



Evaluación de la ejecución
y conclusiones

PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN 2018-2021

**MUSEO NACIONAL
CENTRO DE ARTE
REINA SOFIA**



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE CULTURA
Y DEPORTE

Evaluación de la ejecución
y conclusiones

PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN 2018-2021

Presentación

El objetivo de este documento es evaluar el desarrollo del Plan General de Actuación (PGA) 2018-2021 del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS) a lo largo de los cuatro años transcurridos, desde su inicio en 2018 hasta su reciente finalización en 2021, 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 2018-2021, el grado de ejecución de todos los proyectos desarrollados en cada uno de los siete Objetivos Generales a la finalización del periodo de ejecución a 31 de diciembre de 2021, 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 2018-2021.

Índice

1 ESTRUCTURA DEL PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN 2018-2021.....	4
2 PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN 2018-2021	5
3 PLANES OPERATIVOS ANUALES	7
4 DESARROLLO DE LOS PROYECTOS DEL PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN 2018-2021.....	8
• OBJETIVO GENERAL 1. Fomentar una oferta cultural de calidad que abarque todos los formatos de creación	8
Logros obtenidos.....	9
• OBJETIVO GENERAL 2. Generar un <i>hub</i> de pensamiento, investigación, formación e intercambio de ideas y conocimiento	11
Logros obtenidos.....	12
• OBJETIVO GENERAL 3. Potenciar un Museo 3.0 que impulse la circulación de obras, saberes y relatos	15
Logros obtenidos.....	16
• OBJETIVO GENERAL 4. Atraer nuevos públicos fomentando el conocimiento crítico sobre el arte moderno y contemporáneo	18
Logros obtenidos.....	19
• OBJETIVO GENERAL 5. Fortalecer la colaboración del Museo con la sociedad, con especial atención al fomento y preservación de la creación artística contemporánea en sus diversas manifestaciones	21
Logros obtenidos.....	22
• OBJETIVO GENERAL 6. Dotar de mayor visibilidad al proyecto del Museo y su valor añadido.....	23
Logros obtenidos.....	24
• OBJETIVO GENERAL 7. Adecuar la estructura, organización y el funcionamiento del Museo a la consecución de sus objetivos.....	26
Logros obtenidos.....	28
5 CONCLUSIONES PRINCIPALES	30

1 Estructura del Plan General de Actuación 2018-2021

El Plan General de Actuación constituyó un intento de sistematizar las actividades del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía para el logro de sus objetivos durante el período 2018-2021.

Atendiendo a los principios generales y a la teoría básica del sistema de planificación estratégica y de la dirección por objetivos, este Plan General de Actuación 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 período de cuatro años, de 2018 a 2021.

Las estrategias

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

Los proyectos

Son los conjuntos coordinados de actividades que, discurriendo 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 2018-2021

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 interpielen 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. Generar un *hub* de pensamiento, investigación, formación e intercambio de ideas y conocimiento.
3. Potenciar un Museo 3.0 que impulse la circulación de obras, saberes y relatos.
4. Atraer nuevos públicos, fomentando el conocimiento crítico sobre el arte moderno y contemporáneo.
5. Fortalecer la colaboración del Museo con la sociedad, con especial atención al fomento y preservación de la creación artística contemporánea en sus diversas manifestaciones.
6. Dotar de mayor visibilidad al proyecto del Museo y su valor añadido.
7. Adecuar la estructura, organización y el funcionamiento del Museo a la consecución de sus objetivos.

Estos siete objetivos generales se despliegan en 25 estrategias y 91 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 2018-2021, se han elaborado cuatro POA, correspondientes a la duración prevista del mismo: 2018, 2019, 2020 y 2021.

Los proyectos planificados para el desarrollo del Plan General de Actuación 2018-2021, fueron los siguientes:

Año	Proyectos
2018	82
2019	82
2020	81
2021	84

4 Desarrollo de los proyectos del Plan General de Actuación 2018-2021

Se señala en este apartado el grado de ejecución de cada proyecto al finalizar el PGA 2018-2021, para cada uno de los siete objetivos generales, destacando las mejoras y logros alcanzados en su ámbito de desarrollo.

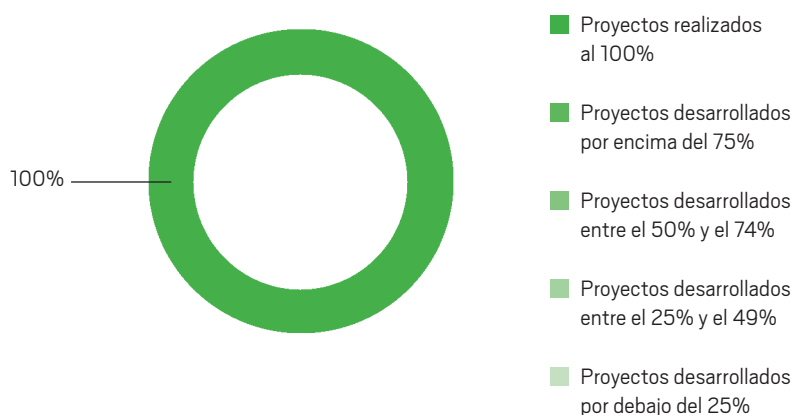
OBJETIVO GENERAL 1

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

Proyecto		Grado de desarrollo
Proyecto 1.1.1	Relecturas de la Colección a partir de la revisión de los fondos expuestos.	100%
Proyecto 1.1.2	Presentación de nuevos tramos de la Colección.	100%
Proyecto 1.1.3	Presentación de exposiciones en el marco de la Colección.	100%
Proyecto 1.2.1	Realización de exposiciones temporales en la sede principal del Museo (Edificios Sabatini y Nouvel).	100%
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 1.3.1	Desarrollo de un programa de actividades de cine, video y de artes en vivo que tengan relación con los proyectos expositivos.	100%
Proyecto 1.3.2	Programación anual de actividades públicas para la reflexión y el debate (seminarios, ciclos, congresos...) sobre cultura y arte contemporáneo.	100%

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 1	Nº Proyectos	%
Proyectos realizados al 100%	7	100
Proyectos desarrollados por encima del 75%	0	0
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	7	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 22.500 obras, manteniendo intacto el afán por presentar distintas y novedosas narraciones de la misma. A este respecto, el hito de este PGA 2018-2021, la remodelación de todas las salas de la Colección y la ampliación del espacio expositivo se culminó al 100% en 2021, a pesar del retraso sufrido en 2020 debido a las restricciones a las que obligó la crisis sanitaria debida al COVID-19, cumpliendo así los objetivos planteados en los proyectos 1.1.1 y 1.1.2 para este PGA.
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 espacios del Museo no específicamente expositivos, como la Sala de Protocolo o la Sala de Bóvedas. La crisis del COVID-19 de 2020 obligó a replantear el calendario de exposiciones en 2020, trasladando dos de ellas: *Trilogía Marroquí 1950-2020* e *Ida Applebroog. Marginalia*, a la primera mitad de 2021, pero cumpliendo con los ambiciosos objetivos de programación de exposiciones planteados.
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, sobre todo en lo que respecta a 2020 y 2021, tras el inicio de la pandemia.
4. Se ha completado el desarrollo de un programa de actividades de cine, vídeo y de artes en vivo relacionado con los proyectos expositivos. Ante la situación provocada por la emergencia sanitaria del COVID-19, la programación se ha desarrollado con éxito, adaptándose a los protocolos de seguridad sanitarios. El gran esfuerzo realizado para buscar una dimensión adicional a las exposiciones temporales y avanzar las líneas de definición e identidad de

la Colección de la institución se ha traducido en la realización de un amplio programa de actividades complementarias, como seminarios, conferencias y encuentros. Destaca el aumento de las actividades de artes en vivo en el marco de la colaboración con los Teatros del Canal de la Comunidad de Madrid.

5. En el campo de la programación audiovisual, se han cubierto ampliamente las expectativas, si atendemos al volumen de actividades realizadas, siempre con los debidos protocolos de seguridad sanitarios, el elevado número de asistentes a las mismas, así como su repercusión crítica. El Museo propuso en este periodo ciclos en el marco de la historia del cine experimental y diversas propuestas en el ámbito escénico (danza, teatro, etc.). Y como viene siendo habitual en esta institución museística, cabe señalar el espacio protagonista que ha ocupado América Latina.

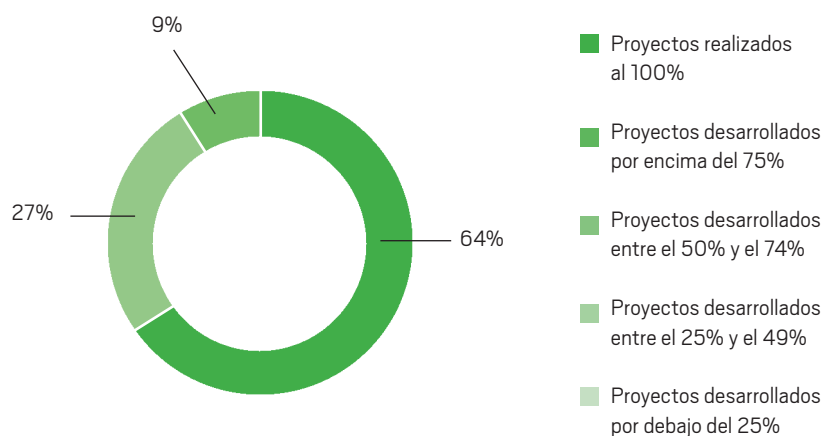
OBJETIVO GENERAL 2

Generar un *hub* de pensamiento, investigación, formación e intercambio de ideas y conocimiento.

Proyecto		Grado de desarrollo
Proyecto 2.1.1	Estudio de la Colección en el marco de las líneas de investigación del Museo.	100%
Proyecto 2.1.2	Colaboración con comisarios y teóricos para la realización de proyectos expositivos históricos, temáticos, monográficos o de tesis.	100%
Proyecto 2.1.3	Realización de exposiciones prospectivas que alimenten procesos críticos y de reflexión.	100%
Proyecto 2.1.4	Perfeccionamiento de la política de conservación y restauración integral de todos los fondos y obras que estén bajo la responsabilidad del Museo.	50-74%
Proyecto 2.1.5	Consolidación de un programa anual de becas y prácticas formativas en materias y actividades propias del Museo.	50-74%
Proyecto 2.1.6	Recopilación de información de artistas, su entorno o especialidades, mediante una serie de entrevistas acerca de su planteamiento ante la degradación y envejecimiento de las obras.	50-74%
Proyecto 2.1.7	Creación de foros de debate y simposios para conocer los últimos trabajos realizados en el ámbito de la restauración de arte contemporáneo.	75-99%
Proyecto 2.1.8	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 2.1.9	Consolidación y ampliación de las convocatorias de residencias de investigación y seguimiento de los proyectos.	100%
Proyecto 2.2.1	Elaboración del Plan de Transformación del Museo.	100%
Proyecto 2.2.2	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%

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 2	Nº Proyectos
Proyectos realizados al 100%	7
Proyectos desarrollados por encima del 75%	1
Proyectos desarrollados entre el 50% y el 74%	3
Proyectos desarrollados entre el 25% y el 49%	0
Proyectos desarrollados por debajo del 25%	0
Total	11

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 2



Logros obtenidos

1. En los cuatro años de duración del PGA 2018–2021, la estrecha colaboración 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. Cabe destacar especialmente la estrecha colaboración mantenida en 2021, con Lars Bang Larssen, Mats Stjernstedt, Thomas Weski, Cristina Vives y Abdellah Karroum.
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 Dierk Schmidt y Dora García en 2018; la exposición del danés Henrik Olesen, y el proyecto realizado por Hassan Khan para el Palacio de Cristal, en 2019; la exposición no conceptual a gran escala, sin imágenes ni objetos, apoyada únicamente en obras sonoras: *Audioesfera. Experimentación sonora 1980–2020*, y la instalación de Petrit Halilaj, también en el Palacio de Cristal, en 2020; y los proyectos de Pep Agut, Kidlat Tahimik, en este mismo espacio, en 2021.
3. El PGA 2018–2021 ha permitido avanzar, 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 a la duración del propio PGA.
4. Con la firma de nuevos acuerdos y la renovación de convenios con instituciones, se ha conseguido afianzar, incluso incrementar con respecto a los años anteriores al PGA 2018–2021, un 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 se vieron afectados por el estado de alarma y restricciones posteriores debidas al COVID-19. Sin embargo, en 2021 se celebró por primera vez la Jornada de Conservación de Arte Contemporáneo de forma virtual y bilingüe. Fue seguida por más de mil personas, y los vídeos están en la web, con traducción bilingüe para su visionado.

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 cuatro años de duración del PGA 2018-2021, el Centro de Estudios ha sostenido —a pesar de las adversas condiciones de la pandemia— las diversas cátedras de pensamiento, que se proponen como espacios de diálogo y debate: Cátedra *Políticas y Estéticas de la Memoria*, comisariada por Nelly Richard; Cátedra *Juan Antonio Ramírez*, desarrollada en colaboración con la UAM y la UCM, en especial con las dos ediciones realizadas en 2021; y la Cátedra *Aníbal Quijano*, que contó con el comisariado de Rita Segato y Elisa Fuenzalida. Por último, la primera edición, en 2021, de la Cátedra *Teatralidades Expandidas* tuvo como invitado a Heiner Goebbels.

Además, en este contexto pospandemia, en 2021 se han consolidado seis grupos de estudio o lectura, que se reúnen de manera regular: el grupo de estudios de la Cátedra *Políticas y Estéticas de la Memoria*, coordinado por Nelly Richard; el grupo “Cuerpo, territorio y conflicto”, asociado a la Cátedra *Teatralidades Expandidas* y coordinado por Fernando Quesada; el grupo de estudio “Por un Estatuto de los Cuidados” coordinado por Luisa Fuentes y Marta Malo; el grupo “Abrazar la Incerteza”, coordinado por Nancy Garín y Linda Valdés; el grupo de reflexión “Ritualidades del duelo”, coordinado por Isabel de Naverán; y el grupo de lectura “Respirar”, integrado por trabajadores del Museo.

Cabe mencionar también que en 2021 se desarrollaron, a través del proyecto “Our Many Europes” de L'Internationale, tres residencias de investigación, y se asignaron cuatro apoyos de investigación más, consolidando una incipiente comunidad de investigación articulada con el resto de las iniciativas ya descritas.

7. En estos cuatro años se han consolidado y afianzado las líneas-fuerza transversales que guían la actividad del Departamento de Actividades Públicas desde 2018, y que son:

- **Acción e imaginación radical:** que incluye los activismos feministas, las disidencias sexuales, decoloniales y antirracistas, entre otros.
- **Comunes:** trabaja sobre la noción de lo común, desmarcado del par público/privado. Un ejemplo claro de ello es la política de archivos que impulsa el Museo junto a otras plataformas en pos de un archivo del común o archivo universal.
- **Malestares contemporáneos:** este vector centra su atención en las condiciones del ciclo histórico.
- **Repensar el museo:** se ubica en un lugar central de nuestra práctica cotidiana y quiere incitar a sostener un ejercicio (auto) reflexivo y (auto) crítico sobre los modos de hacer del Museo.

- **Políticas y estéticas de la memoria:** se plantea la puesta en común de los vocabularios artísticos y culturales en procesos de transición de dictaduras a posdictaduras en América Latina, Europa del Sur y África.
- **Vanguardias:** insiste en historiar episodios y experiencias en que los que el arte se pensó como vector de transformación de las condiciones de existencia.

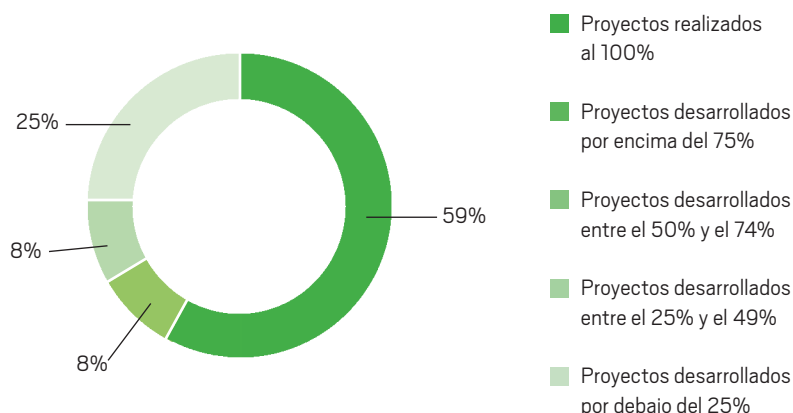
OBJETIVO GENERAL 3

Potenciar un Museo 3.0 que impulse la circulación de obras, saberes y relatos.

Proyecto		Grado de desarrollo
Proyecto 3.1.1	Organización de exposiciones itinerantes con fondos de la Colección.	100%
Proyecto 3.1.2	Reflexión conjunta sobre proceso de colección y gestión de obras de arte en el marco de redes de museos y otras instituciones culturales nacionales e internacionales.	100%
Proyecto 3.1.3	Itinerancia nacional e internacional de exposiciones temporales organizadas por el Museo.	100%
Proyecto 3.1.4	Presentación en el Museo de exposiciones organizadas por o en colaboración con otras instituciones.	100%
Proyecto 3.1.5	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.	100%
Proyecto 3.2.1	Desarrollo y ampliación de los contenidos del microsite <i>Repensar Guernica</i> .	100%
Proyecto 3.2.2	Actualización y reorganización de los contenidos de la página web del Museo referida a las publicaciones para darles mayor visibilidad.	0%
Proyecto 3.2.3	Desarrollo de un nuevo sistema de biblioteca digital que permita la incorporación de las Normas Técnicas de Interoperabilidad, con el fin de mejorar el acceso a los recursos de información del Museo.	25-49%
Proyecto 3.2.4	Desarrollo de un archivo audiovisual con los testimonios de personalidades relacionadas, histórica o teóricamente, con Picasso.	0%
Proyecto 3.2.5	Desarrollo, migración y puesta en marcha de una nueva base de datos de gestión de los fondos documentales y artísticos del Museo.	<25%
Proyecto 3.2.6	Aplicación de las nuevas tecnologías al análisis de datos.	75-99%
Proyecto 3.2.7	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%

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 3	Nº Proyectos	%
Proyectos realizados al 100%	7	59
Proyectos desarrollados por encima del 75%	1	8
Proyectos desarrollados entre el 50% y el 74%	0	0
Proyectos desarrollados entre el 25% y el 49%	1	8
Proyectos desarrollados por debajo del 25%	3	25
Total	12	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 nacional e internacional de nuestras exposiciones, que han podido verse, entre otros lugares, en el Museo Jeu de Paume de París; el Museum Folkwang de Essen; la Tate Modern de Londres; el Lille Métropole Musée; Wrightwood 659 de Chicago; así como en el Es Baluard Museu d'Art Contemporani de Palma y el IVAM de Alcoy.

Y, por supuesto, también se han fomentado las itinerancias de ciclos audiovisuales y de otros programas culturales.
3. Durante estos años se han presentado en las sedes del Museo numerosos proyectos realizados por o en colaboración con otras instituciones, nacionales o internacionales, si bien hubo que reorganizar la programación prevista para los años 2020 y 2021 por causa de la crisis sanitaria debida al COVID-19.

En este ámbito, destacaremos la exposición dedicada a la artista colombiana Beatriz González, realizada en colaboración con el CAPC Musée d'art contemporain de Bordeaux, y el KW Institute for Contemporary Art, Kunst-Werke Berlin; *Redes de vanguardia: Amauta y América Latina 1926-1930*, organizada por el Museo de Arte de Lima y el Blanton Museum of Art, Austin; *Ceija Stojka. Esto ha pasado*, de la Fundación Antoine de Galbert; *David Wojnarowicz. La historia me quita el sueño*, del Whitney Museum of American Art de

Nueva York; Jörg Immendorff. *La tarea del pintor*, con Haus der Kunst de Múnich. Mención especial merece el proyecto *Mondrian y De Stijl*, realizado en colaboración con el Stichting Kunstmuseum Den Haag. Además, *Anna-Eva Bergman, De norte a sur, ritmos*, con la Fundación Hartung-Bergman y Bombas Gens Centre d'Art de Valencia; *Trilogía Marroquí 1950-2020*, organizada en colaboración con el MATHAF: Arab Museum of Modern Art – Qatar Museums y Qatar Foundation; y *Michael Schmidt. Fotografías 1965-2014*, en colaboración con la Stiftung für Fotografie und Mediaki.

4. 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 los límites del mismo, abriendo espacios de contacto, generando proyectos comunes y convocando públicos inesperados; y, por otro, producir un entramado de relaciones que apunten 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 socio-históricos en los que el Museo se inscribe (barrio-ciudad-Estado-mundo).

En esta línea, el Museo ha colaborado durante estos años con las siguientes plataformas:

- Se ha consolidado el liderazgo del proyecto de L'Internationale, una confederación europea de museos de arte contemporáneo, movilizandolos recursos de las instituciones participantes y desarrollando proyectos en común.
 - Museo Situado: una 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.
 - Midstream: proyecto de investigación a nivel europeo para el que se organizaron distintas actividades con grupos de trabajo, seminarios, conferencias, proyecciones de cine y la relación de una serie de cápsulas para la radio del Museo.
 - Fundación de los Comunes: con ellos se han realizado encuentros de evaluación y programación para las actividades del año 2022.
 - Red Conceptualismos del Sur: plataforma de investigación, discusión y toma de posición colectiva desde América Latina.
5. Por último, señalar que, a pesar de la crisis sanitaria debida al COVID-19, solo dos de los proyectos correspondientes a este objetivo no pudieron iniciarse, por dificultades presupuestarias y otros problemas sobrevenidos con motivo de la pandemia. Y, además, algunas de las actividades públicas programadas en 2020 tuvieron que ser adaptadas para su difusión *online*, pospuestas o bien canceladas.

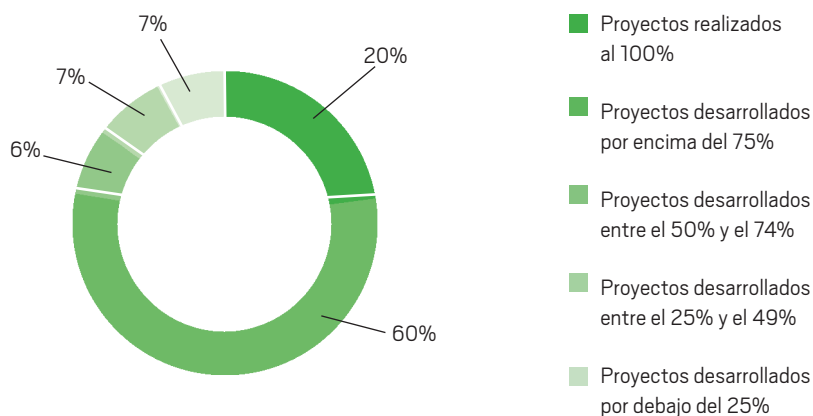
OBJETIVO GENERAL 4

Atraer nuevos públicos fomentando el conocimiento crítico sobre el arte moderno y contemporáneo.

Proyecto		Grado de desarrollo
Proyecto 4.1.1	Desarrollo de nuevas políticas que permitan el diálogo y la relación con los diferentes públicos.	75-99%
Proyecto 4.1.2	Diseño de políticas activas de promoción de la visita.	75-99%
Proyecto 4.2.1	Fomento de la calidad de los servicios ofertados por el Museo: restaurantes, tiendas y librería especializada.	100%
Proyecto 4.2.2	Mejora de la experiencia y calidad de la visita respecto a las diversas tipologías de públicos.	75-99%
Proyecto 4.2.3	Implementación del carné de usuario de Biblioteca en el marco del proyecto global de CRM del Museo, teniendo en cuenta nuevos recursos tecnológicos.	75-99%
Proyecto 4.2.4	Actuación sobre piezas de la Colección para mejorar su estado de conservación y exposición: limpieza de la obra <i>Guernica</i> .	0%
Proyecto 4.3.1	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.	25-49%
Proyecto 4.3.2	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 4.3.3	Desarrollo de un programa educativo específico de talleres para menores acompañados de personas adultas que introduzca los contenidos de la Colección y las exposiciones mediante la actuación y la experimentación directa con las obras de arte.	75-99%
Proyecto 4.3.4	Elaboración de un programa de actividades educativas destinadas a público joven a través de la Colección y de las exposiciones temporales previstas.	75-99%
Proyecto 4.3.5	Desarrollo de un programa de mediación entre los discursos del Museo y sus públicos, a través de un servicio permanente en las salas del Museo, visitas comentadas a la Colección y a las exposiciones temporales, creación de itinerarios autónomos y áreas de interpretación, así como otras iniciativas de mediación enfocadas a la inclusión.	75-99%
Proyecto 4.3.6	Desarrollo de un programa educativo específico de talleres para adultos mayores de 60 años que introduzca los contenidos de la Colección y las exposiciones mediante la interacción directa con las obras de arte.	100%
Proyecto 4.4.1	Mejora de la accesibilidad en espacios y servicios para los visitantes del Museo.	75-99%
Proyecto 4.4.2	Desarrollo y ejecución de programas educativos destinados a las personas con otras capacidades, atendiendo a su diversidad; e incorporación de los recursos tecnológicos disponibles que potencien y mejoren la accesibilidad.	75-99%
Proyecto 4.4.3	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.	50-74%

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 4	Nº Proyectos	%
Proyectos realizados al 100%	3	20
Proyectos desarrollados por encima del 75%	9	60
Proyectos desarrollados entre el 50% y el 74%	1	6
Proyectos desarrollados entre el 25% y el 49%	1	7
Proyectos desarrollados por debajo del 25%	1	7
Total	15	100

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 4



Logros obtenidos

- 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* (Ayuntamiento de Madrid). Participación en las visitas con ocasión del “Año Sabatini”, eje temático del año 2021.
 - 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.
- Se finalizó en este periodo el *Análisis de mercado para la implementación de visitas guiadas a museo abierto*, que ha permitido elaborar un informe que aborda el estudio de las

visitas a museo abierto con guía, con el fin de tener una visión general tanto de su naturaleza y características en diferentes museos del mundo, así como de la influencia que el escenario de pandemia actual tiene en el entorno museístico y, por consiguiente, en el número de visitas a los museos.

3. Todos los proyectos del Área de Educación se han visto afectados por la pandemia debida al COVID-19. El inicio del curso 2020-2021 han supuesto un reto para el Museo, dado que las limitaciones de acceso establecidas por las administraciones pertinentes no se correspondían con la ratio de los grupos de centros educativos. Este hecho ha obligado a reformular los distintos programas orientados a centros educativos de Primaria, Secundaria, Bachillerato y Formación Profesional.
4. El año 2021 ha supuesto el año de afianzamiento del programa de familias de GIRA, así como los programas Equipo1517, para adolescentes; y Equipo1821, para jóvenes, tras la situación anómala de pandemia producida en 2020. Además, se han potenciado también los programas destinados a adultos mayores, como Equipo M y GAS (Grupo de Aprendizaje Sostenido), para mujeres mayores de 60 años.

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 han cumplido totalmente las previsiones de la oferta de visitas comentadas a la Colección para sectores de público en riesgo de exclusión social.

5. Por último, señalar también que, a pesar de la crisis sanitaria debida al COVID-19, solo uno de los proyectos correspondientes a este objetivo no pudo iniciarse por dificultades presupuestarias.

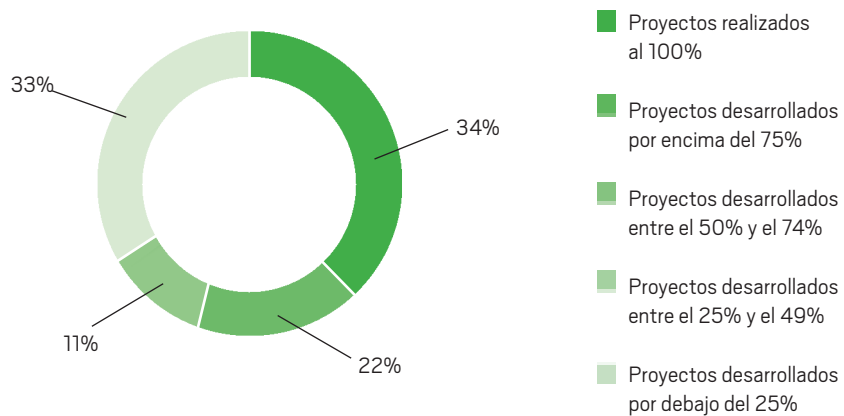
OBJETIVO GENERAL 5

Fortalecer la colaboración del Museo con la sociedad, con especial atención al fomento y preservación de la creación artística contemporánea en sus diversas manifestaciones.

Proyecto		Grado de desarrollo
Proyecto 5.1.1	Realización de un programa de actividades complementarias, relacionadas con proyectos de investigación o exposiciones y con la Colección (seminarios, ciclos, encuentros y muestras de los fondos documentales, bibliográficos y libros de la Biblioteca-Centro de Documentación).	75-99%
Proyecto 5.2.1	Colaboración con 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 5.2.2	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 5.2.3	Producción de obra nueva, pensada para espacios específicos o para exposiciones programadas del Museo.	100%
Proyecto 5.3.1	Estudio y planificación de nuevos proyectos científicos de investigación sobre materiales y técnicas.	75-99%
Proyecto 5.3.2	Puesta en marcha de proyectos de investigación en temas relacionados con la conservación, la innovación y la obsolescencia tecnológica.	0%
Proyecto 5.3.3	Desarrollo de una línea de adquisición, investigación y restauración de equipamientos y tecnología asociada a la edición y reproducción de los medios audiovisuales.	50-74%
Proyecto 5.4.1	Coordinación de la puesta en funcionamiento del nuevo espacio.	<25%
Proyecto 5.4.2	Planificación y ejecución de actividades para el próximo cuatrienio en el nuevo espacio.	0%

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 5	Nº Proyectos	%
Proyectos realizados al 100%	3	34
Proyectos desarrollados por encima del 75%	2	22
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%	3	33
Total	9	100

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 5



Logros obtenidos

1. La situación generada por el COVID-19, en 2020, mantenida en el transcurso de 2021, prácticamente no ha afectado al desarrollo del programa de actividades previsto. El espacio expositivo Espacio D se ha mantenido activo durante todo el año, habiéndose inaugurado las tres muestras previstas: *El peso de la forma: el diseño gráfico de Carlos Cruz-Díez*; *Diseñar, editar, liberar: una aproximación al pensamiento visual de Alberto Corazón*; y *Con h minúscula*.
2. El Departamento de Exposiciones ha colaborado con los siguientes artistas, produciendo obra de nueva creación para su presentación al público en el Museo: Charlotte Johannesson, Yassine Balbzioui, Pep Agut, Kidlat Tahimik y Pedro G. Romero.
3. Dos de los proyectos de este objetivo no han podido finalizarse, bien por motivos presupuestario (5.3.2) o por causas ajenas al Museo (5.4.2).

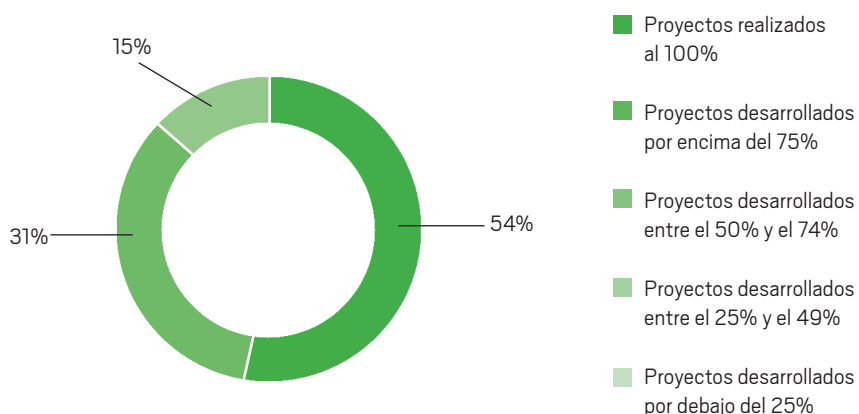
OBJETIVO GENERAL 6

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

Proyecto		Grado de desarrollo
Proyecto 6.1.1	Presentación de las obras destacadas de la Colección en la web del Museo.	100%
Proyecto 6.1.2	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.	100%
Proyecto 6.2.1	Confección y desarrollo de planes estratégicos de comunicación a nivel nacional e internacional, en prensa, radio, televisión e internet/redes sociales, del proyecto del Museo, en general, y de sus exposiciones y actividades, en particular, así como investigación, seguimiento de resultados y análisis hemerográficos.	75-99%
Proyecto 6.2.2	Impulso de un sistema de comunicación integral con el visitante en las diversas áreas de interés: actividades, exposiciones y Colección.	75-99%
Proyecto 6.2.3	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.	100%
Proyecto 6.2.4	Actualización de contenidos de la programación en curso e incremento de archivos digitales.	100%
Proyecto 6.2.5	Diseño y mantenimiento de una plataforma digital para mejorar los procedimientos internos y la exposición de resultados a públicos: Art Map.	75-99%
Proyecto 6.3.1	Elaborar diferentes micrositos y canales específicos de contenido digital tanto de la Colección como de las actividades y dotarlos de diferentes enfoques, información y diseño según al 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 6.4.1	Edición de catálogos del programa de exposiciones y 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%
Proyecto 6.5.1	Investigación de los actuales canales de distribución comercial de publicaciones especializadas en arte y cultura contemporánea, nacional e internacional, para su implantación y consolidación en el Museo.	50-74%
Proyecto 6.5.2	Análisis especializado del stock de publicaciones editadas por el Museo, a los efectos de determinar acciones de saldos, gratuidad, intercambio o destrucción, para evitar los excedentes de almacén.	50-74%

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 6	Nº Proyectos	%
Proyectos realizados al 100%	7	54
Proyectos desarrollados por encima del 75%	4	31
Proyectos desarrollados entre el 50% y el 74%	2	15
Proyectos desarrollados entre el 25% y el 49%	0	0
Proyectos desarrollados por debajo del 25%	0	0
Total	13	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 varios microsites de artistas, como el dedicado al artista David Goldblatt, de proyectos específicos relacionados con la Colección, como los dedicados al arte realizado por mujeres: *Fuera del canon*, *Vindicações feministas* y *Frente y Retaguardia: mujeres en la Guerra Civil*, el dedicado al colectivo Estampa Popular.

2. En cuanto a las actividades de comunicación y difusión de las actividades del Museo y de su Colección, el esfuerzo en los dos últimos años, sobre todo en 2021, se ha centrado en la recuperación paulatina del número de visitantes después del punto álgido de la pandemia, la difusión de las distintas exposiciones temporales y, sobre todo, en dar a conocer la nueva reordenación de la Colección a través de distintas presentaciones y de 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 2021, un total de 28.295 referencias al Museo en los medios españoles analizados, así como más de 2.500 en prensa internacional. Las redes sociales han jugado un papel fundamental en la difusión, y su incremento ha sido una constante en estos años. Tomando como referencia el año 2021, el aumento de seguidores en las redes de Facebook y Twitter ha sido continuo (396.100 y 772.912 seguidores respectivamente). Y el incremento de los seguidores de Instagram ha registrado un aumento de seguidores de más del 20% (cerca ya al medio millón).

3. Se ha continuado trabajando en un sistema de comunicación integral con el visitante en las diversas áreas de interés: actividades, exposiciones y colecciones. Para ello, se han implantado los siguientes desarrollos: Módulo de gestión de actividades y gestión económica para el programa Amigos en CRM y formulario de solicitud de carné de la Biblioteca en la Sede Electrónica.
4. En la actividad editorial del organismo, además de la ejecución exitosa de su programa editorial, el impulso del PGA 2018-2021 ha venido marcado por la especial situación debida a la crisis sanitaria, que ha acelerado la transformación digital que ya estaba prevista, entre ellas la implantación de tecnología aplicada a la difusión de la información para permitir su acceso a distancia y sin contacto. Así, se ha puesto a disposición de los usuarios la versión digital de los materiales de las exposiciones y actividades que se han llevado a cabo durante el año 2021, a través de la web del Museo y códigos QR en las salas de exposición.
5. Se han establecido nuevas colaboraciones con museos, instituciones y editoriales para la edición de las publicaciones del Museo, como son, entre otras: *Pessoa. Todo arte es una forma de literatura*, con la Fundação Calouste Gulbenkian de Lisboa; *Beatriz González 1965-2017*, en coedición con el CAPC Musée d'art contemporain de Bordeaux y el KW Institute for Contemporary Art de Berlín; *Dadá Ruso 1914-1924*, en coedición con The MIT Press de Cambridge (Estados Unidos); *Luigi Ghirri. El mapa y el territorio*, con Museum Folkwang de Essen, el Jeu de Paume de París y coedición con Mack Books de Londres; y *Dorothea Tanning. Detrás de la puerta, invisible, otra puerta*, con la Tate Modern de Londres; *Redes de vanguardia*, con la Asociación Museo de Arte de Lima – May el Blanton Museum; *David Wojnarowicz. La historia me quita el sueño*, con el Whitney Museum of American Art, Nueva York; *Cejja Stojka*, con La Maison Rouge – Fondation Antoine de Galbert (París); *Musas insumisas*, con el LaM (Lille Métropole Musée d'art moderne, d'art contemporain et d'art brut) y el Centre audiovisuel Simone de Beauvoir; *Anna-Eva Bergman. De norte a sur, ritmos*, con Bombas Gens Centre d'Art/Fundació Per Amor a l'Art (Valencia) y Fondation Hartung-Bergman (Antibes, Francia); *Mondrian y De Stijl*, con Stichting Kunstmuseum Den Haag (La Haya); *Trilogía marroquí 1950-2020*, con la Fundación Nacional de Museos del Reino de Marruecos, MATHAF: Arab Museum of Modern Art – Qatar Museums y Qatar Foundation; *Ida Applebroog. Marginalias* y *Vivian Suter. Panajachel*, con la Comunidad de Madrid; *Michael Schmidt. Fotografías 1965-2014* con el Stiftung für Fotografie und Medienkunst mit Archiv Michael Schmidt; *Belkis Ayón. Colografías*, con el Belkis Ayón Estate.

OBJETIVO GENERAL 7

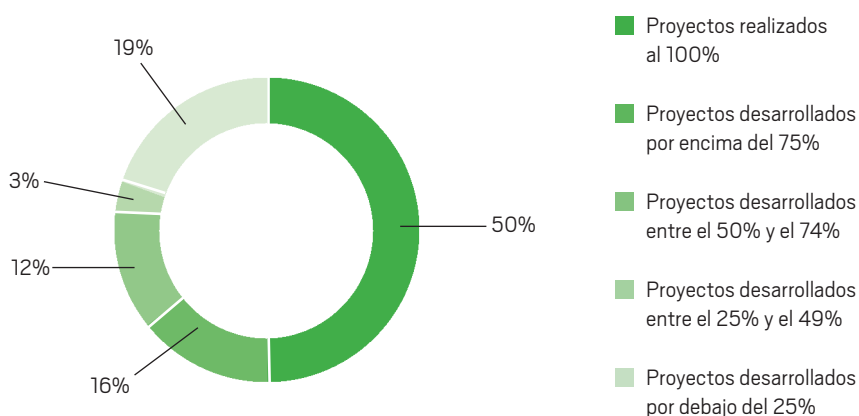
Adecuar la estructura, organización y el funcionamiento del Museo a la consecución de sus objetivos.

Proyecto		Grado de desarrollo
Proyecto 7.1.1	Implementación de mecanismos que garanticen a la ciudadanía su derecho a relacionarse con la Administración a través de medios electrónicos en condiciones de igualdad.	75-99%
Proyecto 7.1.2	Implantación de una aplicación informática para la gestión telemática de presencia, permisos y licencias de sus empleados públicos. (TRAMA)	75-99%
Proyecto 7.1.3	Puesta en marcha de mecanismos que mejoren los trámites internos y externos relativos a la gestión económica del Museo mediante el uso de nuevas tecnologías.	100%
Proyecto 7.1.4	Revisión, actualización y perfeccionamiento del inventario de bienes del Museo.	100%
Proyecto 7.1.5	Implantación y uso generalizado del portafirmas electrónico del MINHAFP en el Museo.	100%
Proyecto 7.1.6	Implantación y uso generalizado de la plataforma Notific@ del MINHAFP en el Museo.	<25%
Proyecto 7.1.7	Desarrollo de una aplicación web que permita una geolocalización precisa de todas las obras del Museo con el índice de riesgo correspondiente con el fin de poder llevar a cabo su mejor evacuación en caso de emergencia.	0%
Proyecto 7.1.8	Implantación de una política de gestión de documentos electrónicos en el Museo para el intercambio de información con otras administraciones siguiendo el ENI. Modernización de la Relación de Puestos de Trabajo del Museo.	0%
Proyecto 7.1.9	Puesta en marcha de mecanismos que mejoren los trámites internos y externos relativos a los convenios con otros organismos públicos y autorizaciones a empresas privadas.	100%
Proyecto 7.1.10	Inclusión de nuevos procedimientos en la Sede Electrónica del Museo.	75-99%
Proyecto 7.1.11	Puesta en marcha de mecanismos que mejoren los trámites internos y externos relativos a la gestión de los ingresos del Museo mediante el uso de nuevas tecnologías.	100%
Proyecto 7.1.12	Puesta en marcha de mecanismos que mejoren los trámites internos relacionados con la gestión de stock en publicaciones.	25-49%
Proyecto 7.2.1	Modernización de la Relación de Puestos de Trabajo del Museo.	100%
Proyecto 7.2.2	Implantación en el Museo de un plan de teletrabajo.	75-99%
Proyecto 7.2.3	Perfeccionamiento de procedimientos e instrucciones operativas de Prevención de Riesgos Laborales.	50-74%
Proyecto 7.3.1	Incrementar la producción de medios audiovisuales para la documentación, archivo y difusión tanto de la programación del Museo como de los agentes artísticos que conectan con los objetivos del Museo.	100%
Proyecto 7.3.2	Implantación de wifi en todas las áreas del Museo.	100%

Proyecto 7.3.3	Implantación de beacons en toda la zona expositiva del Museo.	100%
Proyecto 7.3.4	Perfeccionamiento de las bases de datos de gestión de los fondos documentales del Museo.	50-74%
Proyecto 7.4.1	Proposición de donaciones de obras para la Colección.	100%
Proyecto 7.4.2	Acrecentamiento de la Colección por vía de depósitos de fondos artísticos.	100%
Proyecto 7.4.3	Impulso a las políticas de vinculación con instituciones y empresas.	100%
Proyecto 7.4.4	Optimización de la gestión de cesión de espacios para tener una mayor actividad.	100%
Proyecto 7.4.5	Desarrollo de una aplicación móvil que permita al ciudadano configurar distintos recorridos virtuales por el Museo atendiendo a distinta información. A través de la aplicación se obtendría información de todas las obras del Museo mediante audio y lectura.	0%
Proyecto 7.5.1	Renovación del mobiliario destinado a eventos y espacios de trabajo del personal del Museo.	75-99%
Proyecto 7.5.2	Renovación y acondicionamiento de las instalaciones y equipos del Museo.	50-74%
Proyecto 7.5.3	Rehabilitación de estancias para espacios expositivos.	100%
Proyecto 7.5.4	Optimización de los espacios de almacenaje.	0%
Proyecto 7.5.5	Actualización de los sistemas de seguridad del Museo.	50-74%
Proyecto 7.5.6	Implantación de un sistema de impresión centralizada en todo el Museo.	100%
Proyecto 7.5.7	Evaluación y refuerzo de la cobertura móvil en la zona de oficinas del Edificio Sabatini.	25%
Proyecto 7.5.8	Sustitución del sistema de telefonía fija.	100%

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 7	Nº Proyectos	%
Proyectos realizados al 100%	16	50
Proyectos desarrollados por encima del 75%	5	16
Proyectos desarrollados entre el 50% y el 74%	4	12
Proyectos desarrollados entre el 25% y el 49%	1	3
Proyectos desarrollados por debajo del 25%	6	19
Total	32	100

Grado de ejecución del OBJETIVO GENERAL 7



Logros obtenidos

1. Con motivo de la crisis sanitaria debida al COVID-19, iniciada en 2020 y cuyos efectos se han mantenido en gran medida todavía en 2021, se impulsaron medidas tecnológicas encaminadas tanto a favorecer el teletrabajo como a facilitar la relación de los ciudadanos con el Museo a través de medios electrónicos, comenzando por establecer el uso del certificado electrónico para todos los empleados. Así, están ya operativas aplicaciones de gestión telemática, tales como TRAMA, para trámites de presencia, permisos y licencias de los trabajadores del Museo, o como el portafirmas electrónico del MINHAFP. Y también se han puesto en marcha desarrollos informáticos que facilitan y mejoran la tramitación de convenios y el control de los ingresos del Museo.
2. Hitos muy importantes de este periodo de cuatro años han sido la implantación de la sede electrónica del Museo y la de una intranet para todos sus empleados públicos. La primera ha permitido realizar muchos de los proyectos de gestión telemática, muy difíciles de realizar sin tener sede electrónica propia, y, la segunda, ha facilitado las gestiones internas de la organización, sobre todo, con la implantación del teletrabajo.
3. Además, se han impulsado y perfeccionado los planes de formación del Museo para garantizar la mejora continua de la capacitación de su personal y su repercusión en la calidad del servicio que presta.
4. Durante estos años se han producido numerosas piezas audiovisuales relacionadas con la programación del Museo y en torno al Área de Colecciones, Exposiciones, Actividades Públicas y Educación, principalmente. Todos los vídeos están disponibles en la sección Multimedia de la página web del Museo, que, también cuenta con las conferencias, seminarios y actividades *online* que tuvieron lugar durante el año, donde los formatos de programación híbridos iniciados en 2020, por las restricciones sanitarias han tenido

continuación en 2021 y se han adoptado como formatos habituales de la actividad del Museo.

Destacaremos, por ser más reciente, la publicación de nueve piezas documentales sobre la reordenación de la Colección, donde más de diez artistas, conservadores y comisarios realizan un recorrido sobre cada uno de los Episodios y sus casos de estudio correspondientes.

5. Gracias al apoyo de empresas e instituciones, en estos años se han podido desarrollar y fortalecer varios proyectos de especial relevancia, entre los que cabe destacar:
 - Renovación y ampliación del sistema de información dinámica del Museo.
 - Mejora de las instalaciones físicas del Museo para la experiencia del visitante, tanto en las instalaciones de obras como en el cambio de la iluminación.
 - Durante 2020, y, como consecuencia de la situación sanitaria, se reforzó la visibilidad y reconocimiento en soportes de difusión digital, así como por medio de inclusión en las pantallas del nuevo sistema de señalización dinámica. También se han explorado nuevas vías de reconocimiento físico, como placas en el Palacio de Cristal.
6. Hay que señalar el gran esfuerzo, tanto económico como de gestión, que realizó el Museo en 2020, y ha mantenido en cierta medida en 2021, para la adquisición de material para hacer frente a la crisis sanitaria convirtiendo al Museo, en esta época excepcionalmente difícil, en un lugar seguro tanto para sus empleados como para los visitantes. Con este objeto se adquirió tanto material fungible (mascarillas Fp2 y quirúrgicas, geles, toallitas, batas negras para los vigilantes, gafas de protección, etc., como material inventariable, por ejemplo, peanas de pedal para suministro de gel.
7. Por último, como ya se ha indicado, cuatro de los proyectos correspondientes a este objetivo no han podido iniciarse debido fundamentalmente a problemas presupuestarios.

5 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 2018–2021 y, por lo tanto, el Plan Operativo Anual 2021 ha sido el último de los cuatro realizados en su marco.

El PGA 2018–2021 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.

Con carácter general, puede decirse que durante estos cuatro años la implicación de la organización 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.

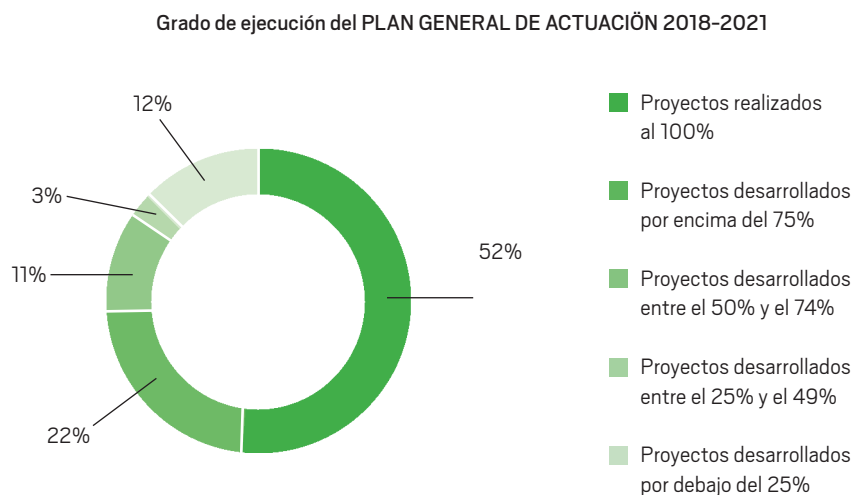
El hecho de hacer autocrítica, poder expresarse, tener la oportunidad de participar en el proceso de diseño de los proyectos en un clima de transparencia interna, ha servido, en buena medida, para la consecución de gran parte de los objetivos fijados en el PGA 2018–2021, limitando así el impacto negativo que en los dos años últimos del PGA, 2020 y 2021, supuso la interrupción de la actividad como consecuencia, en un principio, de las medidas tomadas tras la aprobación del Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declaraba el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19, y que incluían el cierre temporal del Museo, mediante resolución del Director del Museo de fecha 13 de marzo de 2020 y, posteriormente, la persistencia de la situación sociosanitaria en 2021. Esto se tradujo, como es sabido, en una importante disminución del número de visitantes y, por tanto, de los ingresos del organismo que, si bien se recuperó de una manera importante en 2021, respecto a 2020, siguen todavía muy alejada del número de visitantes de 2019, antes de la pandemia, que ascendió a 4.487.015, facilitando de manera decisiva la gestión de recursos, cada vez más escasos con criterios de objetividad.

El posterior desarrollo de este Plan General de Actuación 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 Plan General de Actuación 2018-2021 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: 99 en total, 8 más que los 91 programados inicialmente en 2018.

Grado de ejecución del PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN 2018-2021	Nº Proyectos	%
Proyectos realizados al 100%	51	52
Proyectos desarrollados por encima del 75%	22	22
Proyectos desarrollados entre el 50% y el 74%	11	11
Proyectos desarrollados entre el 25% y el 49%	3	3
Proyectos desarrollados por debajo del 25%	12	12
Total	99	100

De los 99 proyectos que incluye el PGA, 73, es decir, un 74%, alcanzan niveles de cumplimiento cercanos al 100% y solo el 12% 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 4 de este informe y, a pesar de las restricciones tanto presupuestarias como operativas debidas a las medidas tomadas por el Gobierno con motivo de la crisis sanitaria 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 2018-2021, el Museo ha mejorado en todo caso los planteamientos de los siete Objetivos Generales de los que partía:

1. Fomentar una oferta cultural de calidad que abarque todos los formatos de creación.
2. Generar un *hub* de pensamiento, investigación, formación e intercambio de ideas y conocimiento.
3. Potenciar un Museo 3.0 que impulse la circulación de obras, saberes y relatos.
4. Atraer nuevos públicos fomentando el conocimiento crítico sobre el arte moderno y contemporáneo.
5. Fortalecer la colaboración del Museo con la sociedad, con especial atención al fomento y preservación de la creación artística contemporánea en sus diversas manifestaciones.
6. Dotar de mayor visibilidad al proyecto del Museo y su valor añadido.
7. Adecuar la estructura, organización y el funcionamiento del Museo a la consecución de sus objetivos.

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 2018-2021, 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.

Los dos últimos años del PGA 2018-2021 vinieron marcados, fundamentalmente, por la crisis sanitaria debida al COVID-19, como ya se ha mencionado a lo largo del informe y también en los informes de seguimiento y evaluación de estos años, que agravó las dificultades de gestión del PGA ya señaladas. En 2021, además, se produjo un notable incremento en el volumen de la gestión económica del organismo, con motivo de la implantación del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, financiado con los fondos europeos Next Generation.

Por otra parte, debe tenerse en cuenta que el Museo no ha agotado su actividad durante estos años con este Plan General de Actuación, sino que los proyectos recogidos en el mismo 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 2018–2021, 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, y que ha contribuido a amortiguar en gran medida el impacto negativo de la crisis sanitaria.

El desarrollo de los Planes Generales de Actuación de los ocho últimos años, en especial de los años 2020 y 2021, han 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 traducirá en la elaboración de planes trienales, en lugar de cuatrienales, que comenzarán con el próximo Plan General de Actuación 2022–2024.

Madrid, abril 2022

