

Evaluación de
ejecución y conclusiones

Plan General de Actuación 2014-2017



Evaluación de
ejecución y conclusiones

Plan General de Actuación 2014-2017

**MUSEO NACIONAL
CENTRO DE ARTE
REINA SOFIA**

Presentación

El objetivo de este documento es evaluar el desarrollo del Plan General de Actuación (PGA) 2014-2017 del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, a lo largo de los cuatro años transcurridos desde su inicio en 2014 hasta su reciente finalización en 2017, con objeto de destacar la consecución de los objetivos fijados y analizar las posibles desviaciones. Este informe sirve de base para identificar, además, las áreas que pueden necesitar un nuevo impulso, lo que convendrá tener en cuenta en la definición de un nuevo Plan General de Actuación.

Por tanto, en el presente documento se exponen, tras una breve descripción de la estructura y el contenido del citado PGA 2014-2017, el grado de ejecución de todos los proyectos desarrollados en cada uno de los cinco objetivos generales a la finalización del periodo de ejecución, a 31 de diciembre de 2017, así como los logros alcanzados en cada uno de ellos. Por último, se incluyen las principales conclusiones obtenidas tras la valoración final de la ejecución del propio PGA 2014-2017.

Índice

1 ESTRUCTURA DEL PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN 2014-2017	7
2 LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES	9
3 DESARROLLO DE LOS PROYECTOS DEL PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN 2014-2017	
• OBJETIVO GENERAL 1. Promover el conocimiento crítico del público sobre el arte moderno y contemporáneo	11
• OBJETIVO GENERAL 2. Fomentar y preservar la creación artística contemporánea en sus diversas manifestaciones	15
• OBJETIVO GENERAL 3. Desarrollar la concepción del Museo como espacio de investigación e intercambio de ideas y conocimiento.....	17
• OBJETIVO GENERAL 4. Potenciar un Museo en red que impulse la circulación de obras, saberes y relatos	19
• OBJETIVO GENERAL 5. Adecuar la estructura, organización y funcionamiento del Museo a la consecución de sus objetivos.....	21
4 CONCLUSIONES PRINCIPALES	25

1 Estructura del Plan General de Actuación 2014-2017

El Plan General de Actuación (PGA) constituye una apuesta por sistematizar las actividades del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía para el logro de sus objetivos durante el periodo 2014-2017.

Atendiendo a los principios generales y a la teoría básica del sistema de planificación estratégica y de la dirección por objetivos, este PGA se articula utilizando una serie de conceptos básicos cuyas definiciones, dada su finalidad instrumental, se han adoptado para lograr una mayor funcionalidad.

Dichos conceptos y sus definiciones correspondientes se señalan a continuación:

La misión

Es la razón de ser del Museo, lo que justifica su existencia.

La visión

Es la imagen de la realidad deseable y alcanzable para el futuro de la institución.

Los objetivos generales

Son las metas, finalidades y propósitos de carácter general que el Museo pretende alcanzar en el periodo de cuatro años, de 2014 a 2017.

Las estrategias

Son los caminos, vías o líneas de actuación de la Subdirección Artística y de la Subdirección de Gerencia del Museo para conseguir los objetivos generales establecidos.

Los proyectos

Son los conjuntos coordinados de actividades que, siguiendo una estrategia determinada, pretenden lograr un objetivo específico que contribuya, a su vez, a la consecución de un objetivo general.

El PGA recoge la misión y visión del Museo, así como los objetivos generales y las estrategias para su consecución, en los siguientes términos:

La **misión** del Museo Reina Sofía, más allá de custodiar, acrecentar y exhibir sus fondos artísticos, busca promover el conocimiento y el acceso de la ciudadanía al arte

contemporáneo en sus diversas manifestaciones, a través de un programa continuado de exposiciones temporales, diversas presentaciones de la Colección y variadas actividades de educación, investigación y formación.

La **visión** del Museo, como institución pública, conlleva tener un rol protagonista en el contexto cultural de nuestro tiempo. Para ello, es necesario un replanteamiento basado en la idea de lo común, paradigma que emerge de la multiplicidad de singularidades que desbordan la división entre el ámbito público y el privado, y supone una redefinición de la noción cerrada y exclusiva de patrimonio. Esta multiplicidad es, sin duda, el motor de las sociedades contemporáneas. Para construir este archivo de lo común es esencial distanciarse de la dinámica de expansión mediante franquicias que tanto parece atraer a algunos de los responsables de los museos actuales, e invertir nuestros esfuerzos en otra lógica de crecimiento: en la creación de una confederación de instituciones, en el ámbito nacional e internacional, que compartan las obras que albergan y que, sobre todo, sean partícipes de las experiencias, saberes y relatos que se generan a su alrededor.

Los **objetivos generales** del PGA son:

1. Promover el conocimiento crítico del público sobre el arte moderno y contemporáneo.
2. Fomentar y preservar la creación artística contemporánea en sus diversas manifestaciones.
3. Desarrollar la concepción del Museo como espacio de investigación e intercambio de ideas y conocimiento.
4. Potenciar un Museo en red que impulse la circulación de obras, saberes y relatos.
5. Adecuar la estructura, organización y funcionamiento del Museo a la consecución de sus objetivos.

Estos cinco objetivos generales se despliegan en 24 estrategias y 85 proyectos.

2 Los Planes Operativos Anuales

Los Planes Operativos Anuales (POA) se constituyen como herramientas de gestión del Plan General de Actuación e integran la planificación de los proyectos y actividades que permiten orientar, a corto y medio plazo, los recursos necesarios para alcanzar los objetivos marcados.

Cada Plan General Anual contiene los proyectos considerados prioritarios en el momento de su elaboración. El desarrollo previsto de cada uno de ellos se detalla en una ficha donde se especifican también el responsable y el equipo a su cargo, el producto principal y las actividades más importantes, así como el calendario de ejecución.

A lo largo de la vigencia del PGA 2014-2017, se han elaborado cuatro POA correspondientes a los años de duración de este: 2014, 2015, 2016 y 2017.

Los proyectos planificados para el desarrollo del PGA 2014-2017 fueron los siguientes:

Año	Proyectos
2014	52
2015	62
2016	56
2017	58

3 Desarrollo de los Proyectos del Plan General de Actuación 2014-2017

En este apartado se señala el grado de ejecución de cada proyecto, respecto a cada uno de los cinco objetivos generales, al finalizar el Plan General de Actuación (PGA) 2014-2017, destacando las mejoras y logros alcanzados durante su desarrollo.

OBJETIVO GENERAL 1

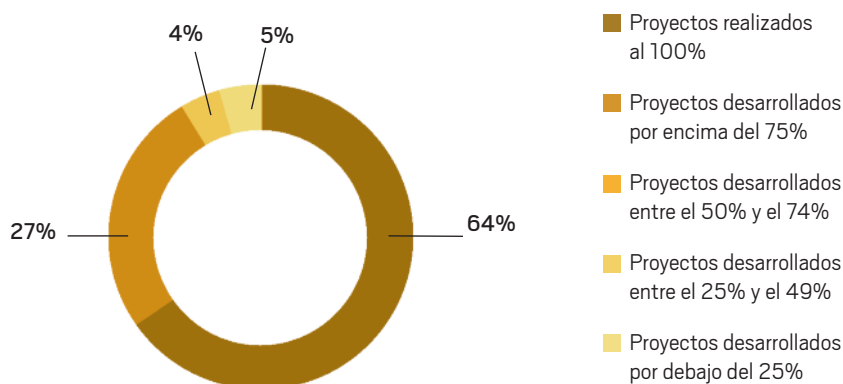
Promover el conocimiento crítico del público sobre el arte moderno y contemporáneo.

Grado de ejecución

Proyecto	Grado de ejecución
Proyecto 1.1.1	100%
Proyecto 1.1.2	100%
Proyecto 1.2.1	100%
Proyecto 1.2.2	75 - 99%
Proyecto 1.3.1	75 - 99%
Proyecto 1.3.2	100%
Proyecto 1.3.3	100%
Proyecto 1.4.1	100%
Proyecto 1.4.2	75 - 99%
Proyecto 1.5.1	75 - 99%
Proyecto 1.5.2	75 - 99%
Proyecto 1.5.3	25 - 49%
Proyecto 1.6.1	100%
Proyecto 1.6.2	100%
Proyecto 1.6.3	100%
Proyecto 1.6.4	100%
Proyecto 1.7.1	100%
Proyecto 1.7.2	100%
Proyecto 1.8.1	100%
Proyecto 1.8.2	75 - 99%
Proyecto 1.9.1	<25%
Proyecto 1.9.2	100%

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 1	Nº de proyectos	%
Proyectos realizados al 100%	14	64
Proyectos desarrollados por encima del 75%	6	27
Proyectos desarrollados entre el 50% y el 74%	0	0
Proyectos desarrollados entre el 25% y el 49%	1	4
Proyectos desarrollados por debajo del 25%	1	5
Total	22	100

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 1



Logros obtenidos

1. El impulso de los sucesivos Planes Operativos Anuales (POA) ha permitido profundizar en las diferentes relecturas de la Colección del Museo, compuesta por más de 21.000 obras, manteniendo intacto el afán por presentar distintas y novedosas narraciones en torno a ella, y cumpliendo al 100% los objetivos anuales planteados en los proyectos 1.1.1 y 1.1.2.
2. Se han desarrollado al 100% los proyectos expositivos programados, manteniendo en uso todos los espacios destinados a exposiciones temporales en los edificios Sabatini y Nouvel, y poniendo en valor otros no específicamente dedicados a tal fin, como la Sala de Protocolo o la Sala de Bóvedas del edificio Sabatini.
3. Tanto el Palacio de Velázquez como el Palacio de Cristal han incrementado sustancialmente su actividad, superando las previsiones respecto al número de exposiciones temporales realizadas, así como al número de visitantes.
4. El gran esfuerzo realizado para buscar una dimensión adicional a las exposiciones temporales y avanzar en las líneas de definición e identidad de la Colección, se ha

traducido en la ejecución de un amplio programa de actividades complementarias como seminarios, conferencias y encuentros.

5. En el campo de la programación cultural, se han cumplido ampliamente las expectativas, si atendemos al volumen de actividades realizadas, el elevado número de asistentes así como su repercusión crítica. El Museo propuso a lo largo de este periodo ciclos audiovisuales de tesis e históricos, centrados especialmente en la historia del cine experimental o en las trayectorias de cineastas relevantes, algunos de los cuales itineraron a otras instituciones (como Tabakalera, en San Sebastián, y Centro Galego de Artes da Imaxe, en La Coruña), así como diversas iniciativas en el ámbito escénico (danza, teatro, performance, etc.). Como viene siendo habitual dentro de las líneas de investigación de la institución, debe señalarse también el lugar protagonista que ha ocupado América Latina.
6. En relación con la programación educativa dirigida a distintos públicos, debe destacarse la consolidación de iniciativas como la formación docente, a través de acuerdos con la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid, o la ampliación de la oferta para Educación Infantil y público familiar.
7. Con respecto a la actividad editorial, además de la ejecución exitosa de su programa, el impulso del PGA 2014-2017 se ha traducido en el establecimiento de nuevas colaboraciones con instituciones, fundaciones o editoriales, mediante la firma de convenios o acuerdos de colaboración. Es el caso de las publicaciones en coedición, como *Bruce Conner. Es todo cierto* (2017), con el Museum of Modern Art de San Francisco (SFMoMA); *Kobro y Strzeminski. Prototipos vanguardistas* (2017), con el Muzeum Sztuki de Łódź; *Marcel Broodthaers. Una retrospectiva* (2016) con el Museum of Modern Art de Nueva York y (MoMA) y la editorial Marot; *Wifredo Lam* (2016), con el Centre Pompidou, Musée national d'art moderne, de París; *Nasreen Mohamedi. La espera forma parte de una vida intensa* (2015), con el Metropolitan Museum of Art, de Nueva York, y el Kiran Nadar Museum of Art de Nueva Delhi; *Rémy Zaugg. Cuestiones de percepción* (2015) con el Museum für Gegenwartskunst Siegen, Hans and Renée Müller-Meylan Foundation y la editorial Snoeck; *El retorno de la serpiente. Mathias Goeritz y la invención de la arquitectura emocional* (2014), con Fomento Cultural Banamex A. C. y Fundación Amparo, ambas en Ciudad de México, y la editorial Penguin Ramdon House.
8. Los indicadores para la evaluación de la actividad anual del Departamento de Prensa han ido mejorando de manera progresiva. En 2017 se han obtenido 25.875 impactos en los medios de comunicación analizados (un 6,22% más que en 2014). Esto ha supuesto una audiencia de 7.860 millones de personas y un retorno económico de 138 millones de euros, frente a los 72 millones registrados en 2014, es decir, casi un 80% más. El Museo ha alcanzado gran presencia en redes sociales: en Twitter se ha pasado de 172.000 seguidores en 2014 a 744.706 en la actualidad (un 433% más) y la cuenta de Facebook cuenta hoy con 355.953 seguidores, un 148% más que en 2014. A partir de

abril de 2017 el Museo tiene también cuenta en Instagram que ya registra más de 20.000 seguidores.

9. En cuanto a las labores de comunicación y difusión de las actividades del Museo y de su Colección cabe destacar el análisis de públicos y su diagnóstico cuyos resultados finales se presentaron ante los departamentos implicados en mayo de 2017. Actualmente, se están estudiando las problemáticas detectadas para trazar líneas de mejora y proyectos de resolución.
10. Cabe destacar el esfuerzo realizado por el Museo para fomentar mecanismos e iniciativas que favorezcan la igualdad, la inclusión social y la accesibilidad universal. En este sentido, la institución ha desarrollado una programación continua dirigida a personas con distintas capacidades sensoriales y cognitivas, que ha culminado con éxito a la finalización del PGA 2014-2017, marcando una línea de mejora permanente para el futuro.

OBJETIVO GENERAL 2

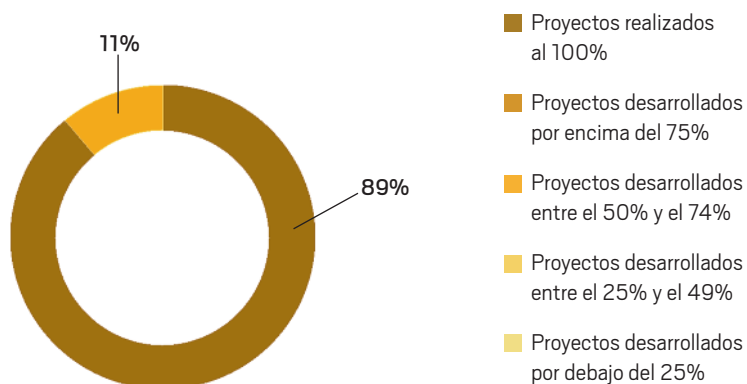
Fomentar y preservar la creación artística contemporánea en sus diversas manifestaciones.

Grado de ejecución

Proyecto	Grado de ejecución
Proyecto 2.1.1	50 - 74%
Proyecto 2.1.2	100%
Proyecto 2.2.1	100%
Proyecto 2.2.2	100%
Proyecto 2.2.3	100%
Proyecto 2.2.4	100%
Proyecto 2.3.1	100%
Proyecto 2.3.2	100%
Proyecto 2.3.3	100%

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 2	Nº de proyectos	%
Proyectos realizados al 100%	8	89
Proyectos desarrollados por encima del 75%	0	0
Proyectos desarrollados entre el 50% y el 74%	1	11
Proyectos desarrollados entre el 25% y el 49%	0	0
Proyectos desarrollados por debajo del 25%	0	0
Total	9	100

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 2



Logros obtenidos

1. En los cuatro años de duración del PGA 2014-2017, la estrecha colaboración del Museo con artistas, comisarios y especialistas, nacionales e internacionales, ha permitido presentar nuevas formas de pensar y aproximarse a las manifestaciones artísticas del presente y el pasado reciente. Destacan, en este sentido, las muestras monográficas dedicadas a artistas consolidados, como *William Kentridge. Basta y sobra* (2017), *Esther Ferrer. Todas las variaciones son válidas, incluida esta* (2017), *Damián Ortega. El cohete y el abismo* (2016), *Hito Steyerl. Duty-Free Art* (2015) o *Las biografías de Amos Gitai* (2014), así como otras orientadas a dar visibilidad a artistas jóvenes como *David Bestué. ROSI AMOR* (2017), *Erlea Maneros Zabala* (2016), *Alexandre Estrela. Cápsulas de silencio* (2015) o *Tracey Rose. (X)* (2014). También aquellas que revisan figuras y casos de estudio históricos relevantes, como *NSK del Kapital al Capital. Neue Slowenische Kunst. Un hito de la década final de* (2017), *Campo cerrado. Arte y poder en la posguerra española. 1939-1953* (2016), *Constant. Nueva Babilonia* (2015) o *Wols: el cosmos y la calle* (2014). Por último, cabe reseñar las muestras de tesis que plantean relatos y relaciones entre artistas, trayectorias y contextos diversos, como *Ficciones y territorios. Arte para pensar la nueva razón del mundo* (2016), *Aún no. Sobre la reinención del documental y la crítica de la modernidad* (2015) o *Playgrounds. Reinventar la plaza* (2014).

La gestión, coordinación y desarrollo del proyecto de la Radio del Museo Reina Sofía (RRS) se ha cumplido satisfactoriamente, mejorándose, además, la interfaz del *site*, y se ha incrementado sustancialmente la producción de cápsulas sonoras para los cuatro canales que componen la radio: *Audible, Contextos, Redes y Procesos*.

2. El PGA 2014-2017 ha permitido incrementar de manera sustancial los conocimientos sobre los materiales y las técnicas empleadas en la creación moderna y contemporánea. Esta información está orientada a perfeccionar la política de conservación y restauración integral de los fondos y obras bajo la responsabilidad del Museo, estableciendo, a su vez, una dinámica de aprendizaje y profundización en proyectos de investigación científica que se prolongan más allá del periodo contemplado por este PGA.

OBJETIVO GENERAL 3

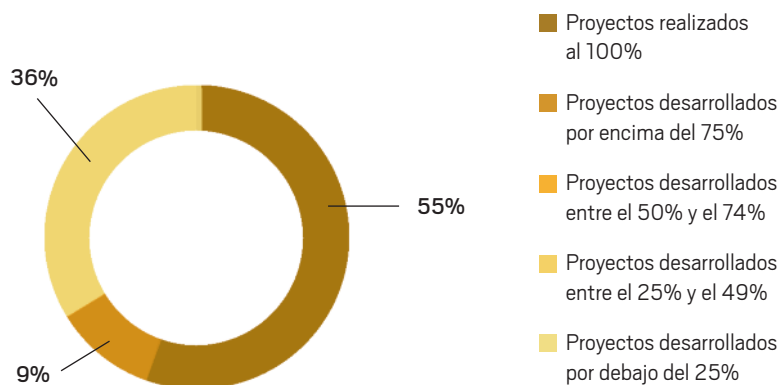
Desarrollar la concepción del Museo como espacio de investigación e intercambio de ideas y conocimiento.

Grado de ejecución

Proyecto	Grado de desarrollo
Proyecto 3.1.1	100%
Proyecto 3.1.2	0%
Proyecto 3.1.3	75 - 99%
Proyecto 3.1.4	100%
Proyecto 3.1.5	100%
Proyecto 3.1.6	100%
Proyecto 3.1.7	100%
Proyecto 3.1.8	0%
Proyecto 3.1.9	100%
Proyecto 3.2.1	0%
Proyecto 3.2.2	0%

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 3	Nº de proyectos	%
Proyectos realizados al 100%	6	55
Proyectos desarrollados por encima del 75%	1	9
Proyectos desarrollados entre el 50% y el 74%	0	0
Proyectos desarrollados entre el 25% y el 49%	0	0
Proyectos desarrollados por debajo del 25%	4	36
Total	11	100

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 3



Logros obtenidos

1. El Centro de Estudios del Museo ha mantenido durante estos años su relación y colaboración con distintos agentes de investigación. Destacan, por su especial relevancia, el Programa de Residencias de Investigación y la plataforma de doctorandos iniciada por ARTEA, además de las redes vinculadas a la institución como son la Fundación de los Comunes y la Red de Conceptualismos del Sur. Además, se han consolidado los programas de investigación y formación en el marco académico realizados en colaboración con distintas universidades, como la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad Autónoma de Madrid, la Universidad de Castilla-La Mancha y la reciente incorporación de la Universitat Oberta de Catalunya con el Grado online en Artes.
2. La programación expositiva del Museo durante estos años se ha visto enriquecida por la colaboración de comisarios de gran prestigio nacional e internacional, entre los que cabe destacar: T. J. Clark y Anne M. Wagner (*Piedad y terror en Picasso. El camino a Guernica*, 2017), Gabriel Pérez-Barreiro y Michelle Sommer (*Mário Pedrosa. De la naturaleza afectiva de la forma*, 2017), Jean-François Chevrier (*Anne-Marie Schneider*, 2016), Catherine David (*Wifredo Lam*, 2016), Philippe Vergne y Yasmil Raymond (*Carl Andre. Escultura como lugar, 1958-2010*, 2015), Jorge Ribalta (*Aún no. Sobre la reinención del documental y la crítica de la modernidad*, 2015) o Virginia Torrente (*Patricia Gadea. Atomic-Circus*, 2014), así como el colectivo de comisarias WHW (What, How and for Whom) (*Un saber realmente útil*, 2014).
3. A modo de conclusión, en el marco de este Objetivo General 3, se han desarrollado satisfactoriamente numerosas exposiciones prospectivas con la pretensión de favorecer reflexiones críticas sobre el panorama actual del arte moderno y contemporáneo, y proponer nuevas visiones sobre el pasado.

OBJETIVO GENERAL 4

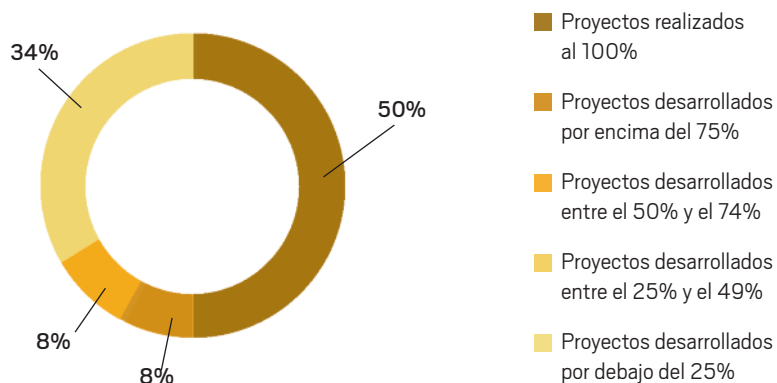
Potenciar un Museo en red que impulse la circulación de obras, saberes y relatos.

Grado de ejecución

Proyecto	Grado de desarrollo
Proyecto 4.1.1	75 – 99%
Proyecto 4.1.2	100%
Proyecto 4.1.3	100%
Proyecto 4.2.1	0%
Proyecto 4.2.2	50 – 74%%
Proyecto 4.2.3	100%
Proyecto 4.2.4	100%
Proyecto 4.2.5	100%
Proyecto 4.2.6	100%
Proyecto 4.3.1	0%
Proyecto 4.3.2	0%
Proyecto 4.3.3	0%

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 4	Nº de proyectos	%
Proyectos realizados al 100%	6	50
Proyectos desarrollados por encima del 75%	1	8
Proyectos desarrollados entre el 50% y el 74%	1	8
Proyectos desarrollados entre el 25% y el 49%	0	0
Proyectos desarrollados por debajo del 25%	4	34
Total	12	100

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 4



Logros obtenidos

1. El Museo se ha esforzado año tras año en difundir sus propios proyectos en instituciones nacionales e internacionales, y en establecer relaciones y colaboraciones significativas. Esto ha favorecido la itinerancia nacional e internacional de varias muestras que han podido verse, entre otros lugares, en la Tate Modern de Londres, la Fundación Serralves de Oporto, el Hangar Bicocca de Milán, el Museo de Arte de Lima (MALI) y Museo de la Universidad Nacional de Tres de Febrero de Buenos Aires. Cabe destacar la muestra *Nasreen Mohamedi. La espera forma parte de una vida intensa* (2015), co-organizada con el Metropolitan Museum of Art de Nueva York que inauguró su sede dedicada a la creación contemporánea con esta exposición, y que contó también con la colaboración del Kiran Nadar Museum of Art de Nueva Delhi.
Asimismo, se han fomentado las itinerancias de ciclos audiovisuales y de otros programas culturales.
2. Durante estos años se han presentado en las sedes del Museo numerosos proyectos realizados en colaboración con otras instituciones, como la exposición dedicada al artista estadounidense Kerry James Marshall, *Kerry James Marshall. Pintura y otras cosas* (2014) organizada junto con el Museum van Hedendaagse Kunst Antwerpen (M HKA) de Amberes, la Kunsthall Charlottenborg de Copenhague y la Fundació Antoni Tàpies de Barcelona, y algunas de las exposiciones itinerantes señaladas en el apartado anterior. Mención especial merece la consolidación del papel del Museo en la red europea de museos L'Internationale, en el marco del proyecto *Los Usos del Arte – El legado de 1848 y 1989*, en el que participan, además del Museo Reina Sofía, otras cinco instituciones: Moderna Galerija (MG, Liubliana), Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA, Barcelona), MHKA (Amberes), SALT (Estambul y Ankara) y Van Abbemuseum (Eindhoven); y que tiene como objetivos la colaboración y el intercambio de conocimiento entre profesionales del ámbito museístico y de la cultura, así como la realización de proyectos transversales que propongan nuevas formas de acceso transnacional a la cultura y al patrimonio.

OBJETIVO GENERAL 5

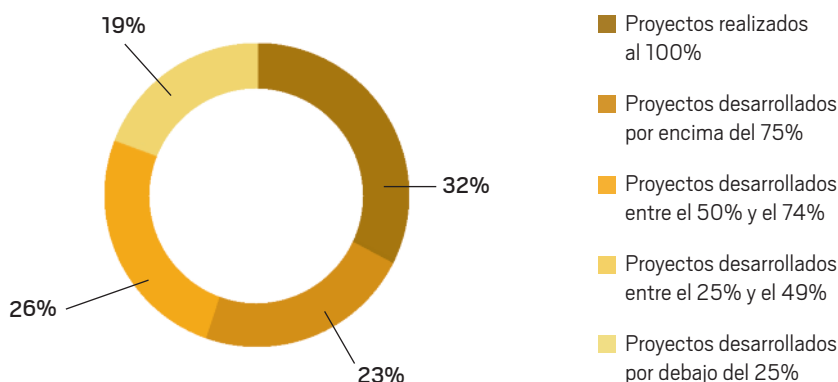
Adecuar la estructura, organización y funcionamiento del Museo a la consecución de sus objetivos.

Grado de ejecución

Proyecto	Grado de desarrollo
Proyecto 5.1.1	75 – 99%
Proyecto 5.1.2	0%
Proyecto 5.1.3	0%
Proyecto 5.1.4	100%
Proyecto 5.1.5	50 –74%
Proyecto 5.2.1	100%
Proyecto 5.2.2	50 –74%
Proyecto 5.2.3	100%
Proyecto 5.2.4	75 – 99%
Proyecto 5.2.5	100%
Proyecto 5.2.6	75 – 99%
Proyecto 5.2.7	50 –74%
Proyecto 5.2.8	50 –74%
Proyecto 5.2.9	50 –74%
Proyecto 5.2.10	100%
Proyecto 5.3.1	75 – 99%
Proyecto 5.3.2	100%
Proyecto 5.3.3	100%
Proyecto 5.3.4	75 – 99%
Proyecto 5.4.1	0%
Proyecto 5.4.2	50 –74%
Proyecto 5.4.3	100%
Proyecto 5.5.1	100%
Proyecto 5.5.2	0%
Proyecto 5.6.1	75 – 99%
Proyecto 5.6.2	50 –74%
Proyecto 5.7.1	50 –74%
Proyecto 5.7.2	100%
Proyecto 5.7.3	<25%
Proyecto 5.7.4	0%
Proyecto 5.7.5	75 – 99%

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 5	Nº de proyectos	%
Proyectos realizados al 100%	10	32
Proyectos desarrollados por encima del 75%	7	23
Proyectos desarrollados entre el 50% y el 74%	8	26
Proyectos desarrollados entre el 25% y el 49%	0	0
Proyectos desarrollados por debajo del 25%	6	19
Total	31	100

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 5



Logros obtenidos

1. Para mejorar la experiencia del visitante antes de su entrada al Museo se ha implantado una herramienta de gestión en línea que, además de permitir acciones básicas de reserva y venta de entradas, consolida la adaptación de la institución al entorno digital, ampliando tanto el abanico de nuevas fuentes de ingresos, como la capacidad analítica de la información suministrada por esta herramienta a través de las taquillas del Museo.
2. Se han impulsado dos espacios gastronómicos con un triple objetivo: aumentar y mejorar la oferta ya existente, complementar la imagen global de la institución incluyendo elementos que afectan a la experiencia de los públicos, y elevar los ingresos del Museo.
3. La actualización de los mecanismos de gestión interna y externa del Museo se ha traducido en una revisión formal de las normas internas de gestión económica y tesorería, acometiendo la implantación de un sistema de contabilidad de costes y de un sistema de verificación del registro contable de facturas. Asimismo, se ha procedido a la revisión y actualización del inventario de bienes. Por último, la institución se encuentra en un proceso de mejora continua de la intranet para facilitar la circulación de información interna.

4. En cuanto a la gestión de los recursos humanos del Museo, se concluyó el análisis detallado de las necesidades en esta materia, que ha servido de base para el Plan de Transformación del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía propuesto para lograr una mejora integral.

Además, se han impulsado y perfeccionado los planes de formación garantizando la continua capacitación de su personal y su respectiva repercusión en la calidad del servicio que presta.

4 Conclusiones Principales

El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía ha adecuado su actividad, a lo largo de los últimos cuatro años, a su Plan General de Actuación (PGA) 2014-2017 y, en este sentido, el Plan Operativo Anual 2017 ha sido el último de los cuatro POA realizados en este marco.

El PGA 2014-2017 fue elaborado por esta institución contando con la participación de todos los responsables de los distintos proyectos que lo componen. Para valorar adecuadamente su desarrollo se estableció un conjunto de indicadores de seguimiento y evaluación.

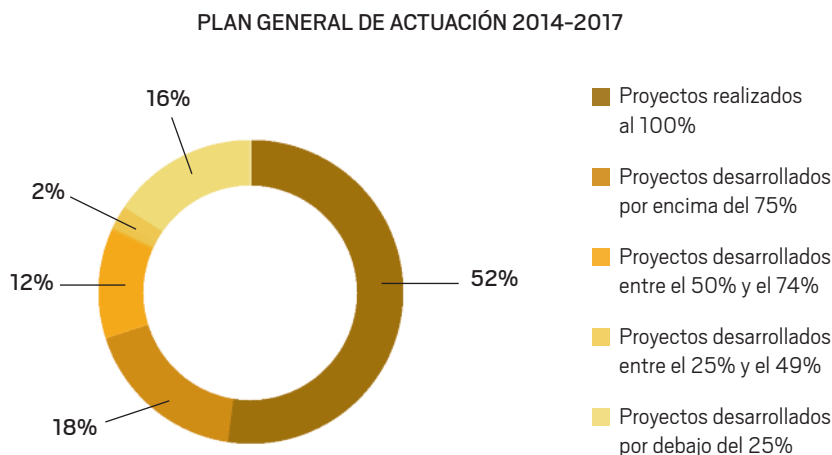
En este sentido y con carácter general, puede decirse que durante estos cuatro años la implicación del Museo en la implantación de la planificación estratégica como herramienta de trabajo ha sido muy positiva, impulsando un proceso importante de reflexión y de compromiso, que la propia experiencia de ejecución de los sucesivos POA ha traducido en procesos más fluidos y sencillos para todos los implicados. El ejercicio de autocrítica, la posibilidad de manifestar opiniones y necesidades, así como la oportunidad de participar en el proceso de diseño de los proyectos en un clima de transparencia interna, ha servido, en buena medida, para la consecución de gran parte de los objetivos fijados en este PGA. De esta manera, se ha logrado limitar el impacto negativo de sucesivos ejercicios condicionados, como es sabido, en un grado importante, por las limitaciones presupuestarias propias del momento económico en el que se ha desarrollado la actividad inherente a dicho PGA, lo que ha facilitado de manera decisiva, a su vez, la gestión de recursos con criterios de objetividad.

El desarrollo de este PGA ha mejorado la cohesión interna y la coordinación entre los diferentes departamentos. El esfuerzo final de análisis del cumplimiento de los objetivos específicos y de las desviaciones existentes que se ha realizado en este informe permitirá, finalmente, abordar el futuro con un conocimiento más exhaustivo de las posibilidades reales de actuación, de los medios disponibles para abordar las actividades y de la suficiencia o insuficiencia de los recursos.

Respecto al balance de cumplimiento del PGA, en el siguiente cuadro se detalla el número de proyectos realizados por cada uno de los cinco objetivos generales, y el porcentaje que supone respecto al número total de proyectos de este PGA, 85 en total.

Grado de ejecución

PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN 2014-2017	Nº de proyectos	%
Proyectos realizados al 100%	44	52
Proyectos desarrollados por encima del 75%	15	18
Proyectos desarrollados entre el 50% y el 74%	10	12
Proyectos desarrollados entre el 25% y el 49%	2	2
Proyectos desarrollados por debajo del 25%	14	16
Total	85	100



De los 85 proyectos, 59, es decir, un 70%, alcanzan niveles de cumplimiento cercanos al 100% y solo el 16% no han podido desarrollarse adecuadamente, con una ejecución inferior al 25%, o no han comenzado a ejecutarse, como refleja con mayor claridad el siguiente gráfico:

Como se pone de manifiesto en el análisis por objetivos realizado en el apartado de este informe, *Desarrollo de los proyectos del Plan General de Actuación 2014-2017*, se han obtenido resultados satisfactorios en todos ellos, con logros en prácticamente todas las estrategias identificadas. Puede considerarse que, a través del cumplimiento del PGA 2014-2017, el Museo ha mejorado los planteamientos de los cinco objetivos generales de los que partía y que han sido descritos.

Las causas fundamentales de las desviaciones en la ejecución de dichos proyectos han sido básicamente las mismas a lo largo de estos años, con algunos apuntes particulares incluidos en los respectivos informes de seguimiento y evaluación de cada POA, a saber:

Situaciones sobrevenidas que generan vacantes en la plantilla del Museo afectando a los calendarios de actividades que articulan cada proyecto.

Situación económica general, que condiciona la participación privada a través de los depósitos de fondos artísticos.

Dificultades derivadas de la complejidad técnica y el volumen de algunas actividades acometidas.

Por otra parte, debe tenerse en cuenta que el Museo no ha limitado su actividad durante estos años con el PGA, sino que los proyectos recogidos en el mismo se suman a la gestión habitual de los departamentos, incorporándose conforme a los criterios de aportación de valor o novedad.

El esfuerzo realizado, por tanto, para mantener e incrementar en muchos aspectos el nivel tanto cuantitativo como cualitativo de las actividades museísticas, unido al necesario para desarrollar además iniciativas novedosas que aportasen experiencias a los distintos públicos, ha tenido que suplir las carencias derivadas de las tres situaciones señaladas, lo que viene a explicar la demora en la puesta en marcha y desarrollo satisfactorio de alguno de los proyectos.

Como conclusión, en el balance del PGA para el periodo 2014-2017, debe destacarse el logro que, en sí mismo, supone la culminación de un proceso planificador de estas características, con aceptación razonable por parte de los equipos, así como un grado más que notable de cumplimiento en los objetivos marcados.

Ahora más que nunca, contar con una hoja de ruta, que además se pretende flexible y adaptable, es una necesidad primordial. Por ello, el Museo Reina Sofía tiene la voluntad de persistir en la implantación de la planificación estratégica como método de trabajo y de rendir cuentas de sus resultados ante los ciudadanos y las instituciones. Voluntad que se traducirá en la elaboración del próximo PGA 2018-2021.

Madrid, marzo de 2018

