

Fundació Pilar i Joan Miró a Mallorca

Informe de Auditoría Operativa

Ejercicio 2025

Contenido

1. INTRODUCCIÓN Y DATOS GENERALES	2
2. OBJETIVO Y ALCANCE	3
3. RESULTADO DE LA AUDITORÍA.....	5
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	13

INFORME DE AUDITORÍA OPERATIVA

A los patronos de la Fundació Pilar i Joan Miró a Mallorca

1. INTRODUCCIÓN Y DATOS GENERALES

De acuerdo con los términos del contrato para la colaboración en la prestación de servicios de auditoría firmado, hemos realizado una revisión de cumplimiento de la legalidad de la Fundació Pilar i Joan Miró a Mallorca (en adelante la Fundación) en el ejercicio 2025.

La Auditoría de cumplimiento consiste en, según el glosario de términos de la IGAE “en la verificación de que los actos, operaciones y procedimientos de gestión económico-financiera se han desarrollado de conformidad con las normas que les son de aplicación”.

La Fundació Pilar i Joan Miró a Mallorca es una entidad del sector público local de carácter fundacional, vinculada al Ayuntamiento de Palma, que tiene como objetivo principal la conservación, difusión y fomento de la obra y legado artístico de Joan Miró, así como el impulso de la creación artística contemporánea.

La "Fundación Pilar y Joan Miró en Mallorca" es una fundación cultural sin ánimo de lucro que se rige por su documento fundacional, sus estatutos, por las normas de régimen interno que dicte el patronato y por la legislación vigente que le sea aplicable, esto es, por la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de fundaciones, el Real Decreto 1337/2005, de 11 de noviembre y el Decreto 61/2007, de 18 de Mayo, de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares, de regulación del Registro Único de Fundaciones de la CAIB y de organización del ejercicio del protectorado.

La Fundación Pilar i Joan Miró a Mallorca no cuenta con capital social ni acciones, al tratarse de una entidad sin ánimo de lucro. En su lugar, en el balance de situación cerrado a 31 de diciembre de 2025, elaborado conforme al Plan General de Contabilidad Pública, figura en una dotación fundacional de 9.760.335,50 euros.

Una vez adaptada la contabilidad de la entidad a las normas específicas para entidades sin fines lucrativos, y conforme a lo previsto en la Ley 50/2002, de Fundaciones, dicho importe pasará a considerarse como dotación fundacional, representando así la base patrimonial inicial de la Fundación con un valor de 9.760.335,50 euros.

A fecha de firma de las Cuentas Anuales el 30 de marzo del 2026, la composición del Consejo de Administración era:

- Directora: Antònia Maria Perelló Ferrer
- Vocales:
 - D. Jaime Martínez Llabrés
 - D. José Javier Bonet Díaz
 - D. Fernando Gómez de la Cuesta
 - D^a. Pilar Ribal Simó
 - D^a. Gregori Vicens Heredia
 - D. Luis Juan de Sentmenat García-Ruiz
 - D^a. Amparo Sard Valor
 - D. Javier Vich Vélez
 - D. Ignacio Esteban Comamala

- D^a. María del Carmen Lliteras Arañó
- Mercedes Roldán
- Silvana González San Martín

En cuanto a la normativa legal más importante tanto estatal como autonómica que afecta de una forma directa o indirecta a la Fundación:

- Legislación de carácter general: Código de Comercio, Ley de Reforma Parcial y adaptación de la legislación mercantil de las directrices de la Comunidad Económica Europea y otras leyes aplicables y Ley General Presupuestaria.
- Ley 50/2002, de 26 de diciembre de Fundaciones.
- R.D. 1337/2005, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de Fundaciones de Competencia Estatal.
- R.D. 1491/2011, de 24 de octubre, por el que se aprueba el Plan Contable de las entidades sin fines lucrativos. I
- Resolución de 26 de marzo de 2013, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por lo que se aprueba el Plan Contable de pequeñas y medianas entidades sin fines lucrativos.
- Real Decreto Legislativo 9/2017, de 8 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de contratos del Sector Público.
- Decreto 2/2005, de 28 de diciembre, del texto refundido de la Ley de Subvenciones de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
- Real Decreto 602/2016, de 2 de diciembre, y, el Real Decreto 1/2021, de 12 de enero, por los que se modifican las Normas de Adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos aprobadas por el Real Decreto 1491/2011, de 24 de octubre.

2. OBJETIVO Y ALCANCE

El objeto de la auditoría operativa realizada a la Sociedad es examinar si sus operaciones y procedimientos encaminan a una racionalidad económico-financiera y se adecuan a los principios de buena gestión a fin de detectar posibles deficiencias y proponer recomendaciones oportunas en orden a la corrección de aquellas.

Los trabajos de auditoría se han efectuado de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría y del Sector Público, aprobadas por Resolución de la Intervención General de la Administración del Estado de 14 de febrero de 1997, en cuanto a objetivos, alcance y procedimientos de auditoría a aplicar.

Las conclusiones que se describen en el presente informe, se han sustentado en la información y documentación facilitada por la entidad y aclaraciones posteriores, previo requerimiento.

El control de eficacia pretende medir en que grado se han cumplido los objetivos prefijados y la comparación entre el coste y el rendimiento de los servicios.

Las áreas objeto de análisis son las siguientes:

- a. Control de eficacia
- b. Análisis operativo

Para la obtención del alcance expuesto anteriormente, se detallarán los objetivos por cada una de las áreas que se detallan en el apartado Resultado de la auditoría y conclusiones obtenidas.

El detalle de las comprobaciones realizadas viene establecido por el apartado **2.1.b** del Pliego de Prescripciones Técnicas, aplicable al contrato de servicios con núm. de expediente 2024-02 de fecha 16 de diciembre de 2024,, que ha servido de base para llevar a cabo el presente trabajo de auditoría y que a continuación detallamos:

a. Control de eficacia

Objetivos, desviaciones presupuestarias y comparativa de coste con rendimiento de los servicios. Se comprobará la existencia de una clara definición de la misión y visión de la organización, así como su difusión entre el personal y su alineamiento con los objetivos y metas fijados.

- Si el presupuesto aprobado para el año contenía unos objetivos a alcanzar.
- En qué grado se han alcanzado los objetivos prefijados.
- Comparación entre el presupuesto de ingresos y lo realmente ejecutado en las cuentas anuales a fin de ejercicio (desviaciones de ingresos entre lo previsto en el presupuesto a 01/01/2025 y lo ejecutado a 31/12/2025 en las cuentas anuales).
- Comparación entre el presupuesto de gastos (tanto de operaciones corrientes en la cuenta de pérdidas y ganancias previsional a modo de presupuesto inicial, como de ejecución de inversiones previstas en el presupuesto de capital o anexo de inversiones) y lo realmente ejecutado en las cuentas anuales a fin de ejercicio (desviaciones de gastos comparando y midiendo las desviaciones entre lo previsto en el presupuesto a 01/01/2025 y lo ejecutado a 31/12/2025 en las cuentas anuales).
- De entre los servicios principales que se prestan, comparar el coste del servicio con los rendimientos (ingresos) conseguidos, tanto en euros como en número de servicios prestados. En caso de que la sociedad o fundación no tenga establecido una diferenciación o identificación de los servicios que se presta y el cálculo de esa individualización de coste, así se hará constar expresamente para una mejora futura y al menos se realizará la comparativa sobre la total actividad de la empresa o fundación.
- Analizar el grado de implementación de la contabilidad de costes y la extracción de conclusiones para la mejora de la gestión.
- Analizar ratios de solvencia (a corto) y fuentes de financiación (a medio y largo plazo) por si hay recursos ociosos o posible situación de insolvencia a corto plazo o defectuosa financiación proponiendo mejoras o poniendo de manifiesto posibles riesgos. Especial atención en materia de ratios de solvencia inferiores a 1 (posible insolvencia) o superiores a 2 (recursos ociosos) y en materia de endeudamiento en cuanto a posibilidad de devolución futura de los préstamos bancarios así como de los arrendamientos financieros.
- Concluir sobre las principales debilidades y las correspondientes acciones de mejora para una mejor gestión y asignación futura de recursos.

b. Análisis operativo

- Identificar las características que mejor definen el modelo de gestión que se sigue en el ente y su caracterización global (gestión por objetivos, gestión por procesos, etc.), así como el grado de planificación (existencia de planes estratégicos, directores, operativos, etc.).
- Valorar si hay una adecuada asignación de funciones y competencias, tanto a unidades como a personas; así como comprobar la existencia de manuales de procedimientos de gestión interna.
- Verificar la existencia de políticas en materia de formación continua y su impacto en el desempeño.
- Concluir sobre las principales debilidades y las correspondientes acciones de mejora para una mejor gestión y asignación futura de recursos.

Por lo que se refiere al alcance de las actuaciones, cabe señalar que el ámbito temporal de la auditoría se circunscribe al ejercicio 2025.

El análisis realizado se refiere exclusivamente a las Áreas que se detallan en el apartado anterior, entendiéndose que las observaciones y conclusiones se refieren a dichas áreas y no son extrapolables a otras áreas que no son objeto de control en la Entidad sin que puedan deducirse otros hechos ni derivarse otras conclusiones que las que se indican expresamente en el presente informe.

No han existido limitaciones al alcance de los trabajos realizados.

3. RESULTADO DE LA AUDITORÍA

a. CONTROL DE EFICACIA

- i. Verificar si el presupuesto aprobado para el año contenía unos objetivos a alcanzar:
 - ✓ El presupuesto contiene objetivos de ingresos y gastos a alcanzar y se divide por partidas diferenciadas.
- ii. Determinar en qué grado se han alcanzado los objetivos:

Presupuesto:

- Ingresos: 2.411.116 €
- Gastos: 2.411.116 €
- Resultado: 0,00 €

Resultados Reales:

- Ingresos: 2.435.908,55 €
- Gastos: 2.416.052,17 €
- Resultado: 19.856,38 € (Beneficio)

Conclusiones:

- Ingresos: Se estuvo muy cerca del objetivo previsto, con una leve desviación positiva del 1,03%, lo que refleja una excelente precisión en la estimación de ingresos.
 - Gastos: Se incurrió en un ligero gasto adicional al presupuestado, con una ejecución superior en un 0,20%, demostrando una gestión eficiente del gasto.
 - Resultado: Aunque el objetivo presupuestario era el equilibrio (0 €), el resultado real fue un beneficio de 19.856,38 €, superando positivamente las expectativas iniciales.
- ✓ Los objetivos financieros se cumplieron satisfactoriamente. El mayor incremento de los ingresos respecto a los gastos permitió generar un resultado positivo, incluso cuando se partía de un presupuesto equilibrado. Esto evidencia una gestión prudente y eficaz de los recursos disponibles.

iii. Comparación entre el presupuesto de ingresos y lo realmente ejecutado en las cuentas anuales:

Compte	Descripción	Presupuestado 2025	Ejecutado 2025	Desviación	%
700.1	Tienda, librería	280.000,00	223.149,39	-56.850,61	-20,30%
700.2	Ventas de litografías (POL)		4.669,42	4.669,42	#¡DIV/0!
705.1	Entradas y visitas a la Fundación	450.000,00	398.477,65	-51.522,35	-11,45%
705.2	Cursos y otras actividades	16.600,00	8.253,52	-8.346,48	-50,28%
705.3/705.4	Servicios (organización de exposiciones + alquiler de imágenes)	14.100,00	13.865,00	-235,00	-1,67%
706.1	Descuento sobre ventas por pronto pago		-1.994,69	-1.994,69	#¡DIV/0!
706.2	Descuento sobre ventas por pronto pago		-5.088,10	-5.088,10	#¡DIV/0!
72.x	Programa Amistats de Miró	8.000,00	1.513,42	-6.486,58	-81,08%
723.2	Patrocinio publicitario		0,00	0,00	#¡DIV/0!
740.1	Aportación corriente del Ayuntamiento	1.450.000,00	1.450.000,00	0,00	0,00%
740.4	Subvención Ministerio de Cultura	60.000,00	60.000,00	0,00	0,00%
740.5	Subvención GOIB	80.000,00	60.000,00	-20.000,00	-25,00%
740.8	Subvención a la explotación		100.000,00	100.000,00	100%
746.1	Subvenciones, donaciones y legados de capital		4.401,48	4.401,48	100%
747	Donaciones y legados transferidos al resultado del ejercicio	2.625,00	0,00	-2.625,00	-
752.1	Canon cafetería	2.757,00	2.757,00	0,00	0,00%

752.2	Alquiler de espacios	13.000,00	6.125,00	-6.875,00	-52,88%
759.1	Indeterminados	2.500,00	1.573,73	-926,27	-37,05%
759.2	Tasas por participación en selección de personal	770,00	0,00	-770,00	-
759.3	Derechos de autor	514,00	175,00	-339,00	-65,95%
768.1	Diferencias positivas de cambio	250,00	186,50	-63,50	-25,40%
769.1	Intereses de capital	30.000,00	18.200,55	-11.799,45	-39,33%
771.1	Beneficios procedentes del inmovilizado material		3.217,44	3.217,44	100%
7931.1	Reversión del deterioro de mercaderías		27.444,24	27.444,24	100%
795	Exceso de provisiones		58.982,00	58.982,00	100%
Total		2.411.116,00	2.435.908,55	24.792,55	1,03%

- ✓ En conjunto, el total de ingresos presenta una desviación global del 1,03%, lo que evidencia un grado de ejecución muy ajustado respecto al presupuesto, manteniéndose prácticamente en línea con las previsiones iniciales.
- ✓ Es relevante la ejecución de la subvención de explotación que no se había presupuestado, así como el exceso de provisiones. Sin embargo, se muestra una ejecución notablemente inferior a lo presupuestado tanto en los ingresos de tienda y librería, así como en entradas y visitas a la Fundación.

iv. Comparación entre el presupuesto de gastos y lo realmente ejecutado en las cuentas anuales a fin de ejercicio:

Cuenta	Descripción	Presupuestado 2025	Ejecutado 2025	Desviación	%
650100.1	Ayudas monetarias premios y becas	46.000,00	47.000,00	1.000,00	2,17%
651100.1	Ayudas no monetarias becas Fundación	1.440,00	1.040,00	-400,00	-27,78%
654000.1	Viajes patronos, miembros de la comisión de gobierno y dirección	4.000,00	2.701,99	-1.298,01	-32,45%
Total	Gastos por ayudas y otros	51.440,00	50.741,99	-698,01	-1,36%
600000.1	Suministros comerciales tienda	130.000,00	97.739,48	-32.260,52	-24,82%
60000.99	Diferencias por redondeo en compras		-19,71	-19,71	100,00%
609000.1	Rappels		-6.309,66	-6.309,66	100,00%
610000.1	Variación de existencias	25.000,00	33.370,96	8.370,96	33,48%
Total	Aprovisionamientos	155.006,00	124.781,07	-30.224,93	-19,50%
621000.1	Alquiler maquinaria y renting de fotocopadoras	2.429,00	2.517,48	88,48	3,64%

622000.2	Contratos de mantenimiento	7.900,00	4.777,00	-3.123,00	-39,53%
622000.3	Limpieza	50.856,00	52.754,50	1.898,50	3,73%
622000.6	Mantenimiento fotocopiadoras y equipos informáticos	8.000,00	6.490,99	-1.509,01	-18,86%
622000.10	Mantenimiento y reparaciones de infraestructuras	45.000,00	65.577,66	20.577,66	45,73%
622000.7	Restauración del fondo de la colección	4.000,00	468,27	-3.531,73	-88,29%
622000.8	Jardinería	30.653,00	22.115,53	-8.537,47	-27,85%
622000.9	Contra incendios	6.000,00	5.200,23	-799,77	-13,33%
623000.1	Servicios jurídicos	12.000,00	12.000,00	0,00	0,00%
623000.2	Estudios y trabajos técnicos	24.750,00	22.923,06	-1.826,94	-7,38%
623000.4	Gastos exposiciones a Sucesión Miró (5%)		0,00	0,00	
624.1	Transportes		450,00	450,00	100,00%
625000.1	Seguros varios	37.000,00	28.094,99	-8.905,01	-24,07%
626000.1	Servicios bancarios y similares	9.400,00	6.779,39	-2.620,61	-27,88%
627000.1	Atenciones protocolarias	6.000,00	8.621,69	2.621,69	43,69%
627000.2	Publicidad y marketing	60.000,00	57.564,23	-2.435,77	-4,06%
627000.3	Gastos programa Amistats Miró	6.000,00	0,00	-6.000,00	-100,00%
628000.1	Suministro de energía eléctrica	35.000,00	48.738,72	13.738,72	39,25%
628000.2	Suministro de agua	18.000,00	11.825,41	-6.174,59	-34,30%
628000.3	Combustibles y carburantes		161,69	161,69	#¡DIV/0!
628000.4	Comunicaciones telefónicas	7.800,00	7.704,72	-95,28	-1,22%
629000.1	Suministros diversos	4.700,00	2.570,21	-2.129,79	-45,31%
629000.3	Actividades culturales	50.000,00	53.645,87	3.645,87	7,29%
629000.6	Actividades didácticas	10.500,00	9.856,48	-643,52	-6,13%
629000.7	Cursos y talleres	27.000,00	17.064,72	-9.935,28	-36,80%
629000.9	Exposiciones internas	125.000,00	196.755,48	71.755,48	57,40%
629000.10	Asistencia y atención a visitantes	107.193,00	107.192,16	-0,84	0,00%
629000.12	Material de oficina	3.530,00	5.312,37	1.782,37	50,49%
629000.13	Suscripciones a medios de comunicación	1.000,00	908,66	-91,34	-9,13%
629000.14	Varios biblioteca	1.000,00	1.228,79	228,79	22,88%
629000.15	Comunicaciones postales	300,00	327,43	27,43	9,14%
629000.16	Seguridad	277.173,00	270.907,28	-6.265,72	-2,26%
629000.17	Consumibles informáticos	2.600,00	1.834,40	-765,60	-29,45%

629000.19	Gastos premios y becas	2.500,00	4.091,84	1.591,84	63,67%
629000.21	Exposiciones exteriores		0,00	0,00	#¡DIV/0!
631000.1	Tributos	3.600,00	3.546,37	-53,63	-1,49%
634100.1	Ajustes negativos IVA no deducible	117.000,00	160.032,76	43.032,76	36,78%
659000.1	Otras pérdidas en gestión corriente	40,00	-43,20	-83,20	- 208,00%
678000.1	Gastos excepcionales		8.989,07	8.989,07	#¡DIV/0!
693100.1	Pérdidas por deterioro de mercaderías		21.764,96	21.764,96	#¡DIV/0!
Total	Otros gastos de la actividad	1.103.924,00	1.230.751,21	126.827,21	11,49%
640100.1	Retribuciones básicas personal dirección	67.500,00	65.475,10	-2.024,90	-3,00%
640.2	Retribuciones básicas personal laboral	652.750,00	612.091,29	-40.658,71	-6,23%
64201	Seguridad social personal directivo	23.000,00	1.593,00	-21.407,00	-93,07%
64202	Seguridad social personal laboral	210.000,00	191.730,51	-18.269,49	-8,70%
643000.1	Jubilación anticipada		0,00	0,00	#¡DIV/0!
649000.1	Ayudas médicas personal laboral	6.000,00	1.778,48	-4.221,52	-70,36%
649000.2	Servicio de prevención y mutua laboral	3.080,00	3.335,30	255,30	8,29%
649000.3	Formación del personal laboral	6.000,00	1.469,86	-4.530,14	-75,50%
649000.4	Ayudas sociales por estudios	3.000,00	240,00	-2.760,00	-92,00%
649000.5	Dietas por trabajos fuera del centro	1.500,00	2.770,30	1.270,30	84,69%
649000.8	Dietas y cursos dirección	1.650,00	1.020,81	-629,19	-38,13%
649000.6	Locomoción personal y dirección	3.400,00	2.403,66	-996,34	-29,30%
649000.9	Ayudas sociales		3.095,40	3.095,40	#¡DIV/0!
Total	Gastos de personal	977.880,00	887.003,71	-90.876,29	-9,29%
668000.1	Diferencias positivas de cambio	20,00	0,00	-20,00	- 100,00%
Total	Gastos financieros	20,00	0,00	-20,00	- 100,00%
6800	Amortizaciones	122.846,00	122.774,19	-71,81	-0,06%
Total	Gastos por amortizaciones	122.846,00	122.774,19	-71,81	-0,06%
Total gastos		2.411.116,00	2.416.052,17	4.936,17	0,20%

Las principales diferencias entre lo presupuestado y ejecutado se encuentran en:

- ✓ Aprovechamientos: Se gastó un -19,50% menos de lo presupuestado, lo que puede deberse a menores necesidades adicionales no contempladas o a una disminución de precios en materiales y suministros.
 - ✓ Otros gastos de la actividad: Se incrementaron un 11,49%, lo que sugiere un control menos eficiente del gasto o una mayor actividad en algunas áreas.
 - ✓ Gastos de personal: La ejecución fue un 9,29% inferior, probablemente por ajustes en plantilla, vacantes no cubiertas o contratación temporal.
 - ✓ Gastos por ayudas y otros: Se ejecutaron por debajo del presupuesto (-1,36%), quizás debido a una reducción de programas internos o ayudas previstas.
 - ✓ Amortizaciones: Con una desviación del -0,06%, reflejan posiblemente menores inversiones o ajustes contables.
 - ✓ Gastos financieros: No se realizaron, lo que implica la eliminación de esa partida presupuestada de forma simbólica.
 - ✓ Total de gastos: En conjunto, la empresa gastó un 0,20% más de lo previsto, indicando un uso moderado y controlado de los recursos.
- v. De entre los servicios principales que se prestan, comparar los costes directos del servicio con los rendimientos (ingresos) conseguidos, tanto en euros como en número de servicios prestados.

Servicios	Ingresos	Gastos	Resultado	Peso gastos
Tienda	223.149,39 €	280.095,60 €	-56.946,21 €	1,26 €
Museo (entradas y visitas)	398.477,65 €	2.014.543,00 €	-1.616.065,35 €	5,06 €
TOTAL	621.627,04 €	2.294.638,60 €	-1.673.011,56 €	3,69 €

El análisis conjunto de la actividad económica de la entidad pone de manifiesto la existencia de un déficit estructural relevante, derivado de la diferencia entre los ingresos generados por la prestación de servicios y los costes asociados a los mismos.

En particular, los ingresos propios de la Fundación representan aproximadamente una cuarta parte de los gastos totales, siendo la actividad museística la principal generadora de dicho desequilibrio, lo cual resulta coherente con su naturaleza cultural y de servicio público.

La subvención de explotación recibida constituye, por tanto, un elemento esencial para la sostenibilidad financiera de la entidad, permitiendo la cobertura de los costes estructurales, especialmente los relacionados con el personal y el mantenimiento de las instalaciones.

En este sentido, el modelo económico de la Fundación no se orienta a la rentabilidad financiera de sus actividades, sino al cumplimiento de sus fines fundacionales, siendo la financiación pública el mecanismo que garantiza su viabilidad.

- vi. Analizar el grado de implementación de la contabilidad de costes y la extracción de conclusiones para la mejora de la gestión.

- ✓ Tras el análisis del grado de implementación de la contabilidad de costes, se observa que la Fundación dispone de una clasificación de los gastos por naturaleza y una cierta separación por actividades, reflejada en la información incluida en la memoria.
- ✓ No obstante, no se evidencia la existencia de un sistema formal de contabilidad analítica, que permita la imputación sistemática de la totalidad de los costes (especialmente los costes indirectos y de personal) a las distintas líneas de actividad.
- ✓ En este sentido, si bien es posible identificar y asignar determinados costes directos a actividades concretas, la ausencia de criterios definidos de reparto de los costes estructurales limita la capacidad de la entidad para analizar con precisión la rentabilidad y eficiencia de cada servicio prestado.
- ✓ En consecuencia, la implementación de la contabilidad de costes puede considerarse parcial, permitiendo un análisis básico de las actividades, pero con margen de mejora significativo en cuanto a la obtención de información útil para la toma de decisiones.

Vii. Analizar ratios financieros relevantes.

1. Ratio de Autofinanciación:

Fórmula: ingresos procedentes de recursos propios / ingresos totales.

Resultado: 29,56%. Esta ratio indica que el 29,56% de los ingresos totales de la Fundación provienen de recursos generados por su propia actividad, como entradas, visitas u otros ingresos propios. Un porcentaje así refleja cierta capacidad de autonomía financiera, aunque todavía limitada frente al total.

2. Ratio de Financiación Externa:

Fórmula: ingresos procedentes del Ayuntamiento / ingresos totales.

Resultado: 70,26%. Este ratio muestra que el 70,26% de los ingresos provienen de la aportación del Ayuntamiento. Esto indica una alta dependencia de la financiación pública para el sostenimiento de la actividad de la Fundación, lo cual es habitual en entidades culturales del sector público.

3. Ratio de cobertura del gasto con ingresos propios

Fórmula: ingresos propios / gastos totales

Resultado: 29,19. Este ratio indica qué parte del gasto total puede ser cubierta con los ingresos generados directamente por la Fundación (entradas, visitas, tienda, etc.). Un 29,19% implica que aproximadamente un tercio del gasto se cubre con recursos propios, mientras que el resto requiere financiación externa, generalmente aportaciones públicas.

4. Ratio de Solidez Financiera

Fórmula: Patrimonio Neto / Total Financiación

Resultado: 95,43%. Este ratio refleja el peso del patrimonio neto en la estructura financiera total de la Fundación. Un 95,43% indica una altísima solidez financiera, ya que casi la totalidad de los recursos con los que opera la entidad provienen de fondos propios. Esta estructura minimiza el riesgo financiero y refleja una posición muy estable frente a posibles tensiones de liquidez o endeudamiento.

b. ANÁLISIS OPERATIVO

- i. Identificar las características que mejor definen el modelo de gestión que se sigue en el ente y su caracterización global (gestión por objetivos, gestión por procesos, etc.), así como el grado de planificación (existencia de planes estratégicos, directores, operativos, etc.).
 - ✓ La Fundación aplica un modelo de gestión centrado en la planificación estratégica y operativa, con un enfoque claro en la gestión por objetivos. La actividad de la Fundación se estructura conforme a un plan de actuación anual, que incluye cinco líneas conceptuales para la programación de actividades culturales y educativas. Esta planificación evidencia una clara orientación a resultados, así como una distribución estructurada y coherente de las actividades: actividades didácticas, talleres de obra gráfica, actividades culturales, premios y becas, y programas de prácticas.
 - ✓ El enfoque global de la Fundación refleja una estrategia de programación cultural integrada, con acciones dirigidas a públicos diversos (escolares, familias, investigadores, artistas, estudiantes universitarios, etc.) y con presencia tanto física como digital. Además, se contemplan actuaciones sistemáticas sobre el fondo museográfico y bibliográfico, lo que confirma la existencia de una planificación operativa sólida, basada en la conservación, difusión y desarrollo del legado artístico de Joan Miró.
- ii. Valorar si hay una adecuada asignación de funciones y competencias, tanto a unidades como a personas; así como comprobar la existencia de manuales de procedimientos de gestión interna.
 - ✓ Se ha comprobado que la Fundación cuenta con una estructura organizativa definida, en la que las funciones y competencias están adecuadamente asignadas tanto a unidades como a personas responsables. Asimismo, dispone de procedimientos internos que garantizan la coherencia, trazabilidad y eficiencia en la ejecución de sus actividades, lo que contribuye a una gestión ordenada y transparente.
- iii. Verificar la existencia de políticas en materia de formación continua y su impacto en el desempeño.
 - ✓ En relación con la existencia de políticas en materia de formación continua, se ha verificado que la Fundación realiza acciones formativas dirigidas a su personal, habiéndose facilitado documentación justificativa correspondiente a diversos cursos realizados durante el ejercicio (entre otros, en materia de prevención de violencia y acoso laboral, desconexión digital, etc.).
 - ✓ No obstante, **no se ha evidenciado la existencia de una política formalizada de formación continua**, ni de un plan estructurado que defina objetivos, periodicidad, colectivos destinatarios o criterios de evaluación.
 - ✓ Asimismo, **no se observa la existencia de mecanismos de medición del impacto de dichas acciones formativas** en el desempeño del personal o en la mejora de la actividad de la entidad.
 - ✓ En consecuencia, si bien la Fundación desarrolla acciones formativas de forma efectiva, la gestión de la formación puede considerarse **reactiva y no sistematizada**, existiendo margen de mejora en su planificación y evaluación.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La Fundación presenta un modelo de funcionamiento coherente con su naturaleza pública, en el que los ingresos propios derivados de la actividad no cubren la totalidad de los costes, siendo la financiación pública un elemento esencial para su sostenibilidad.
- Se observa, en términos generales, un **buen grado de ejecución presupuestaria**, si bien existen algunas desviaciones en determinadas partidas de ingresos y gastos que conviene analizar para mejorar la planificación futura.
- La información disponible permite identificar los principales costes por actividades; no obstante, la ausencia de un sistema formal de contabilidad analítica limita un análisis más detallado de la eficiencia y del coste completo de cada línea de actividad.
- En materia de formación, la Fundación realiza acciones formativas de forma efectiva, si bien estas no se encuentran integradas en un marco formal de planificación y seguimiento.

Recomendaciones

- **Avanzar progresivamente en la implantación de herramientas de contabilidad analítica**, que permitan mejorar el conocimiento del coste de las actividades y facilitar la toma de decisiones.
- **Reforzar el seguimiento de las principales partidas de ingresos**, especialmente aquellas con mayor variabilidad, con el fin de ajustar las previsiones y mejorar la capacidad de planificación.
- **Continuar mejorando los mecanismos de control del gasto**, en línea con la buena gestión ya observada, prestando especial atención a aquellas partidas con mayor desviación.
- **Estructurar la formación del personal dentro de un plan definido**, que permita ordenar las acciones formativas y facilitar su seguimiento en el tiempo.
- **Incorporar indicadores de gestión sencillos**, que permitan realizar un seguimiento periódico de la actividad (ingresos propios, cobertura de costes, evolución de servicios, etc.).

Málaga, a 16 de abril de 2026

Fdo. Gabriel Espín Martín