

A photograph of the interior of the Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. The space is characterized by dark wood paneling on the walls and ceiling. On the left, there are tall, illuminated bookshelves filled with books. In the center, a large window looks out onto a courtyard where a person is visible. Below the window, there is a study area with several desks and chairs. A person is seated at one of the desks, working on a laptop. The lighting is warm and focused on the bookshelves and study area.

PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN 2022-2024

**MUSEO NACIONAL
CENTRO DE ARTE
REINA SOFIA**



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE CULTURA
Y DEPORTE

PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN

2022-2024

Presentación

El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, organismo público adscrito al Ministerio de Cultura y Deporte, se ha posicionado como un centro de referencia en el panorama nacional e internacional del arte moderno y contemporáneo, gracias al ejercicio continuo de revisión y cuestionamiento de su propia labor. Con el objetivo de responder al momento actual, marcado por el impacto de las nuevas tecnologías y las dinámicas y lógicas de un mundo global, la institución se ha desmarcado del papel que antaño desempeñaban los centros museísticos, tan solo de custodia y exhibición del patrimonio artístico. En este sentido, el Museo Reina Sofía ha definido sus líneas de acción basándose en una gestión de lo público que incorpora la responsabilidad, el interés y el cuidado de lo común; es decir, bajo la premisa de favorecer la implicación de públicos, saberes, prácticas y relatos diversos. Esta tarea no solo guarda relación con las políticas expositivas, sino también con la difusión del pensamiento, la elaboración de programas pedagógicos plurales o el apoyo a la producción artística contemporánea.

Partiendo de estas líneas generales, se ha redactado el presente Plan General de Actuación (PGA) 2022-2024, formulado de acuerdo con lo establecido en el Estatuto del Museo, aprobado por el Real Decreto 188/2013, de 15 de marzo, que recoge, en su artículo 7.1, apartado b, la necesidad de publicar trienalmente un programa de gestión que marque la línea a seguir por la institución y sirva a la vez como marco de control del cumplimiento de sus objetivos. Con ello, se manifiesta la firme voluntad de esta institución de persistir en la implantación de la planificación estratégica como método de trabajo y de rendir cuentas ante los ciudadanos y las instituciones.

Esta nueva hoja de ruta continua la senda marcada por los anteriores Planes Generales de Actuación de la institución (2014-2017 y 2018-2021), cerrados ambos con un balance positivo tanto en lo que respecta a su grado de cumplimiento como a la experiencia adquirida en el proceso de planificación estratégica, en especial en los dos últimos años del PGA 2018-2021, en los que su desarrollo contribuyó en gran medida a limitar el impacto negativo que supuso la interrupción de la actividad como consecuencia de la crisis sanitaria debida al COVID-19. El PGA actual se articula en torno a seis objetivos principales que pasarán a describirse. Todos ellos perseveran en los propósitos mencionados y permiten desarrollar nuevas iniciativas de investigación, divulgación, colaboración y formación, así como mantener otras que resultan productivas y enriquecedoras. En definitiva, el Museo Reina Sofía busca seguir apelando a una sociedad plural a través de propuestas y programas de naturalezas, formatos y alcances diversos, favoreciendo la creación de redes de colaboración y trabajo con distintos agentes y entidades, así como el debate y la reflexión.

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

Visión: El Museo, como institución pública, debe tener un rol protagonista en el contexto cultural y social de nuestro tiempo, en el que asistimos a importantes cambios marcados por factores como diferentes contextos de crisis, el cambio climático, el nuevo paradigma digital, la pandemia y los procesos 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 o formatos sino con experiencias, situaciones y producción de conocimiento. 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 forma parte de una red descentralizada en la que circulan diversos movimientos, conocimientos, prácticas, distintas formas de entender el arte y propone diversos tipos de relaciones.

El Museo Reina Sofía identifica tres nodos fundamentales:

1. Relato transversal o nodo de programas públicos, que muestren 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, de documentos y materiales de archivo 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.

OBJETIVO GENERAL 1

Fomentar una oferta cultural de calidad que abarque todos los formatos de creación..... 5

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..... 6

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 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 Museo descentralizado o multicéntrico..... 10

OBJETIVO GENERAL 5

Adecuar la infraestructura, 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 su valor añadido..... 14

OBJETIVO GENERAL 1

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

- | | |
|---|---|
| 1.1. Activar la Colección mediante diferentes presentaciones que planteen lecturas actualizadas de la misma. | 1.1.1 Presentación de nuevos tramos/salas de la Colección. |
| 1.2. Desarrollar un programa continuo y complementario de exposiciones temporales. | 1.2.1 Realización de exposiciones temporales en la sede principal del Museo (edificios Sabatini y Nouvel).

1.2.2 Programación de exposiciones temporales en el Palacio de Velázquez y en el Palacio de Cristal del Parque del Retiro.

1.2.3 Presentación de exposiciones temporales en el marco de la Colección. |
| 1.3. Desarrollar actividades de nuevos formatos de creación contemporánea tanto en las artes visuales, la danza, la música, el cine, el audiovisual, la performance como en las producciones extra-disciplinares. | 1.3.1 Estudio de la presencia y naturaleza de las artes en vivo de la Colección.

1.3.2 Desarrollo de un programa de actividades de cine, vídeo y de artes en vivo que tenga relación con los proyectos expositivos.

1.3.3 Programación anual de actividades públicas para la reflexión y el debate (seminarios, ciclos, congresos, jornadas, encuentros...) sobre cultura y arte contemporáneo. |

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

- | | |
|---|--|
| <p>2.1 Impulsar estrategias que favorezcan el acceso del público al arte moderno y contemporáneo, desarrollando programas educativos y de mediación que permitan conocer y profundizar en los contenidos expositivos y discursivos del Museo.</p> | <ul style="list-style-type: none">2.1.1 Diseño de políticas activas de promoción de la visita.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, realización talleres, visitas, seminarios, ciclos, encuentros y muestras de los fondos documentales, bibliográficos y libros de la Biblioteca-Centro de Documentación.2.1.3 Desarrollo de un programa de visitas de mediación para público adulto, en torno a la Colección del Museo, tras su reordenación.2.1.4 Desarrollo de proyectos de investigación en torno a la Colección del Museo y las problemáticas actuales del Área de Educación.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.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.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.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. |
| <p>2.2 Proponer actuaciones que mejoren la experiencia del visitante en el Museo y en el uso de sus servicios y recursos, promoviendo iniciativas que apunten</p> | <ul style="list-style-type: none">2.2.1 Llevar a cabo formación específica, tanto del personal del Museo como de sus colaboradores, con perspectiva de accesibilidad universal.2.2.2 Llevar a cabo actuaciones para analizar los distintos aspectos de la accesibilidad en el Museo y generar propuestas de mejora. |

a repensar el Museo desde las perspectivas de diversidad funcional.

2.2.3 Estudio de la señalización estática y dinámica del Museo con acciones concretas de accesibilidad universal.

2.2.4 Proyecto de usos de zonas del Museo como zonas de descanso y planificación de la visita para los públicos.

2.3 Desarrollar un proyecto de museo digital y del conocimiento, realizando actuaciones que permitan aprovechar las plataformas digitales del Museo como espacio de archivo de archivos y de red de redes, de interacción con la sociedad y de circulación del conocimiento.

2.3.1 Aplicación de las nuevas tecnologías al análisis de datos.

2.3.2 Continuar con la ampliación de los contenidos del microsite *Repensar Guernica*.

2.3.3 Reestructuración de los contenidos de la página web del Museo referida las publicaciones para darles mayor visibilidad.

2.3.4 Continuar con el desarrollo de un archivo audiovisual con los testimonios de personalidades relacionadas, histórica o teóricamente, con Picasso.

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.

2.3.6 Presentación de obras destacadas de la Colección en la web del Museo.

2.3.7 Presentación de entrevistas a diferentes artistas en la web del Museo.

2.3.8 Presentación de proyectos específicos (*microsites*) en la web del Museo.

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

2.4.1 Presentaciones de la Colección a través de proyectos relacionados con temas del pensamiento contemporáneo.

2.4.2 Realización de unas jornadas con motivo del Día Internacional de las Personas con Diversidad Funcional (3 de diciembre), donde visibilizar la inclusión social, utilizando como materiales los recursos del Museo.

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.

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

- | | |
|--|--|
| <p>3.1 Impulsar programas, estructuras y dinámicas de investigación y formación dentro y fuera del Museo, vinculadas a sus líneas de trabajo y discursos.</p> | <ul style="list-style-type: none">3.1.1 Colaboración con comisarios y teóricos para la realización de proyectos expositivos históricos, temáticos, monográficos o de tesis.3.1.2 Consolidación de un programa anual de becas y prácticas formativas en materias y actividades propias del Museo.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.3.1.4 Estudio de la Colección en el marco de las líneas de investigación del Museo.3.1.5 Participación en las líneas de trabajo e investigación del Laboratorio Permanente de Públicos de Museos del Ministerio de Cultura.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.3.1.7 Consolidación y ampliación de las convocatorias de residencias de investigación y seguimiento de los proyectos. |
| <p>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.</p> | <ul style="list-style-type: none">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. |
| <p>3.3 Desplegar proyectos expositivos y programas culturales en alianza con otras instituciones.</p> | <ul style="list-style-type: none">3.3.1 Itinerancia nacional e internacional de exposiciones temporales organizadas por el Museo.3.3.2 Trabajo en red con diferentes colecciones e instituciones nacionales e internacionales. |
| <p>3.4 Incentivar la participación de la sociedad civil en el proyecto del Museo,</p> | <ul style="list-style-type: none">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. |

fomentando alianzas
público-privadas y del tercer
sector, en determinados
ámbitos.

- 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.
- 3.4.3 Captación de fondos para la Colección por parte de coleccionistas privados, para ingreso de obra como donación o depósito.
- 3.4.4 Colaboraciones con universidades y/o instituciones vinculadas al arte contemporáneo.
- 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.

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 Museo descentralizado o multicéntrico

- | | |
|--|---|
| <p>4.1 Generar espacios y foros para la reflexión y el debate sobre temas relevantes del arte y cultura contemporáneos, que profundicen en los contenidos de las exposiciones y la Colección y en el conocimiento de materiales y técnicas en el arte moderno y contemporáneo.</p> | <p>4.1.1 Realización de exposiciones prospectivas que alimenten procesos críticos y de reflexión.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>4.1.4 Profundización en un mejor conocimiento de los materiales que conforman las piezas de la Colección.</p> |
| <p>4.2 Promover programas que favorezcan la actividad creativa de artistas, comisarios e investigadores en el arte moderno y contemporáneo.</p> | <p>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.</p> <p>4.2.2 Producción de obra nueva, pensada para espacios específicos o para exposiciones programadas del Museo.</p> <p>4.2.3 Actuación sobre piezas de la Colección para mejorar su estado de conservación y exposición: limpieza de la obra <i>Guernica</i>.</p> <p>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.</p> <p>4.2.5 Desarrollo de programas de producción de obras en los diferentes contextos de la presentación de la Colección.</p> |
| <p>4.3 Desarrollar un proyecto de Museo en Red y Situado, conectando espacios de producción y agentes culturales diversos.</p> | <p>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.</p> <p>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.</p> |

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.

OBJETIVO GENERAL 5

Adecuar la infraestructura, 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 Mejora de la eficiencia energética.
- 5.1.2 Acondicionamiento de espacios y mejora de equipamientos.
- 5.1.3 Actualización de los sistemas de seguridad del Museo.
- 5.1.4 Ampliación e implementación del Plan PROCOERS (emergencias obras de arte).

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

- 5.2.1 Digitalización de los procedimientos administrativos del área de arquitectura, desarrollo sostenible y servicios generales.
- 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.
- 5.2.3 Digitalización de la gestión integral de las obras de arte del Museo.
- 5.2.4 Mejora de la gestión administrativa.
- 5.2.5 Plan integral dinámico georreferenciado. Smart Museum.
- 5.2.6 Automatización de la prevención, análisis y reducción de riesgos en las obras de arte.
- 5.2.7 Implantación puesto de trabajo móvil digital.
- 5.2.8 Mejora de la infraestructura de comunicaciones del Museo.
- 5.2.9 Perfeccionamiento de las bases de datos de gestión de los fondos bibliográficos y documentales del Museo.
- 5.2.10 Perfeccionamiento del sistema archivístico del Museo a través del proyecto *El Museo al Encuentro de su Archivo* que permita la gestión global e integrada de la documentación institucional, desde su génesis hasta su conservación permanente o eliminación definitiva.
- 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.

5.3 Mejorar la calidad en la prestación del servicio de visitas de acuerdo con la Norma UNE 302002:2018 "Museos Requisitos para la prestación del servicio de visitas".

- 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.
- 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".
- 5.3.3 Desarrollar un documento único de normativa general para trabajadores y públicos, ambos en el ámbito de la experiencia de la visita.

OBJETIVO GENERAL 6

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

6.1 Desarrollo de nuevos proyectos tecnológicos que mejoren la calidad de la oferta cultural del Museo.

- 6.1.1 Mejora de la calidad de la oferta digital dirigida al ciudadano.
- 6.1.2 Facilitar el acceso a las exposiciones y actividades del Museo a través de recursos digitales y otros dispositivos.
- 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.
- 6.1.4 Proyecto de implantación de pantallas de información general, señalización y de difusión de las exposiciones y actividades del Museo.

6.2 Desarrollar actividades y herramientas de comunicación y difusión de las actividades del Museo y su Colección, dirigidas a los diferentes públicos y usuarios.

- 6.2.1 Difusión del patrimonio arquitectónico del museo.
- 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.
- 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.
- 6.2.4 Fomentar el acercamiento de los públicos a la actividad del Museo.
- 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.
- 6.2.6 Actualización de contenidos de la programación en curso e incremento de archivos digitales.
- 6.2.7 Uso de tecnología gigapíxel para mostrar obras de la Colección a través de los distintos estudios técnicos.
- 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.

6.3 Potenciar las actividades de comunicación, difusión y redes sociales.

- 6.3.1 Elaborar diferentes *microsites* 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.
- 6.3.2 Programación, elaboración y difusión de boletines digitales dirigidos a diferentes públicos y segmentos de interés.
- 6.3.3 Incrementar la actividad en redes sociales con mensajes basados en imagen en movimiento y contenido novedoso.
- 6.3.4 Campañas publicitarias puntuales para reforzar la presencia del Museo y de sus actividades, en medios de comunicación y calle.

6.4 Consolidar una línea editorial de publicaciones del Museo que fomente la publicación y distribución de los catálogos y otras ediciones del Museo, en todos los formatos.

- 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.
- 6.4.2 Difusión en formato digital de las publicaciones editadas por el Museo.



ZONA WITH

TAGUILLAS | TICKETS

AGUILLAS | TICKETS