene en cuenta el poder adquisitivo de los residentes en el país donde se sitúa el monumento (medido a través del Big Mac Index (BMI)<sup>2</sup>). Así, la entrada al Palacio Real de Madrid es 2,6 veces el precio de una hamburguesa “Big Mac” en España mientras que la entrada a los Museos Vaticanos es 3,5 veces el precio en Italia o al Palacio de Versalles es de 4,1 veces en Francia.

Institución	Precio entrada general	Big Mac Index (BMI)	Diferencial entrada-BMI	Canales de venta	Patrocinadores	“Amigos”
Museo Nacional del Prado	15€	4,6€	3,3	Página web y taquillas	✓	✓
Museo Thyssen-Bornemisza	13€	4,6€	2,8	Página web y taquillas	✓	✓
Matadero Madrid	Gratis	4,6€	-	Página web y taquillas	✗	✗
Teatro Real	10€	4,6€	2,2	Página web y taquillas	✓	✓
Museo Guggenheim Bilbao	18€	4,6€	3,9	Página web y taquillas	✓	✓
Alhambra de Granada	14€	4,6€	3	Página web, taquillas y teléfono	✗	✗
Museo Sorolla	3€	4,6€	0,7	Página web, taquillas y teléfono	✓	✓
Fundación Gala-Salvador Dalí	15€	4,6€	3,3	Página web y taquilla	✗	✓
Museo Nacional de Arte de Cataluña	15€	4,6€	3,3	Página web y taquilla	✓	✓
Royal Court of Sweden	17,15€	5,1€	3,4	Página web y taquillas	✗	✗
English Heritage	25,88	4,2€	6,2	Página web y taquillas	✓	✗
The Royal Collection Trust	30€	4,2€	7,1	Página web y taquillas	✗	✗
Museos Vaticanos	17€	4,8€	3,5	Página web y taquillas	✓	✓
Chateau de Versailles	18€	4,4€	4,1	Página web y taquillas	✓	✓
European Royal Residences	N.A	N.A	N.A	N.A	✗	✓

El análisis muestra la predisposición de la mayor parte del resto de entidades nacionales e internacionales a la organización de iniciativas que facilitan las aportaciones privadas a la institución.

En este sentido, la financiación a través de **patrocinios** por parte tanto de entidades públicas como privadas y del nivel nacional e internacional es una práctica extendida en

<sup>2</sup> Índice Big Mac: indicador económico, creado en 1986 por la revista “The Economist”, que trata de observar y medir el poder adquisitivo existente entre dos divisas, comparando el precio de la famosa hamburguesa “Big Mac” en diferentes países.

la mayor parte de las instituciones analizadas. Estos patrocinios alcanzan diferentes niveles de importancia en la financiación de las instituciones. Así, en el caso del Museo Nacional del Prado estos patrocinios supusieron en 2019, un 11% de su financiación mientras que en el caso del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza ascendieron a un 8%. Para el Museo Guggenheim de Bilbao un 16% de la financiación en el 2019 derivó de estos patrocinios. En el plano internacional, los ingresos por patrocinios del Château de Versailles en 2019 fueron de un 12%.

Por otro lado, y como forma de facilitar la colaboración con la institución de los ciudadanos, muchas entidades disponen de iniciativas denominadas (en español) “**amigos de...**”, que proponen la aportación de una pequeña cantidad de dinero a cambio del acceso gratuito a las colecciones o a actividades culturales organizadas por la entidad. Estas iniciativas además van acompañadas por la posibilidad para las personas físicas de realizar donaciones de mayor importe. A nivel nacional, Museos como Prado, Thyssen, Sorolla o el Teatro Real cuentan con esta iniciativa, con la cual financian parte de su actividad, ya que generan unos ingresos de entorno al 2-3%.

Por último, también son muchas las instituciones analizadas que ofrecen la posibilidad de disfrutar de sus **espacios de forma privada** a través del alquiler de sus salas para, por ejemplo, la organización de eventos o a través de la organización de visitas privadas. Para comercializar estos espacios disponen de dossiers informativos en los que se incluye información de relevancia como capacidades de los diferentes espacios y horarios, ya que en muchos casos esas posibilidades solo se ofertan fuera de los horarios de visita. Estas actividades generan unos ingresos de entorno al 2-3%, como por ejemplo en el Museo Nacional del Prado, Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

## Servicios / actividades

Patrimonio Nacional, para el cumplimiento de sus fines, desarrolla, principalmente y entre muchas otras las siguientes actividades y presta los siguientes servicios:

Principales actividades y servicios de Patrimonio Nacional	
1.	Apoyo a la función de alta representación del Estado ejercitada constitucionalmente por la Corona (organización de actos oficiales).
2.	Actuaciones de carácter cultural (gestión de visita pública a los monumentos del Patrimonio Nacional, organización de actos culturales, difusión, patrocinios culturales, actividades educativas, etc.)
3.	Conservación y gestión del conjunto de los bienes culturales inmuebles y muebles afectos a Patrimonio Nacional y protección y conservación medioambiental del patrimonio natural que gestiona. Asimismo, gestión del patrimonio susceptible de explotación económica.

## Principales actividades y servicios de Patrimonio Nacional

5. Actividades de investigación y académicas y desarrollo de programas educativos en sus diferentes activos.
6. Actividades formativas y docentes (Escuelas-Taller, Talleres de Empleo, programas de formación continua y becas de postgrado).

### Organización de actos oficiales y culturales

Dentro de las funciones que Patrimonio Nacional tiene atribuidas, se encuentra el apoyo a la Jefatura del Estado, ejercitada por la Corona, lo que supone que anualmente se celebren una serie de **actos oficiales**, que se suman a los **actos culturales** realizados en cumplimiento de su finalidad de puesta a disposición de los ciudadanos del patrimonio que gestiona. El año 2021 supuso la recuperación total e incluso el incremento de este tipo de actos tras la interrupción de la pandemia de COVID-19.

En el año 2021 se celebraron un total de 64 actos oficiales (visitas de Estado, recepciones oficiales, presentación de Cartas Credenciales, cenas y almuerzos oficiales, reuniones institucionales de carácter nacional e internacional, entregas de premios, audiencias civiles y militares, relevos solemnes de la Guardia Real) un 60% más que en 2020 y un 5% más que en 2019.

Por su parte, Patrimonio Nacional gestionó 119 actos culturales entre conciertos, conferencias y exposiciones, lo que supone un aumento del 70% frente a los celebrados en 2020 y un 37% más que en 2019.

Evolución del número de actos oficiales y culturales 2019-2021



Fuente: elaboración propia.



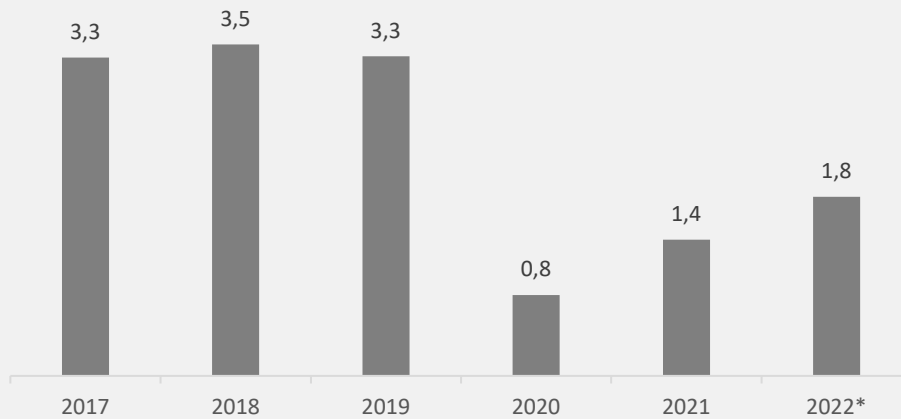
## Gestión de los bienes afectos a Patrimonio Nacional

Las principales magnitudes del Patrimonio Nacional son actualmente las siguientes:

- **Reales Sitios y Patronatos:** 8 Palacios Reales con sus edificaciones anexas y abiertos a la visita pública, 10 Monasterios y Conventos Reales, con sus partes integrantes, jardines, dependencias y edificaciones anejas, que constituyen la red de Reales Sitios y Reales Patronatos extendida por 6 Comunidades Autónomas (Comunidad de Madrid, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Extremadura, Islas Baleares e Islas Canarias). Están destinados a la visita y uso públicos y 2 de ellos (el Real Monasterio de San Lorenzo del Escorial y el Real Sitio de Aranjuez) forman parte de la Lista del Patrimonio Mundial conforme a la Convención de la UNESCO de 1972.
- **Colecciones Reales:** 170.778 bienes culturales inventariados en el Inventario de Bienes Muebles, a los que se añaden extensas colecciones de fotografías, numismática y documentos. Éstos se agrupan en 41 tipos de colecciones que abarcan muy diferentes disciplinas: pintura, escultura, tapices, armas, instrumentos musicales, carruajes, orfebrería y mobiliario, entre otras.
- **Patrimonio Natural:** Jardines históricos, bosques y otros espacios naturales que, en conjunto, abarcan 18.888 hectáreas (destacando los espacios del Monte del Pardo, Bosque de la Herrería, Bosque de Riofrío y Valle de Cuelgamuros) y que albergan gran cantidad de fauna salvaje.
- **Inmuebles en gestión comercial:** 996 inmuebles integrantes del Patrimonio Nacional son susceptibles de explotación económica. De ellos 644 son viviendas y el resto grandes explotaciones (principalmente equipamientos deportivos y de ocio y centros educativos y culturales), locales de negocio e instalaciones diversas (gasolineras, restaurantes, etc.).

Los bienes adscritos a Patrimonio Nacional susceptibles de **visita recibieron en el año 2021 a 1,4 millones de personas**. Este número de visitantes supone menos de la mitad de los recibidos antes de la irrupción de la pandemia de COVID-19, cuando se superaron los 3,4 millones.

Evolución del número de visitantes a los Reales Sitios  
2017-2022 (en millones)

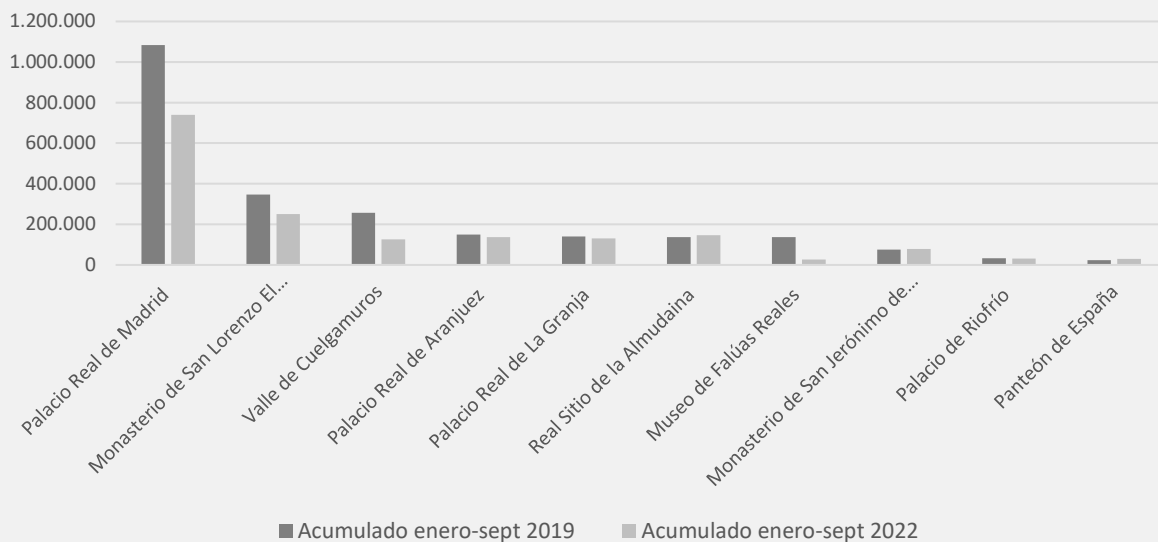


\*Los datos del año 2022 son los acumulados desde enero hasta septiembre de este año.

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, en el siguiente gráfico se puede observar la evolución del número de visitantes a los 10 monumentos más visitados de Patrimonio Nacional en 2019 y en 2022 en datos acumulados a mes de septiembre en ambos años, omitiéndose los datos del año 2020 ya que no se consideran representativos dada la situación excepcional de cierres generalizados desde marzo generada por la pandemia de COVID-19 y la posterior reapertura con restricciones.

Evolución del número de visitantes en el top 10 de monumentos con mayor número de visitas, acumulado de enero a septiembre en 2019 y 2022



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, el Palacio Real de Madrid es el monumento más visitado de los gestionados por Patrimonio Nacional, recibiendo 739.289 visitantes hasta septiembre de 2022, lo cual supone el 40% de todos los visitantes gestionados por Patrimonio Nacional.

El número de visitantes se ha ido recuperando en 2022 de forma desigual en los diferentes espacios, así el Palacio Real de Madrid es uno de los monumentos que presenta una recuperación más lenta habiendo recibido un 32% menos de visitantes que en el año 2019, lastrado por la relevancia de los visitantes internacionales (junto con el Monasterio de San Lorenzo de El Escorial, el Valle de Cuelgamuros y el Museo de las Falúas Reales). Por otra parte, hay espacios que ya han mejorado su volumen de visitantes respecto a los recibidos de forma anterior a la pandemia de COVID-19, como el Real Sitio de la Almodaina o el Monasterio de San Jerónimo de Yuste.

### **Conservación conjunto de los bienes culturales y del patrimonio natural**

Patrimonio Nacional gestiona inmuebles de excepcional valor histórico-artístico, cuya conservación es una actuación prioritaria que requiere, anualmente, de intervenciones arquitectónicas de distinta naturaleza. De este modo se realizan revisiones de mantenimiento preventivo y correctivo que permiten detectar y solventar diversos problemas en las infraestructuras e instalaciones de nuestros edificios.

Por otra parte, el medio natural gestionado por Patrimonio Nacional comprende los jardines históricos, parques y montes, así como las infraestructuras existentes en los mismos y la fauna salvaje. Esta diversidad requiere anualmente distintas actuaciones que abarcan desde los planes de prevención de incendios hasta la gestión de residuos o el control sanitario de especies, lo que ofrece una idea de la variada naturaleza de las actuaciones que, en este ámbito, se llevan a cabo.

Respecto a los bienes muebles, labores esenciales son la conservación preventiva e intervenciones de restauración; el control y gestión de las colecciones (registro y documentación, reordenación de fondos, gestión de préstamos a exposiciones temporales, etc.); la difusión de las colecciones través de las exposiciones temporales, conferencias y publicaciones, etc.

Las intervenciones en las Colecciones Reales se agrupan en los apartados de actuaciones preventivas, restauración de piezas singulares y programas o planes de restauración de los Reales Sitios. Al extenso número de piezas que componen las Colecciones Reales, se une su variada naturaleza, ya que incluyen pintura, escultura, textiles, relojes, armería, carruajes e instrumentos musicales, entre muchas otras. De esta manera, conforman una gran diversidad que exige al Patrimonio Nacional el desarrollo de técnicas y métodos de restauración muy distintos, que suponen uno de los valores añadidos de la institución, cumpliendo con ello una labor fundamental en la preservación del patrimonio cultural.

## Actividades formativas y docentes

Patrimonio Nacional tiene atribuido el uso con fines científicos y docentes del patrimonio histórico-artístico que gestiona. Para ello desarrolla diferentes iniciativas como las Escuelas Taller y Talleres de Empleo, la ejecución de becas de posgrado o la disponibilidad de actividades educativas.

- **Escuelas-Taller y Talleres de Empleo:** a lo largo del ejercicio 2020, se promovieron un total de 10 proyectos (7 Escuelas-Taller, 3 Talleres de Empleo y 1 Unidad de Promoción y Desarrollo), habiendo recibido formación para el empleo un total de 209 demandantes de empleo. Estos programas son mixtos de empleo y formación y responden a la necesidad de incrementar la cualificación e inserción laboral de los jóvenes, dotándolos de más competencias profesionales.
  - Los Talleres que imparte Patrimonio Nacional son:
  - Escuela-Taller de Jardinería.
  - Escuela-Taller de Encuadernación.
  - Escuela-Taller de Guarnicionería.
  - Escuela-Taller de Construcción.
  - Taller de Empleo de Revestimientos Continuos.
- **Becas de postgrado:** Patrimonio Nacional cuenta con un Programa de Becas para postgraduados que engloba diferentes materias y cuyos beneficiarios son adscritos a diferentes unidades dentro de la institución.
- **Experiencias educativas:** Patrimonio Nacional ofrece actividades pedagógicas tanto para un público infantil como adulto. En lo que respecta al público infantil cuenta desde el año 2007 con un programa dirigido a los centros escolares que cubre tanto el conocimiento del ámbito histórico-artístico como el medioambiental, con una metodología innovadora. A esto se unen actividades dirigidas a las familias, como visitas guiadas adaptadas. Cabe destacar el esfuerzo que Patrimonio Nacional viene desarrollando en los últimos años para atraer al público adolescente, para lo que se ha recurrido, por ejemplo, a talleres de creación artística musical.

Respecto al público adulto, Patrimonio Nacional organiza diferentes de actividades de difusión como conferencias o talleres.

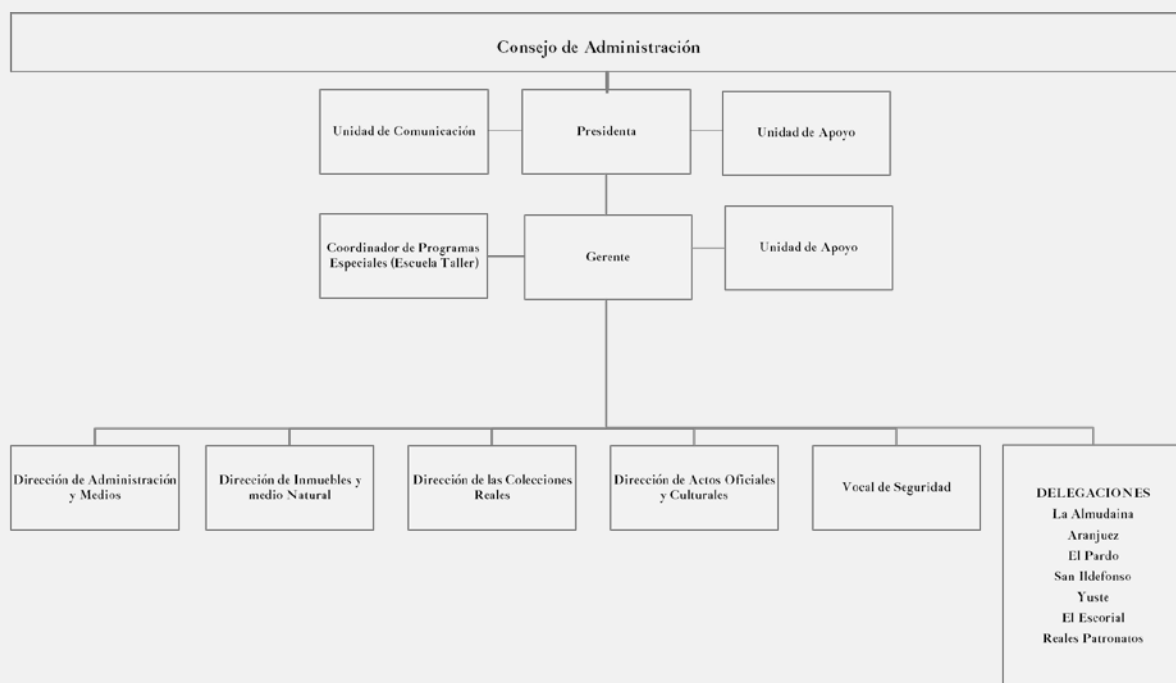
## 2.3.Organización

La gestión de los recursos humanos resulta una pieza clave para el correcto funcionamiento de cualquier organización. En el caso de Patrimonio Nacional hay que señalar su particularidad, basada en una organización establecida en torno a dos planos: un **eje funcional**, constituido en torno a las Direcciones y un **eje territorial**, establecido en torno a las Delegaciones.

### Estructura directiva

El artículo octavo de la Ley 23/1982, de 16 de junio, reguladora del Patrimonio Nacional establece la configuración de su Consejo de Administración, cuya estructura orgánica se desarrolla en el Real Decreto 496/1987, de 18 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 23/1982, de 16 de junio, reguladora del Patrimonio Nacional.

### Organigrama de la estructura directiva de Patrimonio Nacional en 2022



Fuente: elaboración propia.

## Consejo de Administración

El Consejo de Administración de Patrimonio Nacional está constituido por su Presidenta, la Gerente y por un número de Vocales no superior a trece, todos los cuales deberán ser profesionales de reconocido prestigio. Todos los miembros del Consejo de Administración son nombrados mediante Real Decreto, previa deliberación del Consejo de Ministros a propuesta del Presidente del Gobierno.

- **Presidente:** su nombramiento se realiza entre funcionarios de carrera del Estado, de las Comunidades Autónomas o de las Entidades Locales, pertenecientes a cuerpos clasificados en el Subgrupo A1.

Para el desarrollo de sus funciones, la Presidencia cuenta con el soporte de una unidad de apoyo y de una unidad de comunicación.

- **Gerente:** al igual que el Presidente su nombramiento se realiza entre funcionarios de carrera del Estado, de las Comunidades Autónomas o de las Entidades Locales, pertenecientes a cuerpos clasificados en el Subgrupo A1.

La gerencia cuenta con el apoyo de una unidad específica para el desarrollo de sus funciones. De forma más específica cuenta con el soporte del Coordinador de Programas Especiales, responsable de la ejecución de los programas formativos de la Escuela Taller.

- **Vocales:** al menos dos de los Vocales deben de provenir de instituciones museísticas y culturales de reconocido prestigio y proyección internacional. Igualmente, al menos otros dos de los vocales deberán ser Alcaldes de Ayuntamientos en cuyo término municipal radiquen bienes inmuebles históricos del Patrimonio Nacional.

Además, el Consejo de Administración cuenta con un Secretario, el cual se nombra a propuesta del Presidente.

Las atribuciones del Consejo de Administración quedan delimitadas en el Capítulo I del Título VI del Reglamento de la Ley 23/1982.

## Direcciones y Delegaciones

El Artículo 80 del Reglamento de la Ley 23/1982 establece los órganos en los que se organiza Patrimonio Nacional, bajo el nombre de Direcciones y orgánicamente asimilados al nivel de Subdirección General.

- **Dirección de Administración y Medios:** responsable de las funciones relativas a la gestión de recursos humanos, gestión económico-presupuestaria, gestión de los recursos técnicos y los suministros, inventariado, comunicación, difusión y promoción del Patrimonio Nacional, desarrollo de estrategia comercial y coordinación de la atención al visitante.

- **Dirección de las Colecciones Reales:** responsable de la gestión de los bienes de los bienes de las Colecciones Reales, gestión de la futura Galería de las Colecciones Reales, dirección y programación de exposiciones temporales y de préstamos y dirección y elaboración de los proyectos de investigación y las publicaciones y los contenidos científicos, educativos y de difusión.
- **Dirección de Inmuebles y Medio Natural:** a la que corresponde la gestión y explotación de los bienes inmuebles y la gestión de los espacios naturales (incluyendo jardines, parques, montes y fauna).
- **Dirección de Actos Oficiales y Culturales:** responsable de la organización de los actos oficiales y culturales.

Además, para la gestión ordinaria de los bienes y derechos del Patrimonio Nacional, el mismo artículo 80 prevé el establecimiento de **Delegaciones en los Reales Sitios** de La Almodaina; Aranjuez; El Pardo; San Ildefonso; San Jerónimo de Yuste y San Lorenzo de El Escorial; así como una **Delegación para los Reales Patronatos**.

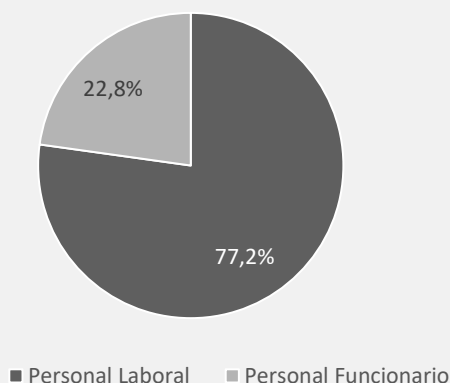
De forma adicional, el organigrama directivo incorpora al **Vocal de seguridad** responsable de los accesos a los bienes y de la gestión de la seguridad en los mismos y una Responsable de **Comunicación**.

Las funciones de dirección, coordinación y control de las direcciones y delegaciones son ejercidas por el Gerente, bajo la supervisión del Consejo de Administración y de su Presidente.

### Estructura funcional

A fecha de 31 de diciembre de 2021, Patrimonio Nacional cuenta con **1.167 trabajadores**. La mayoría de los puestos de trabajo son de personal laboral, concretamente 901 (77,2 % de la plantilla), el resto son puestos de personal funcionario (266). Respecto al personal funcionario cabe destacar que Patrimonio Nacional cuenta con 330 puestos de trabajo de funcionarios de los cuales 64 se encuentran vacantes (casi un 20%).

Personal laboral y funcionario de Patrimonio Nacional 2022



Fuente: elaboración propia.

De esos 1.167 efectivos, el 41,2% presta sus servicios en los Servicios Centrales, mientras que el resto presta sus servicios en las Delegaciones y Servicios Territoriales. Cabe destacar que se trata de una **plantilla con una media de edad alta**, de 53 años aproximadamente.

### Destino del personal de Patrimonio Nacional 2021

DESTINO	Personal Laboral	Personal Funcionario	Total
Servicios Centrales	348	133	<b>481</b>
Delegación de La Almodaina	17	2	<b>19</b>
Delegación de Aranjuez	103	17	<b>120</b>
Delegación de El Escorial	105	23	<b>128</b>
Delegación de la Granja	97	26	<b>123</b>
Delegación de El Pardo	183	60	<b>243</b>
Delegación de Yuste	9	3	<b>12</b>
La Mareta	4	0	<b>4</b>
Reales Patronatos	35	2	<b>37</b>
<b>TOTAL</b>	<b>901</b>	<b>266</b>	<b>1.167</b>

Fuente: elaboración propia.

Datos a fecha 31 de diciembre de 2021

### Formación del personal

Patrimonio Nacional elabora anualmente un **Plan de Formación**, aprobado mediante resolución de la Gerencia que establece el marco general de las actuaciones referidas a la mejora de la cualificación y capacitación del personal al servicio del organismo. Incluye distintas acciones formativas, dirigidas al desarrollo de las competencias tanto profesionales como personales.

Como ejemplo del alcance de los Planes de Formación, cabe citar que en el año 2021 el total de beneficiarios directos de las acciones formativas fue de 524 alumnos en 28 cursos, que se impartieron de forma online.



## 2.4. Infraestructura y tecnología

Patrimonio Nacional está acometiendo un proceso de renovación tecnológica de los recursos TIC y de transformación digital que persigue dotar a la institución de una infraestructura de Sistemas de Información y Comunicaciones avanzada. Todos los proyectos persiguen el objetivo de lograr una administración digital, buscando conseguir una mayor eficiencia de sus recursos en todas las áreas de gestión (recursos humanos, materiales y económicos).

La estrategia adoptada y desarrollada por Patrimonio Nacional está especialmente encaminada a la modernización y optimización del patrimonio digital de bienes histórico-artísticos, la gestión de derechos, espacios e inmuebles, así como el apoyo a la Jefatura del Estado.

Estos cambios se encuentran alineados con la transformación digital que se viene desarrollando en la Administración General del Estado a través de la Agenda Digital 2025 del Gobierno Español, y a la que se espera dar un impulso definitivo con el aprovechamiento de la financiación europea puesta a disposición de los países a través del mecanismo NextGen.

Es importante destacar el impulso que la pandemia ocasionada por el COVID-19 dio a la transformación digital de la institución, dando un giro de 180 grados al entorno de puestos de trabajo y adecuando todos los servicios para permitir el trabajo en remoto de los empleados y, así, poder mantener en la medida de lo posible los servicios susceptibles de prestarse a distancia.

A continuación, se describen las principales líneas de actuación en relación a la infraestructura TIC de Patrimonio Nacional.

### **Análisis de infraestructura y de herramientas informáticas**

#### ***Transformación de los puestos de trabajo y eficacia en el funcionamiento***

Como ya se ha indicado, tras la declaración del estado de alarma en marzo de 2020, fue necesario hacer una modificación sustancial de los planes de transformación digital del Patrimonio Nacional. Así se hizo necesaria la transformación de los procesos de gestión de las unidades administrativas en electrónicos, de forma que se permitiera el acceso y trabajo en remoto de todos los empleados. Para ello se puso en marcha la siguiente infraestructura, que sigue vigente en la actualidad:

- Creación de un portal de teletrabajo con las secciones de Formación, proceso selectivo, publicación de noticias, canal de transformación digital y publicación de noticias, instrucciones e información relacionadas con el COVID-19.
- Rediseño de la arquitectura para el acceso seguro de las unidades tramitadoras a la gestión de expedientes Weco desde fuera de la red del Patrimonio Nacional.
- Creación de los procedimientos para la acción social con firma electrónica dentro de Weco.

## ***Seguridad y Calidad***

En Patrimonio Nacional se desarrollan las siguientes acciones:

- De forma trimestral se realizan auditorías internas de seguridad de los sistemas y comunicaciones, de cada una de estas se recogen un plan de acción de mejora.
- Análisis y mejora de las reglas de acceso a través del Firewall de entrada a la red de área local del Patrimonio Nacional y acceso remoto de los dispositivos móviles a través de la VPN.
- Se han realizado las auditorías de seguridad sobre los sistemas:
  - Weco: gestión de expedientes.
  - Moodle: formación.
  - Glpi y Centreon: gestión de incidencias y monitor del estado de los servicios.
  - Koha: inventario de la Real Biblioteca.
  - Servidores proxy: navegación de Internet.
  - Consigna: servidor de almacenamiento masivo CAPN.
  - Bases de datos Oracle: soporte de los datos de aplicaciones corporativas.
  - Servicio Loreva: localización de restos del Valle de Cuelgamuros
  - Servidores Web: frontales que dan servicio a las distintas webs.
  - Infoserver: servidor de contenidos para las pantallas de atención a los visitantes.
  - Nedaes6: servicio de nóminas descentralizadas.

## **Análisis de herramientas de comunicación**

### ***Página web***

Patrimonio Nacional implantó en 2020 una versión actualizada del sitio web al ciudadano, simplificando y reorganizando toda la información, y creando una identidad gráfica que ayude al usuario a leer los contenidos en cualquier dispositivo, sin descuidar la estética.

El objetivo de la renovación de la web, tanto en su imagen como en la organización de contenidos era poder acercar la riqueza y variedad de la institución al ciudadano. Para ello se rompió con la estructura anterior del sitio web (orientado hacia su propio organigrama), poniendo el foco en el ciudadano y en las distintas relaciones que tiene con el organismo: visita, agenda, investigación, empleo, educación, formación, etc.

Además, se han iniciado las actuaciones correspondientes para el alojamiento de un sitio con identidad propia para la futura Galería de Colecciones Reales. Estas actuaciones dan el soporte informático para que los contenidos museográficos estén disponibles para el ciudadano tanto durante su visita, como desde cualquier dispositivo con conexión a Internet (pc, móvil o Tablet). En el caso del visitante, permitirá aumentar la información de una concreta pieza expuesta, mediante la captura desde su móvil o tablet de un código QR.

### **Presencia en Redes Sociales y Apps**

Patrimonio Nacional cuenta con presencia en las principales Redes Sociales (Instagram, Twitter, Facebook, Youtube, LinkedIn y TikTok) en las que desarrolla una actividad que se ha intensificado recientemente.

Por otra parte, dispone también de 11 apps para móviles que proveen del servicio de audioguía a los visitantes de los principales monumentos gestionados por Patrimonio Nacional.

Presencia de Patrimonio Nacional en Redes Sociales – datos a septiembre de 2022

RRSS	Seguidores	Actuaciones
Instagram 	39.100	Crecimiento de <b>un 67 % desde enero de 2022</b> gracias a actuaciones como directos, historias de Instagram y sorteos.
Twitter 	64.830	A través de Twitter se comparte tanto contenido propio como de otras entidades afines como Universidades o Fundaciones Culturales que mencionan a la institución. El crecimiento en estos nueve meses ha sido de un <b>5,24 %</b>
Facebook 	2.028	La cuenta de Facebook se ha <b>creado en el mes de febrero</b> y en sólo ocho meses ha superado los <b>2.000 seguidores</b>
YouTube 	4.080	En este año se han contabilizado <b>79.100 visualizaciones</b> que acumulan, en total, 660 horas
LinkedIn 	5.152	Unificación y relanzamiento de la cuenta de LinkedIn. Crecimiento exponencial de seguidores, que <b>ha superado los 5.000 en este año</b>

## **3. DIAGNÓSTICO: RETOS Y OPORTUNIDADES**

### 3. Diagnóstico: retos y oportunidades

El análisis de la situación actual realizado tanto con información tanto interna (información analizada, sesiones con Directores y Delegados y entrevistas personales) como externa (benchmarking con entidades asimilables) permite establecer cuáles son los retos fundamentales a los que se enfrenta Patrimonio Nacional, así como las principales oportunidades que se le presentan en la actualidad.

Retos	
1.	Apertura de la Galería de las Colecciones Reales.
2.	Exploración de alternativas para la ampliación de los recursos financieros.
3.	Difusión de la actividad de Patrimonio Nacional en la sociedad.
4.	Mejora de la gestión interna.
5.	Transformación digital interna y externa.
6.	Transición verde de las actividades de la Institución.
7.	Retención de talento y ajuste de los efectivos a las necesidades.
Oportunidades	
1.	Consolidación de la Galería de las Colecciones Reales como un elemento dinamizador de toda la Institución.
2.	Singularidad de los espacios culturales y naturales.
3.	Interés de la empresas privadas en desarrollar mecanismos de colaboración público-privada.
4.	Disponibilidad de bienes inmuebles susceptibles de explotación económica.
5.	Fuerte posicionamiento de la marca individual de los “Reales Sitios”.
6.	Presidencia española de la Unión Europea en 2023.

## 7. Orgullo de pertenencia a la Institución.

### 3.1. Retos

#### 1. Apertura de la Galería de las Colecciones Reales.

La apertura de la Galería de las Colecciones Reales, prevista para el verano de 2023 culminará uno de los principales proyectos de Patrimonio Nacional de las últimas dos décadas. El periodo 2022-2026 quedará así marcado por el gran reto de finalizar las obras necesarias para el acondicionamiento definitivo y la museografía y arrancar la gestión de un nuevo espacio.

#### 2. Exploración de alternativas para la ampliación de los recursos financieros.

El análisis de la situación actual de Patrimonio Nacional pone 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, el análisis comparativo con entidades asimilables ha permitido identificar la importancia que para otras entidades tienen los ingresos procedentes de los recursos propios y de la financiación privada, fuentes que Patrimonio Nacional tiene el reto de desarrollar.

#### 3. Difusión de la actividad de Patrimonio Nacional en la sociedad.

Patrimonio Nacional es una institución desconocida para la sociedad española, que frecuentemente no identifica a la institución tras la gestión de sus diferentes bienes ni actividades culturales y científicas ni en su labor de apoyo a la Jefatura del Estado en su labor de representación, mientras que sí conoce los magníficos Reales Sitios que gestiona, como el Palacio Real de Madrid, el de Aranjuez, la Granja de San Ildefonso o el Monasterio de El Escorial.

#### 4. Mejora de la gestión interna.

El análisis realizado ha permitido identificar ámbitos de mejora en la gestión interna realizada por la institución, en muchos casos vinculado a una falta de procedimentación de las tareas, que impide a las diferentes áreas de Patrimonio Nacional actuar de una forma homogénea y medir de una forma eficiente el desempeño de su actividad, lo que facilitaría una asignación más eficaz de sus recursos.

#### 5. Transformación digital interna y externa.

La aplicación de tecnologías digitales a todos los aspectos de la vida se ha convertido en las últimas décadas en una demanda de la sociedad. Así tanto los trabajadores de la institución esperan contar con herramientas digitales que faciliten la ejecución de sus tareas como los ciudadanos esperan realizar los trámites asociados a las actividades de Patrimonio Nacional de una forma digital (compra de entradas, reserva de actividades culturales, acceso a la información, etc.).

En la misma línea, el Gobierno de España – y por ende todas las instituciones que forman parte del mismo- se ha comprometido a contribuir a la creación de una sociedad más

digital con los fondos europeos procedentes del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia que Patrimonio Nacional debe explorar cómo utilizar.

## **6. Transición verde de las actividades de la Institución.**

Existe un acuerdo cada vez más amplio en la sociedad respecto a la necesidad de cambiar desde la forma actual de vida insostenible hacia un modelo en el que nuestra actividad no ponga en peligro al planeta. Este acuerdo está siendo recogido por diferentes gobiernos, organizaciones, empresas y personas que están poniendo en marcha medidas para alcanzar la meta de la sostenibilidad de su actividad lo antes posible.

En este sentido, el Gobierno de España, de forma paralela a la transformación digital, debe lograr la transición verde de nuestra sociedad, para lo que cuenta con nuevos mecanismos de financiación procedentes de los recursos de la Unión Europea y Patrimonio nacional debe aprovechar este proceso para invertir en su transformación.

## **7. Retención de talento y ajuste de los efectivos a las necesidades.**

La retención del talento es un reto para cualquier organización pero que en el caso de Patrimonio Nacional se ve acrecentado por la elevada edad media de su plantilla. En el periodo 2022-2026 se debe afrontar ese reto de forma que Patrimonio Nacional sea percibida como una institución atractiva y dinámica para desarrollar carrera profesional.

## **3.2. Oportunidades**

### **1. Consolidación de la Galería de las Colecciones Reales como un elemento dinamizador de toda la Institución.**

La apertura y consolidación de la Galería de las Colecciones Reales supone una oportunidad para el posicionamiento de toda la actividad que realiza Patrimonio Nacional. Este hito permitirá una mayor acceso y conocimiento de las colecciones gestionadas por Patrimonio Nacional así como aportará una gran visibilidad a la Institución a nivel internacional.

### **2. Singularidad de los espacios culturales y naturales.**

Patrimonio Nacional dispone de espacios culturales y naturales únicos en el mundo de los que no se está aprovechando todo su potencial. El interés por disfrutar de espacios naturales emblemáticos se ha incrementado en los últimos años, presentando una oportunidad para Patrimonio Nacional de desarrollar proyectos en estos espacios tradicionalmente menos accesibles al público que los espacios culturales.

### **3. Interés de las empresas privadas en desarrollar mecanismos de colaboración público-privada.**

El análisis de entidades asimilables a Patrimonio Nacional ha puesto de manifiesto la importancia que los recursos financieros procedentes de la financiación privada están adquiriendo en el ámbito patrimonial y cultural. Patrimonio Nacional puede aprovechar esta oportunidad, actualmente poco desarrollada.

#### **4. Disponibilidad de bienes inmuebles susceptibles de explotación económica.**

Fruto de su historia, Patrimonio Nacional es propietario de inmuebles que no son utilizados para ninguno de sus fines fundacionales (locales, garajes, viviendas, etc.) y que pueden ser explotados económicamente para financiar su actividad.

#### **5. Fuerte posicionamiento de la marca individual de los “Reales Sitios”.**

Al contrario de lo que ocurre con el conocimiento de Patrimonio Nacional como institución, la marca “Reales Sitios” está bien posicionada en la mente tanto de los ciudadanos españoles como de nuestros visitantes internacionales con motivación cultural. Este posicionamiento de marca puede ser aprovechado como un elemento de comunicación, que contribuya tanto a la difusión de la actividad de Patrimonio Nacional como a la atracción de un turismo sostenible y de calidad.

#### **6. Presidencia española de la Unión Europea en 2023.**

El Gobierno de España está preparando un ambicioso programa en torno a la Presidencia Española del Consejo de la Unión Europea durante el segundo semestre de 2023, con una agenda de 22 reuniones informales ministeriales, un Consejo Europeo informal y reuniones de expertos y otros eventos culturales que se organizarán tanto en Madrid como en el resto de la geografía nacional.

Estos eventos serán un escaparate internacional para los lugares en los que se celebren, dada la cobertura de los medios de comunicación que los acompañan. Patrimonio Nacional debe posicionarse para albergar parte de estos actos en los bienes que gestiona, apoyándose en su experiencia y resultados en eventos similares a lo largo de su historia.

#### **7. Orgullo de pertenencia a la Institución.**

Los trabajadores de Patrimonio Nacional manifiestan orgullo de pertenecer a la institución, al valorarla por su impacto en la sociedad española. Este orgullo deber ser trasladado a los nuevos perfiles que se incorporan, reduciendo de esa forma la rotación de la plantilla.



## 4. PLAN DE ACTUACIÓN 2022-2026

# Plan de Actuación 2022-2026

El Plan de Actuación 2022-2026 de Patrimonio Nacional despliega cuatro líneas estratégicas más una línea transversal que se concretan en 18 programas con sus correspondientes actuaciones para la consecución de los objetivos esperados. Estas líneas se desplegarán a la vez que se mantiene la actividad estructural de la Institución para el cumplimiento de sus fines.

## 4.1. Objetivos del Plan de Actuación

Los programas y actuaciones contenidos en el presente Plan de Actuación se ejecutarán con la misión de alcanzar los siguientes objetivos estratégicos:

### Plan de Actuación 2022-2026

#### Objetivos estratégicos

1. Mejorar el **servicio que se presta a la Jefatura del Estado**.
2. Mejorar la experiencia de la visita y consolidarla como una propuesta de **turismo cultural de calidad**.
3. Establecer un **nuevo modelo económico-financiero** más sostenible.
4. Transformar la institución hacia una organización más **digital y sostenible**.
5. Mejorar la **notoriedad y el conocimiento** de la Institución, tanto entre el público como internamente.

## 4.2. Líneas estratégicas, programas y actuaciones

Las líneas estratégicas y programas del Plan de Actuación 2022-2026 son los siguientes,

cuyo desarrollo se plasma en las páginas siguientes:

### Mapa de líneas estratégicas y programas del Plan de Actuación 2022-2026 de Patrimonio Nacional



Este mapa de líneas estratégicas y programas se concreta en el Plan Operativo presentado en el siguiente epígrafe y que define:

- i. Los actuaciones que componen cada programa y que marcan su consecución efectiva.
- ii. La correlación con otros programas, para identificar interrelaciones que puedan afectar a la ejecución de las diferentes actividades.
- iii. Responsables de cada una de los actuaciones.
- iv. Colaboradores necesarios para la ejecución del programa.
- v. Inversión inicial prevista, es decir, recursos adicionales a los vinculados a la actividad habitual de la institución que son necesarios movilizar para la ejecución del programa. Se indica “no aplica” en aquellos casos en los que las actividades se vayan a ejecutar con medios propios de Patrimonio Nacional.
- vi. Hitos que marcarán el avance en la ejecución de los actuaciones.
- vii. Calendario de ejecución del programa, que abarca el periodo 2022-2026 de forma trimestral.

Cabe señalar que en el periodo 2022-2026 está previsto que Patrimonio Nacional perciba fondos procedentes del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de España, que permitirá la financiación de actuaciones relacionadas principalmente con la transformación digital y la transición verde de la institución.

El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (por sus siglas PRTR) es el

principal instrumento a través del que el Gobierno de España canalizará los más de 140.000 mil millones de euros que le corresponden a España por el mecanismo Next Generation aprobado por la Unión Europea para contribuir a paliar la situación ocasionada por la pandemia de COVID-19. Estos fondos deben dedicarse a contribuir a la transformación de la economía española haciéndola más sostenible, más digital, más justa socialmente y más igualitaria desde un punto de vista de género.

Asimismo el presente Plan de Actuación contribuye a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible aprobados por todos los estados miembros de las Naciones Unidas como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Más concretamente, el presente Plan contribuye a la ejecución de los siguientes objetivos:

- ODS 3. Salud y bienestar.
- ODS 4. Educación de calidad.
- ODS 5. Igualdad de género.
- ODS 6. Agua limpia y saneamiento.
- ODS 7. Energía asequible y no contaminante.
- ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.
- ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.
- ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.
- ODS 13. Acción por el clima.
- ODS 15. Vida de ecosistemas.

### 4.3. Funcionamiento operativo del Plan

Línea estratégica I				Apertura y consolidación de la Galería de las Colecciones Reales															
Programa 1				Acondicionamiento del edificio y equipamiento															
Actuaciones								Responsable											
1.1. Ejecución de las obras de mejora y adecuación: finalización de las obras en el edificio de las Colecciones Reales								•Dirección de Inmuebles y Medio Natural											
1.2. Dotación de instalaciones de telefonía								•Dirección de Administración y Medios											
1.3. Dotación de equipamiento informático de oficinas para la gestión de la Galería (suministro y puesta en servicio de la red interna informática y del equipamiento).								•Dirección de Administración y Medios											
1.4. Dotación de mobiliario para zonas internas.								•Dirección de Administración y Medios											
1.5. Dotación de diversos sistemas de seguridad.								•Vocalía de Seguridad											
Correlación con otros programas				Programas 2 y 3.															
Colaboradores				-															
Inversión inicial prevista				2.031.807 €															
Hitos				Actuaciones 1.1, 1.2, 1.3., 1.4 y 1.5.: 1) Identificación de necesidades y pliegos. 2) Trámites de contratación y adjudicación. 3) Ejecución. 4) Recepción.															
Calendario																			
2022				2023				2024				2025				2026			
1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

Línea estratégica I	<b>Apertura y consolidación de la Galería de las Colecciones Reales</b>																							
Programa 1	<b>Acondicionamiento del edificio y equipamiento</b>																							
Línea estratégica I	<b>Apertura y consolidación de la Galería de las Colecciones Reales</b>																							
Programa 2	<b>Museografía y montaje</b>																							
Actuaciones										Responsable														
2.1. Restauración de colecciones										• Dirección de las Colecciones Reales														
2.2. Transporte y montaje de obras.										• Dirección de las Colecciones Reales														
2.3. Finalización equipamiento museográfico e instalación de señalética interior y exterior.										• Dirección de las Colecciones Reales • Dirección de Inmuebles y Medio Natural														
2.4. Diseño e instalación de elementos de accesibilidad cognitiva.										• Dirección de las Colecciones Reales • Dirección de Inmuebles y Medio Natural														
Correlación con otros programas										Programas 1 y 3.														
Colaboradores										<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dirección de Administración y Medios</li> <li>○ Delegaciones.</li> <li>○ Dirección General de Derechos de las Personas con Discapacidad/Fundación ONCE.</li> <li>○ Comunidad de Madrid.</li> <li>○ Ayuntamiento de Madrid.</li> </ul>														
Inversión inicial prevista										12.728.028 €														
Hitos										Actuaciones 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4: 1) Identificación de necesidades y pliegos. 2) Trámites de contratación y adjudicación. 3) Ejecución. 4) Recepción.														
<b>Calendario</b>																								
<b>2022</b>					<b>2023</b>					<b>2024</b>					<b>2025</b>					<b>2026</b>				
1T	2T	3T	4T		1T	2T	3T	4T		1T	2T	3T	4T		1T	2T	3T	4T		1T	2T	3T	4T	

Línea estratégica I	<b>Apertura y consolidación de la Galería de las Colecciones Reales</b>
Programa 1	<b>Acondicionamiento del edificio y equipamiento</b>

Línea estratégica I	<b>Apertura y consolidación de la Galería de las Colecciones Reales</b>
Programa 3	<b>Puesta en marcha de los servicios y suministros</b>

Actuaciones	Responsable
3.1. Definición y contratación del modelo de atención al visitante.	•Dirección de Administración y Medios
3.2. Definición y contratación del servicio educativo.	•Dirección de Actos Oficiales y Culturales
3.3. Diseño y contratación del servicio de cafetería.	•Dirección de Administración y Medios
3.4. Definición de objetivos y contratación del modelo comercial (tiendas)	•Dirección de Administración y Medios
3.5. Definición y contratación del servicio de limpieza.	•Dirección de Administración y Medios
3.6. Definición y contratación del servicio de seguridad.	•Vocalía de Seguridad
3.7. Definición y contratación del servicio de mantenimiento.	• Dirección de Inmuebles y Medio Natural
3.8. Identificación y contratación de los suministros necesarios.	•Dirección de Inmuebles y Medio Natural
Correlación con otros programas	Programas 1 y 2.
Colaboradores	Ayuntamiento de Madrid
Inversión inicial prevista	2.473.000 €
Hitos	Actuaciones 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7 y 3.8: 1) Identificación de necesidades y pliegos. 2) Trámites de contratación y adjudicación. 3) Ejecución. 4) Recepción.

## Calendario

<b>Línea estratégica I</b>				<b>Apertura y consolidación de la Galería de las Colecciones Reales</b>															
<b>Programa 1</b>				<b>Acondicionamiento del edificio y equipamiento</b>															
<b>2022</b>				<b>2023</b>				<b>2024</b>				<b>2025</b>				<b>2026</b>			
1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

<b>Línea estratégica I</b>				<b>Apertura y consolidación de la Galería de las Colecciones Reales</b>															
<b>Programa 4</b>				<b>Organización de la exposición temporal inaugural</b>															

Actuaciones	Responsable
4.1. Diseño y ejecución de la exposición temporal.	•Dirección de las Colecciones Reales
4.2. Preparación de colecciones (restauraciones, fotografías, préstamos).	•Dirección de las Colecciones Reales
4.3. Producción del montaje.	•Dirección de las Colecciones Reales
4.4. Transporte de las obras.	•Dirección de las Colecciones Reales
4.5. Realización del catálogo y folletos de la exposición temporal.	•Dirección de las Colecciones Reales

Correlación con otros programas	Programa 6.
---------------------------------	-------------

Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidad de Comunicación.</li> <li>- Vocalía de Seguridad.</li> <li>- Fundación Banco Santander.</li> </ul>
---------------	--

Inversión inicial prevista	190.000 €
----------------------------	-----------

Hitos	<p>Actuaciones 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 y 4.5:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Identificación de necesidades y pliegos.</li> <li>2) Trámites de contratación y adjudicación.</li> <li>3) Ejecución.</li> <li>4) Recepción.</li> </ol>
-------	---

### Calendario

<b>2022</b>				<b>2023</b>				<b>2024</b>				<b>2025</b>				<b>2026</b>			
1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T



Línea estratégica I		Apertura y consolidación de la Galería de las Colecciones Reales
Programa 5		Estrategia de comunicación de la inauguración de la Galería
Actuaciones	Responsable	
5.1. Establecimiento de objetivos y líneas de acción para la comunicación de la apertura de la Galería.	•Unidad de Comunicación	
5.2. Identificación de agentes de interés (nacionales e internacionales) a considerar en la inauguración de la Galería y definición de un plan para dar respuesta a sus intereses.	•Unidad de Comunicación	
5.3. Definición de la identidad gráfica de la Galería.	•Unidad de Comunicación	
5.4. Desarrollo de la web de la Galería.	•Gerencia	
5.5. Diseño y elaboración de materiales de comunicación.	•Unidad de Comunicación	
5.6. Diseño y contratación de la campaña de comunicación.	•Unidad de Comunicación	
5.7. Diseño y contratación de los actos de inauguración de la Galería.	•Dirección de Actos Oficiales y Culturales	
Correlación con otros programas	Programa 17.	
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Administración y Medios.</li> <li>- Dirección de las Colecciones Reales.</li> <li>- Dirección de Inmuebles y Medio Natural.</li> <li>- Ministerios de Presidencia; Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática; Cultura y Deporte; Industria, Comercio y Turismo.</li> <li>- ICEX.</li> <li>- Turespaña.</li> <li>- Comunidad de Madrid.</li> <li>- Ayuntamiento de Madrid.</li> </ul>	
Inversión inicial prevista	1.565.000 €	
Hitos	Actuaciones 5.3, 5.4, 5.5, 5.6 y 5.7:	

<b>Línea estratégica I</b>				<b>Apertura y consolidación de la Galería de las Colecciones Reales</b>															
<b>Programa 5</b>				<b>Estrategia de comunicación de la inauguración de la Galería</b>															
				<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Identificación de necesidades y pliegos.</li> <li>2) Trámites de contratación y adjudicación.</li> <li>3) Ejecución.</li> <li>4) Recepción.</li> <li>5) Celebración del acto inaugural de la Galería de Colecciones Reales.</li> </ol>															
<b>Calendario</b>																			
<b>2022</b>				<b>2023</b>				<b>2024</b>				<b>2025</b>				<b>2026</b>			
1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

Línea estratégica II		Nueva estrategia de financiación																	
Programa 6		Creación de una nueva estructura operativa para la colaboración público-privada																	
Actuaciones										Responsable									
6.1. Creación del Patronato de la Galería de las Colecciones Reales, que facilite la canalización de aportaciones de patronos privados y fomente la partición en estructuras de colaboración público-privada de interés.										•Gerencia									
6.2. Elaboración del estudio de viabilidad para la creación de una Fundación de Amigos, que canalice aportaciones de pequeños patronos y ciudadanos (benchmarking con entidades análogas, marco jurídico, objetivos, análisis de mercado, etc.)										•Gerencia									
Correlación con otros programas		Programas 4 y 7.																	
Colaboradores		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidencia.</li> <li>- Abogacía del Estado</li> </ul>																	
Inversión inicial prevista		No aplica																	
Hitos		<p>Actuación 6.1:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Diseño y definición de objetivos del Patronato de la Galería de las Colecciones Reales.</li> <li>2) Elaboración de estatutos del Patronato.</li> <li>3) Aprobación de los estatutos del Patronato por las autoridades competentes y activación del mismo.</li> <li>4) Elaboración y aprobación del Plan de Acción del Patronato.</li> <li>5) Ejecución del Plan de Acción del Patronato.</li> </ol> <p>Actuación 6.:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Realización del estudio de viabilidad de la creación de una Fundación de Amigos.</li> </ol>																	
Calendario																			
2022				2023				2024				2025				2026			
1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

Línea estratégica II		Nueva estrategia de financiación																	
Programa 7		Creación de la Unidad Comercial y de Marketing																	
Actuaciones				Responsable															
7.1. Creación de los puestos de trabajo del responsable de la Unidad y del equipo necesario e incorporación en el organismo.				•Dirección de Administración y Medios															
7.2. Diseño y ejecución del plan de comercial.				•Unidad Comercial y de Marketing															
7.3. Establecimiento de alianzas con socios estratégicos.				•Unidad Comercial y de Marketing															
Correlación con otros programas				Programas 6, 8, 10, 11, 12 y 17.															
Colaboradores				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegaciones.</li> <li>- Dirección de Actos Oficiales y Culturales.</li> </ul>															
Inversión inicial prevista				No aplica															
Hitos				<p>Actuación 7.1:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Aprobación de los puestos de trabajo.</li> <li>2) Ejecución del proceso de selección de perfiles.</li> </ol> <p>Actuaciones 7.2 y 7.3:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elaboración del Plan de patrocinios.</li> <li>2) Puesta en marcha del Plan de patrocinios.</li> <li>3) Desarrollo de alianzas con socios estratégicos.</li> </ol>															
Calendario																			
2022				2023				2024				2025				2026			
1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

Línea estratégica II Nueva estrategia de financiación	
Programa 8	Revisión de la estrategia de ingresos y gastos
Actuaciones	Responsable
8.1. Revisión del sistema de precios públicos de la institución.	•Gerencia
8.2. Elaboración de la propuesta de cesión de espacios y de otras actividades para la captación de ingresos.	•Unidad Comercial y de Marketing
8.3. Diseño y ejecución de una cartera de visitas especiales	•Unidad Comercial y de Marketing
8.4. Definición de proyectos susceptibles de patrocinio o colaboración con otras entidades públicas o privadas: conciertos, programas conmemorativos, etc.	•Unidad Comercial y de Marketing
8.5. Definición de un plan de racionalización de costes (uso de espacios, coste de infraestructuras, estudio de externalizaciones, ahorros energéticos, etc.)	•Dirección de Inmuebles y Medio Natural
Correlación con otros programas	Programas 7, 10, 11, 12 y 17.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia</li> <li>- Unidad de Comunicación.</li> <li>- Dirección de Administración y Medios.</li> <li>- Dirección de Inmuebles y Medio Natural.</li> <li>- Dirección de Actos Oficiales y Culturales.</li> <li>- Delegaciones.</li> <li>- Abogacía del Estado.</li> </ul>
Inversión inicial prevista	No aplica
Hitos	<p>Actuación 8.1:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elaboración del análisis y propuesta de cambio de los precios públicos de acceso a los espacios gestionados por Patrimonio Nacional.</li> <li>2) Aprobación de los cambios en los precios públicos.</li> </ol> <p>Actuación 8.2:</p>

Línea estratégica II		Nueva estrategia de financiación																			
Programa 8		Revisión de la estrategia de ingresos y gastos																			
		1) Identificación de espacios susceptibles de cesión. 2) Diseño del catálogo de oferta de espacios. 3) Puesta en marcha de un plan para la captación de financiación a partir de la cesión de espacios. Actuación 8.3: 1) Análisis de la viabilidad de nuevas visitas. 2) Puesta en marcha de pilotos de las nueva visitas. Actuación 8.4: 1) Definición de un catálogo de proyectos susceptibles de patrocinio o colaboración. 2) Puesta en marcha de actividades de patrocinio o colaboración en formato piloto. Actuación 8.5: 1) Elaboración del Plan de racionalización de costes. 2) Puesta en marcha de las medidas establecidas en el Plan de racionalización de costes.																			
		<b>Calendario</b>																			
		2022				2023				2024				2025				2026			
		1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

Línea estratégica II		Nueva estrategia de financiación																	
Programa 9		<b>Rentabilización de los inmuebles susceptibles de explotación económica</b>																	
Actuaciones										Responsable									
9.1.		Selección de los inmuebles propiedad de Patrimonio Nacional y disponibles para su explotación								•Dirección de Inmuebles y Medio Natural									
9.2.		Ejecución de un plan de rehabilitación y rentabilización de inmuebles seleccionados.								•Dirección de Inmuebles y Medio Natural									
9.3.		Licitación para la mejora de los inmuebles y gestión por empresas privadas								•Dirección de Inmuebles y Medio Natural									
Correlación con otros programas		-																	
Colaboradores		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Administración y Medios.</li> <li>- Delegaciones.</li> </ul>																	
Inversión inicial prevista		No aplica																	
Hitos		<p>Actuación 9.1:</p> <p style="padding-left: 20px;">1) Identificación de necesidades.</p> <p>Actuación 9.2:</p> <p style="padding-left: 20px;">1) Planteamiento.</p> <p style="padding-left: 20px;">2) Redacción de pliegos.</p> <p>Actuación 9.3.</p> <p style="padding-left: 20px;">1) Planteamiento.</p> <p style="padding-left: 20px;">2) Encargo.</p> <p style="padding-left: 20px;">3) Adjudicación.</p>																	
Calendario																			
2022				2023				2024				2025				2026			
1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

Línea estratégica III		Experiencia de visita turística y cultural de calidad
Programa 10		Transformación de la experiencia del visitante
Actuaciones	Responsable	
10.1. Renovación del nuevo discurso museográfico en tres Reales Sitios (La Granja, Almudaina y Escorial).	•Dirección de Colecciones Reales	
10.2. Desarrollo de la nueva información a disposición del visitante en los tres Reales Sitios más visitados.	•Dirección de Colecciones Reales •Dirección de Administración y Medios	
10.3. Lanzamiento de un proyecto piloto de visitas basado en nuevas tecnologías.	•Dirección de Administración y Medios	
10.4. Implementación de iniciativas de accesibilidad cognitiva y mejora de la experiencia sensorial y de movilidad en los Reales Sitios.	•Dirección de Inmuebles y Medio Natural •Dirección de Colecciones Reales	
10.5. Implantación de una fórmula de evaluación sobre la experiencia de visita.	•Dirección de Administración y Medios •Unidad Comercial y de Marketing .	
10.6. Renovación de los espacios para la visita de varios Reales Sitios: Aranjuez, San Lorenzo de El Escorial, Monasterio de San Jerónimo de Yuste y Palacio Real de la Almudaina –Financiada con fondos del PRTR-	•Dirección de Inmuebles y Medio Natural	
10.7. Creación del Centro de Interpretación de las fuentes en La Granja –Financiada con fondos del PRTR-	•Dirección de Inmuebles y Medio Natural	
10.8. Ejecución del Plan Camino de Santiago a su paso por la ciudad de Burgos – Financiada con fondos del PRTR-	•Dirección de Inmuebles y Medio Natural	
Correlación con otros programas	Programas 7, 8, 12, 15 y 17.	
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Administración y Medios.</li> <li>- Unidad de Comunicación.</li> <li>- Delegaciones de San Idelfonso, la Almudaina, El Escorial, Aranjuez y Yuste.</li> </ul>	
Inversión inicial estimada	15.147.200€	



<b>Línea estratégica III</b>				<b>Experiencia de visita turística y cultural de calidad</b>															
<b>Programa 10</b>				<b>Transformación de la experiencia del visitante</b>															
prevista																			
Hitos				Actuaciones 10.1, 10.2, 10.3, 10.4, 10.5, 10.6, 10.7 y 10.8: 1) Identificación de necesidades y pliegos. 2) Trámites de contratación y adjudicación. 3) Ejecución. 4) Recepción.															
<b>Calendario</b>																			
<b>2022</b>				<b>2023</b>				<b>2024</b>				<b>2025</b>				<b>2026</b>			
1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

Línea estratégica III		Experiencia de visita turística y cultural de calidad
Programa 11		Puesta en valor del medio natural
Actuaciones	Responsable	
11.1. Establecimiento y ejecución de un plan para la puesta a disposición de la ciudadanía del patrimonio natural de Patrimonio Nacional.	•Dirección de Inmuebles y Medio Natural	
11.2. Actualización de los planes medioambientales de los espacios naturales.	•Dirección de Inmuebles y Medio Natural	
11.3. Diseño y ejecución de cuatro rutas por el medio natural en Reales Sitios.	•Dirección de Inmuebles y Medio Natural	
11.4. Restauración y musealización de jardines (Palacio Real de Madrid, Túnel de Villanueva, Aranjuez, La Granja) – Financiada con fondos del PRTR-	•Dirección de Inmuebles y Medio Natural	
11.5. Transformación del Museo de la Caza de Riofrío en Centro de Interpretación de la naturaleza –Financiada con fondos del PRTR-	•Dirección de Inmuebles y Medio Natural	
Correlación con otros programas	Programas 7, 8, 12 y 17.	
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Administración y Medios.</li> <li>- Dirección de Colecciones Reales.</li> <li>- Delegaciones de San Ildefonso y Aranjuez.</li> </ul>	
Inversión inicial prevista	10.140.000€	
Hitos	<p>Actuación 11.1:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Identificación de espacios susceptibles de ser puestos a disposición de la visita por la ciudadanía.</li> <li>2) Elaboración de un plan que establezca la forma óptima de acceso a los recursos naturales identificados.</li> <li>3) Desarrollo de las actuaciones necesarias para la ejecución del Plan.</li> </ol> <p>Actuación 11.2:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Análisis de los planes medioambientales vigentes de los espacios naturales de Patrimonio Nacional.</li> <li>2) Actualización de los mismos, incluyendo las nuevas actuaciones para</li> </ol>	

<b>Línea estratégica III</b>				<b>Experiencia de visita turística y cultural de calidad</b>															
<b>Programa 11</b>				<b>Puesta en valor del medio natural</b>															
				<p>su puesta en valor.</p> <p>Actuación 11.3:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Selección de los espacios óptimos para el desarrollo de nuevas rutas.</li> <li>2) Diseño y ejecución de cuatro nuevas rutas.</li> <li>3) Apertura de las cuatro nuevas rutas al público.</li> </ol> <p>Actuaciones 11.4 y 11.5:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Identificación de necesidades y pliegos.</li> <li>2) Trámites de contratación y adjudicación.</li> <li>3) Ejecución.</li> <li>4) Recepción.</li> </ol>															
				<b>Calendario</b>															
<b>2022</b>				<b>2023</b>				<b>2024</b>				<b>2025</b>				<b>2026</b>			
1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

Línea estratégica III		Experiencia de visita turística y cultural de calidad
Programa 12		Impulso de las actuaciones de difusión cultural
Actuaciones	Responsable	
12.1. Diseño y producción de la agenda cultural anual (incluyendo exposiciones temporales, conferencias, conciertos, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dirección de Actos Oficiales y Culturales</li> <li>•Dirección de Colecciones Reales</li> </ul>	
12.2. Elaboración del catálogo de nuevas actividades educativas para diversos públicos en el ámbito cultural y del medio natural e implantación de esas actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dirección de Actos Oficiales y Culturales</li> </ul>	
12.3. Diseño y ejecución del modelo de colaboración con otras instituciones públicas y privadas (ej- Ayuntamientos, Fundaciones, etc.), para la difusión de las posibilidades de acceso a los bienes de Patrimonio Nacional por parte de la ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Unidad de Comunicación</li> </ul>	
12.4. Definición de programas y acciones a celebrar en todos lugares de Patrimonio Nacional para acercarlos a los ciudadanos (ej. celebración de carreras, grabación de series o programas de televisión, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dirección de Actos Oficiales y Culturales</li> <li>•Unidad de Comunicación</li> </ul>	
Correlación con otros programas	Programas 7, 8, 10, 11 y 17.	
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Administración y Medios.</li> <li>- Delegaciones.</li> </ul>	
Inversión inicial prevista	500.000€	
Hitos	<p>Actuación 12.1:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elaboración anual de la agenda cultural para los siguientes 12 meses.</li> <li>2) Aprobación de la agenda cultural anual por el Consejo de Administración.</li> </ol> <p>Actuación 12.2:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Identificación de necesidades y preferencias para el programa educativo de Patrimonio Nacional.</li> <li>2) Elaboración y aprobación de pliegos para la contratación del diseño</li> </ol>	

<b>Línea estratégica III</b>				<b>Experiencia de visita turística y cultural de calidad</b>																			
<b>Programa 12</b>				<b>Impulso de las actuaciones de difusión cultural</b>																			
				<p>del programa.</p> <p>3) Licitación de las contrataciones.</p> <p>4) Selección de proveedor.</p> <p>5) Recepción del servicio.</p> <p>Actuación 12.3:</p> <p>1) Diseño de un modelo de colaboración con instituciones locales para la difusión de los bienes de Patrimonio Nacional.</p> <p>2) Desarrollo del modelo de colaboración con instituciones locales.</p> <p>Actuación 12.4:</p> <p>1) Definición de posibilidades de acciones a desarrollar en los espacios gestionados por Patrimonio Nacional.</p> <p>2) Elaboración de un catálogo de acciones.</p> <p>3) Difusión del catálogo de acciones entre los stakeholders de interés.</p>																			
				<b>Calendario</b>																			
				<b>2022</b>				<b>2023</b>				<b>2024</b>				<b>2025</b>				<b>2026</b>			
				1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

Línea estratégica IV		Transformación interna
Programa 13		Sistematización de procedimientos
Actuaciones	Responsable	
13.1. Revisión y, en su caso, introducción de adaptaciones, de las herramientas y aplicaciones de información, en particular Weco, para facilitar el seguimiento en red.	•Dirección de Administración y Medios	
13.2. Revisión de datos económicos para la mejora en la toma de decisiones.	•Dirección de Administración y Medios	
13.3. Elaboración de un procedimiento de información de ingresos y gastos de la Galería de las Colecciones Reales.	•Dirección de las Colecciones Reales	
13.4. Elaboración del plan anual de Conservación de inmuebles y jardines.	•Dirección de Inmuebles y Medio Natural	
13.5. Elaboración del Plan de salvaguarda para un enclave piloto.	•Dirección de Inmuebles y Medio Natural	
Correlación con otros programas	-	
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia.</li> <li>- Vocalía de Seguridad.</li> <li>- Delegaciones.</li> </ul>	
Inversión inicial prevista	18.000€	
Hitos	<p>Actuación 13.1:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Análisis de las herramientas disponibles de información.</li> <li>2) Actualización de las herramientas de información.</li> </ol> <p>Actuación 13.2:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Análisis del sistema actual de contabilidad analítica de la institución.</li> <li>2) Actualización del sistema de contabilidad analítica.</li> </ol> <p>Actuación 13.3:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elaboración del procedimiento de información de ingresos y gastos.</li> <li>2) Puesta en marcha del sistema de información de ingresos y gastos de la Galería.</li> </ol> <p>Actuación 13.4:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elaboración anual del plan de conservación y restauración de</li> </ol>	

<b>Línea estratégica IV</b>		<b>Transformación interna</b>																	
<b>Programa 13</b>		<b>Sistematización de procedimientos</b>																	
		<p>inmuebles y jardines.</p> <p>2) Aprobación del plan por el Consejo de Administración.</p> <p>Actuación 13.5:</p> <p>1) Elaboración de un plan de salvaguarda piloto.</p> <p>2) Implantación del plan de salvaguarda piloto.</p>																	
<b>Calendario</b>																			
<b>2022</b>				<b>2023</b>				<b>2024</b>				<b>2025</b>				<b>2026</b>			
1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

Línea estratégica IV		Transformación interna
Programa 14		Recursos Humanos
Actuaciones	Responsable	
14.1. Diseño de la estrategia de Recursos Humanos e implantación durante la vigencia del Plan de Actuación.	•Dirección de Administración y Medios.	
14.2. Negociación y, en su caso, firma del Convenio Colectivo de la institución.	•Dirección de Administración y Medios.	
14.3. Ampliación del programa de formación interna (p.e. actuaciones para una mayor capacitación digital, formaciones en diversidad, etc.).	•Dirección de Administración y Medios.	
Correlación con otros programas	-	
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia.</li> <li>- Presidencia.</li> <li>- Delegaciones.</li> </ul>	
Inversión inicial prevista	2.800.000€	
Hitos	<p>Actuación 14.1:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Análisis de dotación de vacantes.</li> <li>2) Aprobación de los puestos de trabajo.</li> <li>3) Gestión de los procedimientos para la provisión de vacantes.</li> </ol> <p>Actuación 14.2:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Definición de la posición negociadora</li> <li>2) Negociación con organizaciones sindicales</li> <li>3) Información a unidades y personal del CAPN</li> <li>4) Si hay acuerdo, firma del nuevo convenio colectivo</li> </ol> <p>Actuación 14.3:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Consulta con unidades y con representación sindical sobre percepción de necesidades</li> <li>2) Análisis de resultados del plan de formación 2022</li> <li>3) Elaboración del nuevo plan de formación</li> <li>4) Puesta en marcha</li> </ol>	
Calendario		



<b>Línea estratégica IV</b>				<b>Transformación interna</b>															
<b>Programa 14</b>				<b>Recursos Humanos</b>															
<b>2022</b>				<b>2023</b>				<b>2024</b>				<b>2025</b>				<b>2026</b>			
1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

<b>Línea estratégica IV</b>		<b>Transformación interna</b>																	
<b>Programa 15</b>		<b>Transición verde</b>																	
<b>Actuaciones</b>				<b>Responsable</b>															
15.1. Ejecución del Plan de alumbrado de fachadas en diversos Reales Sitios – Financiado con fondos del PRTR-				•Dirección de Inmuebles y Medio Natural.															
15.2. Instalación de sistemas fotovoltaicos en diversos Reales Sitios –Financiado con fondos del PRTR-				•Dirección de Inmuebles y Medio Natural.															
15.3. Mejora de climatización en espacios internos y públicos en diversos Reales Sitios–Financiado con fondos del PRTR-				•Dirección de Inmuebles y Medio Natural.															
15.4. Instalación de puntos de recarga para vehículos eléctricos en diversos Reales Sitios y adquisición de vehículos eléctricos para la renovación parcial del parque móvil.–Financiado con fondos del PRTR-				•Dirección de Inmuebles y Medio Natural.															
<b>Correlación con otros programas</b>		Programa 10.																	
<b>Colaboradores</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Administración y Medios.</li> <li>- Delegación de San Ildefonso, El Escorial, Aranjuez y El Pardo.</li> <li>- Ayuntamientos relacionados.</li> </ul>																	
<b>Inversión inicial prevista</b>		26.538.075 €																	
<b>Hitos</b>		Actuaciones 15.1, 15.2, 15.3 y 15.4: 1) Asistencia Técnica. 2) Proyectos. 3) Licitación obra. 4) Ejecución.																	
<b>Calendario</b>																			
<b>2022</b>				<b>2023</b>				<b>2024</b>				<b>2025</b>				<b>2026</b>			
1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

<b>Línea estratégica IV</b>				<b>Transformación interna</b>															
<b>Programa 16</b>				<b>Transformación digital</b>															
<b>Actuaciones</b>								<b>Responsable</b>											
16.1. Automatización de registros del Archivo General de Palacio y de la Red de Archivos de Patrimonio Nacional.– Financiado con fondos del PRTR-								•Dirección de las Colecciones Reales											
16.2. Implementación de un nuevo sistema integrado de documentación y gestión museográfica (DOMUS).								•Dirección de las Colecciones Reales											
16.3. Renting de equipos de digitalización. – Financiado con fondos del PRTR-								•Dirección de Administración y Medios											
<b>Correlación con otros programas</b>				Programa 17.															
<b>Colaboradores</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de Patrimonio Cultural y Bellas Artes.</li> <li>- Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura y Deporte.</li> </ul>															
<b>Inversión inicial prevista</b>				1.200.000 €															
<b>Hitos</b>				Actuaciones 16.1, 16.2 y 16.3: 1) Identificación de necesidades y pliegos. 2) Trámites de contratación y adjudicación. 3) Ejecución. 4) Recepción.															
<b>Calendario</b>																			
<b>2022</b>				<b>2023</b>				<b>2024</b>				<b>2025</b>				<b>2026</b>			
1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

<b>Línea transversal</b>		<b>Mejora de la comunicación de la institución</b>																			
<b>Programa 17</b>		<b>Impulso de la comunicación externa</b>																			
<b>Actuaciones</b>										<b>Responsable</b>											
17.1. Elaboración del plan de comunicación externa anual (estrategia de Redes Sociales, establecimiento de relaciones con medios de comunicación extranjeros, etc.)										•Unidad de Comunicación											
17.2. Diseño de acciones de comunicación en relación con el patrimonio natural con el que cuenta Patrimonio Nacional.										• Unidad de Comunicación											
17.3. Actualización de la página web de Patrimonio Nacional										• Unidad de Comunicación											
<b>Correlación con otros programas</b>		Programas 4, 5, 7, 8, 10, 11, 12 y 16.																			
<b>Colaboradores</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidencia.</li> <li>- Gerencia.</li> <li>- Dirección de Colecciones Reales.</li> <li>- Dirección de Inmuebles y Medio Natural.</li> <li>- Delegaciones.</li> </ul>																			
<b>Inversión inicial prevista</b>		No aplica																			
<b>Hitos</b>		<p>Actuación 17.1:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elaboración anual del Plan de Comunicación externa (incluyendo acciones de comunicación del patrimonio natural).</li> <li>2) Presentación al Comité de Dirección.</li> </ol> <p>Actuación 17.2:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Diseño de las acciones de comunicación.</li> <li>2) Puesta en marcha de las acciones de comunicación.</li> </ol> <p>Actuación 17.3:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Identificación de necesidades y pliegos.</li> <li>2) Trámites de contratación y adjudicación.</li> <li>3) Ejecución.</li> <li>4) Recepción.</li> </ol>																			
<b>Calendario</b>																					
<b>2022</b>					<b>2023</b>				<b>2024</b>				<b>2025</b>				<b>2026</b>				
1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T		

<b>Línea transversal</b>		<b>Mejora de la comunicación de la institución</b>																	
<b>Programa 18</b>		<b>Impulso de la comunicación interna</b>																	
<b>Actuaciones</b>										<b>Responsable</b>									
18.1. Elaboración de la estrategia de comunicación interna.										• Unidad de Comunicación									
18.2. Creación de un protocolo de actuación para la comunicación interna y externa en situaciones de crisis.										• Unidad de Comunicación									
<b>Correlación con otros programas</b>		-																	
<b>Colaboradores</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidencia.</li> <li>- Gerencia.</li> </ul>																	
<b>Inversión inicial prevista</b>		No aplica.																	
<b>Hitos</b>		<p>Actuación 18.1:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elaboración de la estrategia de comunicación interna.</li> <li>2) Puesta en marcha de las acciones identificadas en el Plan.</li> </ol> <p>Actuación 18.2:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elaboración del plan de comunicación de crisis.</li> <li>2) Aprobación por el Consejo de Administración.</li> </ol>																	
<b>Calendario</b>																			
<b>2022</b>				<b>2023</b>				<b>2024</b>				<b>2025</b>				<b>2026</b>			
1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

## 5. SEGUIMIENTO DEL PLAN

## 5. Seguimiento del Plan

Para lograr una efectiva ejecución del presente Plan de Actuación es necesario establecer los mecanismos que garanticen su seguimiento y corrijan posibles desviaciones en su puesta en marcha.

Estos mecanismos se concretan en el establecimiento del modelo de gobernanza de Plan, que fijan los instrumentos para el seguimiento de su ejecución y la disponibilidad de un cuadro de mando de control de sus principales hitos (diseñado en formato .xlsx para comodidad en su revisión y anexo al Plan). Por último, se han definido los principales indicadores de impacto que la puesta en marcha del Plan pretende conseguir para la consecución de sus objetivos estratégicos.

### 5.1. Modelo de Gobernanza del Plan

La responsabilidad de la ejecución del presente Plan de Actuación corresponde al Consejo de Administración, en cumplimiento de las funciones que tiene atribuidas en el Artículo 67 del Real Decreto 496/1987, de 18 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 23/1982, de 16 de junio, reguladora del Patrimonio Nacional. Esta norma recoge asimismo la posibilidad de delegación de sus funciones en el Presidente, como efectivamente ocurre.

Para garantizar el seguimiento de la ejecución y del impacto del presente Plan de Actuación se han establecido cinco instrumentos de coordinación estables que permitan a sus responsables conocer el estado de su implantación. Para cada uno de ellos se ha definido medio, periodicidad, responsable/asistentes y objetivos.

1.	Seguimiento Comité de Dirección y Delegados
Medio	Reunión presencial / telemática para aquellos asistentes cuyo distancia de desplazamiento lo desaconseje
Periodicidad	Trimestral
Responsable	Unidad de apoyo de la Presidencia

<b>1. Seguimiento Comité de Dirección y Delegados</b>	
Asistentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidencia y Unidad de Apoyo</li> <li>- Gerencia y Unidad de Apoyo</li> <li>- Directores</li> <li>- Unidad de Comunicación</li> <li>- Vocalía de Seguridad</li> <li>- Delegados</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en conocimiento los avances en la ejecución del Plan.</li> <li>• Informar de desviaciones, tanto temporales como presupuestarias en la ejecución del Plan, así como sus impactos.</li> <li>• Actualizar el Cuadro de mando de ejecución de los diferentes programas mediante el seguimiento de la consecución de sus hitos.</li> <li>• Informar de las medidas mitigadoras de corrección de las desviaciones.</li> </ul>

<b>2. Seguimiento Consejo de Administración</b>	
Medio	Se incorporará en el orden del día de la reunión mensual del Consejo que corresponda.
Periodicidad	Semestral
Responsable	Unidad de apoyo de la Gerencia
Asistentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidencia.</li> <li>- Gerencia</li> <li>- Consejo de Administración.</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en conocimiento los avances en la ejecución del Plan.</li> <li>• Informar de desviaciones, tanto temporales como presupuestarias en la ejecución del Plan, así como sus impactos.</li> <li>• Informar de las medidas mitigadoras de corrección de las</li> </ul>



<b>2.</b>	<b>Seguimiento Consejo de Administración</b>
	desviaciones.

<b>3.</b>	<b>Publicación memoria anual de ejecución del Plan</b>
Medio	Publicación en la página web de Patrimonio Nacional
Periodicidad	Anual
Responsable	Unidad de apoyo de la Gerencia
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recoger los avances en la ejecución del Plan de Actuación, mediante la difusión de las principales actividades realizadas para su cumplimiento.</li> <li>• Publicación de los datos de los indicadores de impacto (recogidos en el apartado 5.3. del presente documento).</li> </ul>

<b>4.</b>	<b>Actualización intermedia del Plan</b>
Medio	Actualización del Plan Operativo del Plan de Actuación 2022-2026
Fecha	2024
Responsable	Unidad de apoyo de la Presidencia.
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidencia y Unidad de apoyo</li> <li>- Gerencia y Unidad de Apoyo</li> <li>- Comité de Dirección</li> <li>- Delegados.</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una revisión global del Plan, que permita su adaptación a nuevas circunstancias que puedan haber</li> </ul>

<b>4.</b>	<b>Actualización intermedia del Plan</b>
	<p>surgido durante la primera mitad de su aplicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de un Plan actualizado durante su periodo de vigencia, que sea una herramienta útil para la gestión de la institución.</li> </ul>

## 5.2. Cuadro de mando

El cuadro de mando que permite la monitorización de la ejecución del presente Plan se ha configurado como un documento adjunto, al diseñarse en un formato .xlsx que facilita su actualización y seguimiento.

## 5.3. Indicadores de resultados

El seguimiento de los siguientes indicadores de impacto permitirá medir el cambio que la implantación del Plan de Actuación está teniendo en la institución y su actividad. El seguimiento de los mismos se realizará de forma anual, coincidiendo con el momento de elaboración de la memoria de actividad, siendo recomendable su incorporación de los que se consideren como no confidenciales en el documento público.

Indicadores de impacto del Plan de Actuación 2022-2026	
Objetivo estratégico	Indicadores
1. Visibilidad del servicio a la Jefatura del Estado	<i>Valoración por parte de la Casa del Rey de la calidad de los actos oficiales organizados.</i>
	<i>Número de acciones de comunicación vinculadas a los actos oficiales.</i>
2. Propuesta de turismo cultural de calidad	<i>Número de visitantes por espacio (cultural-natural).</i>
	<i>Procedencia de los visitantes.</i>
	<i>Número de visitantes por tipo de visita.</i>

**Indicadores de impacto del Plan de Actuación 2022-2026**

Objetivo estratégico	Indicadores
	<p><i>Ticket medio por visitante.</i></p> <p><i>Valoración de la calidad de la visita.</i></p> <p><i>Plazo de respuesta y solución de quejas y sugerencias del buzón de la página web.</i></p>
3. Nuevo modelo económico-financiero	<p><i>Presupuesto de ingresos/gastos.</i></p> <p><i>Consignación presupuestaria pública.</i></p> <p><i>Porcentaje de ingresos procedentes de financiación privada/recursos propios.</i></p> <p><i>Distribución de la plantilla por nivel y género.</i></p> <p><i>Número de vacantes cubiertas.</i></p> <p><i>Porcentaje de rotación del personal.</i></p> <p><i>Edad media de la plantilla.</i></p>
4. Digitalización y sostenibilidad de la institución	<p><i>Número de entradas vendidas online/taquilla.</i></p> <p><i>Horas de formación en competencias digitales de la plantilla.</i></p> <p><i>Huella de carbono de la institución.</i></p>
5. Mejora de la notoriedad y el conocimiento	<p><i>Número de apariciones en medios de comunicación en medios de comunicación.</i></p> <p><i>Número de asistentes a actos culturales y actividades educativas.</i></p>

## Indicadores de impacto del Plan de Actuación 2022-2026

Objetivo estratégico	Indicadores
	<i>Valoración de los asistentes de los actos culturales y actividades educativas.</i>
	<i>Número de publicaciones entregadas/vendidas.</i>
	<i>Número de visitas a la página web.</i>
	<i>Número de seguidores en redes sociales.</i>

# ANEXOS

## Anexo I. Acciones de comunicación del Plan

Para lograr la efectiva ejecución del presente Plan de Actuación es necesario que sea conocido por todos sus agentes implicados, es decir, por las personas que forman parte de la institución. Por otra parte, y en pro de cumplir con los valores de Patrimonio Nacional vinculados al Gobierno Abierto (transparencia, calidad, participación, etc.), es recomendable que el Plan, o al menos sus aspectos más destacables, sean compartidos públicamente.

Así pues, la comunicación del Plan pasa por acciones de comunicación internas (dirigidas al personal de Patrimonio Nacional) y por acciones de comunicación externas (dirigidas a todos los ciudadanos).

### A. Acciones de comunicación internas

1. Presentación Directores y Delegados	
Medio	Reunión presencial y envío de documentación.
Responsable	Unidad de apoyo de la Presidencia.
Información a compartir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación Ejecutiva del Plan de Actuación 2022-2026.</li> <li>• Plan de actuación 2022-2026 de Patrimonio Nacional (versión completa).</li> <li>• Cuadro de mando de ejecución.</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr una mayor adhesión al Plan, a partir del conocimiento de su globalidad e impactos.</li> <li>• Lograr la efectiva ejecución del Plan en tiempo y forma, al disponer sus responsables del cuadro de mando de ejecución.</li> <li>• Cerrar el proceso de participación desarrollado para el diseño del Plan, mediante la presentación de sus conclusiones.</li> </ul>

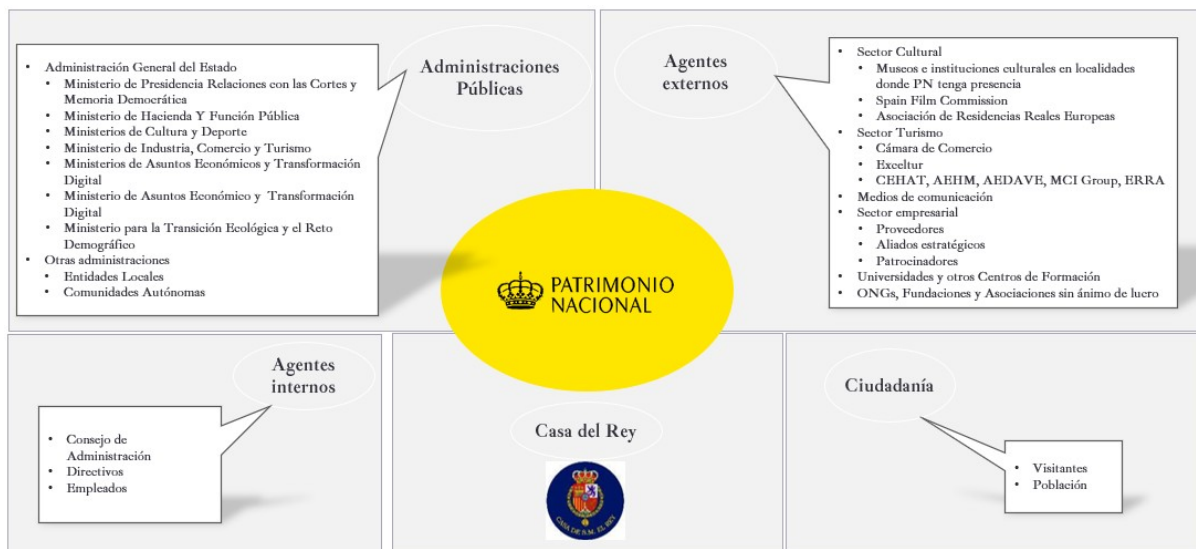
<b>2. Presentación Consejo de Administración</b>	
Medio	Reunión presencial y envío de documentación.
Responsable	Unidad de apoyo de la Presidencia.
Información a compartir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación Ejecutiva del Plan de Actuación 2022-2026.</li> <li>• Plan de actuación 2022-2026 de Patrimonio Nacional (versión completa).</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación del Plan por el Consejo de Administración, permitiéndoles realizar una revisión en profundidad del documento tras una presentación inicial.</li> <li>• Lograr la colaboración de los miembros del Consejo en la consecución de los objetivos marcados.</li> <li>• Cerrar el proceso de participación desarrollado para el diseño del Plan, mediante la presentación de sus conclusiones.</li> </ul>

<b>3. Presentación a Patrimonio Nacional</b>	
Medio	Reunión del equipo con Presidenta, Gerente, Comité de Dirección y Delegados
Responsable	Unidad de Comunicación.
Colaborador	Unidad de apoyo de la Presidencia.
Información a compartir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación Ejecutiva del Plan de Actuación 2022-2026.</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir la visión estratégica de Patrimonio Nacional para los próximos años, fomentando el sentimiento de pertenencia.</li> <li>• Mejorar la adhesión de las personas implicadas en la ejecución de los diferentes programas, al conocer cual es el objetivo de los mismos.</li> </ul>

## B. Acciones de comunicación externas

1. Difusión a los Agentes de Interés	
Medio	Reuniones
Responsable	Unidad de apoyo de la Presidencia.
Información a compartir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación Ejecutiva del Plan de Actuación 2022-2026.</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir la visión estratégica de Patrimonio Nacional.</li> <li>• Garantizar la transparencia de las actuaciones de Patrimonio Nacional.</li> <li>• Mejorar el conocimiento de la Institución entre sus agentes de interés para el establecimiento de alianzas.</li> </ul>

Los principales agentes de interés quedan identificados en el siguiente mapa:





<b>2. Publicación en página web</b>	
Medio	Página web.
Responsable	Unidad de Comunicación.
Colaborador	Unidad de apoyo de la Presidencia.
Información a compartir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del Plan de Actuación 2022-2026.</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la transparencia de las actuaciones de Patrimonio Nacional.</li> <li>• Mejorar el conocimiento de la Institución entre los ciudadanos y de su actividad y fines.</li> </ul>

<b>3. Difusión en Redes Sociales</b>	
Medio	Redes Sociales de las que dispone Patrimonio Nacional.
Responsable	Unidad de Comunicación.
Colaborador	Unidad de apoyo de la Presidencia.
Información a compartir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anuncio de la publicación de la Presentación Ejecutiva del Plan de Actuación 2022-2026 en la página web.</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar el acceso a la Presentación Ejecutiva del Plan de Actuación 2022-2026, para que los ciudadanos lo consulten.</li> <li>• Difundir la visión estratégica de Patrimonio Nacional.</li> </ul>

