



PLAN OPERATIVO ANUAL 2025

PLAN OPERATIVO ANUAL 2025

Plan Operativo Anual 2025 del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS), en el marco del Plan General de Actuación 2025-2027 (PGA), en cumplimiento del art. 7.1 b del Real Decreto 188/2013, de 15 de marzo, por el que se aprueba el Estatuto del Museo.



Índice

OBJETIVO GENERAL 1

Fomentar una oferta cultural de calidad que abarque las diferentes manifestaciones de la cultura contemporánea 3

OBJETIVO GENERAL 2

Potenciar un Museo que garantice el acceso a sus programas, impulse la generación de nuevos públicos, la fidelización de diferentes comunidades y estimule el conocimiento crítico sobre el arte moderno y contemporáneo 5

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 8

OBJETIVO GENERAL 4

Fortalecer la colaboración del Museo con la sociedad, a diferentes escalas, con especial atención al fomento de la reflexión crítica y la conservación de la creación artística contemporánea en sus diversas manifestaciones 10

OBJETIVO GENERAL 5

Adecuar la infraestructura, la organización y el funcionamiento del Museo a la consecución de sus objetivos 12

OBJETIVO GENERAL 6

Dotar de mayor visibilidad al proyecto del Museo y a su impacto en la sociedad 14

OBJETIVO GENERAL 1

Fomentar una oferta cultural de calidad que abarque las diferentes manifestaciones de la cultura contemporánea

- 1.1. Activar las Colecciones mediante presentaciones que planteen lecturas renovadas e inéditas, con especial hincapié en una rotación que permita mostrar una amplia selección de fondos.
 - 1.1.1. Reorganización del recorrido de las plantas dedicadas a la exhibición de las Colecciones.
 - 1.1.2. Desarrollo de una presentación de la Colección, dividida en tres etapas, que aborde los diferentes periodos comprendidos en los acervos artísticos del Museo y que replantee, siguiendo una cronología, el recorrido de las salas de la Colección en el edificio Sabatini.
 - 1.1.3. Desarrollo de un proyecto que ponga en valor el acervo escultórico del Museo.
 - 1.1.4. Desarrollo de proyectos que extiendan la investigación histórica y artística de la obra *Guernica* por medio de diálogos con otros artistas.
 - 1.1.5. Desarrollo de exposiciones de archivo anuales que fomenten la investigación de los fondos y colecciones documentales y bibliográficas del Museo.

- 1.2. Desarrollar un programa continuo y complementario de exposiciones temporales, que atienda tanto a la diversidad de la producción contemporánea como a relatos inéditos de la historia del arte.
 - 1.2.1. Replanteamiento de la ubicación de las salas destinadas a las exposiciones temporales.
 - 1.2.2. Desarrollo de exposiciones de orden monográfico y retrospectivo de artistas españoles, latinoamericanos y de otros contextos que permitan profundizar en sus aportaciones artísticas.
 - 1.2.3. Desarrollo de exposiciones de carácter histórico que permitan trazar arcos temporales más amplios o rescatar figuras clave en la historia del arte.
 - 1.2.4. Desarrollo de proyectos expositivos con artistas de mediana carrera.

- 1.2.5. Desarrollo de proyectos de exposiciones vinculados a prácticas performáticas.
- 1.2.6. Desarrollo de exposiciones de archivo que permitan poner en valor tanto los acervos documentales del Museo como los de otras instituciones.

1.3. Llevar a cabo programas públicos de cultura contemporánea tanto de artes visuales como de música, danza, cine y nuevos medios, promoviendo las relaciones transdisciplinarias y la producción propia.

- 1.3.1. Refuerzo de las relaciones con instituciones dedicadas a la música, artes escénicas y cine para la coorganización de eventos, actuaciones, proyecciones y programas.
- 1.3.2. Conceptualización de diferentes líneas de programación pública que permitan ahondar discursivamente en las prácticas artísticas contemporáneas, en las artes vivas o la historia del arte, y que acompañen el programa de la Colección y curatorial del Museo.
- 1.3.3. Desarrollo de actividades, en diferentes formatos, que acompañen el programa de exposiciones temporales.
- 1.3.4. Desarrollo de un programa público que permita ampliar el conocimiento de los acervos artísticos y documentales del Museo, tomando como punto de partida los despliegues de la Colección y las exposiciones de archivo.
- 1.3.5. Desarrollo de un festival de performance que permita reflexionar sobre artistas cuya práctica esté vinculada a la performance a nivel internacional.
- 1.3.6. Desarrollo de ciclos comisariados de artes vivas: performance, danza contemporánea, música contemporánea y escritura experimental.

1.4. Implementar sistemas de comunicación que garanticen la promoción de las actividades y la profundización en sus contenidos.

- 1.4.1. Desarrollo de los diferentes procesos comunicativos ya implantados para llevar a cabo la transmisión de las actividades y puesta en marcha de un proceso de investigación que nos ayude a contar nuevos relatos no contados hasta ahora.

OBJETIVO GENERAL 2

Potenciar un Museo que garantice el acceso a sus programas, impulse la generación de nuevos públicos, la fidelización de diferentes comunidades y estimule el conocimiento crítico sobre el arte moderno y contemporáneo

2.1. Impulsar acciones que favorezcan el acceso de públicos a partir de estrategias de acogida y del desarrollo de mejoras arquitectónicas en las diferentes entradas.

2.1.1. Adecuación de Zonas de Refugio Seguro para Personas con Movilidad Reducida.

2.1.2. Mejora de la seguridad del público mediante la instalación de señalética accesible, clara y visible en entradas y zonas de circulación que facilite la orientación inclusiva en situaciones tanto normales como de emergencia.

2.1.5. Impulso de acuerdos con otras instituciones culturales y colaboraciones de efemérides que contribuyan a un mejor conocimiento del Museo, sus colecciones y su actividad.

2.1.6. Mejora de las zonas comunes de descanso y desarrollo de actividades orientadas a optimizar la experiencia de la visita.

2.1.7. Refuerzo de los programas de accesibilidad del Museo mediante elementos y sistemas que favorezcan la visita inclusiva y el acceso a los contenidos para personas con capacidades diversas.

2.2. Desarrollar programas educativos que permitan conocer y profundizar en los contenidos expositivos y discursivos del Museo.

2.2.1. Desarrollo de actividades de mediación y educativas dirigidas a diferentes segmentos etarios de públicos.

2.2.2. Desarrollo de actividades de mediación con diferentes comunidades y colectivos, así como redes a largo plazo con dichas comunidades.

2.2.3. Implementación de diferentes estrategias de mediación y materiales educativos para las exposiciones temporales y salas de Colección.

- 2.3. Proponer actuaciones que mejoren la experiencia del visitante en el Museo y en el uso de sus servicios y recursos, promoviendo iniciativas que apunten a repensar el Museo para su enorme diversidad de públicos.
 - 2.3.2. Convocatoria de un concurso de diseño de espacios de descanso/zonas de estar en las salas de la Colección.
 - 2.3.3. Optimización de la circulación y accesos del Museo con el fin de reducir los tiempos de espera, mejorar la experiencia de la visita e información.

- 2.4. Desarrollar un proyecto de Museo como espacio para el fomento de la investigación, mediante actuaciones que permitan aprovechar sus plataformas digitales y editoriales para consolidar redes de producción de conocimiento.
 - 2.4.1. Desarrollo e implementación de los programas y estructura de la nueva Dirección de Estudios, con líneas y grupos de estudio —en el propio Museo o en red con otras instituciones— desplegados en el tiempo que tengan como resultado la constitución de comunidades de interpretación e investigación.
 - 2.4.2. Desarrollo e implementación del programa de residente anual: invitación a un/a pensador/a clave de la historia del arte y el pensamiento contemporáneo.
 - 2.4.4. Desarrollo e implementación de una línea editorial que acompañe y difunda el trabajo de las líneas de investigación y estudios del Museo.
 - 2.4.5. Desarrollo de proyectos y espacios de investigación en diálogo con las otras organizaciones de la red L'Internationale y difusión de los contenidos a través de la plataforma editorial en línea L'Internationale Online.
 - 2.4.6. Desarrollo e implementación del Instituto Cáder de Arte Centroamericano para ampliar la producción de conocimiento e investigación sobre las prácticas artísticas de la región centroamericana y sus diásporas, incluyendo una línea de difusión editorial de publicaciones y cápsulas de radio.

2.5. Fomentar mecanismos y proyectos que favorezcan la igualdad, la inclusión social y la accesibilidad universal a los recursos y contenidos del Museo.

- 2.5.1. Creación de un grupo de trabajo en torno a la igualdad en colaboración con otros museos de L'Internationale.
- 2.5.2. Participación en la Red de Museos por la Igualdad.
- 2.5.4. Revisión del sistema tarifario de gratuidades y reducciones.
- 2.5.5. Implementación de capacitaciones para el personal del Museo en materia de igualdad, inclusión y accesibilidad.
- 2.5.6. Elaboración de un diagnóstico de accesibilidad y desarrollo de un plan integral en la materia para el Museo.
- 2.5.7. Desarrollo de proyectos educativos y de mediación con diferentes comunidades, colectivos vulnerables y personas con discapacidad, a partir de estrategias específicas y de mediación situada, desde un trabajo transversal e interdepartamental.

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

3.1. Impulsar programas, estructuras y dinámicas de investigación y formación dentro y fuera del Museo, vinculadas a sus líneas de trabajo y discursos.

3.1.1. Desarrollo e implementación de los programas y estructura de la nueva Dirección de Estudios, con líneas y grupos de estudio desplegados en el tiempo, que tengan como resultado la constitución de comunidades de interpretación e investigación a través de seminarios internos y públicos.

3.1.2. Desarrollo y mantenimiento del ecosistema de redes de intercambio y trabajo sostenidas en el tiempo —Museo Situado, La Laboratorio, L'Internationale, etc.—organizado desde el Departamento Museo Tentacular.

3.1.3. Desarrollo de grupos de trabajo e investigación en torno a temas y cuestiones de las Colecciones y archivos del Museo.

3.1.4. Fomento de la colaboración con otros agentes culturales dedicados al conocimiento y promoción del arte contemporáneo.

3.1.5. Desarrollo de actividades de formación dirigidas a mediadores, colectivos de voluntarios vinculados al Museo y profesorado de educación básica y secundaria.

3.2. Desarrollar procesos continuos de reflexión sobre los objetivos y fines del Museo, así como sobre los dispositivos más adecuados para llevarlos a cabo.

3.2.1. Puesta en marcha de grupos de trabajo bajo el marco del Laboratorio de Institucionalidad Compartida: un espacio de trabajo, reflexión y diseño en torno a la estructura y contenidos del Museo, que permita acuñar nuevas herramientas para su mejor funcionamiento.

3.2.3. Realización de encuestas y estudios para conocer mejor al público que accede de manera física, así como a través de la web y la plataforma de venta de entradas, con el fin de adecuarnos a su percepción de la institución.

3.3. Desplegar proyectos expositivos y programas culturales en alianza con otras instituciones, tanto nacionales como internacionales, con especial hincapié en la difusión exterior de las producciones artísticas desde el Estado español.

3.3.1. Desarrollo de alianzas con otras instituciones, a nivel nacional e internacional, para la itinerancia y/o coorganización de las exposiciones temporales del Museo.

3.3.2. Desarrollo de alianzas con otras instituciones, a nivel nacional e internacional, para el desarrollo de programas públicos en el Museo.

3.3.3. Fortalecimiento de la visibilidad pública de las Colecciones del Museo, por medio de su exhibición, préstamo y depósito en otras instituciones museísticas afines, tanto en España como a nivel internacional.

3.3.4. Desarrollo de proyectos de investigación en materia de restauración en alianza con universidades, museos y fundaciones.

3.4. Incentivar la participación de la sociedad civil en el proyecto del Museo, fomentando alianzas público-privadas y del tercer sector en determinados ámbitos.

3.4.1. Sostenimiento de las redes tentaculares del Museo: programas en los que se ensayan modalidades de colaboración y mediación cultural con comunidades de vecinos, públicos, asociaciones, e instituciones locales e internacionales, gestionadas principalmente por el Departamento Museo Tentacular.

3.4.2. Fomento de las alianzas con instituciones y empresas como vía de mecenazgo de las actividades, pero también como forma de contactar con públicos no especializados vinculados a estas instituciones y empresas.

3.4.3. Fomento del uso de los espacios del Museo como herramienta estratégica para fortalecer las relaciones con el sector empresarial e institucional mediante la realización de eventos privados y filmaciones. Promoción del contacto con públicos no especializados mediante el impulso de visitas privadas.

OBJETIVO GENERAL 4

Fortalecer la colaboración del Museo con la sociedad, a diferentes escalas, con especial atención al fomento de la reflexión crítica y la conservación de la creación artística contemporánea en sus diversas manifestaciones

- 4.1. Generar espacios y foros para la reflexión y el debate sobre temas relevantes del arte y la cultura contemporáneos, que profundicen en los contenidos de las exposiciones y de la Colección y en el conocimiento del arte moderno y contemporáneo, así como publicaciones digitales y en papel que los recojan.
 - 4.1.1. Puesta en marcha de la estructura y programas de la Dirección de Estudios.
 - 4.1.2. Desarrollo de la relación con la sociedad civil a través de las fundaciones vinculadas al Museo.
 - 4.1.3. Realización de jornadas académicas vinculadas a exposiciones temporales de orden histórico, de tesis o periodos artísticos, así como de temáticas vinculadas a las Colecciones.
 - 4.1.4. Organización de encuentros entre comisarios y artistas en el marco del programa de exposiciones temporales.
 - 4.1.5. Realización de encuentros especializados sobre archivos de arte, en colaboración con otras instituciones.
 - 4.1.6. Organización de charlas, diálogos y encuentros magistrales con directores y comisarios en jefe de museos a nivel internacional, sobre temas de actualidad en el ámbito museal.
 - 4.1.7. Realización anual de la Jornada de Conservación de Arte Contemporáneo.

- 4.2. Promover programas que favorezcan la actividad creativa de artistas, comisarios e investigadores en el ámbito del arte moderno y contemporáneo.
 - 4.2.1. Desarrollo de un programa de exposiciones temporales que fomente el diálogo intergeneracional entre comisarios y artistas, así como la vinculación del Museo con comisarios internacionales.
 - 4.2.2. Desarrollo de un programa de exposiciones de archivo e intervenciones sobre la Colección, a partir de comisariados externos, con el objetivo de fomentar nuevas miradas sobre los acervos artísticos y documentales del Museo.
 - 4.2.3. Desarrollo de ciclos comisariados de programas públicos.

4.2.4. Desarrollo de programas públicos, en diferentes formatos, que fomenten el diálogo entre la investigación académica, comisarial y artística.

4.3. Favorecer la producción, la coproducción y el intercambio en red para estimular el ecosistema de agentes del contexto artístico, así como el reparto del capital simbólico del Museo.

4.3.1. Desarrollo y mantenimiento de las redes de colaboración, cocreación e intercambio, arropadas bajo el Departamento Museo Tentacular, tanto a escala local como internacional: L'Internationale, Museo Situado, TEJA, por mencionar algunas.

OBJETIVO GENERAL 5

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

5.1. Mejorar el acondicionamiento arquitectónico de las instalaciones y equipamientos del Museo.

- 5.1.1. Plan Director de Arquitectura (2026–2030): puesta en marcha de un plan director de actuaciones arquitectónicas en los distintos edificios del Museo, teniendo en cuenta conceptos transversales como accesibilidad, sostenibilidad y seguridad, entre otros.
- 5.1.2. Plan de Desarrollo Sostenible (2025–2030): puesta en marcha de un plan de desarrollo sostenible, asociado a los 17 ODS de la Agenda 2030, que permita adecuar las distintas infraestructuras del Museo a los diversos objetivos de desarrollo sostenible marcados desde el ámbito internacional y nacional.
- 5.1.3. Reorganización de los espacios públicos y privados, con y sin colecciones, del Museo para favorecer una mejora de la organización interna y de la circulación de público en los edificios del Museo.
- 5.1.4. Mejora de la navegabilidad del Museo mediante la señalización clara de la ubicación de los contenidos y la incorporación de medios digitales y herramientas actualizadas que faciliten a los visitantes el recorrido de las exposiciones, Colección y actividades propuestas por el Museo.

5.2. Fomentar la transformación digital de los procesos de trabajo del Museo, incluyendo la gestión de obras de arte y los procedimientos administrativos, y la mejora de la infraestructura tecnológica.

- 5.2.1. Mejora y renovación de la infraestructura tecnológica del Museo para optimizar su funcionamiento y enriquecer la experiencia del visitante.
- 5.2.2. Transformación digital y mejora continua de la gestión administrativa.
- 5.2.4. Desarrollo y optimización de las prestaciones y funcionalidad general de la Intranet del Museo.
- 5.2.5. Mejora de la comunicación interna del Museo mediante herramientas digitales.

5.3. Mejorar la calidad de la experiencia del visitante.

5.3.1. Dotación de información física, digital e impresa, persona a persona, para facilitar el conocimiento de los contenidos y su ubicación dentro del museo.

5.3.2. Reducción de las filas de acceso durante las horas punta de afluencia de visitantes.

5.4. Empezar un fortalecimiento de la cultura laboral del Museo que incluya sistemas de participación, comunicación interna e interdependencia entre las diferentes direcciones, departamentos y áreas del Museo.

5.4.1. Generación, desarrollo y mantenimiento de vías de comunicación y difusión internas entre los trabajadores del Museo para mejorar las relaciones entre las diferentes áreas y departamentos.

OBJETIVO GENERAL 6

Dotar de mayor visibilidad al proyecto del Museo y a su impacto en la sociedad

- 6.1. Desarrollo de nuevos proyectos tecnológicos que mejoren la calidad de la oferta cultural del Museo.
 - 6.1.2. Desarrollo, consolidación y puesta en marcha de la nueva página web del Museo.
 - 6.1.3. Impulso, mejora y especialización de la función comunicativa del Museo en redes sociales, a cargo del equipo técnico de la institución.

- 6.2. Desarrollar actividades y herramientas de comunicación y difusión de los diferentes programas del Museo dirigidas a los diferentes públicos.
 - 6.2.1. Fomento de acuerdos con medios de comunicación y otros agentes que potencien la visibilidad de los contenidos del Museo.
 - 6.2.2. Generación y ejecución de campañas enfocadas a los distintos públicos para la puesta en valor del Museo, sus actividades, objetivos y fundamentos.

- 6.3. Potenciar la comunicación digital del Museo.
 - 6.3.1. Redefinición de la estrategia de captación y fidelización del visitante a partir de la optimización del ecosistema digital del Museo.
 - 6.3.2. Generación y ejecución de campañas destinadas a la puesta en valor del Museo, sus actividades, objetivos y fundamentos, por medio de herramientas de comunicación digital.
 - 6.3.3. Implementación de estrategias de nueva creación destinadas a la ampliación y captación de públicos más diversos, por medio de las redes sociales como principal herramienta.

6.4. Consolidar una línea editorial de publicaciones del Museo que fomente su distribución en todos sus formatos.

- 6.4.1. Elaboración de una estrategia de alianzas con diferentes editoriales e instituciones para la realización de coediciones.
- 6.4.2. Diseño de una estrategia de distribución del catálogo editorial mediante alianzas con editoriales y distribuidores.
- 6.4.3. Desarrollo de un catálogo editorial que acompañe el programa de exposiciones temporales.
- 6.4.4. Desarrollo de diferentes tipologías de publicaciones que acompañen los proyectos de la Colección.
- 6.4.5. Edición y publicación de las memorias de las Jornadas de Conservación de Arte Contemporáneo en formato impreso o digital.

6.5. Mejorar la relación del Museo con la ciudad y su zona geográfica de influencia.

- 6.5.1. Establecimiento de alianzas con organismos públicos y privados con el objetivo de promover la ciudad de Madrid y el Museo Reina Sofía y su integración en el barrio.
- 6.5.2. Reducción del impacto de los trabajos de restauración en las fachadas del Museo.

