



**PROYECTO
2023 – 2028**

**Dirección
Manuel Segade**

ÍNDICE

<u>I. PUNTO DE PARTIDA</u>	3
<u>II. PRINCIPIOS</u>	4
II.I OBJETIVOS	6
II.II VECTORES	7
<u>III. PROGRAMA ESTRUCTURAL</u>	7
III.I COLECCIÓN	7
III.II REGISTRO DE OBRAS DE ARTE	9
III.III RESTAURACIÓN	9
III.IV BIBLIOTECA Y CENTRO DE DOCUMENTACIÓN	10
III.V MUSEO TENTACULAR	10
<u>IV. PROGRAMACIÓN DISCURSIVA</u>	11
IV.I EXPOSICIONES	11
IV.II CENTRO DE ESTUDIOS	13
IV.III ACTIVIDADES PÚBLICAS	15
IV.IV EDUCACIÓN Y MEDIACIÓN	16
IV.V ACTIVIDADES EDITORIALES	16
<u>V. PROCEDIMIENTOS TRANSVERSALES</u>	17
V.I COMUNICACIÓN	17
V.II GABINETE INSTITUCIONAL: PROTOCOLO, RECURSOS PROPIOS Y PÚBLICOS	18
V.II GERENCIA Y APARATO ADMINISTRATIVO DEL MUSEO	19
V.III EDIFICIOS	19
V.IV PERSONAL	20
V.V ECODEPENDENCIA, DESARROLLO SOSTENIBLE Y AGENDA 2030	20

I. PUNTO DE PARTIDA

El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía es una referencia internacional en el ámbito del arte contemporáneo. Tanto sus cifras de visitantes como las páginas que ocupa en medios son un síntoma de la importancia que ha adquirido también para la sociedad española. Bajo la dirección de María Corral se internacionalizó y adoptó consistencia conceptual con cima en la exposición *Cocido y Crudo*. José Guirao desarrolló su ampliación y consolidó un programa de exposiciones de calidad, introduciendo ejes temáticos que marcarían el futuro de la institución, como en el caso de Latinoamérica. Juan Manuel Bonet profundizó en los relatos de la modernidad española respecto al contexto internacional. Con Manuel Borja-Villel el Museo ha conseguido lograr la autonomía de una Ley propia, crear dos fundaciones –Amigos del Reina Sofía y Museo Reina Sofía– esenciales para sus objetivos, ampliar el horizonte geográfico con la futura sede del Archivo Lafuente en Santander y ha iniciado por primera vez un diálogo con el barrio de Madrid en el que se inserta. Además, ha legado una nueva lectura de la Colección, un ensayo expositivo abierto a los debates del presente y que hace de la cultura material que conserva el museo un nodo central de la esfera pública nacional.

La aportación fundamental en esta última etapa es el establecimiento de una institucionalidad inédita –a prueba de franquicias y centrada en lo común– admirada a nivel internacional. La traducción de esas formas de negociación colectiva, la integración del archivo junto a la obra de arte y de los movimientos sociales en primacía sobre las individualidades han generado controversia pero también enorme entusiasmo. La complejidad de alcanzar un amplio consenso es central para este proyecto, sin que esto merme la admiración por la talla intelectual y la ambición institucional que el museo ha logrado en los últimos años.

Llega un período que esta narrativa llamaría transición, pero que debe ser construido como una etapa de consolidación. Los próximos cinco años son un marco ideal para establecer sistemas de escucha que permitan multiplicar relatos pero también llevar hasta sus últimas consecuencias las premisas anteriores. Lo compartido con el proyecto en presente es fundamental: un museo abierto que genere mecanismos de participación, diálogo y discusión gracias a su apertura en diferentes redes; la confianza plena en el arte contemporáneo como un elemento de transformación social que visibiliza lo menor, las minorías –con su centro en la crítica de género, etnicidad y clase social– y la terquedad frente al olvido.

II. PRINCIPIOS

Siempre se ha explicado que la institución tiene una doble función: museo para establecer el relato del arte desde Picasso hasta el presente en España y centro de arte pendiente de tomar el pulso al presente a través de las actividades y exposiciones temporales. Esta visión parte de una consideración conservadora de la idea de “museo”. No se trata de hacer prevalecer las funciones tradicionalmente asociadas al centro de arte, sino de contaminar el museo moderno de su obligada función respecto a la contemporaneidad.

Un museo de arte contemporáneo es polifónico. Más allá de su condición europea, ha de abrazar la imparable diversidad de los cuerpos. Un hospital también se transforma a cada pandemia, como los cuerpos que ven mutado su código genético después de ser poblados por un virus. Cada nueva enfermedad nombrada es síntoma de época y las medidas de contención o paliativos son políticas de por sí. Eso es clave: el Museo tiene la ventaja de sumar en su espacio la memoria ya no de un lugar de cuidados sino de un espacio en el que se inscriben los procesos de exclusión que el arte contemporáneo debería despejar. Hoy sabemos por la hauntología que los espectros que habitan los espacios que conjugamos son motores de producción artística, política y vital. Los fantasmas vienen a perturbar la contemporaneidad¹ con la terquedad de lo irresuelto.

Se necesitan un sinfín de sistemas que puedan dar lugar a una multitud de soluciones para las posibles declinaciones de nuestra sociedad que podrían formarse apoyadas en sus discursos o, dicho de otra manera, en una institución como esta es necesario que las diferencias sean tan exuberantes como el arte mismo. Como cuerpo, la institución debería aspirar a ser una forma coreográfica. Cualquier forma de continuidad ha de ser formateada con su puesta al servicio de una serie de finalidades necesariamente cambiantes. Para generar ecosistema y no hegemonía, el Museo ha de tener conciencia de la necesidad de acción transescalar –en atención a cada una de las escalas de su bioma. La pensadora Yayo Herrero habla de que la diversidad es condición fundamental para la vida y sus principios ecológicos son básicos también para el organismo institucional: la condición de supervivencia es la interdependencia.

El Museo debe ser un espacio en el que la gente pueda deshacer sus hábitos. Si el museo tradicional está hecho para el ojo, el museo contemporáneo está concebido para el cuerpo entero. Los museos de arte contemporáneo no se vuelven feministas o preocupados por los temas de género, no se vuelven interesados por la diversidad étnica, racial o económica, ni se interesan

¹ Como lo formula la teórica Eve Tuck.

súbitamente en demandas sociales concretas, sino que estos temas están en el corazón de las prácticas artísticas que definen su sujeto –que no objeto– institucional. Este Museo debe erigirse como parte de las condiciones materiales de igualdad porque esas constituyeron el marco de la historia de las ideas y de la subjetividad que ha hecho emerger las prácticas artísticas del régimen contemporáneo que comenzó en los años 60 –al tiempo de la segunda oleada del feminismo y su impacto en las artes visuales, de las revueltas de Stonewall, de la revolución de clases de Mayo del 68, de las últimas independencias de los países antes bajo los imperios coloniales europeos.

El pensamiento contemporáneo ha realizado una crítica continuada de los procesos teleológicos de la Historia, removiendo una fuerza dialéctica capaz de producir espacio para toda diferencia, para todo brote divergente. El pasado, el del museo mismo y el de las colecciones que contiene, ha de ser entendido como constelación, como un archivo siempre abierto y en construcción al que encontrar sentidos que correspondan a un presente crítico que los adscriba a la posibilidad misma de convivencia cultural. Si un museo así fuese un género literario sería ficción especulativa o ciencia ficción, una narrativa en la que el futuro ya no pertenece al porvenir sino que está siendo constituido por fuerzas que ya están aquí, aún distribuidas de forma desigual. El Museo es el lugar para constatar otros futuros que ya están aquí y que son ahora mismo².

Al pensar en la función del museo es fundamental reflexionar sobre qué le hace el arte al lenguaje, qué le hace el arte a la identidad y qué le hace el arte a la realidad. Y, sobre todo, qué les va a poder hacer. Por eso también sus formas de producción cultural tendrán que ser entendidas de forma expandida: arte, conocimiento, investigación, textos, relationalidades, pero también, modos de hacer. Dan Graham decía: “Creo que un museo es un gran lugar para reavivar el amor”. Pues bien, se trata de hacer posible una y otra vez una red de afectividades que den lugar a un museo seductor y deseado, entrelazando su poder discursivo y la excelencia en la calidad de sus diferentes presentaciones a la propia escena que, desde sus orígenes, ha contribuido a formar. Un lugar no donde ir porque hay que ir, sino porque su ritmo es parte del cuerpo propio.

² Debo esta idea a una conversación con Julia Morandeira sobre un texto de José Manuel Bueso.

I.I OBJETIVOS

- Ofrecer un programa de arte y cultura contemporánea de calidad y garantizar el acceso a toda persona interesada.
- Servir de estructura de apoyo fundamental del campo del arte contemporáneo en España: reconocer a las figuras y momentos clave y fomentar su estudio, al tiempo que se ha de articular la consolidación de las prácticas emergentes hacia un contexto más amplio. También incorporar a comisarios, comisarias y otros agentes externos a los programas públicos y exposiciones temporales.
- Impulsar la función del museo como herramienta de posicionamiento internacional del arte español y que lidere los modelos transformadores de institucionalidad en cooperación con otros museos y centros de arte contemporáneo del Estado español.
- Defender su autonomía y también su interdependencia, lo que significa incentivar la participación de la sociedad civil y la construcción de redes.
- Colegiar las formas de gobernanza y dar peso al consejo asesor, para permitir la coexistencia de visiones diferentes conciliadas en un mismo programa.
- Abrazar la complejidad como programa a través de mecanismos de coparticipación de diversos sectores en el programa y en la Colección.
- Activar las relaciones y posibilidades de colaboración entre los diversos tejidos culturales tanto a través de convenios como en redes informales.
- Atender a la diversidad de disciplinas en relación a la producción cultural contemporánea, incluyendo a los jóvenes y a la cultura popular.
- Desarrollar metodologías a partir de la práctica artística que permitan explorar formatos inéditos para fomentar la imaginación radical.
- Fomentar la inclusión de manera general en todos los programas, así como de otras capacidades.
- Desplegar una museología crítica también en los lenguajes de montaje.
- Promoción no sólo del arte, sino la escritura, de la investigación y del comisariado de la comunidad artística española entendida en sentido amplio.
- Expandir las potencialidades de las formas de comunicación digital para alcanzar una mayor diversidad de públicos y una accesibilidad inédita.
- Fomentar la calidad de los servicios ofertados: restaurantes, tiendas y librería.
- Impulsar la sostenibilidad en consonancia con la Agenda 2030, en el sentido de contribuir a la construcción de sociedades alegres y eco-responsables, además de fomentar la vida buena.

I.II VECTORES (Líneas de actuación prioritaria)

- Programas que contribuyan a la expansión del arte contemporáneo en España y a la introducción de debates en sincronía con el ámbito internacional.
- Formas de colaboración con agentes, instituciones y centros de investigación y pensamiento, que contribuyan a nutrir el contexto y el programa, pero también a la difusión natural de las capacidades del Museo.
- Planes de comunicación y de edición que respondan a las exigencias y tiempos de los diferentes públicos y a contaminar otros campos del saber.
- La suma de las fuerzas de trabajo de los diferentes departamentos del Museo ha de multiplicarse con los vínculos y redes de cada uno de ellos.
- Coaliciones transescalares público-privadas o independientes, de agentes, artistas y sociedad civil que contribuyan a los fines de la institución.
- Acciones interseccionales que atraviesen todo el Museo, es decir, que impliquen igualdad de género, medidas para paliar diferencias sociales y que permitan representar la diversidad étnico-racial y cultural de España.
- La invención de prácticas colaborativas y del papel de la cultura en los procesos de construcción social, no tanto a través de acciones sino cimentando una baja institucionalidad, que cree situaciones de acceso y permita la formación de comunidades activas y coproductoras.

II. PROGRAMA ESTRUCTURAL

II.I COLECCIÓN

Hemos aprendido a ver la Colección nacional de arte contemporáneo como un atlas. Ahora, dentro del cuerpo de la institución, podría entenderse como la estructura nerviosa sobre la que reverberan el resto de los mensajes que el museo emite: la red sináptica y simpática del museo.

Consenso. Lo primero es llegar a un consenso. Parece necesario articular una base de colección sólida –y perpetuamente revisable– a partir de los más de 24.000 fondos, que sirva de pauta –tal y como ya sirve el *Guernica*– para todos los relatos posibles. Para ello será necesario atender al Comité Asesor, al Real Patronato y establecer mecanismos de escucha de la escena española y otros sectores de los públicos que permitan articular ese relato mínimo común.

Historia no lineal. La cronopolítica es tan importante como la geografía a la hora de ofrecer un relato coherente. Una colección es presente perfecto y futuro anterior y lo que es impredecible en ella es el pasado. Frente a la temporalidad lineal de la Historia convencional, existen otras modalidades temporales subalternas, como la de los trabajadores culturales, los flujos coloniales, las lecturas de género o la historia regresiva que deben permitir

ampliar las narrativas de presentación. Además, la importancia de una discrepancia generacional, de construir una continuidad contradictoria y estratégica a fuerza de anacronismos, permitirá ampliar el horizonte de consenso sobre la programación.

Paridad. Es necesario atender al cumplimiento de la Ley 3/2007.

Vernacularidad. En esa apertura de relatos, las formas dialectales de lenguaje institucional y las formas vernaculares de historia del arte tienen que tener cabida no sólo como lecturas que rompan con las nociones de un arte de la élite y otro popular, sino sobre todo en un Estado español diverso con el valor multicultural aportado por las comunidades históricas en su territorio. Además, una colección nacional no puede imaginarse sin tener en cuenta las desigualdades estructurales en el arte contemporáneo, sin plantear líneas de trabajo sobre las coreografías sociales de su campo mismo.

Historia. En este sentido, parece relevante hacer un ejercicio de restitución: que la Colección, como la de casi todos los grandes museos, también se cuente a sí misma y el cómo ha sido conformada, en donde puedan hacerse transparentes al público general sus intenciones de crecimiento, la forma de salvar brechas como la de género en sus fondos, etc.

Voluntad educativa. Es importante integrar educación y mediación en el dispositivo museográfico, a través no sólo de acciones educativas, sino de los textos de sala y las cartelas extendidas para facilitar el acceso al conocimiento a todos los públicos, además de implementar herramientas digitales que permitan profundizar en las informaciones facilitadas.

Evolución. Para pensar posibilidades de incremento, es fundamental probar nuevas hipótesis de relato: hacer confluir –siguiendo el método de *Campo cerrado*– proyectos de tesis sobre la historia del arte contemporáneo en España que se traduzcan en la disposición de la colección permanente.

Encuerpar. En los últimos años se ha desarrollado el Servicio de Artes Performativas e Intermedia y parece un avance lógico introducir artes vivas en las salas: activar performances que formen parte de la Colección. Son fundamentales la historia del cuerpo y de la producción estética de la subjetividad, como estrategias también para entreverar el discurso de género en toda la colección.

Sostenibilidad. Reducir la necesidad de correos que acompañen las obras, es sólo un ejemplo de la necesidad de analizar y promover medidas de transporte de obras de arte respetuosas con el medio ambiente. Plantear un programa de itinerancias con diversidad de planteamientos sostenibles, como exposiciones

de vídeo, otras con obras que no requieran transporte, etc., y que al mismo tiempo permitan mantener líneas de trabajo sobre arte contemporáneo en espacios institucionales o independientes en condiciones precarias para garantizar el acceso al arte contemporáneo.

Archivo oral. Aprovechando las ventajas del formato podcast de la Radio del Museo, la oralidad permitirá recoger la historia de exposiciones fundamentales en el último siglo, reconstruir los espacios de debate desde la independencia, repensar acontecimientos y sucesos que responden a todo aquello que ya no cabe en el gran relato de la historia oficial. Esto genera patrimonio inmaterial en un archivo sonoro vivo, una Colección como Colección de Voces, que permitirán combinar las investigaciones con la urgencia de contar con protagonistas de generaciones al borde de la extinción.

Musealia. Esto se explica en el apartado de exposiciones (página 13).

II.II REGISTRO DE OBRAS DE ARTE

Depósitos privados. A pesar de que la presentación de la Colección en *Vasos Comunicantes* ocupa 15.000 metros cuadrados, sólo muestra un 5% de los fondos. El 20% de las obras en sala son depósitos. El problema de almacenaje es complejo y es necesario fijar una estrategia y un estudio detallado caso por caso de los depósitos.

Depósitos públicos. Al mismo tiempo, habría que continuar con la política actual de incentivar los depósitos de obras en colecciones públicas autonómicas que permitan llenar lagunas en el relato plural de la Colección. Serían movimientos sencillos, regidos por convenios con administraciones públicas que ya forman parte del Patronato para representar a las Autonomías.

II.III RESTAURACIÓN

Este departamento es el espacio fundamental del Estado español para la reflexión sobre técnicas de conservación de arte contemporáneo y debe continuar siendo un espacio de investigación y producción de conocimiento.

Programas públicos. Es importante que el departamento sea más visible al público general, buscar formas de transparentar conservación y restauración en las actividades, la realización de entrevistas a artistas desde conservación para documentar los procesos de creación para la Radio del Museo, aumentar las visitas a los talleres para grupos universitarios y público general e incluso. Todos son modos de hacer visibles las bambalinas del trabajo técnico del equipo.

II.IV BIBLIOTECA Y CENTRO DE DOCUMENTACIÓN

Crecimiento. En consonancia con la forma de comprender la obra de arte inserta en un contexto de producción específico, el aumento de fondos documentales y archivísticos en los últimos años ha sido exponencial. La política de adquisiciones debe continuar sobre todo en la colección Reserva, con materiales de gran valor que requieren tratamiento específico. También se ha de continuar la adquisición de archivos de artistas, agentes y galería, que se revelan como herramientas fundamentales para la construcción de la historia del arte en España.

Actividades. Además de exposiciones del Espacio D, grupos de lectura y visitas guiadas a sus espacios y colecciones, es importante transparentar a la sociedad las investigaciones que se realizan en su seno, sobre todo, las que repercuten en un mayor conocimiento de sus propios fondos o de los del museo o su historia, en sesiones públicas o contenidos digitales entendidos como formas de hospitalidad intelectual desde el retorno social.

II.V MUSEO TENTACULAR

El Museo en Red se traduce en la red tentacular de Donna Haraway: un sistema simpoiético, generado con otros, no construido en solitario. En la actual realidad interdependiente: “Nos necesitamos recíprocamente en colaboraciones y combinaciones inesperadas, en pilas de compost caliente. Devenimos de manera recíproca o no devenimos en absoluto”³. La ventaja de este planteamiento está en la viscosidad de los organismos tentaculares y en la necesidad de pensar que la red no sólo se constituye a partir de lo humano.

Convivencia interespecie. En un Museo Tentacular se ha de pensar en las posibilidades de convivencia animal en el edificio: se han de regular las interacciones para permitir una coexistencia desregulada.

Museo Situado. Las redes actuales tejidas por el museo han abierto con éxito la cartografía institucional del Estado español a cooperaciones inéditas con el tejido activista y asociativo. Sin duda es valiosísima la aportación del barrio de Lavapiés pero es necesario pensar que lo situado en un museo con responsabilidad nacional ha de ser necesariamente más amplio: un Museo Situado en círculos concéntricos, pero de los que se distorsionan cuando se lanza una nueva piedra al agua, generando alteraciones geométricas y nuevas posibilidades de afinidad relacional, como la llama Viveiros de Castro.

³ Donna Haraway: *Quedar con el problema*. Consonni, Bilbao, 2019. P. 37.

Redes preexistentes. Una red consolidada es L'Internationale, con resultados importantes en la investigación y un impacto evidente en las comunidades de escucha que ha desarrollado en los países miembros. También los frutos de la Red de conceptualismos del Sur han constituido un gran impulso para la programación del museo e incluso para el crecimiento de los fondos latinoamericanos en la colección. Es necesario buscar formas de cruce con otras que piensan desde las instituciones dedicadas al arte contemporáneo tácticas de producción cultural en común.

Nuevas tentacularidades. De cara a la comprensión amplia del Sur al que el museo se ha inscrito en los últimos años, sería interesante ampliar su horizonte geopolítico a un marco institucional que incluya países que sirvan de enlace con las comunidades que construyen el contexto multiétnico español.

Calado. Otro asunto de funcionamiento general clave de estas redes es la necesidad de traer su afuera al interior del museo: buscar modos de permeabilizar sus investigaciones y sus cadenas laborales afectivas. Una condición de la tentacularidad es su proliferación: las redes no pueden ser sólo verticales de abajo arriba. Es clave que cada departamento pueda constituir sus propias redes y conexiones tanto de trabajo como de apoyo y el Museo Tentacular debería ser la herramienta para facilitar esos intercambios y esas colectividades tanto de forma administrativa como espacial. Es decir: aplicar la imaginación radical para la consolidación de lo que podríamos llamar “redes informales”.

IV. PROGRAMACIÓN DISCURSIVA

IV.I EXPOSICIONES

Comisariado externo. Las exposiciones han de servir como puerta de acceso a la profesionalización de artistas, comisarios y otros agentes jóvenes y de media carrera que contribuyan con su participación a la renovación del panorama laboral de la cultura contemporánea en España. También deberían contribuir a la inserción de nuestras diásporas. Es necesario compartir el capital simbólico adquirido por la institución: colectivizarlo.

Coproducción e itinerancia. Es fundamental buscar convenios y acuerdos con las agencias estatales de promoción exterior de la cultura española para llevar fuera los proyectos nacionales y establecer pautas para intercambiar proyectos en modalidades inéditas de coproducción.

Diversidad de formatos. Plantear diversos formatos de exposición, con diferentes escalas espaciales y arcos presupuestarios, para dar cabida a una

gran cantidad de artistas y agentes que permitan una mayor diversidad de propuestas que puedan atraer a una mayor variedad de públicos.

Estimular la producción. El lugar para la producción ha sido el Palacio de Cristal, ya que suele requerir de acciones específicas, pero es necesario estimular el espacio de experimentación en las exposiciones temporales.

Producción *site-specific*. Una manera habitual de generar patrimonio y a la vez mejorar la calidad de las visitas es producir obras específicamente concebidas para el edificio, una modalidad patrimonial al margen del mercado.

Sostenibilidad. Es fundamental diseñar un documento cero para las empresas de montaje y las diseñadoras y diseñadores de montajes que indique los materiales a proponer, teniendo en cuenta su toxicidad o sus posibilidades de reutilización o reciclaje.

En cuanto a las **tipologías** que este proyecto propone:

Historia de las exposiciones. Siguiendo pautas que la colección actual ha desarrollado –con Hamilton o con Coderch–, se trata de reconstruir exposiciones para recuperar la historia de las exposiciones en España.

Investigación. Los proyectos de tesis requieren del tiempo y de las herramientas de la investigación y de tácticas como la diseminación previa de sus teorías en el campo social a través de actividades y ediciones del museo.

Historia del arte español contemporáneo. Exposiciones de tesis que permitan reconstruir el camino hacia el presente y sus futuros posibles.

Historia cultural. En este caso, se trata de exposiciones que inserten la producción estética en un contexto sociocultural más amplio.

Arte español de media carrera y emergente. Para atender a la experimentación del arte joven en el Estado español para reivindicar la intencionalidad como parte del programa: confrontar la posibilidad de fracaso como una práctica absolutamente necesaria en las trayectorias más emergentes, pero también consolidar la visibilidad nacional e internacional de las y los artistas que ya tienen décadas a sus espaldas. Esto hace necesaria una reconfiguración de los espacios del museo, para generar diferentes tipos de espacios adecuados a las necesidades de estos proyectos.

Monográficas extranjeras. Es importante continuar con el trabajo de exhibir artistas que no han tenido individuales en nuestro país, pero también recuperar algunos que, por su sola presencia en el Palacio de Cristal, han perdido la posibilidad de sus retrospectivas.

Salas de protocolo Sabatini. En anticipación de la apertura de la sede en Santander del Museo Reina Sofía para el Archivo Lafuente, las salas de madera de la antigua farmacia del hospital serán utilizadas como cápsulas de presentación de pequeñas exposiciones temáticas de materiales singulares de esta colección.

Palacio de Cristal. Continuará dedicándose a artistas capaces de enfrentarse al reto de proyectos específicamente concebidos para el singular edificio.

Palacio Velázquez. Las exposiciones monográficas seguirán siendo el eje de este espacio pero con una especificidad: combinar la capacidad instalativa de la escultura y pintura con las artes vivas y la performance.

Musealia. En general, el lenguaje del museo siempre está extraordinariamente presente y, como toda forma de montaje, aunque aparenta ser neutral y objetivo, no lo es. El complejo expositivo ha de ser cuestionado con diferentes posibilidades de montaje y lenguajes polifónicos, que contribuyan a la crítica del modelo único del mostrar/decir.

Acceso. Es fundamental dar la posibilidad de lectura sobre las obras a los visitantes. Al mismo tiempo, la dificultad de circulación y de saber localizarse en algunas plantas del edificio Sabatini hacen necesaria la existencia de planos para la visita y de clarificar los recorridos.

IV.II CENTRO DE ESTUDIOS

El Centro de Estudios debería ser el centro no sólo de la actividad académica y paracadémica del museo, sino el lugar de producción de pensamiento e investigación que alimente tanto a las actividades como a las exposiciones, publicaciones e incluso a las líneas de futuro de la colección.

Líneas de trabajo. Usos sociales del arte, Interseccionalidad y Repensar el museo son líneas referenciales de la institución y herencia fundamental del programa en la última década.

Otros vectores parecen hoy fundamentales. Formas de afecto: sobre la hospitalidad y las metodologías de la cercanía emocional, la formación de comunidades y las políticas de la amistad. Historia menor: atención a lo menor, indicios de tradiciones bastardas, performances de audiencia limitada, encuentros fortuitos con personas o materiales culturales que devuelvan el pasado histórico desde un futuro nuevo. Estudios culturales: un campo desatendido por la academia española pero cada vez más poderoso en el mundo editorial. En los últimos años han proliferado muchas voces que permiten aportar muy diversos contextos a las producciones culturales

históricas. Es fundamental generar una red de investigadores para incorporar sus relatos a formas de ligar relatos inéditos e idiosincráticos sobre las relacionalidades y textualidades de las producciones culturales en España de modo transversal.

Campus. Es fundamental mantener los Másteres y Posgrados actuales y continuar generando actividades derivadas de la programación académica. Es elemental sumar la potencia de lo público con las Universidades locales y nacionales, pero no se debería tratar tan solo de aglutinar programas oficiales sino de conseguir que proliferen las dinámicas de investigación: hacer al museo centro del debate sobre la investigación artística, pero no desde la institucionalidad exclusivamente, sino de la interdependencia con las aulas universitarias.

Laboratorio de institucionalidad compartida. Idear herramientas que permitan distribuir con otras instituciones (públicas, privadas, espacios independientes) los saberes del Reina a partir del archivo de lo común en el Centro de Estudios: un Laboratorio de institucionalidad compartida.

Estudios. Las cátedras existentes en la actualidad tratan temas imprescindibles, como las políticas y estéticas de la memoria o las teoría decolonial y feminismo, pero paulatinamente se convertirán en espacios de estudios que refieran a su campo del saber.

Nuevas cátedras. Además de las conferencias magistrales de la Cátedra Juan Antonio Ramírez, plantear una nueva Cátedra María Luisa Caturla, en honor a la historiadora que escribió *Arte de épocas inciertas* publicada por Revista de Occidente en 1944 para investigación en los vocabularios todavía inexistentes para el arte que todavía no entendemos. Otra nueva propuesta sería la Cátedra José Luis Brea: para redefinir lo que el arte le hace al mundo en formas de teoría del arte.

Constelación anual. Plantear una constelación de pensamiento a partir de la invitación anual de residencia a un teórico o una teórica que contamine todos los programas del Museo. El Museo ha dejado atrás una elemental contribución a sincronizar nuestro territorio de pensamiento con el internacional. Los artistas y las editoriales de la comunidad hispanohablante han sido más rápidas que el museo: la influencia de la Ontología Orientada a los Objetos, los nuevos materialismos, el Realismo Especulativo, la Filosofía del Horror, Bruno Latour, el Multinaturalismo y Perspectivismo amerindios de Viveiros de Castro o Aiton Krenak, el Xenofeminismo, McKenzie Wark, el pensamiento transescalar, la hauntología de Mark Fisher, Eve Tuck o Avery Gordon, el abolicionismo y el pensamiento radical negro... Esta proliferación de discursos a partir de un corpus de pensamiento anual, podría ayudar a pensar otras formas de producción cultural internacionalizadas.

Escuela Informal. El recientemente inaugurado Programa de Estudios Avanzados en Prácticas Críticas, evoluciona hacia un programa no reglado de formación que amplíe la imaginación investigadora del museo, junto a las Residencias del Investigación

Team swaps. Consiste en el intercambio temporal de equipos con otras instituciones.

IV.III ACTIVIDADES PÚBLICAS

Las exposiciones han de ser concebidas tan sólo como el punto de máxima intensidad de un programa: pueden generar actividades, pero Actividades Públicas ha de desligarse de su peso. Ellas son el espacio fundamental de distribución de conocimiento y organización del ocio colectivo, sin estar esto reñido con la importancia de la constitución de espacios de encuentro social, donde las capacidades de atención de la institución aumentadas. El principio elemental es la hospitalidad intelectual, la acogida y el respeto a las diferentes posiciones, haciendo del museo un lugar dialógico en perpetuo presente.

Patrimonio inmaterial y archivo de prácticas. Todo lo que ocurre en actividades públicas genera un patrimonio inmaterial del centro en continuo crecimiento: protocolos, formas de construcción de públicos y comunidades críticas, herramientas de escucha y códigos de participación. Ese archivo debería construirse para crear imaginarios inéditos y estimular formas de crítica radical que den lugar a nuevos escenarios sociales.

Cultura popular. Dos líneas de trabajo fundamentales que apenas se tocan en el museo han de explorarse con más profundidad. La cultura popular es la vía para hacer entrar el presente en el museo y extender los rangos de edad de sus públicos hacia las franjas más jóvenes. Si la inserción situada en el contexto urbano ha traído los activismos, no ha traído con ella otros fenómenos culturales, como el trap, por ejemplo. La cultura musical debería formar parte de las formas de escuchar a un museo que habla por los codos y que también canta.

Poner el cuerpo. La otra línea es la performatividad. Las artes en vivo necesitan mucha más gente en sus acciones, necesitan permearse mucho más al público general del museo y contaminar tanto las presentaciones de la colección como las exposiciones temporales. Los ciclos de programación de performances pueden coproducirse con otras instituciones que desarrollan este tipo de programas.

IV.IV EDUCACIÓN Y MEDIACIÓN

En el espacio de la educación se producen los focos de proximidad pero también la garantía de acceso. La atención a las diferencias, a las situaciones sociales de riesgo, la multiculturalidad o la justicia lingüística son fundamentales aquí.

La educación es, además, una **producción cultural crítica y autónoma** que genera conocimiento por sí misma, pero también es muy importante no perder de vista la capacidad de este departamento para mediar el contenido de las exposiciones temporales y la colección permanente en el museo.

Es fundamental estimular el trabajo con la escena tanto local como internacional, con artistas y con sus metodologías entendiendo la mediación como una forma de **coproducción artística**. Actualmente el proyecto educativo está volcado en lo local, pero habría que buscar herramientas de intercambio con otras instituciones y espacios, como los intercambios de equipo, para generar nuevas perspectivas.

La **mediación** es el espacio fundamental para redefinir y reclamar los derechos culturales. El Museo debe reivindicarse como espacio de producción y reproducción de las **clases culturales** del presente.

IV.V ACTIVIDADES EDITORIALES

Los libros editados por el museo están adscritos al Plan General de Publicaciones Oficiales de la Administración General del Estado, pero este departamento también se encarga de los folletos, planos, invitaciones, programas, cartelería, etc., además de la gestión de todos los textos que el museo hace públicos.

Colección propia. Las colecciones editoriales del museo deben ser referentes en el ámbito académico y en la investigación institucional. Es necesario proyectar la **coedición** para conseguir una distribución más amplia acorde con la importancia internacional del museo. También es clave la importación y traducción de textos básicos del extranjero que sean fundamentales para normalizar nuestra posición cultural con la del exterior, al tiempo que el Centro de Estudios los pone en circulación oral, también en relación a las constelaciones anuales de pensamiento y a cada residente.

Ensayo y teoría crítica. Un museo es también una escuela informal de escritura y en relación con la importancia del Centro de Estudios.

Sostenibilidad. Hacer inventario de los tipos de papel que son más respetuosos con el medio ambiente, alternativas al plástico de encuadernaciones y al retractilado y hacer circular las versiones digitales.

V. PROCEDIMIENTOS TRANSVERSALES

V.I COMUNICACIÓN

El Museo ha de ser lo contrario de una institución muda: ha de hablar por los codos. Ha de decirse y dejarse decir por múltiples canales y formas discursivas, revelando una multiplicidad de posiciones incluso antagónicas. Pero hacerla legible: hincapié en la legibilidad, en la multiplicación de los textos, de la transparencia (cifras, personal, etc).

Comunicación. Es necesario crear un relato central de la institución que atraviese todo su hacer. Se trata de la identidad narrativa central frente a otros modelos institucionales dentro y fuera de España.

Voces. Lecturas de piezas concretas que identifiquen a los públicos con ellas mediante personajes de la cultura española (escritores y escritoras, músicos y músicas, cineastas, actores y actrices...).

Nueva Web. La web semántica es una red de redes: un espacio de contornos imprecisos. Mejorar la accesibilidad y visibilidad como en los *microsites*. Permitir recorridos por la colección y completar la memoria anterior a 2008, ahora desaparecida.

Prensa. Multiplicar los convenios para la difusión de la programación del museo en grandes medios y plataformas. En paralelo a la atención a lo menor, generar relatos que encajen con otros formatos de prensa y televisión. Dar protagonismo a los agentes del museo más allá del personalismo en la Dirección.

Redes y mundo digital. Profundizar en un aspecto ahora poco desarrollado.

Identidad e imagen. Establecer una identidad clara y un tratamiento de imagen acorde con la calidad estética del programa.

V.II GABINETE INSTITUCIONAL: PROTOCOLO, RECURSOS PROPIOS Y PÚBLICOS

Acción social. 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.

Accesibilidad. Desarrollar un plan de desarrollo continuado para lograr la accesibilidad total.

Protocolo. Ha de estar regido también por una condición de hospitalidad. Que no sólo sea ascensional sino abriendo otros modos de hacer dentro de la institución, otras formas de contaminación de los departamentos, más allá de la necesidad de representatividad. Construir un manual de ESG (Enviaromental, Sostenibility and Governance) del museo junto a recursos humanos para gestionar cualquier tipo de cuestión que ponga en riesgo estos protocolos (machismo, racismo, etc).

Recursos propios. Actualmente, más de 3 millones de euros llegan de la venta de entradas, a lo que se suman 8 millones de ingresos propios, 2 millones más desde patrocinio y medio millón de donaciones directas. El alquiler de espacios asciende en el último ejercicio a 600.000 y los cánones ingresan casi un millón. Sumando la aportación de la Fundación, un total de unos 20 millones. El objetivo debería ser primero mantener y luego aumentar estas cifras, aprovechando los instrumentos de avanzadilla ante la futura Ley de Mecenazgo que el museo ha desarrollado en esta última década.

Financiación complementaria. Es necesario diversificar las líneas de recursos sin por ello tener que modificar las líneas de programas. La explotación de recursos propios, aportación de patrocinadores y coproducción de exposiciones y actividades como modelo, no sólo hacia el extranjero sino con otras instituciones del Estado español.

Fundación Reina Sofía. Se abren vías de trabajo con la entidad socia por excelencia del museo para diversificar su acción dentro, sobre todo, de la Colección, para contribuir a desarrollar nuevas líneas de trabajo en el Museo.

La **Fundación Amigos Reina Sofía** también es fundamental para pensar eventos de captación de recursos y para articular la hospitalidad de la institución para con la sociedad civil.

V.III GERENCIA Y APARATO ADMINISTRATIVO DEL MUSEO

Imaginación radical. No dejar fuera a la gerencia de las posibilidades de pensar, dentro de los marcos legales, otras posibilidades de hacer.

Buenas prácticas. Promover la institucionalidad como un espacio de reflexión, creación y proposición en base a un marco común de corresponsabilidad. Necesidad de crear un grupo de trabajo en red con las asociaciones del sector. Ante el desarrollo del Estatuto del Artista, es fundamental colaborar en las investigaciones legales para fórmulas administrativas ventajosas para los autónomos de la cultura.

Sostenibilidad laboral. Ante el teletrabajo y otros cambios en lo común, se ha de transformar la noción de trabajo y, por ende, la forma de los contratos, evitando las relaciones prolongadas con las mismas empresas y agentes.

Transparencia. El Museo central de un ecosistema debería ser modélico en esta labor.

Cuentas Claras. Elaboración de una memoria económica anual, que dé cuenta sobre las distintas partidas presupuestarias, la relación con los diferentes proveedores y la distribución de recursos.

Sensibilización. Llevar a cabo formación específica, tanto del personal del Museo como de sus colaboradores, con perspectiva de accesibilidad universal, de género y antirracista.

Manual. Generar un manual administrativo básico de trabajo con el museo, tanto para las licitaciones como para lo concreto.

V.IV EDIFICIOS

Legibilidad. Contribuir a explicar su historia y poner en valor sus cuatro arquitecturas.

Sostenibilidad. Elemento clave con múltiples acciones de futuro: transición a iluminación a LED en todos los edificios dependientes del museo; instalar paneles fotovoltaicos en los edificios; encargar informes a compañías para ayudar a alcanzar el objetivo de cero emisiones.

Aplicar la nueva institucionalidad al edificio. La relacionalidad no debería emanar de los encuentros de las redes, sino del propio uso público del edificio: las terrazas, el jardín, deberían multiplicar su visibilidad y, sobre todo, el edificio Nouvel debería cumplir su promesa de ciudad.

Reestructurar los recorridos. Racionalizar el espacio para aprovechar los recorridos, utilizando como salas de colección aquellas plantas de obligado recorrido circular.

Accesibilidad. Mejora de la accesibilidad en espacios y servicios para los visitantes del Museo.

Diseño. Ahora que la colección crece hacia la arquitectura es un deber insoslayable atravesar el museo con diseño contemporáneo en acciones de mobiliario público, en las zonas de descanso, en la colección... Esto mejoraría la experiencia estética –como experiencia política y común, compartida– en todos los aspectos del museo.

Consejo asesor de arquitectura y diseño. Crear un grupo de asesores, que contribuyan a la inclusión de estas disciplinas en el campo expandido de las culturas visuales y estudios culturales.

V.V PERSONAL

Entorno laboral. Una de las principales labores principales del director de un centro debería ser conseguir un clima de trabajo exigente y estimulante, que provoque la participación activa del equipo en el programa.

Interdependencia. Fomento del diálogo interdepartamental y una interrelación precisa en el interior del Museo, a partir del ejercicio de la dirección por comunicar sus ejes discursivos, sus intenciones, sus objetivos y sus finalidades como una forma de lo común. La horizontalidad ha de ser entendida como un instrumento para crear un espacio social donde todos y todas se sientan empoderados y empoderadas para hablar y tomar parte en los desafíos comunes como una diferente y similar singularidad, un espacio donde privilegios y desigualdades pueden ser tratadas de forma consciente y donde se estimule el habla y la opinión. Aunque requiera de tiempo y de paciencia, la verticalidad en el seno ha de ser reconocida y trabajada a partir de habilidades potenciales.

Reestructuración. El árbol de lo artístico está actualmente subdividido: es necesario restaurar la autonomía de cada área en paralelo a la de Gerencia, para poder funcionar en equilibrio. Se reconfigurarán los puestos de alta dirección y se racionalizará la RPT para lograr los objetivos compartidos.

Racionalizar espacios: es importante mejorar los espacios para conseguir en lo posible que cada departamento esté al completo en un espacio común.

Apertura de perfiles. Fomentar la contratación de profesionales de diversos contextos y etnias, para fomentar la ruptura de los estereotipos.

Vigilancia de sala. Atención a las necesidades tanto de espacios de descanso como de formación para mejorar la calidad del trabajo y el bienestar tanto de los trabajadores y trabajadoras como de los públicos del museo.

Desarrollo de la Ley propia. Mejorar las condiciones laborales con el avance del convenio colectivo para que las condiciones de los trabajadores puedan equipararse al alcance de otras instituciones como el Prado.

V.VI ECODEPENDENCIA, DESARROLLO SOSTENIBLE Y AGENDA 2030

Situación. Para resumir la situación de emergencia climática, una cita de Yayo Herrero: “Hemos construido una civilización que cree que progresa mientras se destruye a sí misma”⁴. Las formas de vida actuales nos conducen hacia diferentes formas de extinción, nuestras formas de programación han de devenir variaciones de la emergencia. Si no queremos ser solamente indicios de una urgencia, intentemos por todos los medios volvernos necesidad.

Decrecimiento. ¿Cómo decrecer la esfera material del museo? Compartiéndola. Volviéndola recurso productivo para su escena inmediata. Buscar la forma de reducción y reutilización, no sólo el reciclaje. Lo importante es hacer visibles los recursos y lidiar con ello desde su tozuda presencia.

Transversalidad. Como se ha visto, este planteamiento debe atravesar todas las capacidades, acciones y departamentos del museo.

⁴ Yayo Herrero: *Toma de tierra*. Caniche, Madrid, P. 13.