



BALANCE DEL PLAN DE ACTUACIÓN 2013-2016 (10 de mayo de 2017)

Durante el año 2012 se realizó por parte del equipo directivo del Consejo de Administración del Patrimonio Nacional un análisis y diagnóstico de situación del Organismo, que llevó a la aprobación por parte del Consejo de Administración del Patrimonio Nacional, en su reunión de 16 de abril de 2013, del Plan de Actuación 2013-2016, herramienta de gestión con la que Patrimonio Nacional ha planificado su actividad para los cuatro años que lo comprenden, estableciendo los objetivos generales de la institución y los medios económicos para alcanzarlos.

El Plan de Actuación estableció cuatro objetivos:

- POTENCIAR LA LABOR DE SERVICIO PÚBLICO DE LA INSTITUCIÓN en su doble función de apoyo a la Jefatura del Estado y de puesta a disposición de los ciudadanos del patrimonio histórico-artístico y natural.
- AVANZAR EN LA CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO HISTÓRICO-ARTÍSTICO, DE LAS COLECCIONES REALES Y DEL MEDIO NATURAL, a través de programas de mantenimiento preventivo, restauración e investigación que aseguren su estado óptimo y su preservación para las generaciones futuras.
- MANTENER LA ESTABILIDAD ECONÓMICA DE LA INSTITUCIÓN, a través de la búsqueda de mayores recursos, así como mediante la racionalización de los gastos y la colaboración público-privada.
- MODERNIZAR LA ORGANIZACIÓN en los diferentes ámbitos, en especial en materia de relaciones laborales, tecnológica y de gestión.

Para la consecución de estos objetivos se definieron las siguientes estrategias, todas ellas transversales, y programas de actuación:

- Estrategia 1. APOYO A LA JEFATURA DEL ESTADO: Garantizar el funcionamiento de los servicios, actualizando protocolos de actuación, el equipamiento y la infraestructura de los actos oficiales a celebrar en edificios de Patrimonio Nacional, así como el mantenimiento y la adaptación de los usos de las Residencias Reales.

Programas de actuación:

- Actos Oficiales
- Residencias Reales

- Estrategia 2. CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO: Mantener, mejorar y preservar los inmuebles históricos mediante el diseño de programas permanentes de rehabilitación y conservación de los Reales Sitios y los Reales Patronatos y la realización de planes y actuaciones de protección medioambiental.

Programas de actuación:

- Inmuebles históricos
- Medio natural

- Estrategia 3. COLECCIONES REALES: Ponerlas en valor y preparar la exhibición de bienes histórico-artísticos en el Museo de las Colecciones Reales. Las actuaciones se centran en la restauración, conservación preventiva, estudio y catalogación de las obras de arte que las componen; así como mediante la finalización del edificio, determinación del discurso museológico, las obras a exhibir y el equipamiento museográfico del Museo de las Colecciones Reales; y la gestión de los Archivos y Bibliotecas Reales.

Programas de actuación:

- Museo de las Colecciones Reales
- Conservación
- Restauración
- Archivo General de Palacio
- Reales Bibliotecas

- Estrategia 4. DIVULGACIÓN: Ampliar el conocimiento del patrimonio histórico-artístico y, en especial, de las Colecciones Reales, a través de la actividad museística, científica, educativa, cultural y de comunicación.

Programas de actuación:

- Actividad museística
- Actividades culturales
- Promoción científica
- Educación
- Difusión

- Estrategia 5. MEJORAS Y MODERNIZACIÓN EN LA GESTIÓN: Actualizar los ámbitos internos de gestión, racionalización del gasto y normalización de procedimientos y actualización tecnológica, así como las relaciones laborales y el soporte tecnológico, que faciliten el cumplimiento de los fines y actividades

del Patrimonio Nacional y mejorar los ingresos propios mediante la gestión comercial, patrocinio y mecenazgo y, por último, actualizar la imagen institucional.

Programas de actuación:

- Actualización normativa
- Racionalización del gasto
- Normalización de procedimientos
- Relaciones laborales
- Actualización tecnológica
- Patrocinio y mecenazgo
- Gestión comercial
- Actualización imagen institucional

Con la aprobación de este Plan de Actuación y su puesta en funcionamiento en 2013, Patrimonio Nacional ordenó su actividad con el fin de realizar una gestión más eficaz y transparente, que se completó con el establecimiento por primera vez de Informes de Gestión periódicos que se publican en la web corporativa y en los canales de difusión internos y que constituyen los cuadros de mando de la institución.

En consonancia con el papel vertebrador de la institución del Plan de Actuación del Consejo de Administración del Patrimonio Nacional, el balance que a continuación se presenta se organiza en función de las estrategias establecidas en el mismo.

Estrategia 1. APOYO A LA JEFATURA DEL ESTADO.

Patrimonio Nacional presta apoyo operativo a la celebración de las Ceremonias de Estado y Actos institucionales que realiza la Jefatura del Estado en los inmuebles y tiene a su cargo varias Residencias Reales, de acuerdo con la ley reguladora del Patrimonio Nacional 23/1982.

En el periodo 2012- 2016 se ha producido un incremento significativo del número de Actos Oficiales, desde los 43 de 2012 y 2013 hasta los 81 realizados en 2015 y los 65 del año 2016 (en este caso la disminución respecto al año anterior se debe a la situación de Gobierno en funciones). Todos ellos han sido organizados con el apoyo operativo de Patrimonio Nacional.

De ellos han tenido especial importancia durante la vigencia del Plan de Actuación por su significación histórica la Ceremonia de Sanción y Promulgación de la Ley Orgánica de

Abdicación de S.M. el Rey don Juan Carlos I, así como la Proclamación de S.M. el Rey don Felipe VI, ambas celebradas en el Palacio Real de Madrid los días 18 y 19 de junio de 2014, respectivamente.

Las principales actuaciones en este ámbito han sido:

- **La actualización de la infraestructura operativa de los actos oficiales.** Destacan la instalación de cubiertas móviles en el Palacio Real de El Pardo, actualización cocina-office Palacio Real, renovación parcial del mobiliario que se traslada a los Reales Sitios y de su base de datos y equipamiento básico, entre otras.

Inversión media anual: 292.514 euros.

- **Preparación de nuevos ceremoniales y actos oficiales en el Palacio Real y los Reales Sitios.**

Inversión media anual: 62.866 euros

- **Actualización elementos básicos de la Residencia de Jefes de Estado extranjeros de El Pardo** (actualización básica de instalaciones) **y diversificación de usos de las Residencias Reales**, en concreto destaca el convenio suscrito con la Secretaría de Estado de Turismo en noviembre de 2015 para que la Residencia Real de La Mareta se utilice en actividades relacionadas con la defensa de los intereses de España en el ámbito turístico.

Inversión media anual: 19.504 euros. Convenio de diversificación de usos de La Mareta sin coste para Patrimonio Nacional.

Estrategia 2. CONSERVACIÓN DE LOS INMUEBLES HISTÓRICO-ARTÍSTICOS Y MEDIO NATURAL.

Patrimonio Nacional gestiona 24 Palacios, Conventos y Monasterios Reales (incluidas sus edificaciones anexas abiertas también a la visita pública), de los cuales más de 150.000 metros cuadrados construidos cuentan con la declaración de Bien de Interés Cultural por lo que la conservación y adecuación de los Inmuebles históricos es uno de los ejes del Plan de Actuación. Además, cuenta con 996 inmuebles susceptibles de aprovechamiento económico.

Las principales actuaciones han sido:

- **Planes de conservación preventiva de inmuebles.** Se ha elaborado el Plan y se han formalizado los contratos para la atención inmediata, que actualmente se encuentran en vigor en todos los Reales Sitios por primera vez (incluyen material y reparaciones).

Coste medio anual: 193.636 euros. Al carecer de estos contratos con anterioridad se atendía cada una de las incidencias mediante contrataciones independientes.

- **Nuevo inventario de bienes inmuebles.** Se ha realizado una valoración y estudio del anterior inventario de bienes inmuebles del Patrimonio Nacional, redacción de los pliegos de prescripciones técnicas, diseño de nuevas fichas individuales de inmuebles y estudio de la aplicación informática adecuada para la elaboración de un nuevo inventario. El nuevo inventario se encuentra ya en elaboración en su primera fase (en Aranjuez y La Granja) con una empresa especializada.

Inversión de las actuaciones preliminares y del nuevo inventario de Aranjuez y La Granja: 167.846 euros.

- **Delimitación de los bienes inmuebles del Patrimonio Nacional.** En este período se han realizado los trabajos correspondientes al Real Sitio de San Lorenzo de El Escorial con una empresa especializada y finalizarán en breve los trabajos relativos al Monte del Pardo por el Instituto Geográfico Nacional.

Los trabajos realizados por el Instituto Geográfico Nacional para la delimitación del Monte del Pardo no han supuesto coste alguno a Patrimonio Nacional. Los trabajos correspondientes al Real Sitio de San Lorenzo del Escorial fueron realizados mediante una encomienda de gestión con un coste de 63.615 euros.

- **Obras de restauración arquitectónica.** Destacan la primera fase de sustitución de las cubiertas del Palacio Real de Madrid (ala de Sabatini), los pabellones del embarcadero en el Jardín del Príncipe de Aranjuez, las cubiertas de la segunda Casa de Oficios de San Lorenzo de El Escorial, las cubiertas del Palacio Real de La

Granja, Restauración y puesta en funcionamiento de la Fuente de la Mariblanca en Aranjuez, restauración de la arquería de la Plaza de San Antonio en Aranjuez, la realización de adecuaciones en los salones del Palacio de Riofrío con motivo de la reinstalación de los bienes histórico-artísticos y su reapertura al público y nuevos centros de atención al visitante (primera fase) en el Palacio Real de Madrid, Monasterio de San Jerónimo de Yuste y Palacio Real de La Granja.

Inversión media anual: 568.949 euros.

- **Ahorro energético.** En este ámbito se han realizado evaluaciones y estudios por los equipos técnicos de Patrimonio Nacional y se han adoptado medidas tendentes a una utilización racional de la energía con mayor eficiencia, tales como la instalación de iluminación LED en el interior de todos los Reales Sitios, la reducción de las contrataciones de potencia y adecuación a las necesidades en cada edificio, y aplicación en los proyectos de restauración arquitectónica de un programa de reducción del consumo de energía.

Inversión total en sustitución de luminarias convencionales por led: 572.789 euros. Ahorro medio anual del 65% en consumo eléctrico (no cuantificado dado que el consumo es indiferenciado con climatizadores y otras instalaciones y por las mayores horas de encendido gracias a la nueva iluminación). Ahorro de 154.575 euros en los tres años posteriores su implantación en reposición bombillas y otros consumibles (las nuevas están garantizadas por 10 años).

- **Normalización y gestión de los recursos hidráulicos.** Se ha realizado una gestión tendente a la legalización y seguridad de las instalaciones de Patrimonio Nacional (presas, pantanos, etc.) y también a la minoración del consumo de agua. En cuanto a la legalización, destaca la redacción de los planes para la certificación de todas las presas de Patrimonio Nacional y los planes de protección, habiéndose realizado durante la vigencia del Plan las adecuaciones más urgentes en estas infraestructuras. En cuanto al ahorro, destaca la utilización de agua reciclada, la instalación de sistemas de riego que conllevan altos porcentajes de ahorro y la aplicación de medidas generales que han permitido reducir el consumo (riego por goteo, captación de aguas, utilización de pozos...). Asimismo, se ha conseguido concluir un acuerdo con el Ayuntamiento del Real Sitio de San Ildefonso para la utilización del agua de

forma compartida para el abastecimiento de la población y asimismo para el riego de los Jardines Históricos y funcionamiento de las Fuentes Monumentales, que podrán correr cada año la temporada primavera-verano completa a partir de la firma del nuevo convenio el 8 de febrero de 2017, respaldado por las obras realizadas por la Confederación Hidrográfica del Duero.

Coste medio anual: 91.000 euros. Ahorro previsto en consumo: 41.723 euros. Incremento anual previsto de 45 días de funcionamiento de las fuentes monumentales de La Granja de San Ildefonso e incremento anual previsto de 85.000 visitantes como consecuencia de la firma del convenio antes citado.

- **Mejora de la accesibilidad** para personas con movilidad reducida en los Reales Sitios. Se han realizado complejas obras en los edificios históricos en colaboración con el Real Patronato sobre Discapacidad, para el asesoramiento técnico, y la Fundación ACS, que las financia, y que han permitido durante la vigencia del Plan de Actuación la eliminación de barreras arquitectónicas en el Palacio Real de Madrid, el Monasterio de Santa María la Real de Las Huelgas y el Monasterio de San Jerónimo de Yuste y Monasterio de Santa Clara de Tordesillas.

Coste medio anual financiado por la Fundación ACS: 200.000 euros y sin coste para Patrimonio Nacional.

- **Adecuación a normativa de edificios e instalaciones** en su primera fase (Inspecciones Técnicas de Edificios, legalización de las instalaciones de alta tensión, concesiones de suministro de agua, entre otras).

Coste medio anual: 161.000 euros.

- **Realización con medios propios de Planes de Edificios** (primera fase) para permitir el adecuado conocimiento sobre su estado, al objeto de adoptar las decisiones oportunas para su restauración y mantenimiento.

Coste medio anual intervenciones derivadas de los Planes: 25.000 euros.

- **Base de datos de inmuebles en uso comercial.** Elaboración un estudio previo y de los pliegos de prescripciones técnicas para la contratación de una nueva base de datos de bienes inmuebles susceptibles de aprovechamiento comercial que actualice y contenga los datos necesarios para su gestión y control, cuya materialización en una encomienda de gestión se ha realizado en febrero de 2017, habiéndose iniciado los trabajos.

Inversión total nueva base de datos según encomienda realizada: 592.984 euros (los trabajos finalizarán en 2018).

Asimismo, el medio natural gestionado por Patrimonio Nacional comprende más de 22.000 hectáreas de jardines históricos, parques y bosques, así como las infraestructuras existentes en los mismos y la fauna salvaje y ornamental.

Las principales actuaciones en relación con el Medio Natural son las siguientes:

- **Plan General de Jardines Reales.** En 2013 se cambió la forma de gestión de los jardines priorizando la utilización de medios propios sobre la anterior externalización del mantenimiento, con el consiguiente ahorro de costes. Este Plan define las áreas prioritarias de actuación, los trabajos y tareas a realizar por el personal especializado propio del Organismo y las tareas a contratar con empresas especializadas por su carácter específico o estacionales. En el marco de este Plan se han formalizado sendos contratos centralizados de servicios de apoyo al mantenimiento de los jardines históricos en los Reales Sitios, asegurándose el cuidado y mantenimiento de los jardines, de un modo más eficiente.

Coste medio anual: 1.591.188 euros, frente a los 3.935.683 euros de media de ejercicios anteriores.

- **Conservación y restauración de jardines.** Se han realizado actuaciones de esta naturaleza en el Bosquete de Eolo o de los Vientos en el Palacio Real de la Granja de San Ildefonso, en el parterre de la Carrera de Caballos en la Granja de San Ildefonso, en diferentes áreas del Jardín del Príncipe de Aranjuez y en los Paseos de la Casita del Príncipe.

Inversión media anual: 628.937 euros.

- **Ejecución de las actuaciones derivadas del Plan silvo-pastoral del Bosque de Riofrío y de los Planes de Protección Medioambiental de La Herrería y El Pardo.**

Coste medio anual: 481.242 euros.

- **Extracción de animales vivos.** Se realiza desde el año 2013 mediante la instalación de capturaderos, lo que supone la completa eliminación del sacrificio de especies en terrenos de Patrimonio Nacional, trasladándose los animales vivos para repoblación a otros espacios forestales o a los centros homologados de procesado.

Inversión media anual: 20.000 euros. Ingresos ejercicio 2016: 115.640 euros (última anualidad con el nuevo sistema).

- **Ejecución de las actuaciones derivadas del Convenio de Colaboración para la Zona de Especial Protección de Aves del Monte de El Pardo (Plan ZEPA)** suscrito con la Dirección General de Calidad y Evaluación Ambiental y Medio Natural del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente para acometer la corrección de los tendidos eléctricos que presentan riesgos de accidente con aves. La obra de corrección tiene especial interés por ser la Zona Especial de Protección de Aves un espacio de extraordinaria importancia para poblaciones de aves protegidas como el águila imperial, el buitre negro y la cigüeña negra y para otras muchas especies aviares que se reproducen en este espacio o lo utilizan en sus migraciones. Las actuaciones han sido financiadas en su totalidad por el Ministerio de Agricultura, Pesca, Medio Ambiente y Alimentación.

Inversión total: 346.140 euros por parte del Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente y sin coste para Patrimonio Nacional.

- **Aplicación del programa de protección del águila imperial** en el Monte de El Pardo, que alberga en la actualidad 12 parejas y 14 pollos de una especie muy amenazada cuya supervivencia está ligada a labores de conservación intensivas

o el Plan de recuperación de la cigüeña negra, de la que se han censado en paso 9 ejemplares en 2015.

Sin coste económico, al haberse realizado con el equipo técnico de Patrimonio Nacional.

- **Diseño de sendas de la naturaleza:** 2 en el Valle de Cuelgamuros, 2 en el Bosque de Riofrío y 1 en el Bosque de la Herrería. Una de las sendas del Bosque de Riofrío ya se encuentra abierta al público y en la otra del mismo bosque se ha realizado una prueba piloto con una empresa especializada, que servirá de base para la puesta en marcha de todas ellas, mediante contratos de explotación del servicio.

Coste medio anual de los estudios preparatorios, diseño de sendas, limpieza y señalización: 23.816 euros.

- **Actuaciones en espacios naturales.** Se ha firmado un convenio de colaboración con la Dirección General del Agua para la recuperación del río Manzanares y sus afluentes y márgenes a su paso por el Monte de El Pardo, que se encuentra en ejecución sin coste para Patrimonio Nacional.

Inversión total de 2.151.798 euros financiados en su totalidad por el Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, sin coste para Patrimonio Nacional (finalizará en 2018).

- **Planes de protección y extinción de incendios forestales.** Se han normalizado los programas de actuación y centralizado contrataciones para todo el ámbito de Patrimonio Nacional con resultados muy satisfactorios en la ausencia de incendios de relevancia durante todo el período del Plan de Actuación.

Coste medio anual: 1.289.041 euros.

- **Programas de aprovechamientos forestales.** En especial destaca el de la poda del encinar en el Monte de El Pardo, así como los de aprovechamientos de madera en La Granja y en Aranjuez, a través de contratos que generan ingresos.

Inversión media anual: 25.000 euros. Ingresos medios anuales: 50.000 euros a los que hay que unir la entrega a Patrimonio Nacional para sus necesidades del 5% del volumen de leña extraído.

- **Vigilancia de plagas.** Destaca el control del cerambis que se realiza en el robledal, especialmente en el bosque de la Herrería y la denominada seca de la encina.

Coste medio anual: 54.679 euros.

Estrategia 3. COLECCIONES REALES.

Las Colecciones Reales del Patrimonio Nacional comprenden un total de 154.475 bienes muebles de carácter histórico-artístico; 72.900 fotografías históricas en el fondo que se custodia en el Archivo General de Palacio; 15.499 piezas que conforman la colección numismática, conservada en la Real Biblioteca; 12 kilómetros lineales de documentos y más de 200.000 registros para libros y documentos cartográficos.

Las actuaciones más destacadas han sido las siguientes:

- La principal actuación ha sido la **finalización del edificio de 40.000 metros que albergará el futuro Museo de las Colecciones Reales**, cuya última fase fue recibida el 10 de diciembre de 2015.

Con ello han finalizado dieciocho años de trabajo en fase constructiva del Museo de las Colecciones Reales, cuya creación fue decidida mediante Acuerdo de la Comisión de Asuntos Culturales del Gobierno, en reunión de 23 de noviembre de 1998.

De las cuatro fases en las que se planificó la obra han sido ejecutadas entre 2013 y 2016 las dos últimas, que se pudieron abordar al haber realizado modificaciones importantes al proyecto que abarataron el coste. Hasta la fecha el Museo de las Colecciones Reales ha costado 139.699.398,97 euros, con un ahorro de 19.284.455 euros sobre el proyecto inicial.

Inversión en construcción del edificio y equipamientos generales entre 2012 y 2015: 66.970.144 euros (lo que supone el 48,18% del total de la inversión realizada en arquitectura). Inversión en equipamiento almacenes en 2016: 1.500.000 euros.

- **Elaboración del Plan Museológico y Museográfico del Museo de las Colecciones Reales**, aprobado por el Consejo de Administración en su sesión de 15 de diciembre de 2015, estando a la espera de la contratación del equipamiento museográfico.

Elaboración del Plan Museológico: sin coste económico, al haberse realizado por el equipo profesional de la Dirección de las Colecciones Reales de Patrimonio Nacional. Coste total asesoría para la elaboración de los pliegos del expediente de equipamiento de Museografía: 60.500 euros.

- **Realización de un informe preliminar de estrategias y posicionamiento del nuevo museo**, mediante la contratación (contrato menor) de una empresa especializada.

Coste informe: 21.356 euros.

- **Reacondicionamiento de espacios, restauraciones y reinstalación de los bienes histórico-artísticos en los Reales Sitios**, que tenían una museografía anticuada. Se ha cambiado el recorrido Palacio Real de Madrid y se han abierto nuevos espacios (Sala de la Corona, Gabinete de Estucos para presentación singular de obras de arte, Camón, Saleta y Antecámara Oficial entre otras); se ha realizado también un nuevo recorrido de la visita al Monasterio de San Lorenzo del Escorial y la reinstalación del Palacio de Felipe II, reapertura del Palacio de los Borbones, y apertura de las Salas de Honores como salas de exposiciones temporales; rehabilitación y reapertura al público de la Sala de Labor del Monasterio de Santa María de las Huelgas como sala de exposiciones temporales y se han reinstalado de los salones del Palacio Real de Riofrío atendiendo a la decoración histórica de los mismos, entre otras.

Inversión media anual: 195.000 euros.

- **Plan de Restauración de Obras de Arte.** Se ha orientado a las obras susceptibles de destinarse al Museo de las Colecciones Reales, a su reinstalación en los Reales Sitios o a exposiciones temporales, y ha comprendido la recuperación del estado óptimo de conservación de más de 1.500 obras de arte, entre las que destacan obras maestras como *La túnica de José* de Diego Velázquez, *Salomé con la cabeza del Bautista* de Caravaggio, *El calvario* de Rogier van der Weyden o *El carro de heno* de El Bosco.

Inversión media anual. 392.000 euros, a los que hay que añadir el patrocinio de la Fundación Banco Santander para este fin en las exposiciones “el Retrato en las Colecciones Reales. De Juan de Flandes a Antonio López” y “De Caravaggio a Bernini. Obras maestras del Seicento italiano en las Colecciones Reales” y “Carlos II. Majestad y ornato en los escenarios del Rey ilustrado”, que ha permitido restaurar 147 piezas sin coste para Patrimonio Nacional en el cuatrienio.

- **Estudio de diagnóstico del estado de las diferentes bases de datos de bienes histórico-artísticos, bibliotecas y archivos Reales para su normalización** en los estándares actuales de gestión de este tipo de fondos, que permitirán elaborar los pliegos de prescripciones técnicas de un nuevo modelo de gestión de inventario.

Inversión media anual: 75.000 euros.

- **Exposiciones temporales.** Se han centrado en la puesta en valor de las obras de arte que componen las Colecciones Reales de Patrimonio Nacional, al estar constituidas principalmente por fondos propios. Durante la legislatura se han celebrado 18 exposiciones temporales en las distintas sedes de Patrimonio Nacional, que han atraído a 2.428.359 visitantes.

De las exposiciones celebradas destacan *“El retrato en las Colecciones Reales. De Juan de Flandes a Antonio López”* y *“De Caravaggio a Bernini. Obras maestras del seicento italiano en las Colecciones Reales”*. También se han realizado exposiciones internacionales en México y Lisboa denominadas *Tesoros de los Palacios Reales de España*, con más de 600.00 visitantes y se ha participado, con

préstamos destacados, en importantes exposiciones internacionales como la gran exposición “Velázquez” en El Grand Palais de París, para la que se prestaron *La Túnica de José* (restaurada al efecto) y *El Caballo Blanco*, de Velázquez y *El Papa Inocencio X acompañado por un prelado*, de Piero Neri, así como la muestra “*Goya. The portraits*”, que tuvo lugar en la National Gallery de Londres en la que se exhibieron los importantes retratos de Carlos IV y María Luisa de Parma. Asimismo, se ha impulsado la celebración de exposiciones en los Reales Sitios, y así se han celebrado exposiciones en San Lorenzo de El Escorial o el Monasterio de Santa María La Real de Las Huelgas en Burgos.

Inversión media anual: 192.000 euros (comisariado y publicidad, básicamente), a los que hay que añadir los 600.000 euros de media por exposición que ha financiado directamente la Fundación Banco Santander (gastos inherentes a la exposición en transportes, seguros, montaje, catálogo etc., y también simposios científicos, programas educativos y para familias asociados a las exposiciones y de restauración de bienes histórico-artísticos).

- **Adquisición de obras de arte.** Se ha desarrollado un programa de adquisición de obras de arte centrado en la recuperación de obras que pertenecieron a las Colecciones Reales del Patrimonio Nacional o que han estado vinculadas con ellas, como es el caso de la *Vista de El Escorial* de Joli, *Escena de taberna* de Teniers, o recuperación de la escultura anónima de *Hércules apoyado en su clava*, perteneciente con casi total probabilidad al Jardín de la Isla de Aranjuez y que fue restituida por el Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, tras su localización en una dependencia del mismo.

Inversión total en el cuatrienio: 1.001.439 euros.

- **Reordenación de fondos.** Destaca la revisión en el período del Plan de todos los depósitos de obras del Patrimonio Nacional (más de 1.000 en instituciones públicas españolas y Embajadas) y el levantamiento del depósito de la pintura *Lamentación sobre Cristo muerto* de Mengs, realizado con la colaboración del Museu Nacional d’Art de Catalunya, lugar donde estaba depositado.

Sin coste económico, al haberse realizado por el equipo técnico de Patrimonio Nacional.

- **Promoción científica.** En este ámbito se han impulsado nuevos convenios marco de colaboración con universidades, como los suscritos con la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad Nacional de Educación a Distancia. Asimismo, se mantienen estrechas relaciones científicas con la Real Academia de la Historia, con la que se organizaron los ciclos de conferencias sobre el Retrato en las Colecciones Reales y el Simposio sobre Carlos III en Aranjuez. Además, con el apoyo de la Fundación Banco Santander se organizaron las Jornadas sobre la exposición “De Caravaggio a Bernini. Obras maestras del seicento italiano en las Colecciones Reales” y sobre Tiziano relacionadas con la exposición “De El Bosco a Tiziano. Arte y maravilla en El Escorial”.

Sin coste para Patrimonio Nacional, al haberse puesto únicamente los medios materiales para la realización de estas actividades, que han sido financiadas por otras instituciones.

- **Archivos y bibliotecas.** Se han establecido nuevas bases de datos más completas en la Real Biblioteca y el Archivo General del Palacio Real de Madrid y en la Real Biblioteca del Monasterio de San Lorenzo del Escorial.

Inversión media anual: 35.000 euros.

- **Publicaciones.** Se han redefinido y potenciado las líneas editoriales previas y se han establecido otras nuevas (grandes monografías, serie Palatina y Bibliotecas Reales). Además, se ha dotado de un nuevo diseño y normalización científica a la revista Reales Sitios.

Coste medio anual: 95.000 euros. Además, se han patrocinado los catálogos de todas las exposiciones (Fundación Banco Santander); publicaciones monográficas sobre los Reales Sitios (Connaissance des Arts) y se han reeditado actualizadas todas las guías de visita a los Reales Sitios (Palacios y Museos S.L).

Estrategia 4. DIVULGACIÓN Y DIFUSIÓN CULTURAL.

Todos los Reales Sitios y edificaciones históricas anexas se encuentran abiertos al público, por lo que se ha prestado especial atención en este período a la mejora de la

difusión de la labor de servicio público cultural que presta la institución y a la actualización e implementación de los sistemas más avanzados en servicios de atención a los visitantes.

Destacan las siguientes actuaciones:

- **La visita a los Reales Sitios ha experimentado un extraordinario aumento**, desde los 2.585.507 visitantes en 2012 hasta los 3.302.104 en 2016, lo que supone un aumento global de un 27,71% en el periodo de referencia.
- **Sistema integral de gestión de entradas.** Se ha establecido un sistema de reserva y venta de entradas on line a través de la nueva página web y línea telefónica, incorporando la facturación y gestión integral y la contabilización auxiliar de los ingresos por este concepto.

Coste anual: 100.000 euros. El adjudicatario percibe, además, un euro de comisión por cada entrada adquirida con tarjeta de crédito/débito, a cargo del comprador.

- **Adecuación a la visita pública de los nuevos itinerarios establecidos.** Se han implantado de nuevos soportes de información, mejoras en los elementos de protección de las obras de arte e instalación de iluminación interior led que, preservando la integridad de los bienes histórico-artísticos y con bajo coste en consumo, permite desde 2013 una experiencia diferente al visitante, que puede contemplar los espacios históricos de todos los Palacios, Monasterios y Conventos Reales en su máximo esplendor, entre otras medidas adoptadas.

Inversión media anual: 72.917 euros. Inversión total en sustitución de luminarias convencionales por led: 572.789 euros. (ya recogido en la estrategia de conservación de inmuebles históricos, junto con los ahorros que produce).

- **Mejora de la atención al visitante:**
 - o Nuevos Centros de Recepción de Visitantes. Se han realizado y se encuentran en funcionamiento en el Palacio Real de Madrid y el Monasterio de San Jerónimo de Yuste, y están en ejecución los del Real Monasterio de San Lorenzo del Escorial y Palacio Real de Aranjuez. Están en fase de elaboración del proyecto en el resto de los Reales Sitios.

Inversión media anual: 231.304 euros en el cuatrienio (ya recogidos en la estrategia de conservación de bienes inmuebles históricos). El proyecto de

Centro de Interpretación y Atención al Visitante del Real Sitio de San Lorenzo del Escorial ha sido financiado con 599.845 euros (un 75% del coste total) por el Ministerio de Fomento con el 1,5% cultural de las inversiones. Todos los proyectos arquitectónicos han sido elaborados por los técnicos de Patrimonio Nacional.

- Nuevos elementos de información exteriores e interiores normalizados a la imagen corporativa. Se ha diseñado el nuevo modelo de señalización turística y se ha realizado el estudio pormenorizado según las características y recorrido de la visita de cada uno de ellos para su aplicación a todos los Palacios, Monasterios y Jardines con visita pública. Se ha implantado ya en el Palacio Real de Madrid y Jardines del Campo del Moro, Real Monasterio de San Lorenzo del Escorial y Palacio de Riofrío y se encuentra actualmente en fase de implantación en el resto.

Coste medio anual: 135.827 euros. En 2016 se adjudicó y está en ejecución un nuevo contrato por importe de 400.000 euros, que permitirá la finalización de las actuaciones en todos los espacios del Patrimonio Nacional (finalizará en 2018).

- **Desarrollo de nuevas guías multimedia de todos los Reales Sitios.** Durante la vigencia del Plan de Actuación se han puesto en funcionamiento en todos los Reales Sitios guías multimedia en 16 idiomas, disponibles mediante el alquiler de una tablet o mediante aplicaciones móviles descargables en todas las plataformas de venta, sin coste para Patrimonio Nacional y que sustituyen a las tradicionales audioguías.

Sin coste para Patrimonio Nacional, al ser asumidos los costes por el adjudicatario. Se trata de un contrato susceptible de generar ingresos por canon en función de los ingresos anuales por el alquiler de este servicio. Ingresos. Entró en vigor el 1 de junio de 2016.

- **Mejora de las condiciones ambientales de la visita pública.** Para evitar el impacto de las visitas guiadas y hacerlas más confortables se ha introducido la obligatoriedad de sistemas de guiado de grupos, disponibles en todos los Reales Sitios, que reducen la contaminación acústica, sin coste para Patrimonio Nacional; asimismo se han creado zonas de descanso en todos los Reales Sitios.

Sistema de guiado de grupos: sin coste para Patrimonio Nacional, al ser asumidos los costes por el adjudicatario. Se trata de un contrato de ingresos por canon en función de los ingresos anuales por el alquiler de este servicio. Entró en

vigor el 1 de junio de 2016. Creación de zonas de descanso sin coste por realizarse con mobiliario y medios propios.

- **Nueva web corporativa y redes sociales.** Se ha puesto en funcionamiento una nueva página web, renovando por completo su estructura y contenido, con una actualización permanente de la información y con acceso al sistema de venta de entradas y a las redes sociales (twitter Reales Sitios).

Inversión web corporativa y desarrollos adicionales: 358.423 euros (adjudicado el contrato en 2011 y ejecutado en los tres años posteriores) y coste medio anual mantenimiento evolutivo en el cuatrienio: 43.215 euros. El coste en redes sociales se sitúa en 46.235 euros de media anual en producción de videos promocionales, grabación conferencias, etc.

- **Establecimiento de entrada conjunta con otras instituciones culturales.** Con ocasión de las exposiciones temporales se ha iniciado la colaboración con otras instituciones para promover mutuamente las visitas mediante la promoción y venta de entrada conjunta. Se han firmado convenios en este sentido con el Museo Centro de Arte Reina Sofía y con el Museo Thyssen, con resultados positivos en visitantes.

Visitantes adicionales que han aportado los bonos conjuntos: 22.188 visitantes. Ingresos generados por estos bonos: 169.431 euros.

- **Actividades de divulgación a través de la música.** Desde 2013 se cuenta con una asesoría musical a través de la Fundación Albéniz, con la que se realiza una programación musical anual. Durante estos años se han realizado en total 222 conciertos, gratuitos en su mayor parte, que han contado con la asistencia de 108.266 espectadores. En los primeros años de vigencia del Plan de Actuación, y ante las restricciones presupuestarias, se redujo el número total de conciertos manteniendo sin embargo todos los ciclos existentes en 2012 y, a partir de 2016 se han incrementado notablemente, con una programación musical en todos los Reales Sitios.

Coste medio anual en cachet, alquiler instrumentos, alojamiento y desplazamientos, etc.: 285.000 euros de media anual, complementados por patrocinios.

- **Actividades de divulgación para estudiantes y familias.** Durante toda la vigencia del Plan se han desarrollado 11 programas educativos, que han implicado a más de 20.000 alumnos. Desde 2013 se desarrollan, junto a los programas vinculados

a los Reales Sitios, proyectos educativos vinculados a las exposiciones temporales, con visitas dinamizadas por educadores especializados y la elaboración de materiales didácticos, Asimismo, desde 2015 se desarrolla un proyecto didáctico dedicado a familias.

Sin coste los asociados a las exposiciones temporales, al haberse financiado su realización por la Fundación Banco Santander y material didáctico producido y financiado por el grupo SM. Las relacionadas con los Reales Sitios y las Colecciones Reales han tenido un coste medio anual de 34.587 euros.

Estrategia 5: MEJORAS Y MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN.

Las actuaciones más destacadas en esta materia han sido las siguientes:

- **Incremento de la autofinanciación de la Entidad** mediante ingresos propios (venta de entradas e ingresos patrimoniales). Así, de una autofinanciación del 20,80% en 2012 se ha llegado al 26,83% en 2016, con un incremento de los ingresos propios del 12,1% en el período que comprende el Plan.
- **Actualización de la normativa del Patrimonio Nacional** con la aprobación de la modificación de la Ley 23/1982, de 16 de junio, reguladora del Patrimonio Nacional, mediante la disposición final primera de la Ley 40/2015, de Régimen Jurídico del Sector Público, y del Real Decreto 214/2014, de 28 de marzo, modificó el Reglamento de la Ley 23/1982, de 16 de junio, reguladora del Patrimonio Nacional, aprobado por el Real Decreto 496/1987, de 18 de marzo.

La modificación de la Ley del Patrimonio Nacional eleva el status jurídico del Organismo, al pasar al grupo I (máximo) de la clasificación de entes públicos del Ministerio de Hacienda y Función Pública, en consonancia con sus funciones y envergadura y atendiendo a la apertura del Museo de las Colecciones Reales. Asimismo, establece que el Presidente y Consejero Gerente deberán ser en todo caso funcionarios.

Igualmente, la aprobación del Real Decreto 214/2014, de 28 de marzo, modificó el Reglamento de la Ley 23/1982, de 16 de junio, reguladora del Patrimonio Nacional, aprobado por el Real Decreto 496/1987, de 18 de marzo, adaptando la estructura organizativa a la situación definida por la preparación y apertura del Museo de las Colecciones Reales, mediante la creación de una nueva Dirección para gestionar y dirigir las Colecciones Reales y el Museo de las Colecciones

Reales conjuntamente, así como definiendo y aclarando las competencias de las demás direcciones (Administración y Medios, Inmuebles y Medio Natural y Actos Oficiales y Culturales).

Esta modificación se realizó sin incremento de unidades directivas de la estructura organizativa y sin coste para Patrimonio Nacional.

- **Nuevo convenio colectivo.** En 2013, tuvo lugar la negociación y firma del nuevo Convenio Colectivo del personal laboral del Consejo de Administración del Patrimonio Nacional con vigencia para 6 años, hasta el 31 de diciembre de 2018, tras la denuncia del anterior el 27 de diciembre de 2012 por parte de la Institución.

Este Convenio se firmó sin incremento de masa salarial, si bien con una redistribución de los complementos salariales, mejora la regulación de la clasificación profesional, mayor flexibilidad del sistema de provisión de vacantes, regulación detallada las nuevas subespecialidades e inclusión en el texto un nuevo capítulo dedicado a los Planes de Ordenación de Recursos Humanos, con objeto de que Patrimonio Nacional y los trabajadores puedan contar con diversas alternativas en caso de que se imponga normativamente una reordenación del personal.

El nuevo convenio colectivo no tuvo coste para Patrimonio Nacional.

- **Iniciación de un proceso de racionalización de la plantilla.** Durante la vigencia del Plan se ha vuelto a autorizar Oferta de Empleo Público al Organismo (en la actualidad están en proceso de cobertura las OEP correspondientes a 2015 y 2016), ya que desde 2009 no hay incorporaciones netas de personal laboral al haberse perdido varias ofertas anteriores a 2011 por caducidad. Asimismo, de acuerdo con las Direcciones Generales de la Función Pública y de Costes de Personal y pensiones Públicas, se ha iniciado un proceso de funcionarización de puestos vacantes laborales con funciones coincidentes con los de cuerpos o escalas de funcionarios.

Plazas de Oferta Pública de Empleo de personal laboral 2015-2016: 59 autorizadas y en proceso de cobertura. Plazas de Oferta Pública de Empleo 2015 para funcionarios autorizadas: 9 funcionarios del Cuerpo Superior Facultativo de Museos.

- **Iniciación de un proceso de racionalización del gasto.** Reducción de los gastos por Anticipos de Caja fija y se ha realizado la agrupación por lotes de los grandes

contratos (limpieza, seguridad, atención a Jardines, mantenimiento de edificios, etc.), así como centralización de las contrataciones.

Reducción estimada realizada por estos conceptos: un ahorro mínimo anual estimado en 215.000 euros. Reducción de los gastos de caja fija: de 6 millones de euros al inicio del período a 3,7 millones de euros en 2016.

- **Patrocinio y Mecenazgo.** Cabe destacar durante la vigencia del Plan de Actuación en primer lugar la colaboración de la Fundación Banco de Santander en la financiación de exposiciones temporales y actividades científicas. Asimismo, son destacables las colaboraciones con la Fundación Albéniz, la Fundación La Caixa, la Fundación Goethe, La Caixa, Caja Burgos, embajadas acreditadas en España y Ayuntamientos en la organización de conciertos; la Fundación ACS, para la ejecución de obras de mejora en la accesibilidad de los Reales Sitios y de la Fundación SM, que produce y financia los materiales didácticos de los programas educativos.

Ingresos medios anuales para Patrimonio Nacional por colaboración con otras instituciones: de la Fundación Banco Santander, 600.000 euros; de la Fundación ACS, 200.000 euros; de la Fundación Albéniz, la Caixa, Goethe, Caja Burgos, Embajadas y Ayuntamientos y Comunidades Autónomas, 82.000 euros; de la Fundación SM, 20.000 euros.

- **Normalización del régimen de concesión de subvenciones a los Reales Patronatos y Fundaciones,** mediante la aprobación por el Consejo de Administración de normas reguladoras desde 2015.

Sin coste para Patrimonio Nacional al haberse realizado con medios propios.

- **Sistema de gestión y control de ingresos.** Se ha realizado un análisis de los sistemas de gestión y contabilización auxiliar de todos los ingresos propios y preparación de los pliegos de prescripciones técnicas para la contratación de un sistema integral (que se ha licitado finalmente en marzo de 2017).

Inversión en trabajos preparatorios de informatización, análisis de la tipología de ingresos y propuestas de sistema unificado de gestión: 37.000 euros. Importe de licitación del nuevo sistema de gestión de ingresos: 1.300.000 euros (en fase de adjudicación).

- **Normalización de procedimientos.** Normalización de tarifas de visita pública a través de Acuerdo del Consejo de Administración; Instrucciones de

centralización de la contratación a efectos de hacerla más eficiente y ahorrar costes; instrucción sobre comisiones de servicio; instrucción sobre aprobación de gastos de caja fija; revitalización de la Comisión de Inventario de bienes del Patrimonio Nacional que autoriza las variaciones anuales del inventario de bienes muebles e inmuebles e histórico-artísticos y medio natural, que se elevan para autorización al Consejo de Ministros; instrucción sobre movimiento de obras de arte, entre otras.

Sin coste para Patrimonio Nacional al haberse realizado con medios propios.

- **Elaboración de un estudio de situación sobre aprovechamiento comercial de inmuebles.** A partir de las conclusiones establecidas en el mismo se pueden tomar diversas decisiones de gestión y explotación.

Coste del estudio realizado por una empresa especializada: 21.700 euros.

- **Nuevo procedimiento de alquiler de inmuebles.** En 2015 se puso en marcha, aprobado por el Consejo de Administración, con una reducción de los plazos y garantía más adecuada de los principios de publicidad y concurrencia de los interesados.

El impacto del nuevo procedimiento en reducción del tiempo medio de trámites de alquiler de inmuebles desde la puesta en marcha del nuevo procedimiento se estima en 3 meses. Número de nuevos inmuebles alquilados desde la puesta en marcha del procedimiento a mediados de 2015: 22 inmuebles.

- **Actualización tecnológica:**
 - o Infraestructura de seguridad. Las principales actuaciones han sido la elaboración y ejecución del Plan de mejora de la infraestructura de seguridad que ha supuesto la renovación de los sistemas de detección y extinción de incendios, los sistemas de cámaras de circuito cerrado CCTV, la instalación de nuevos escáneres, así como la renovación del software que regula todos los sistemas que han pasado a gestionarse de forma unificada.

Inversión total en el período: 1.689.932 euros.

- Tecnologías de la información y la comunicación. Cabe destacar la implantación de la factura electrónica e integración con FAcE; implantación de Gestión Integrada de Servicios de Registro normalizado (GEISER); nueva INTRANET corporativa, con la incorporación del Portal del Empleado Público normalizado (FUNCIONA); desarrollo de la Solución de Preservación Información Digital de las Colecciones Reales de Patrimonio Nacional; participación, como organismo piloto, en el Proyecto embrión Nube AGE, de alojamiento de información y servicios de Patrimonio Nacional en la plataforma de la Dirección de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones del Ministerio de Hacienda y Función Pública; implantación del sistema de impresión centralizado, entre otros.

Inversión total en el período: 3.071.669 euros.

- **Nueva Imagen Corporativa.** En 2013 se realizó un Manual de identidad Corporativa para actualización de la imagen institucional y su implementación en todos los soportes de información de la visita pública a los Reales Sitios, así como para la comunicación interna y difusión externa de la institución.

Coste del nuevo Manual de identidad Corporativa: 61.781 euros.

Como anexo al balance del Plan de Actuación 2013-2016 que se presenta se adjuntan al mismo los siguientes documentos con información económica que han constituido el marco en el que se ha ejecutado el Plan:

- Evolución de los presupuestos de la institución.
- Evolución de los ingresos y gastos, resultado económico y del remanente.
- Evolución de los ingresos propios.
- Evolución de las transferencias del Estado (corriente y de capital).
- Evolución del gasto en inversiones (Museo de las Colecciones Reales y resto de inversiones).

Hay que resaltar, por último, como puede observarse del estudio de dicha información, que el período de ejecución del Plan de Actuación fue coincidente con una fuerte restricción presupuestaria iniciada en 2010 y con una disminución creciente de la financiación estatal del Organismo, durante la cual se llevó a cabo dicho Plan y, con carácter destacado, la conclusión del edificio que albergará el Museo de las Colecciones Reales.