



Evaluación de la ejecución
y conclusiones

PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN 2022-2024

**MUSEO NACIONAL
CENTRO DE ARTE
REINA SOFIA**



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE CULTURA

Evaluación de la ejecución
y conclusiones

PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN 2022-2024

Presentación

El objetivo de este documento es evaluar el desarrollo del Plan General de Actuación (PGA) 2022-2024 del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS) a lo largo de los tres años transcurridos, desde su inicio en 2022 hasta su reciente finalización en 2024, con objeto de destacar la consecución de los objetivos fijados y analizar las desviaciones producidas, en su caso. Este informe sirve de base para identificar, además, las áreas que puedan necesitar un nuevo impulso, lo que convendrá tener en cuenta en la definición de un nuevo Plan General de Actuación.

En este documento se exponen, tras una breve descripción de la estructura y el contenido del PGA 2022-2024, el grado de ejecución de todos los proyectos desarrollados en cada uno de los seis Objetivos Generales a la finalización del periodo de ejecución a 31 de diciembre de 2024, 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 2022-2024.

Índice

1	ESTRUCTURA DEL PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN 2022-2024	7
2	PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN 2022-2024	9
3	PLANES OPERATIVOS ANUALES	11
4	DESARROLLO DE LOS PROYECTOS DEL PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN 2022-2024	13
	OBJETIVO GENERAL 1	
	Fomentar una oferta cultural de calidad que abarque todos los formatos de creación	13
	Logros obtenidos	14
	OBJETIVO GENERAL 2	
	Potenciar un Museo 3.0 que impulse la circulación de obras, saberes y relatos, generando nuevos públicos, fomentando el conocimiento crítico sobre el arte moderno y contemporáneo	15
	Logros obtenidos	17
	OBJETIVO GENERAL 3	
	Favorecer el desarrollo de un ecosistema cultural sostenible de producción, pensamiento, investigación, formación e intercambio de ideas, experiencias y conocimiento en el ámbito del arte y la cultura, entendidas de manera amplia	19
	Logros obtenidos	20
	OBJETIVO GENERAL 4	
	Fortalecer la colaboración del Museo con la sociedad en diferentes escalas con especial atención al fomento de la reflexión crítica y la preservación de la creación artística contemporánea en sus diversas manifestaciones, apostando así por un Museo descentralizado o multicéntrico	22
	Logros obtenidos	23
	OBJETIVO GENERAL 5	
	Adecuar la infraestructura, organización y el funcionamiento del Museo a la consecución de sus objetivos	25
	Logros obtenidos	26
	OBJETIVO GENERAL 6	
	Dotar de mayor visibilidad al proyecto del Museo y su valor añadido	27
	Logros obtenidos	28
5	CONCLUSIONES PRINCIPALES	31

1 Estructura del Plan General de Actuación 2022-2024

El Plan General de Actuación (PGA) constituyó un intento de sistematizar las actividades del Museo Reina Sofía para el logro de sus objetivos durante el periodo 2022-2024.

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

Dichos conceptos y sus definiciones correspondientes se señalan a continuación:

La misión

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

La visión

Es la imagen de la realidad deseable y alcanzable para el futuro del Museo Reina Sofía.

Los objetivos generales

Son las metas, finalidades y propósitos de carácter general que el Museo Reina Sofía pretende conseguir en el periodo de tres años, de 2022 a 2024.

Las estrategias

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

Los proyectos

Son los conjuntos coordinados de actividades que, discuriendo por una estrategia, pretenden conseguir un objetivo específico que contribuya, a su vez, a la consecución de un objetivo general.

2 Plan General de Actuación 2022-2024

Este Plan General de Actuación recoge la misión y visión del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, así como los objetivos generales y las estrategias para su consecución, en los siguientes términos:

La misión del Museo más allá de custodiar, acrecentar y exhibir sus fondos artísticos, busca promover el conocimiento y el acceso del público al arte contemporáneo en sus diversas manifestaciones, a través de un programa continuado de exposiciones temporales, de diversas presentaciones de la Colección y de variadas actividades de educación, investigación y estudio.

La visión del Museo, como institución pública, debe tener un rol protagonista en el contexto cultural de nuestro tiempo, en el que asistimos a importantes cambios marcados por factores como la globalización, el impacto de las nuevas tecnologías y redes sociales o la irrupción de los estudios poscoloniales y decoloniales. Por su parte, la creación artística y cultural, más allá de la preeminencia de lo visual, ha pasado de girar en torno a una obra a buscar el relato y estudiar los contextos, hasta el punto de que el artista contemporáneo ya no trabaja tanto con técnicas sino con formatos. Este cambio de paradigma exige desarrollar un nuevo modelo de museo, que ya no puede funcionar desde la lógica vertical, en la que el conocimiento se imparte de arriba abajo como una verdad preexistente. El museo de hoy debe ser un *hub* o nodo en el que circulen diversos movimientos, conocimientos, prácticas, distintas formas de entender el arte, y proponga diversos tipos de relaciones.

El Museo Reina Sofía identifica tres nodos fundamentales:

1. Relato transversal, o nodo de programas públicos, que muestren, junto con las distintas narraciones de la Colección, exposiciones temporales y una programación de creación contemporánea en todos los formatos.
2. Centro de conocimiento o de pensamiento y redes.
3. Museo 3.0 o de documentos de todo tipo, accesibles e interconectados.

La especificidad de la visión del Museo consiste en integrar estos tres nodos como uno único, de tal modo que sus interrelaciones generen redes y subredes que a su vez entrelacen relatos que se interpelen y rebatan. Esta visión supone un cambio de modelo para hacer frente a nuevos desafíos y alcanzar una mayor calidad del servicio público que presta.

Objetivos generales del Plan General de Actuación

1. Fomentar una oferta cultural de calidad que abarque todos los formatos de creación.
2. Potenciar un Museo 3.0 que impulse la circulación de obras, saberes y relatos, generando nuevos públicos, fomentando el conocimiento crítico sobre el arte moderno y contemporáneo.
3. Favorecer el desarrollo de un ecosistema cultural sostenible de producción, pensamiento, investigación, formación e intercambio de ideas, experiencias y conocimiento en el ámbito del arte y la cultura, entendidas de manera amplia.
4. Fortalecer la colaboración del Museo con la sociedad en diferentes escalas con especial atención al fomento de la reflexión crítica y la preservación de la creación artística contemporánea en sus diversas manifestaciones, apostando así por un Museo descentralizado o multicéntrico.
5. Adecuar la infraestructura, organización y el funcionamiento del Museo a la consecución de sus objetivos.
6. Dotar de mayor visibilidad al proyecto del Museo y su valor añadido.

Estos seis objetivos generales se despliegan en 21 estrategias y 93 proyectos.

3 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 sus objetivos.

Cada POA contiene los proyectos considerados prioritarios en el momento de su elaboración. El desarrollo previsto de cada uno de esos proyectos se detalla en una ficha donde se especifica el responsable, el equipo, su producto principal y las actividades e hitos más importantes del proyecto, con el calendario de ejecución correspondiente.

A lo largo de la vigencia del Plan General del 2022-2024, se han elaborado tres POA, correspondientes a la duración prevista del mismo: 2022, 2023 y 2024.

Los proyectos planificados para el desarrollo del Plan General de Actuación 2022-2024 fueron los siguientes:

Año	Proyectos
2022	86
2023	86
2024	79

4 Desarrollo de los proyectos del Plan General de Actuación 2022-2024

Se señala en este apartado el grado de ejecución de cada proyecto al finalizar el PGA 2022-2024, para cada uno de los seis Objetivos Generales, destacando las mejoras y logros alcanzados en su ámbito de desarrollo.

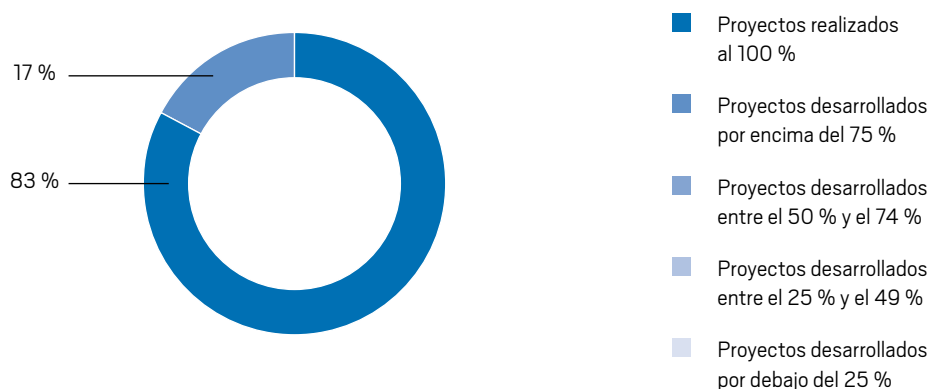
OBJETIVO GENERAL 1

Fomentar una oferta cultural de calidad que abarque todos los formatos de creación.

Proyecto		Grado de desarrollo
Proyecto 1.1.1.	Presentación de nuevos tramos/salas de la Colección.	100 %
Proyecto 1.1.2.	Realización de exposiciones temporales en la sede principal del Museo (Edificios Sabatini y Nouvel).	75-99 %
Proyecto 1.2.2.	Programación de exposiciones temporales en el Palacio de Velázquez y en el Palacio de Cristal del Parque del Retiro.	100 %
Proyecto 1.2.3.	Presentación de exposiciones temporales en el marco de la Colección.	0 %
Proyecto 1.3.1.	Estudio de la presencia y naturaleza de las artes en vivo de la Colección.	100 %
Proyecto 1.3.2.	Desarrollo de un programa de actividades de cine, vídeo y de artes en vivo que tenga relación con los proyectos expositivos.	100 %
Proyecto 1.3.3.	Programación anual de actividades públicas para la reflexión y el debate (seminarios, ciclos, congresos, jornadas, encuentros) sobre cultura y arte contemporáneo.	100 %

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 1	Nº de proyectos	%
Proyectos realizados al 100 %	5	83
Proyectos desarrollados por encima del 75 %	1	17
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 %	0	0
Total	6	100

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 1



Logros obtenidos

1. El desarrollo de los sucesivos Planes Operativos Anuales ha permitido profundizar en las diferentes relecturas de la Colección, compuesta por más de 24 500 obras, manteniendo intacto el afán por presentar distintas y novedosas narraciones de la misma. A este respecto, en este PGA 2022-2024 se comienza a trabajar en el diseño de la futura reordenación de las salas de la Colección previsto con el cambio en la dirección del Museo durante el primer semestre del año 2023.
2. Los proyectos expositivos programados para los Edificios Sabatini y Nouvel se han desarrollado extensamente, poniendo en valor otros espacios del Museo no específicamente expositivos, como la Sala de Protocolo o la Sala de Bóvedas.
3. Las sedes del Palacio de Cristal y del Palacio de Velázquez han mantenido una intensa actividad en cuanto al número de exposiciones temporales y visitantes. El Palacio de Cristal y el Palacio de Velázquez permanecen cerrados desde 2023 y 2024, respectivamente, para ser sometidos a un proceso de restauración integral que garantice la accesibilidad y el correcto estado de conservación de estos inmuebles.
4. Se ha completado el desarrollo de un programa de actividades de cine, vídeo y de artes en vivo relacionado con los proyectos expositivos. Se ha logrado el objetivo de aproximar las exposiciones y la Colección al público a través de un amplio programa de difusión y actividades públicas. Cabe destacar la actividad desarrollada en la línea de programación de artes en vivo y la continuidad de algunas de sus propuestas anuales, como el ciclo de conciertos *Archipiélago* o las distintas ediciones de *Estudio*.
5. En el campo de la programación audiovisual, se han cubierto ampliamente las expectativas, teniendo en cuenta el volumen de actividades realizadas, el elevado número de asistentes a las mismas así como su repercusión crítica. El Museo ha realizado en este periodo ciclos en torno al cine experimental y latinoamericano. También ha colaborado con otras instituciones como la Filmoteca española y Cineteca Madrid en Matadero.

OBJETIVO GENERAL 2

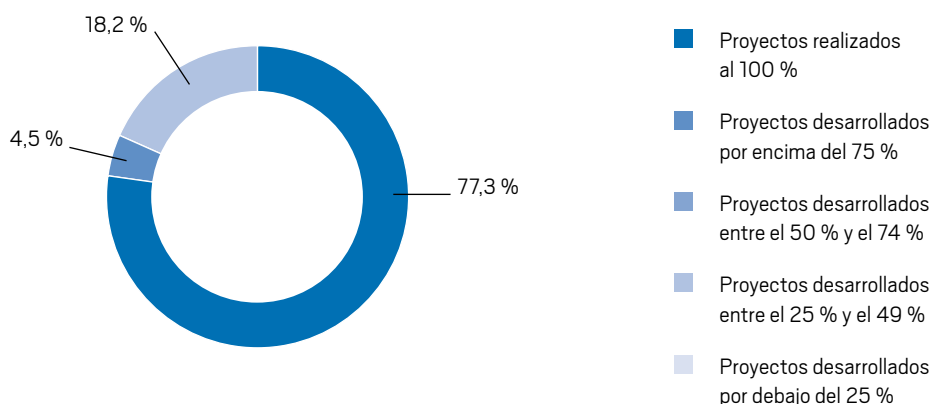
Potenciar un Museo 3.0 que impulse la circulación de obras, saberes y relatos, generando nuevos públicos, fomentando el conocimiento crítico sobre el arte moderno y contemporáneo.

Proyecto		Grado de desarrollo
Proyecto 2.1.1.	Diseño de políticas activas de promoción de la visita.	75-99 %
Proyecto 2.1.2.	Realización del programa de mediación de la Biblioteca <i>Casi libros</i> y demás actividades complementarias en relación con proyectos de investigación o exposiciones y con las colecciones del Museo y la Biblioteca. Se engloban en este proyecto redacción de guías y talleres, visitas, seminarios, ciclos, encuentros y muestras de los fondos documentales, bibliográficos y libros de la Biblioteca y Centro de Documentación.	100 %
Proyecto 2.1.3.	Desarrollo de un programa de visitas de mediación para público adulto, en torno a la Colección del Museo, tras su reordenación.	25-49 %
Proyecto 2.1.4.	Desarrollo de proyectos de investigación en torno a la Colección del Museo y las problemáticas actuales del Área de Educación.	100 %
Proyecto 2.1.5.	Desarrollo de un programa educativo específico de talleres para la infancia y sus acompañantes, que les acerque a los contenidos de la Colección y las exposiciones mediante la experimentación directa con las obras de arte.	25-49 %
Proyecto 2.1.6.	Desarrollo de un programa educativo específico para adolescentes y jóvenes que les aproxime a los contenidos de la Colección, las exposiciones y las actividades públicas del Museo mediante acciones y propuestas innovadoras.	100 %
Proyecto 2.1.7.	Ampliación del programa de actividades educativas (visitas comentadas y talleres) y materiales pedagógicos vinculados a la Colección y a las exposiciones temporales destinados al público escolar.	100 %
Proyecto 2.1.8.	Desarrollo de un programa específico de actividades formativas (talleres, cursos, encuentros) para el profesorado de Educación Infantil, Primaria, Secundaria y Bachillerato en torno a los contenidos de la Colección y las exposiciones temporales.	100 %
Proyecto 2.2.1.	Llevar a cabo formación específica, tanto del personal del Museo como de sus colaboradores, con perspectiva de accesibilidad universal.	0 %
Proyecto 2.2.2.	Llevar a cabo actuaciones para analizar los distintos aspectos de la accesibilidad en el Museo y generar propuestas de mejora.	100 %
Proyecto 2.2.3.	Estudio de la señalización estática y dinámica del Museo con acciones concretas de accesibilidad universal.	100 %
Proyecto 2.2.4.	Proyecto de usos de zonas del Museo como zonas de descanso y planificación de la visita para los públicos.	25-49 %
Proyecto 2.3.1.	Aplicación de las nuevas tecnologías al análisis de datos.	100 %
Proyecto 2.3.2.	Continuar con la ampliación de los contenidos del <i>microsite Repensar Guernica</i> .	100 %
Proyecto 2.3.3.	Reestructuración de los contenidos de la página web del Museo referida a las publicaciones para darles mayor visibilidad.	100 %

Proyecto 2.3.4.	Continuar con el desarrollo de un archivo audiovisual con los testimonios de personalidades relacionadas, histórica o teóricamente, con Picasso.	100 %
Proyecto 2.3.5.	Desarrollo de un nuevo sistema del proyecto de biblioteca digital, LaDigitaldelReina, que permita la incorporación de las Normas Técnicas de Interoperabilidad con el fin de mejorar el acceso a los recursos de información del Museo.	100 %
Proyecto 2.3.6.	Presentación de obras destacadas de la Colección en la web del Museo.	100 %
Proyecto 2.3.7.	Presentación de entrevistas a diferentes artistas en la web del Museo.	100 %
Proyecto 2.3.8.	Presentación de proyectos específicos (<i>microsites</i>) en la web del Museo.	100 %
Proyecto 2.4.1.	Presentaciones de la Colección a través de proyectos relacionados con temas de pensamiento contemporáneo.	100 %
Proyecto 2.4.2.	Realización de unas jornadas con motivo del Día Internacional de las Personas con Diversidad Funcional (3 de diciembre), en las que se visibilice la inclusión social, utilizando como materiales los recursos del Museo.	25-49 %
Proyecto 2.4.3.	Desarrollo de un programa educativo específico para personas mayores que les aproxime a los contenidos de la Colección, las exposiciones y las actividades públicas del Museo mediante acciones y propuestas innovadoras, y que propicie la plena accesibilidad.	100 %

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 2	Nº de proyectos	%
Proyectos realizados al 100 %	17	77,3
Proyectos desarrollados por encima del 75 %	1	4,5
Proyectos desarrollados entre el 50 % y el 74 %	0	0
Proyectos desarrollados entre el 25 % y el 49 %	4	18,2
Proyectos desarrollados por debajo del 25 %	0	0
Total	22	100

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 2



Logros obtenidos

1. En los años de duración del PGA 2022-2024, el trabajo conjunto del organismo con artistas, comisarios y especialistas nacionales e internacionales, ha permitido presentar nuevas formas de mirar y pensar las manifestaciones artísticas del presente y el pasado reciente.
2. En general, en el marco de este Objetivo General 2, 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. Destacamos las exposiciones de Pedro G. Romero y Belkis Ayón, en 2022; la retrospectiva de la obra temprana de Pablo Picasso, *Picasso 1906. La gran transformación*, en 2023; la exposición *maquinaciones* o el proyecto *El cristal es mi piel* de Pauline Boudry y Renate Lorenz para el Palacio de Cristal ese mismo año o la exposición *Esperpento. Arte popular y revolución estética*, en 2024.
3. El PGA 2022-2024 ha permitido avanzar de una manera importante en el conocimiento de materiales y técnicas en el arte moderno y contemporáneo, orientado a perfeccionar la política de conservación y restauración integral de los fondos y obras bajo la responsabilidad del Museo, estableciendo una dinámica de aprendizaje y profundización en proyectos científicos de investigación sobre dichos materiales y técnicas que trasciende la duración del propio PGA.
4. Con la firma de nuevos acuerdos y la renovación de convenios con instituciones, se ha conseguido continuar y afianzar el programa de becas y prácticas para alumnos interesados en las materias y actividades propias del Museo.
5. La organización de foros de debate y simposios en el ámbito de la restauración de arte contemporáneo ha ocupado un lugar destacado dentro del Museo. La celebración de la 23ª, 24ª y 25ª ediciones de la Jornada de Conservación de Arte Contemporáneo,

celebradas en 2022, 2023 y 2024, gozaron de un alto grado de participación, consolidando el modelo híbrido virtual y bilingüe.

6. Con el objetivo de favorecer espacios de encuentro entre los programas de grado y posgrado y promover el desarrollo de redes de colaboración en las que participa el Museo, durante los tres años de duración del PGA 2022–2024, el Centro de Estudios ha sostenido las diversas cátedras de pensamiento, que se proponen como espacios de diálogo y debate: La *Cátedra Teatralidades expandidas*, comisariada por el colectivo ARTEA; la *Cátedra Juan Antonio Ramírez*, en colaboración con el Máster universitario en Historia del Arte Contemporáneo y Cultura Visual (Museo Reina Sofía, UCM y UAM); la *Cátedra Pensamiento situado*, proyecto itinerante compartido con la Universidad Autónoma Metropolitana; la quinta edición de la *Cátedra Aníbal Quijano* y la primera edición, en 2023, de la *Cátedra abierta*, un proyecto que nace de la colaboración entre el Museo y el Grado de Artes de la Universitat Oberta de Catalunya.

Cabe destacar otras iniciativas desarrolladas por el Centro de Estudios para fomentar el debate, el pensamiento crítico y la generación de pensamiento colectivo, como el programa *Tejidos conjuntivos. Programa de Estudios Propios en Museología Crítica, Prácticas Artísticas de Investigación y Estudios Culturales*, en 2022–2023 y, desde 2022, la colaboración con la Fundación Wikimedia España para la producción de contenidos, que ha dado lugar a la residencia de un wikipedista en el Museo. Además, el Museo ofrece estancias de investigación, como el programa Museum of the Commons – Climate de L'Internationale o las Residencias Joaquim Jordà.

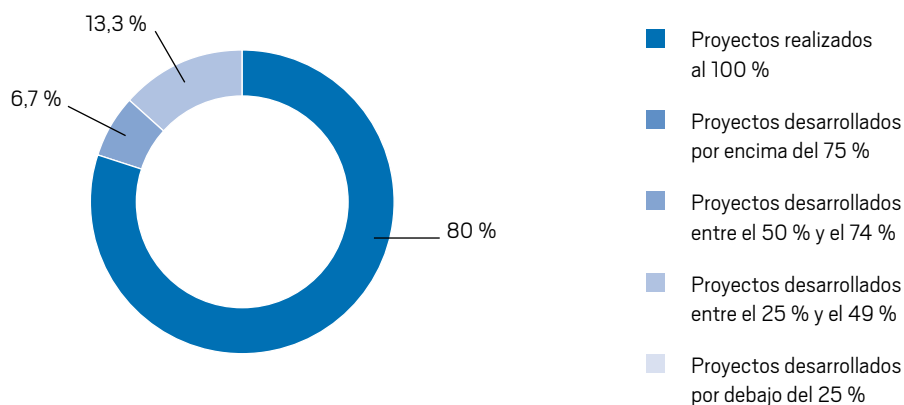
OBJETIVO GENERAL 3

Favorecer el desarrollo de un ecosistema cultural sostenible de producción, pensamiento, investigación, formación e intercambio de ideas, experiencias y conocimiento en el ámbito del arte y la cultura, entendidas de manera amplia.

Proyecto		Grado de desarrollo
Proyecto 3.1.1.	Colaboración con comisarios y teóricos para la realización de proyectos expositivos históricos, temáticos, monográficos o de tesis.	100 %
Proyecto 3.1.2.	Consolidación de un programa anual de becas y prácticas formativas en materias y actividades propias del Museo.	50-74 %
Proyecto 3.1.3.	Desarrollo de una línea de adquisición, investigación y restauración de equipamientos y tecnología asociada a la edición y reproducción de los medios audiovisuales.	25-49 %
Proyecto 3.1.4.	Estudio de la Colección en el marco de las líneas de investigación del Museo.	100 %
Proyecto 3.1.5.	Participación en las líneas de trabajo e investigación del Laboratorio Permanente de Públicos de Museos del Ministerio de Cultura.	100 %
Proyecto 3.1.6.	Consolidar e interconectar los programas de grado y posgrado y sus programas públicos, en conjunto con distintas universidades, y promover el desarrollo de las redes de colaboración en las que participa el Museo.	100 %
Proyecto 3.1.7.	Consolidación y ampliación de las convocatorias de residencias de investigación y seguimiento de los proyectos.	100 %
Proyecto 3.2.1.	Desarrollar una nueva línea de trabajo, investigación y reflexión cuyo objetivo sea repensar el Museo y sus dispositivos de exposición, promoción de nuevos conocimientos, investigación, archivo y Colección.	100 %
Proyecto 3.3.1.	Itinerancia nacional e internacional de exposiciones temporales organizadas por el Museo.	100 %
Proyecto 3.3.2.	Trabajo en red con diferentes colecciones e instituciones nacionales e internacionales.	100 %
Proyecto 3.4.1.	Impulso en la generación de nuevos vínculos con el sector empresarial y el Museo, así como refuerzo y continuidad de los vínculos ya establecidos.	100 %
Proyecto 3.4.2.	Impulso de las relaciones entre el sector empresarial y el Museo, favoreciendo el uso de los espacios disponibles para el alquiler, nuevas modalidades de visitas y filmaciones.	100 %
Proyecto 3.4.3.	Captación de fondos para la Colección por parte de coleccionistas privados, para ingreso de obra como donación o depósito.	100 %
Proyecto 3.4.4.	Colaboraciones con universidades y/o instituciones vinculadas al arte contemporáneo.	100 %
Proyecto 3.4.5.	Colaboración con otros organismos e instituciones culturales que favorezcan la circulación y activación de públicos en el entorno del Paseo del Arte.	25-49 %

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 3	Nº de proyectos	%
Proyectos realizados al 100 %	12	80
Proyectos desarrollados por encima del 75 %	0	0
Proyectos desarrollados entre el 50 % y el 74 %	1	6,7
Proyectos desarrollados entre el 25 % y el 49 %	2	13,3
Proyectos desarrollados por debajo del 25 %	0	0
Total	15	100

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 3



Logros obtenidos

1. En general, 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.
2. El Museo se esfuerza año tras año en difundir sus propios proyectos en instituciones nacionales e internacionales, y en establecer importantes relaciones institucionales. Esto ha favorecido la itinerancia a nivel nacional e internacional de nuestras exposiciones, que han podido verse, entre otros lugares, en el Museo Universitario de Arte Contemporáneo de la Universidad Nacional Autónoma de México, el Centre de Cultura Contemporània de Barcelona, el Pirelli Hangar Bicocca de Milán o el Museo Tàpies de Barcelona. Y, por supuesto, también se han fomentado las itinerancias de ciclos audiovisuales y de otros programas culturales.

3. Como forma de establecer lazos con otras comunidades u otras organizaciones institucionales, desde hace varios años el Museo está desarrollando diálogos y colaboraciones sostenidas con diferentes agentes y colectivos nacionales e internacionales. De esta manera, el Museo busca, por un lado, hacer cada vez más porosos sus límites, abriendo espacios de contacto, generando proyectos comunes y convocando públicos inesperados; y, por otro, producir un entramado de relaciones que lleven a generar pensamiento crítico, acciones y nuevas formas de institucionalidad en el ámbito del arte, la cultura y la política. Pero también participar e incidir en los procesos sociohistóricos en los que el Museo se inscribe (barrio-ciudad-Estado-mundo).

Este proceso de escucha y participación ha llevado a la creación de una nueva red viva que habita el Museo y lo expande: Museo Tentacular. Este es un entramado relacional que colabora y da voz a diferentes plataformas sociales, atendiendo a la particularidad y escala de cada una de estas, resituando en el centro las relaciones de proximidad y el cuidado social. En esta línea, Museo Tentacular ha colaborado durante estos años con las siguientes plataformas:

- L'Internationale: confederación europea de museos de arte contemporáneo que moviliza los recursos de las instituciones participantes para desarrollar proyectos en común: *Museum of the Commons*, *Our Many Europes* o *The Uses of Art*.
- Museo Situado: red de colaboración entre diferentes colectivos y asociaciones del barrio de Lavapiés con el Museo, a través de una asamblea que elabora y decide una serie de proyectos prioritarios.
- Fundación de los Comunes: laboratorio de ideas con el que se han realizado encuentros de evaluación y programación para las actividades en 2022.
- Red Conceptualismos del Sur: plataforma de investigación, discusión y toma de posición colectiva desde América Latina.
- Institute of Radical Imagination: red de ámbito mediterráneo, fundada por artistas, activistas, académicos y productores culturales con un interés compartido en la coproducción de conocimiento, la pedagogía crítica, la investigación artística y política, para desarrollar intervenciones dirigidas a implementar formas de vida pos-capitalistas.
- La Laboratorio: dispositivo transnacional de apoyo a la investigación activista feminista que aplica la lente y el desacato feminista a territorios diversos, luchas concretas, con lenguajes y preguntas diferentes y a la vez comunes. El Museo ha trabajado junto a La Laboratorio con el objetivo de apoyar y participar en el desarrollo de una producción teórica feminista situada y de circulación transnacional.
- TEJA: red de solidaridad cultural internacional que brinda apoyo a artistas y profesionales de la cultura en situaciones de emergencia. Actualmente, la red está compuesta por un total de diecisiete instituciones, públicas y privadas, y organizaciones independientes del sector cultural entre las que se encuentra el Museo.

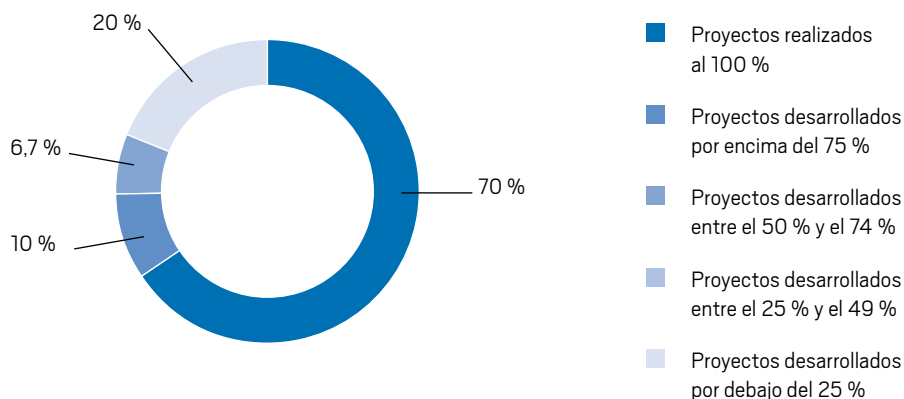
OBJETIVO GENERAL 4

Fortalecer la colaboración del Museo con la sociedad en diferentes escalas con especial atención al fomento de la reflexión crítica y la preservación de la creación artística contemporánea en sus diversas manifestaciones, apostando así por un Museo descentralizado o multicéntrico.

Proyecto		Grado de desarrollo
Proyecto 4.1.1.	Realización de exposiciones prospectivas que alimenten procesos críticos y de reflexión.	100 %
Proyecto 4.1.2.	Creación de foros de debate y simposios para conocer los últimos trabajos realizados en el ámbito de la restauración de arte contemporáneo.	100 %
Proyecto 4.1.3.	Recopilación de información de artistas y su entorno, así como de especialistas, mediante una serie de entrevistas acerca de su planteamiento ante la degradación y envejecimiento de las obras.	<25 %
Proyecto 4.1.4.	Profundización en un mejor conocimiento de los materiales que conforman las piezas de la Colección.	<25 %
Proyecto 4.2.1.	Colaboración con artistas, comisarios y especialistas en diferentes ámbitos de la cultura en las presentaciones de la Colección, en los proyectos expositivos y en las actividades de pensamiento y debate.	100 %
Proyecto 4.2.2.	Producción de obra nueva, pensada para espacios específicos o para exposiciones programadas del Museo.	100 %
Proyecto 4.2.3.	Actuación sobre piezas de la Colección para mejorar su estado de conservación y exposición: limpieza de la obra <i>Guernica</i> .	0 %
Proyecto 4.2.4.	Colaboración en grupos de trabajo de artistas y expertos en arte contemporáneo para completar los discursos de la Colección, tanto en las presentaciones y relecturas como en los catálogos y publicaciones asociadas a las mismas.	100 %
Proyecto 4.2.5.	Desarrollo de programas de producción de obras en los diferentes contextos de la presentación de la Colección.	0 %
Proyecto 4.3.1.	Realización de proyectos de investigación que se concreten en un programa público de seminarios, conferencias, talleres, encuentros, etc., en colaboración con los miembros de las distintas redes en las que participe el Museo.	75-99 %
Proyecto 4.3.2.	Creación y desarrollo de recursos y archivos <i>online</i> vinculados a los programas del Centro de Estudios y a las redes en las que participe el Museo.	100 %
Proyecto 4.3.3.	Desarrollo de un programa de acción social para colectivos sin ánimo de lucro que trabajan con grupos en riesgo de exclusión, a través de la oferta de visitas comentadas a la Colección y otras actividades específicas.	100 %

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 4	Nº de proyectos	%
Proyectos realizados al 100 %	7	70
Proyectos desarrollados por encima del 75 %	1	10
Proyectos desarrollados entre el 50 % y el 74 %	0	6,7
Proyectos desarrollados entre el 25 % y el 49 %	0	0
Proyectos desarrollados por debajo del 25 %	2	20
Total	10	100

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 4



Logros obtenidos

1. Se han mantenido e incentivado las políticas en colaboración con otras instituciones, tales como:
 - *Paseo del Arte Imprescindible*, con la renovación del convenio con las otras instituciones participantes: Museo Nacional del Prado, Museo Nacional Thyssen-Bornemisza y Madrid Destino.
 - *Metro de Madrid - "Estación del Arte"*. Desarrollo de visitas mensuales para visitantes usuarios del carné joven.
 - *Madrid Otra Mirada 2022* (Ayuntamiento de Madrid). Programa en torno al patrimonio arquitectónico del Museo Reina Sofía.
 - *Madrid Open House*. Colaboración con la organización en la formación de voluntarios y con accesos para las visitas programadas a los diferentes espacios y difusión de la actividad.

2. Los proyectos del Área de Educación desarrollados para grupos educativos durante los sucesivos cursos académicos se han desarrollado favorablemente, recuperando la total normalidad tras la crisis de la COVID-19. Programas como *Brillante* o *¡Atención, atención!*, para grupos de Educación Primaria y Educación Secundaria, permiten dar a conocer la Colección del Museo a través de visitas o proyectos experimentales.
3. Durante el PGA 2022-2024 se han afianzado diferentes programas que fomentan la actividad entre diferentes colectivos: *Los caminos de Antorcha*, para familias, *equipo1517* y *equipo1821*, para adolescentes y jóvenes, o *equipoM*, para adultos, han llevado a cabo de forma exitosa distintas sesiones dirigidas a introducir la Colección y las exposiciones del Museo.

También se han desarrollado programas educativos destinados a las personas con otras capacidades atendiendo a su diversidad, incorporando nuevos recursos tecnológicos que mejoren la accesibilidad. Asimismo, se ha consolidado la actividad del grupo de trabajo *equipoDIVERSO*, que busca fomentar la accesibilidad entre personas con diversidad funcional. En conjunto, se han cumplido totalmente las previsiones de la oferta de visitas comentadas a la Colección dirigidas a sectores en riesgo de exclusión social.
4. Por último, cabe señalar también que tan solo dos de los proyectos correspondientes a este objetivo no pudieron iniciarse por dificultades presupuestarias.

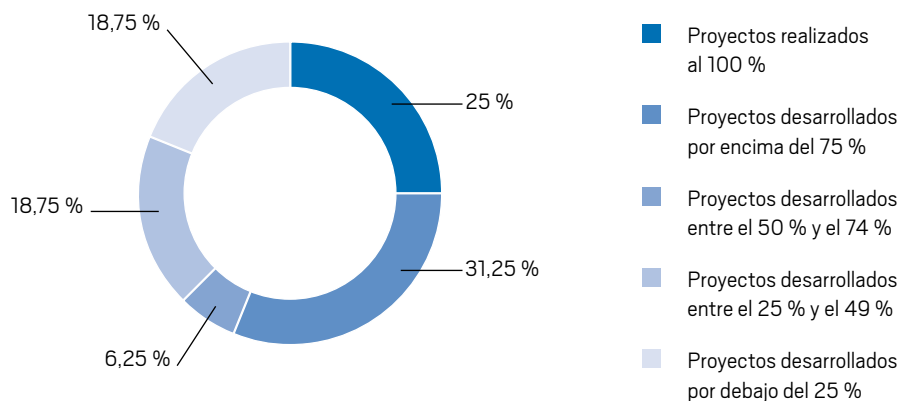
OBJETIVO GENERAL 5

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

Proyecto		Grado de desarrollo
Proyecto 5.1.1.	Mejora de la eficiencia energética.	<25 %
Proyecto 5.1.2.	Acondicionamiento de espacios y mejora de equipamientos.	25-49 %
Proyecto 5.1.3.	Actualización de los sistemas de seguridad del Museo.	75-99 %
Proyecto 5.1.4.	Ampliación e implementación del Plan PROCOERS (emergencias obras de arte).	25-49 %
Proyecto 5.2.1.	Digitalización de los procedimientos administrativos del Área de Arquitectura, Desarrollo Sostenible y Servicios Generales	50-74 %
Proyecto 5.2.2.	Mejorar la usabilidad de la plataforma CRM en sus diferentes aplicaciones, para favorecer su uso en los procesos de relación con los públicos por parte de las áreas usuarias.	100 %
Proyecto 5.2.3.	Digitalización de la gestión integral de las obras de arte del Museo.	75-99 %
Proyecto 5.2.4.	Mejora de la gestión administrativa.	75-99 %
Proyecto 5.2.5.	Plan integral dinámico georreferenciado. Smart Museum.	<25 %
Proyecto 5.2.6.	Automatización de la prevención, análisis y reducción de riesgos en las obras de arte.	0 %
Proyecto 5.2.7.	Implantación de un puesto de trabajo móvil digital.	75-99 %
Proyecto 5.2.8.	Mejora de la infraestructura de comunicaciones del Museo.	100 %
Proyecto 5.2.9.	Perfeccionamiento de las bases de datos de gestión de los fondos bibliográficos y documentales del Museo.	100 %
Proyecto 5.2.10.	Perfeccionamiento del sistema archivístico del Museo a través del proyecto <i>El Museo al Encuentro de su Archivo</i> que permita la gestión global e integrada de la documentación institucional, desde su génesis hasta su conservación permanente o eliminación definitiva.	100 %
Proyecto 5.2.11.	Desarrollo, migración y puesta en marcha de una nueva base de datos de gestión de los fondos documentales y artísticos del Museo.	<25 %
Proyecto 5.3.1.	Cumplir con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad para el mantenimiento de unos estándares de calidad en la prestación de la visita.	75-99 %
Proyecto 5.3.2.	Seguimiento de los estándares de calidad de la visita en el área de atención al visitante-experiencia de la visita de acuerdo con la Norma UNE 302002:2018 "Museos Requisitos para la prestación del servicio de visitas".	0 %
Proyecto 5.3.3.	Desarrollar un documento único de normativa general para trabajadores y públicos, ambos en el ámbito de la experiencia de la visita.	25-49 %

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 5	Nº de proyectos	%
Proyectos realizados al 100 %	4	25
Proyectos desarrollados por encima del 75 %	5	31,25
Proyectos desarrollados entre el 50 % y el 74 %	1	6,25
Proyectos desarrollados entre el 25 % y el 49 %	3	18,75
Proyectos desarrollados por debajo del 25 %	3	18,75
Total	16	100

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 5



Logros obtenidos

1. El desarrollo del programa de actividades previsto para el espacio expositivo Espacio D (Edificio Nouvel, Biblioteca y Centro de Documentación) se ha mantenido activo durante el PGA 2022-2024 con la inauguración de diferentes muestras previstas tales como: *Crónicas de un discurso. La Galería Juana Mordó en el arte posfranquista, Lo que ellas vieron. Fotolibros históricos realizados por mujeres, 1843-1999* o *Sobre la mesa. Semióticas de los alimentos*.
2. El Departamento de Exposiciones ha colaborado con artistas produciendo obra de nueva creación para su presentación al público en el Museo.
3. Dos de los proyectos de este objetivo no han podido finalizarse por motivos presupuestario (5.2.6.) o por causas ajenas al Museo (5.3.2.).

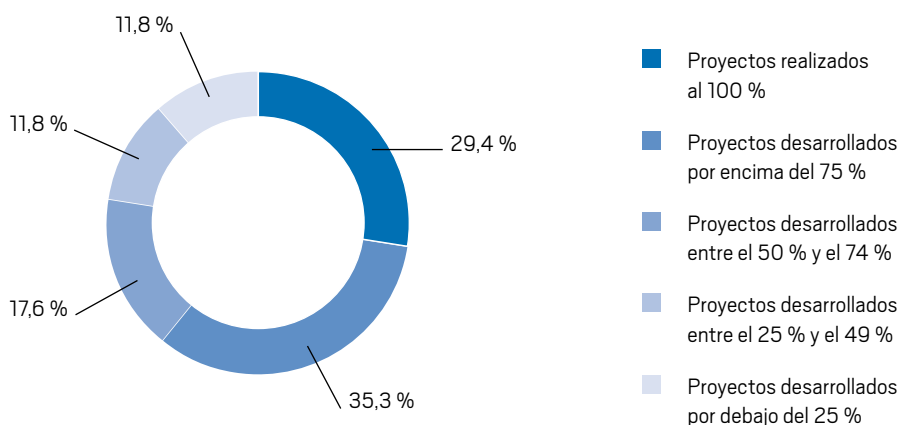
OBJETIVO GENERAL 6

Dotar de mayor visibilidad al proyecto del Museo y su valor añadido.

Proyecto		Grado de desarrollo
Proyecto 6.1.1.	Mejora de la calidad de la oferta digital dirigida al ciudadano.	25-49 %
Proyecto 6.1.2.	Facilitar el acceso a las exposiciones y actividades del Museo a través de recursos digitales y otros dispositivos.	<25 %
Proyecto 6.1.3.	Nuevos desarrollos que faciliten la planificación de la visita física al Museo mediante el uso de la tecnología y optimizar el acceso a la información mediante la actualización y reorganización de los contenidos de la página web.	75-99 %
Proyecto 6.1.4.	Proyecto de implantación de pantallas de información general, señalización y difusión de las exposiciones y actividades del Museo.	50-74 %
Proyecto 6.2.1.	Difusión del patrimonio arquitectónico del Museo.	75-99 %
Proyecto 6.2.2.	Consolidar el uso de la plataforma CRM para el desarrollo de estrategias de comunicación dirigidas a la captación y fidelización de públicos.	50-74 %
Proyecto 6.2.3.	Establecer una estrategia de gestión sostenible de los datos en la plataforma CRM que permita su uso para la toma de decisiones.	50-74 %
Proyecto 6.2.4.	Fomentar el acercamiento de los públicos a la actividad del Museo.	25-49 %
Proyecto 6.2.5.	Edición de publicaciones de carácter divulgativo: folletos y hojas de sala, planos, tarjetones y material informativo general en torno a las exposiciones, presentaciones de la Colección, actividades públicas, programas de educación y mediación e información general del Museo.	75-99 %
Proyecto 6.2.6.	Actualización de contenidos de la programación en curso e incremento de archivos digitales.	75-99 %
Proyecto 6.2.7.	Uso de tecnología gigapíxel para mostrar obras de la Colección a través de los distintos estudios técnicos.	<25 %
Proyecto 6.2.8.	Puesta en marcha de nuevas estrategias de comunicación que incluyan la implementación de nuevos soportes y herramientas que tengan como característica común la aplicación de nuevas tecnologías.	75-99 %
Proyecto 6.3.1.	Elaborar diferentes <i>microsites</i> y canales específicos de contenido digital tanto de la Colección como de las actividades y dotarlos de diferentes enfoques, información y diseño según el público al que se dirige.	100 %
Proyecto 6.3.2.	Programación, elaboración y difusión de boletines digitales dirigidos a diferentes públicos y segmentos de interés.	100 %
Proyecto 6.3.3.	Incrementar la actividad en redes sociales con mensajes basados en imagen en movimiento y contenido novedoso.	100 %
Proyecto 6.3.4.	Campañas publicitarias puntuales para reforzar la presencia del Museo y de sus actividades en medios de comunicación y calle.	100 %
Proyecto 6.4.1.	Edición de catálogos del programa de exposiciones temporales y de la Colección, así como de otras publicaciones relacionadas con las actividades e información general del Museo.	75-99 %
Proyecto 6.4.2.	Difusión en formato digital de las publicaciones editadas por el Museo.	100 %

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 6	Nº de proyectos	%
Proyectos realizados al 100 %	5	29,4
Proyectos desarrollados por encima del 75 %	6	35,3
Proyectos desarrollados entre el 50 % y el 74 %	3	17,6
Proyectos desarrollados entre el 25 % y el 49 %	2	11,8
Proyectos desarrollados por debajo del 25 %	2	11,8
Total	17	100

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 6



Logros obtenidos

1. En lo que respecta a la página web del Museo, se han realizado tanto desarrollos evolutivos como tareas correctivas, según la normativa vigente de cumplimiento de estándares de accesibilidad, en todas las lenguas cooficiales. También se han realizado mejoras en su diseño, estructura y navegación para su correcta visualización en cualquier dispositivo tecnológico.

Además, se han desarrollado *microsites* como el dedicado a los *Encuentros de Pamplona*, un archivo de memoria oral que recoge dieciocho entrevistas realizadas a los organizadores y principales artistas participantes en este evento. Además, el *microsite Repensar Guernica* ha continuado incorporando material para engrosar el gran archivo en torno a la obra de Picasso.

2. En cuanto a las labores de comunicación y difusión de las actividades del Museo y de su Colección, el PGA 2022-2024 se ha centrado en dar visibilidad al Museo, facilitar

información a los distintos usuarios, difundir las distintas exposiciones temporales y en realizar una campaña de publicidad específica.

Asimismo, los indicadores para la evaluación de la actividad anual del Departamento de Prensa han ido mejorando año tras año, dando como resultado, en 2024, un total de 25 706 referencias al Museo en los medios analizados (prensa en papel y *online*, TV y radio del Museo). Las redes sociales han desempeñado un papel fundamental en la difusión, y su incremento ha sido una constante en estos años. Tomando como referencia el año 2024, el aumento de seguidores en las redes de Facebook e Instagram ha sido continuo, creciendo hasta 429 813 y 504 104 seguidores respectivamente.

3. Se ha continuado trabajando en un sistema de comunicación integral con el visitante en las diversas áreas de interés: actividades, exposiciones y colecciones.
4. En la actividad editorial del organismo, el PGA 2022-2024 ha venido marcado por la consolidación de la edición digital que ya vino impulsada por la crisis provocada por la COVID-19, como es la disposición de materiales de difusión de la información para la visita a través del acceso a distancia y sin contacto.

El programa editorial del Museo ha coordinado todas las publicaciones realizadas por la institución vinculadas a las exposiciones temporales y las actividades públicas. Entre los catálogos de exposiciones encontramos, por ejemplo, *Giro gráfico. Como en el muro la hiedra o maquinaciones*; también se ha editado la publicación vinculada a la Colección permanente *Vasos comunicantes. Vol. 1. Colección 1881-2021*. Por otro lado, destacan aquellas realizadas en colaboración con otras instituciones, como *Francesc Tosquelles. Como una máquina de coser en un campo de trigo*, en colaboración con el Centre de Cultura Contemporània de Barcelona y Arcadia.

5 Conclusiones principales

El Museo Reina Sofía ha adecuado su actividad, a lo largo de los últimos tres años, a su Plan General de Actuación 2022-2024 y, por lo tanto, el Plan Operativo Anual 2024 ha sido el último de los tres realizados en su marco.

El PGA 2022-2024 fue elaborado con la participación de todos los integrantes de la organización, con responsabilidad en los distintos proyectos que lo componen. Y para valorar adecuadamente su desarrollo, se estableció un conjunto de indicadores para su seguimiento y evaluación.

En líneas generales, es posible afirmar que durante estos tres años la implantación de la planificación estratégica ha sido muy positiva, ya que ha permitido establecer objetivos y proyectos concretos a la vez que herramientas para su efectivo desarrollo. Con ello, es posible incorporar al mismo proceso de planificación un ejercicio de reflexión y autocrítica que ha servido también para simplificar los procesos de ejecución e incorporar a todos los agentes implicados. En el manejo de la autoevaluación y el clima de transparencia interna está implícito el propio éxito de los objetivos fijados en el PGA 2022-2024.

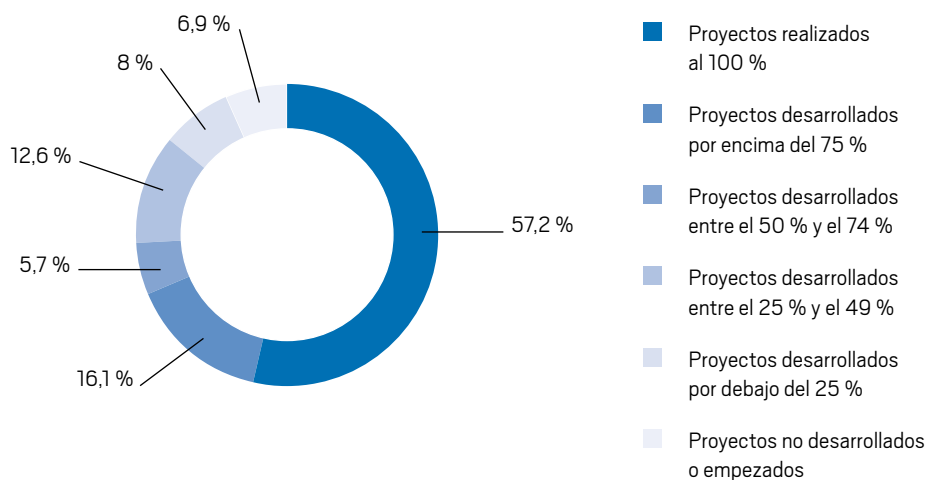
El posterior desarrollo de este PGA ha mejorado la cohesión interna y la coordinación entre las diferentes unidades. El esfuerzo final de análisis del cumplimiento de los objetivos específicos y de las desviaciones existentes que se ha realizado en este informe permitirá, finalmente, abordar el futuro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

El balance de cumplimiento del PGA 2022-2024 se recoge en el siguiente cuadro, en el que se detalla el número de proyectos realizados por cada Objetivo General, y el tanto por ciento que supone respecto al número total de proyectos del PGA: 93 en total.

Grado de ejecución del PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN 2022-2024	Nº de proyectos	%
Proyectos realizados al 100 %	50	57,2
Proyectos desarrollados por encima del 75 %	14	16,1
Proyectos desarrollados entre el 50 % y el 74 %	5	5,7
Proyectos desarrollados entre el 25 % y el 49 %	11	12,6
Proyectos desarrollados por debajo del 25 %	7	8,0
Proyectos no desarrollados o empezados	6	6,9
Total	87	100

De los 93 proyectos que incluye el PGA, 65 de ellos, es decir, un 74,7 %, alcanzan niveles de cumplimiento cercanos al 100 % (proyectos realizados al 100 % y por encima del 75 %) y solo seis de ellos, lo que representa el 6,9 %, no han podido desarrollarse adecuadamente, con una ejecución inferior al 25 %, como refleja con mayor claridad el siguiente gráfico:

Grado de ejecución del PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN 2022-2024



Como se pone de manifiesto en el análisis por objetivos realizado en el apartado 4 de este informe, 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 2022-2024, el Museo ha mejorado en todo caso los planteamientos de los Objetivos Generales de los que partía, a saber:

1. Fomentar una oferta cultural de calidad que abarque todos los formatos de creación.
2. Potenciar un Museo 3.0 que impulse la circulación de obras, saberes y relatos, generando nuevos públicos, fomentando el conocimiento crítico sobre el arte moderno y contemporáneo.
3. Favorecer el desarrollo de un ecosistema cultural sostenible de producción, pensamiento, investigación, formación e intercambio de ideas, experiencias y conocimiento en el ámbito del arte y la cultura, entendidas de manera amplia.
4. Fortalecer la colaboración del Museo con la sociedad en diferentes escalas con especial atención al fomento de la reflexión crítica y la preservación de la creación artística contemporánea en sus diversas manifestaciones, apostando así por un Museo descentralizado o multicéntrico.
5. Adecuar la infraestructura, organización y el funcionamiento del Museo a la consecución de sus objetivos.
6. Dotar de mayor visibilidad al proyecto del Museo y su valor añadido.

Las causas fundamentales de las desviaciones en la ejecución de los proyectos planificados han sido, básicamente, las mismas en los dos primeros años del PGA 2022-2024, con algunos apuntes particulares en cada Plan Operativo Anual que se incluyeron en cada uno de los informes de seguimiento y evaluación realizados:

- Situaciones sobrevenidas que generan vacantes en la plantilla del Museo, afectando a los calendarios de actividades que articulan cada proyecto.
- Situación económica general, que aún 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.
- Cambios en la planificación y programación debidos a la incorporación del nuevo equipo directivo: director, subdirectora artística, director de gabinete institucional, directora de estudios y directora de comunicación.

Por otra parte, debe tenerse en cuenta que el Museo no ha agotado su actividad durante estos años con este PGA, sino que los proyectos recogidos en él se suman a la gestión habitual de los departamentos a los que se refiere, y se incluyeron atendiendo al criterio de aportar 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 que realiza esta institución, unido al necesario para desarrollar proyectos novedosos que aporten un valor añadido a la experiencia de los visitantes y/o usuarios de los servicios del Museo, ha tenido que suplir las carencias derivadas de las situaciones señaladas, lo que viene a explicar la demora en la puesta en marcha y desarrollo satisfactorio de alguno de los proyectos.

En conclusión, en el balance del Plan General de Actuación para el periodo 2022-2024, 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 hasta el final del periodo planificado, que ha contribuido a amortiguar en gran medida el impacto negativo de las desviaciones señaladas.

El desarrollo de los Planes Generales de Actuación de los once últimos años, ha venido a constatar la necesidad de contar con herramientas de planificación estratégica como esta, flexibles y adaptables al día a día de la actividad de la organización. Por ello, el Museo tiene la voluntad, no solo 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, sino también de mejorarla en la medida de sus posibilidades. Voluntad que se traduce en este PGA, que en lugar de extenderse a planes cuatrienales se concentra en la elaboración de planes trienales.

Madrid, febrero de 2025



Peine 20



Peine 19

