

# Plan de Actuación 2005-2008

MUSEO NACIONAL DEL PRADO

## Plan de Actuación 2005-2008

Madrid 2005

A continuación se incluyen las palabras que pronunciaron  
el 20 de octubre de 2004 con motivo de la aprobación  
del Plan de Actuación 2005-2008 en el  
Pleno Extraordinario del Real Patronato del Museo Nacional del Prado  
presidido por el Presidente del Gobierno:

D. Rodrigo Uría Meruéndano  
*Presidente del Real Patronato del Museo Nacional del Prado*

D. Miguel Zugaza Miranda  
*Director del Museo Nacional del Prado*

y

D. José Luis Rodríguez Zapatero  
*Presidente del Gobierno*

Asimismo, se incluye el texto de la comparecencia ante la  
Comisión de Cultura del Congreso de los Diputados  
el 14 de diciembre de 2004 para informar  
sobre dicho Plan de:

D<sup>a</sup>. Carmen Calvo Poyato  
*Ministra de Cultura*

Pleno Extraordinario del  
Real Patronato del Museo Nacional del Prado

20 de octubre de 2004

## Palabras de Don Rodrigo Uría Meruéndano

*Presidente del Real Patronato del Museo Nacional del Prado*

Señor Presidente del Gobierno, Señora Ministra de Cultura,  
Señora Presidenta de la Comunidad de Madrid, queridos co-patronos y amigos:

Hoy, el Museo Nacional del Prado está de suerte. Y está de suerte porque tenemos con nosotros al Presidente del Gobierno coincidiendo con dos hechos mayores en la historia de esta Casa: por un lado la exposición sobre el retrato español que acaban ustedes de visitar y, por otro lado, la presentación del Plan de Actuación Plurianual al Pleno del Real Patronato para su aprobación por éste. Es hoy, por tanto, un día de fiesta para el Museo del Prado. Señor Presidente, sea usted bienvenido a ésta, su Casa.

Quiero agradecerle, en nombre del Real Patronato y de la Dirección del Museo, la amabilidad que ha tenido al regalarnos unos minutos de su precioso tiempo. También quiero agradecerle, en nombre del Director, de la Vicepresidenta y en el mío propio, su apoyo al depositar en nosotros tres la confianza del Gobierno que preside. Quiero decirle que desde el momento en el que, en el año 1995, se suscribió el pacto parlamentario entre los dos partidos principales, el Partido Socialista y el Partido Popular, relativo al Museo del Prado —y que el Presidente recordará bien puesto que estaba en el Parlamento—, el Museo entró en una mecánica de progreso, lo que no había sido el caso hasta entonces. Esta mecánica de progreso ha durado desde entonces hasta el día de hoy: un total de nueve años. Dicha mecánica de progreso tenía que resolver dos problemas fundamentales que atenazaban a esta Casa: la falta de espacios disponibles para el Museo y la histórica desorganización del mismo, tanto en lo que respecta a la forma jurídica del Prado como su manera de funcionar internamente.

Éstos han sido, pues, los dos objetivos que este Real Patronato se planteó partiendo de la sólida base del consenso al que se llegó políticamente: la ampliación del Prado, preconizada y puesta en marcha por mi antecesor, José Antonio Fernández Ordóñez —a quien quiero recordar aquí con muchísimo cariño— y la modernización del mismo con la consiguiente modificación del estatus jurídico del Museo a todos los niveles y que también preconizó otro antecesor mío, Eduardo Serra.

Hace unos pocos meses se promulgó la nueva Ley Reguladora del Museo Nacional del Prado, una Ley que, de alguna manera, cierra una de esas dos ambiciones que han persistido a lo largo de todo este período de nueve años. Así, nos queda por concluir la ampliación. Y ahí está; como la Puerta de Alcalá, ahí está. Y cuando el público tenga la oportunidad de verla se dará cuenta de lo que es y significa la obra de ampliación del Museo del Prado. Porque no es un jardincillo alrededor de una alquería; no es un cubo —Dios me libre. Es una obra que a este Museo le va a permitir algo de una importancia vital: respirar. Porque, efectivamente, este Museo no podía respirar. Y una vez que tengamos la respiración del Museo asegurada, vamos a asegurarnos también de obtener para el Prado los mejores alimentos. Para ello, vamos a necesitar la cooperación del Presidente del Gobierno, como expondré al final de esta breve intervención.

Recapitulando, en el año 1995, pacto parlamentario. Hace unos meses, nueva Ley del Prado. Y hoy, el Plan Plurianual; el primero que se hace en la historia del Museo

—y cuando hablo de historia no me refiero a estos nueve últimos años, sino a la “Historia” del Museo— y que el Señor Presidente tendrá la ocasión de ojear, y que espero de la benevolencia de los Patronos sea aprobado hoy.

Es éste un Plan que considera lo que va a ser esta Casa desde el día de hoy hasta el año 2009. Es un Plan que contiene a su vez un Plan de Exposiciones donde figuran, como han visto todos, las muestras que vamos a inaugurar en los próximos años. Es, en definitiva, un Plan transparente; un ejercicio de transparencia. El Museo del Prado —en bendita hora— se desnuda ante el público y dice: “estos son nuestros objetivos y estos son los medios con que contamos para cumplir estos objetivos. Aquí estamos, con todo nuestro aparejaje y con todo nuestro bagaje ante los ciudadanos, para ser criticados o no. Pero transparentes”. Es un Plan que sana, creo que definitivamente, el régimen de relaciones humanas en el Museo del Prado. Es, además, un Plan que se ocupa de la ampliación, que se ocupa de la autonomía; un Plan que va a convertir al Prado en una institución docente, en una institución investigadora, en una institución —utilizando la frase de Posada en mi Oviedo de finales del XIX— de extensión cultural, Señor Presidente, que es lo que tiene que ser este Museo. Todo ello está no sólo sugerido en el Plan; está descrito en el mismo. Y a este Plan de Actuación nos vamos a atener todos los que en esta Casa trabajan y los que por esta Casa trabajamos.

¿Cómo es posible el Plan y cómo es posible tener seguridad en que lo vamos a cumplir? Pues bien, porque tenemos un Director superlativo; porque tenemos un Director Adjunto de Conservación que es una persona con unas calidades científicas, técnicas y humanas insuperables; porque tenemos un excelente Director de Administración; y porque, en muy poco tiempo, lo que eran taifas y peleas, lo que eran discusiones de pasillo o susurros malintencionados, se han convertido en trabajo de equipo. Y en el Prado hay equipos. Esta exposición que acaban de ver, por ejemplo, sería imposible de realizar sin equipos detrás. Porque sosteniendo esta exposición hay mucha materia gris; una materia gris muy organizada. Asimismo, este Plan de Actuación hubiera sido imposible de concebir sin equipo. Aquellos Conservadores de quienes se decía: “por Dios, nunca van a aceptar el cambio en el Museo” no solamente lo han aceptado sino que se han imbricado en la senda del cambio de una manera decidida. Esta Casa, en la que llevo ya tantos años, no se parece en nada —y no me refiero a la obra pictórica que contiene sino a su organización— a lo que era hace solamente cuatro años.

¿Qué le pedimos, Señor Presidente? Pues le pedimos, en primer lugar, apoyo político. También le pedimos apoyo económico y presupuestario. Cómo no, le pediremos apoyos puntuales extrapresupuestarios cuando surja una oportunidad para esta Casa; y en esta Casa las oportunidades son muy caras, Señor Presidente, no son baratas. Efectivamente, no se pueden prever en un presupuesto todas las adquisiciones del Museo; ése sería un presupuesto difícil de cumplir porque las adquisiciones se producen cuando se producen. Así pues, le daremos la lata, Señor Presidente, para estos temas: apoyo político, apoyo económico, amparo y —sobre todo— complicidad. Queremos sentir que el Presidente está con el Museo, que está con nosotros, nos entiende, nos comprende, y que estará siempre dispuesto a ayudarnos en la medida de sus posibilidades.

## Palabras de Don Miguel Zugaza Miranda

*Director del Museo Nacional del Prado*

Reiterando al Señor Presidente del Gobierno el agradecimiento del Patronato por su presencia aquí, le voy a hacer una última petición: que venga cuando pueda a visitar personalmente las obras de ampliación del Museo ya que es un proyecto que hay que ver para así entender de lo que estamos hablando. De forma que, en cuanto tenga un momento, todos estamos a su entera disposición para acompañarle a ver dichas obras y para hacer esta visita lo más agradable posible.

Muchas gracias Ministra y muchísimas gracias Señor Presidente.

Buenos días:

Con la exposición “El retrato español” que hemos tenido la oportunidad de visitar hace unos minutos con el Presidente del Gobierno, se completa el Plan aprobado en el año 2002 bajo el título “Hacia el Nuevo Museo del Prado”. Ahora nos enfrentamos a una nueva etapa; la etapa de la definitiva culminación de ese camino hacia el nuevo Museo del Prado. Para orientar este proceso de cambio, y a petición de la Presidenta del Organismo, la Ministra de Cultura, el equipo de Dirección del Museo, junto a las diferentes Áreas y Servicios del mismo, han elaborado un Plan de Actuación 2005-2008 que ahora presentamos al Real Patronato para su aprobación.

Éste, como decía el Presidente del Patronato, es el primer Plan de Actuación del nuevo Organismo Público tras la aprobación de la Ley del Museo del Prado. Es también el primer documento presentado por la Dirección del Museo en el que se recogen, con responsabilidad, con claridad y con compromiso de transparencia, los objetivos y actuaciones del Museo con una proyección plurianual. El documento en sí creo que es un notable avance en lo que pretendemos que sea una gestión moderna, profesional, de nuestra Institución, máxime cuando el Museo se enfrenta a la culminación del más importante proyecto de ampliación de su historia y aborda la transformación de su organización y modelo de gestión. La elaboración del Plan nos ha permitido reflexionar sobre el conjunto del programa, el conjunto del proyecto, sacando así las mejores conclusiones de la experiencia reciente y proponiendo ajustes y cambios que ofrezcan mejor apoyo a dicho programa.

De esta reflexión ha surgido lo que creo que es un nuevo diseño para ese nuevo Prado. En primer lugar, este Plan propone configurar con las distintas sedes que conforman el Museo un campus museístico, el Campus Museo del Prado, compuesto por un conjunto de edificios especializados por sus diferentes funciones y usos. La pieza principal de este gran campus es el propio Museo —sus colecciones—, escenario de la celebración de su servicio público, que se concentra, o cuyo objetivo es concentrarlo, en este edificio, en el edificio histórico de Juan de Villanueva, que dentro de poco verá notablemente aumentados sus espacios tras el proceso de ampliación llevado a cabo en el área del Claustro de los Jerónimos. Esta importante expansión nos permite proponer ahora una inédita integración del conjunto de las colecciones del Museo en una sola sede, incorporando al discurso histórico que plantea nuestra exposición las importantes colecciones modernas que hasta ahora estaban de alguna manera marginadas en un edificio lateral. La extensión del espacio expositivo para las colecciones y las exposiciones no se completará en el período 2005-2008 que comprende este Plan, sino que seguiremos aspirando a completarlo con la futura incorporación del Salón de Reinos, actualmente sede del Museo del Ejército.

Por otra parte, la actividad científica, investigadora y de formación del Museo se concentrará en el nuevo Centro de Estudios del Museo del Prado, que tendrá su sede principal en el Casón del Buen Retiro. Creo que ésta es, sin duda, una de las principales novedades recogidas en este Plan de Actuación y uno de los avances más importantes del

## Palabras de Don José Luis Rodríguez Zapatero

*Presidente del Gobierno*

mismo, asumiendo así el carácter de centro de servicio público que se viene reclamando al Museo del Prado. El Museo es, efectivamente, un centro de exposición de sus colecciones; pero también es un centro de investigación, y para ello creo que en el Centro de Estudios y en el Casón del Buen Retiro encontrarán perfecto acomodo la nueva Biblioteca, los Departamentos de Conservación, y lo que es un prometedor proyecto de futuro, la Escuela del Prado, como programa de formación de conservadores y restauradores. Finalmente, este campus se completa con una posición excéntrica: el Centro de Gestión de Depósitos, que tenemos la intención de situar en la Casa de los Águila, en Ávila, donde actualmente se están desarrollando las obras de rehabilitación. Desde este Centro, el Museo tendrá una mayor responsabilidad en la gestión de lo que significa ese otro Prado que se encuentra disperso tanto en instituciones museísticas como en Administraciones del Estado fuera de Madrid. Ello nos permitirá cambiar nuestra forma de comportarnos, para hacerlo con más responsabilidad y con un compromiso de colaboración mayor con el resto de instituciones y Administraciones del Estado.

Cuando en su día presentamos al público la exposición “El retrato español”, confesamos que no sabíamos si existía o no un retrato español. Al mismo tiempo, manifestamos con claridad —y con rotundidad— que la propia exposición era un retrato fiel, verdadero, del propio Museo del Prado, del Museo de hoy y desde luego del Museo del Prado que aspiramos para el futuro: un Museo abierto, lo más abierto posible a la sociedad, a sus inquietudes, a sus necesidades; un Museo que aborde su responsabilidad con la historia y con la historia del arte sin imponer criterios o prejuicios de carácter político o ideológico, sino buscando la mejor supervivencia material e intelectual de la obra de arte. El Museo del Prado tiene, y somos muy conscientes de ello, el privilegio y la responsabilidad de conservar una de las más excelentes colecciones de arte del mundo. Esta alta misión la tenemos que cumplir con rigor y profesionalidad; pero, también, con una gran generosidad hacia la sociedad. Velázquez, en *Las Meninas*, nos explica —creo con una elocuencia enorme— cuál es el privilegio que gestionamos al colocar al espectador, a cada uno de nosotros, donde supuestamente se encuentran los Reyes, convirtiendo así al espectador, de nuevo cada uno de nosotros, en protagonistas de ese gran espectáculo que ofrece este Museo. Creo que, si seguimos el ejemplo del flemático Velázquez, no nos equivocaremos.

Muchas gracias.

Ministra, Presidenta, Presidente del Patronato, ilustres y afortunados miembros de este Patronato, porque pertenecer al mismo es sin duda un motivo de enorme satisfacción:

Quiero, en primer lugar, expresarles mi personal orgullo y satisfacción por asistir a esta sesión plenaria del Real Patronato del Museo del Prado, uno de los lugares esenciales del arte español y universal, encrucijada de tiempos y de culturas; y esta satisfacción se acrecienta al haber tenido la oportunidad de recorrer la extraordinaria exposición sobre el retrato español, muestra clara de la vitalidad de esta Institución y símbolo de cómo una sociedad encuentra en la continuidad de su cultura un estímulo para la construcción de un exigente proyecto ciudadano.

Quisiera felicitar al Museo por esta histórica iniciativa, en la que dialogan intensamente autores de distintas épocas y estilos y trasladar aquí, ahora que hablamos del futuro, una de las lecciones que nos ofrece la exposición y la propia historia del Prado: tender puentes entre el pasado y el presente es la mejor manera de afrontar nuestro futuro.

No nos podemos permitir revisar la historia, nuestra historia, como si se tratara de una imagen fija. Debemos interpretar el pasado desde el presente, como lo hizo Velázquez mirando al Greco, o Picasso, por fin como quería Picasso, en el Prado, con todo lo que ello significa, mirando a Velázquez. En las paredes de este gran Museo cuelgan algunos de los testimonios visuales más importantes de nuestro pasado, que debemos saber conservar para el presente y para las futuras generaciones de españoles. No debemos olvidar, sin embargo, que el Museo del Prado es uno de los lugares en los que la cultura española muestra su dimensión más universal. Somos los depositarios de una herencia de importancia mundial y España ha demostrado siempre estar a la altura de esa responsabilidad convirtiéndolo en algo más que un Museo. Este lugar forma parte ya no sólo de nuestra historia sino también de nuestro espíritu, de nuestra manera de ser y pensar, de la forma en la que miramos al mundo. Como lugar de memoria y espejo de nuestra historia, este Museo es un referente fundamental en la construcción de nuestra entidad como nación, donde desde siempre se han dado cita una pluralidad de culturas. En ningún sitio como en el Prado puede uno sentirse español y al tiempo entender con la comprensión que proporciona la emoción, que forma parte de una comunidad más amplia en la que no hay barreras: la fraternidad de la cultura.

Profundamente españoles, los autores del Prado son ya, sin embargo, patrimonio de toda la humanidad, y los artistas de otras tierras, cuyas obras pueden verse aquí, forman ya parte de nuestro acervo cultural, viaje de ida y vuelta en el que se borran las fronteras en nombre de aquello que nos une. Tal vez por ello, desde hace tiempo, el Museo del Prado está por encima de toda discusión partidista y ha propiciado en torno a sí un consenso muy significativo. Todos los españoles nos reconocemos en el Prado, todos nos sentimos responsables de esa herencia y queremos aprovechar al máximo sus enseñanzas y legarla a las futuras generaciones con el mismo cuidado con que nos ha sido entregada, por eso en estos momentos vitales para el desarrollo del Museo, los ambiciosos planes de futuro previstos van a convertirlo en un faro desde el que el arte y la

cultura irradian su influencia benéfica tanto hacia el interior como hacia el exterior del país. El Museo del Prado representa la historia coleccionista de los Reyes de España, el secular patrocinio de las artes por parte de la Iglesia, pero al tiempo hoy es el retrato de nuestra edad contemporánea y de las aspiraciones democratizadoras del arte y la cultura de nuestra sociedad. Desde su creación hace ya casi dos siglos, el Museo del Prado es una institución pública que ofrece a todos los ciudadanos el acceso al patrimonio que durante muchos años estuvo reservado a unos pocos.

Si queremos hacer de la cultura una de las raíces esenciales de un proyecto ciudadano, el Prado debe ser, inexcusablemente, uno de los pilares de ese proyecto, de ahí ese carácter prioritario que para el Gobierno y para su Presidente tiene todo lo relacionado con este Museo. Por eso me gustaría especialmente destacar la importancia que damos a su vocación pública y contemporánea y a su carácter de lugar donde se celebra el pasado pero también el presente, y donde se labra el futuro. En este sentido, resulta muy oportuna la iniciativa de proponer la inauguración de la ampliación del Museo, subrayando las distintas dimensiones históricas y simbólicas del mismo, integrando las colecciones modernas y celebrando su proyección contemporánea a través de la figura de Pablo Picasso, coincidiendo con la celebración del 25 aniversario de ese otro gran símbolo cultural que fue la recuperación del *Guernica* y su legado.

En la práctica, el Prado se reinventa con cada nueva generación que siempre encuentra en él respuestas a sus preguntas, por eso no quiero olvidar la dimensión estética de este espacio en el que el arte se convierte en emoción individual y colectiva al mismo tiempo. La emoción de poder disfrutar los frutos más altos de una cultura compartida, pero también la emoción que siente cada uno de los ciudadanos al acercarse al misterio de la luz que nace en el fondo de *Las Meninas*, demostrándonos que el poder del arte permanece intacto a través de los siglos. Las obras no son en este Museo vestigios históricos, sino interrogaciones abiertas, seres tan vivos como nuestros contemporáneos. El Museo del Prado simboliza como pocas instituciones las aspiraciones de la sociedad española. Construir un Museo abierto a la sociedad, un Museo que apueste por la investigación y la formación, un Museo que confía en la educación como pilar fundamental para el desarrollo social y cultural, son retos que propone afrontar el nuevo Prado, que demuestran que más allá de servir de marco a la exposición de obras de arte, el Museo cumple un papel en la vida pública de la ciudadanía.

Para asumir esos importantes retos, el Museo del Prado está viviendo un proceso de modernización de gran alcance, que incluye su ampliación y la reforma de su marco jurídico y administrativo. Soy consciente del esfuerzo que se está realizando y quiero decir a este Real Patronato que el Gobierno y su Presidente impulsarán decididamente este proceso, atendiendo con el máximo interés y la máxima prioridad las propuestas que emanen de este Patronato, incluidas las que afecten a cuestiones presupuestarias. Sería injusto olvidar que han sido varios gobiernos los que han contribuido a edificar este prometedor futuro para el Museo del Prado. Conviene agradecer a todos este esfuerzo al mismo tiempo que asumimos la responsabilidad de culminarlo. Para ello resulta nece-

sario saber conservar y enriquecer, en la medida de lo posible, el patrimonio del más amplio consenso sobre el proyecto de modernización de la principal pinacoteca española. La Ley Reguladora del Museo del Prado, aprobada recientemente, fue prueba de ello. Este nuevo marco normativo ofrece una mayor autonomía a la Institución a la vez que le exige asumir una mayor responsabilidad en la gestión.

La elaboración del Plan de Actuación Plurianual solicitado por el Gobierno y presentado hoy, es un primer paso imprescindible para avanzar en esta dirección. Quisiera felicitar al Director y al Real Patronato por cumplir, en tan breve espacio de tiempo y de forma tan efectiva, el compromiso de elaboración de este Plan de Actuación, cuya petición fue uno de los primeros mandatos del Gobierno.

Esta es la primera vez que, como Presidente del Gobierno, tengo la oportunidad de disfrutar de los tesoros que guarda este lugar y de sintonizar con las inquietudes de nuestra principal institución cultural, no será la última. Seguiré con especial atención el desarrollo de las obras de ampliación que van a convertir al Prado en un eje dinamizador fundamental para la cultura de este país. Mientras tanto, sepan que cuentan con la más abierta y sincera colaboración del Gobierno y de su Presidente para avanzar en el prometedor trabajo de construir ese nuevo Museo del Prado. Mirándose en el Prado, España se refleja en lo mejor de sí misma.

Muchas gracias.

Congreso de los Diputados  
Comisión de Cultura

14 de diciembre de 2004

## Comparecencia de Doña Carmen Calvo Poyato

*Ministra de Cultura*

Señorías:

Esta petición voluntaria de comparecencia se corresponde, si Sus Señorías recuerdan, con una propuesta que hice en mi primera comparecencia para establecer el programa de legislatura, en la que advertí que, entre los planes que en la política del Ministerio teníamos previstos para el Museo del Prado, se incardinaba el encargo de un Plan Plurianual de Actuación, de tal modo que tuviéramos una planificación previa rigurosa de varios años que nos permitiera lograr una estabilidad —y, naturalmente, partiendo del consenso que habíamos estado manteniendo los diferentes grupos políticos a lo largo de estos últimos años— a lo largo de esta legislatura. Por tanto, inmediatamente que hemos tenido el Plan de Actuación Plurianual del Museo Nacional del Prado tras su aprobación por unanimidad del Pleno del Real Patronato el pasado día 20 de octubre, he considerado oportuno que era el momento de someterlo a explicación y a debate de esta Comisión, especialmente en un momento como el que nos ocupa, en el que el Museo del Prado está afrontando su proceso de ampliación en la recta final y también de transformación en el marco de su importantísima historia bicententaria. Conscientes todos de la especial trascendencia de este proceso que vive hoy la Institución, es de interés prioritario que en el marco presupuestario el Gobierno se la ha dado también, con la presencia del Presidente en el Pleno del Real Patronato precisamente del día 20 de octubre, en el que se aprobó el Plan que sometemos a debate, como manifestación del apoyo indiscutible en el marco de la política cultural. En esta ocasión, el día 20 de octubre el Presidente reconoció además la labor desarrollada por los gobiernos anteriores en el desarrollo del proyecto de ampliación y modernización del Museo del Prado, que arranca de una decisión de 1995, con la consecución de un valiosísimo acuerdo parlamentario sobre el mismo, en el que todos nos comprometimos a facilitar la máxima colaboración de los gobiernos subsiguientes, también del actual, para la culminación del proceso que allí arrancaba. Ahondar y enriquecer este saludable espacio de consenso en torno al Prado seguirá siendo un valor fundamental para afrontar esta nueva etapa en el desarrollo del proyecto de modernización, tal y como se ha establecido en varias ocasiones. Quiero que interpreten la petición de comparecer aquí —lo que hago en este momento— y también el sentido de todas y de cada una de mis palabras a continuación dentro de este espíritu de acuerdo.

Antes que nada quiero recordar los pasos que se han dado desde mi Departamento en relación con el Museo del Prado los últimos meses, es decir, los siete meses que ya han transcurrido de esta legislatura. En estos primeros siete meses al frente del Ministerio he tenido la oportunidad, y además el honor, de convocar tres reuniones del Pleno del Real Patronato. La primera reunión tuvo por objeto ratificar el nombramiento, con arreglo a la legalidad vigente, del Director del nuevo Organismo Público, tal como se preceptuaba en la Ley Reguladora del Museo del Prado. La segunda atendió al nombramiento de los nuevos vocales —en algún caso por vacante— del Patronato y a los cambios de Presidencia y Vicepresidencia del mismo. La tercera y última reunión

tuvo como asunto principal, tal cual estaba establecido, la presentación y aprobación del Plan de Actuación Plurianual que había encargado al Director tras su nombramiento formal como tal, jurídicamente hablando, del nuevo Organismo Público. Todos los pasos dados hasta hoy en estas tres reuniones del Pleno del Real Patronato —precisamente mañana hay otra— han tenido un único objetivo: procurar la estabilidad y la confianza necesarias en la Institución para el desarrollo de los proyectos de futuro y de la culminación de la ampliación, tema sobre el que ahora daremos también información en el marco del Plan Plurianual aprobado.

Cumpliendo con lo que se establece en la Ley Reguladora y en virtud de la misma, atendiendo naturalmente al mandato conferido por este Parlamento, solicité a la Dirección del Museo la redacción en los términos más profundos y más rápidos posibles de un Plan de Actuación para varios años —el que finalmente tenemos, ubicado cronológicamente desde el año 2005 al año 2008—. La elaboración de dicho Plan me parecía —y su resultado lo ha corroborado ampliamente— todo un signo de madurez y prueba de la capacidad de la Institución a la hora de asumir la nueva responsabilidad que la Ley le otorga. El Plan de Actuación 2005-2008, cuyo ejemplar tienen y que fue unánimemente aprobado y aplaudido por el conjunto del Real Patronato del Museo, es, sin duda de ningún tipo, un nuevo y decisivo paso adelante en el camino de la profesionalización y consecución del objetivo de transparencia en la gestión pública del Museo, un avance notable para el buen gobierno de la Institución en el momento en el que se está produciendo el necesario e impostergable proceso de modernización de la principal institución cultural española.

En mi primera comparecencia ante la Comisión de Cultura adelanté cuáles eran a mi juicio los principales retos a los que se enfrenta el Museo del Prado, entre los cuales destacaré los tres prioritarios: proteger la identidad histórica y la misión cultural del Museo y sus colecciones, revalidar la naturaleza pública del Museo y su compromiso de servicio con la sociedad española y afianzar al Museo en su doble dimensión nacional y universal. Estas grandes responsabilidades quedan ampliamente recogidas en el documento que hoy presentamos. En el capítulo de “Objetivos” se señalan cuatro vocaciones fundamentales del nuevo Museo del Prado: su vocación pública, su vocación cultural y científica, su vocación educativa y su vocación de colaboración con el resto de los museos y Administraciones del Estado, especialmente con las comunidades autónomas. El Plan responde también a una forma eficaz y nueva de diseño final de un nuevo Museo del Prado después de su ampliación, proyectándose en su dimensión física un verdadero campus museístico —el Campus del Museo del Prado— en el que se ordenan las distintas sedes en función de su uso público, académico y de su destino como institución de servicio público. Una de las novedades importantes de este Plan es la creación del Centro de Estudios del Museo del Prado en el Casón del Buen Retiro, que forma parte de las decisiones que hemos ido tomando a lo largo de estos siete meses. En el Casón del Buen Retiro y en el denominado “Centro de Estudios” queremos simbolizar la decidida apuesta por la actividad investigadora y por la formación del propio

Museo en el ámbito nacional e internacional. Novedosa es también la decisión de integrar el conjunto de las colecciones del Museo en el doble complejo Villanueva y Jerónimos, ofreciendo al visitante una experiencia insustituible de la historia del arte, arrancando desde la Antigüedad hasta la Edad Contemporánea. Por su parte y en este conjunto de edificios, funciones y contenidos, el Centro de Gestión de Depósitos en Ávila, en la Casa de los Águila, es el inicio del programa de exposiciones que hemos denominado “Prado Itinerante”. Queremos ofrecer una nueva oportunidad de relación del Museo, más profesional y generosa, con el resto de los museos y de las Administraciones Públicas del Estado. A lo largo del período que comprende el Plan de Actuación del que hoy damos cuenta, desarrollaremos la parte más ambiciosa del proyecto de ampliación del Museo que, como recordábamos antes, se inició en 1995 con un acuerdo parlamentario del que todos nos podemos sentir orgullosos en nuestro país. El conjunto de este ambicioso Plan se dará por concluido definitivamente tras la incorporación del Salón de Reinos del Palacio del Buen Retiro, actual sede del Museo de Ejército, que se producirá en 2010. El documento relaciona más de medio millar de actuaciones a desarrollar por las diferentes Áreas y por los diferentes Servicios de la Institución. Este amplio compromiso de actividad se concreta y resume en diez programas para el denominado “Nuevo Museo del Prado”, que ahora paso a detallar.

En primer lugar y como gran y básica responsabilidad, la conservación de las colecciones, su restauración y, por tanto, el mantenimiento del patrimonio nacional en el Museo del Prado, atiende a esta fundamental y principal misión, que es preservar para el uso y disfrute de nuestro país en el presente y para la justicia y traslado a las siguientes generaciones, de un patrimonio artístico del que ni siquiera son portadores, teniendo en cuenta su dimensión universal, exclusivamente los españoles. En este programa se contempla, primero, la reubicación del Departamento de Restauración en las nuevas instalaciones de la ampliación, colocando una mejor disposición tecnológica y de infraestructura de trabajo y culmina, hasta el avance en esta materia de conservación y de sostenimiento del patrimonio del Museo del Prado, con la publicación de los catálogos científicos del Museo, asunto que Sus Señorías me habrán escuchado mantener en alguna otra ocasión como una línea de trabajo y preocupación del Ministerio, no solamente en esta institución de cabecera, sino en el resto de las instituciones donde se mantiene el patrimonio común de los españoles. En segundo lugar y por otro lado, el Programa de Colecciones facilitará una mayor extensión y disfrute público de los ricos fondos de la Institución. Este Programa anuncia más obras expuestas, depósitos asequibles a los investigadores para cumplir la función didáctica y científica de la Institución y nuevas salas, además de nuevos criterios expositivos en el marco de la transformación de casi todas las cuestiones que afectan a la vida del Museo.

En orden al Programa de Exposiciones, tengo que decir que por primera vez ofrecemos una planificación de los principales proyectos en los que trabaja el Museo para los próximos cuatro años. Corresponde también esta decisión a una novedad en la que el Museo tiene planificadas sus actividades con suficiente tiempo, antelación, transpa-

rencia en las decisiones y, naturalmente, facilidad también para los contactos del Museo con otros museos del mundo. Las exposiciones temporales, como podemos comprobar, especialmente por la que en este momento está abierta al público, “El retrato español. Del Greco a Picasso”, son un extraordinario y valioso instrumento, no solamente de exposición y de servicio público, sino también de investigación y de colaboración de nuestro Museo con otras instituciones nacionales e internacionales. Tengo que decir a Sus Señorías que ayer fueron muy generosos suspendiendo una visita a esta exposición por mi culpa, entre comillas, porque daba una conferencia en el Club Siglo XXI y agradezco mucho a todos los miembros de esta Comisión que asistieron anoche a escuchar modestamente mis palabras y se perdieron la visita a esta exposición. Ellos podrán realizar dicha visita cuando lo consideren necesario. En cualquier caso, quiero decir que esta exposición va más allá del disfrute extraordinario que representan las piezas que allí hay y que ha sido un esfuerzo capital de los investigadores y de los profesionales del Museo del Prado para hacer un catálogo que se convierte en una referencia de investigación para la temática pictórica del retrato dentro y fuera de nuestras fronteras, en el ámbito estrictamente del prestigio profesional para nuestros trabajadores del Museo del Prado.

Por otra parte y en el Programa de Documentación queremos seguir avanzando de la mano de las nuevas tecnologías de las que hoy disponemos y de las que tiene que seguir avanzando el propio Museo del Prado, con un Programa de Documentación, llamado “Prado On-Line” en el que el Museo trata de garantizar el acceso universal a sus colecciones mediante la creación de una potente base de datos digitales de imágenes. No sustituye, en modo alguno, la presencia física al Museo, pero no podemos quedarnos descolgados de una posibilidad de reclamo como es la presencia digitalizada y el reclamo, por tanto, de la visita al Museo. Otro aspecto fundamental para nosotros en el ámbito de la conservación e investigación de los fondos es el Programa de Formación y de Investigación. En este sentido el Plan que hoy presentamos adquiere una prometedora esperanza con el título de “Escuela del Prado”, teniendo su sede en el Casón del Buen Retiro, en el Centro de Estudios. El Museo adquiere, por primera vez, el firme compromiso de contribuir a la formación de los profesionales de otros museos y de los investigadores, sobre los contenidos propios de la Institución, pero dando un paso al frente y comprometiendo la Institución en el capítulo de la formación de los profesionales de nuestro país, que es una vieja idea, tímida idea que nunca se puso en marcha, pero que forma parte de alguna manera también de las aspiraciones permanentes en las que el Museo ha vivido. En este caso tendremos el lugar físico y los instrumentos necesarios para que El Prado sea también una escuela de formación de los principales profesionales de los museos de nuestro país.

Otro aspecto que adquiere un especial protagonismo en este Plan es la extensión estatal de la actividad del Museo a través de lo que ya he denominado el “Programa Prado Itinerante”. El Prado es la gran institución que atesora, probablemente, uno de los mejores fondos del mundo y el mejor fondo que los españoles tenemos en común. Tiene que estar de la mejor manera posible y con el mayor esfuerzo por nuestra parte

en el conjunto del territorio del Estado español. Prueba de ello es que mañana inauguramos en el Museo de Bellas Artes de A Coruña la exposición “Carlos de Haes en las colecciones del Prado”. El Prado colaborará de una forma especial en la primera exposición temporal prevista para la inauguración del Museo Nacional de Arte de Cataluña, por poner dos ejemplos que se producirán, uno mañana y otro en fechas inmediatas. Estos dos ejemplos son todo un síntoma, ya en formato de hechos y no de expectativa, del beneficio que puede reportar un generoso programa de colaboración del Museo de Prado con otros museos, con otras Administraciones Públicas, que tendrá su epicentro, como ahora especificaré de mejor manera, en el llamado “Centro de Gestión de Depósitos” en la Casa de los Águila en Ávila. Difusión, conservación y comunicación cultural, son las grandes misiones de cualquier museo, en este caso del Museo del Prado, por muchas razones, que todas deben ser obvias para quienes nos dedicamos a la reflexión, a la gestión y a la responsabilidad de la cultura y que tenemos in mente. El Plan contempla también, como no puede ser de otro modo, un diseño nuevo y más amplio del Programa Educativo, que debe atender a las necesidades de los distintos tipos de público que se acercan a esta Institución y que con especial intensidad marcará su línea de trabajo en el ámbito escolar y familiar. El Prado, como decimos siempre, es un gran escaparate del prestigio de nuestro país, puesto que recibe una cantidad elevada de turismo cultural, pero el primer servicio debe prestárselo justamente a los españoles con actividades dirigidas a la educación. Y lo hará con una nueva dotación, más amplia, que no estaba prevista inicialmente y que, tras incorporarla, se convertirá en servicio prioritario del Museo, pensando en las próximas generaciones y en la posible cooperación con el profesorado, para conseguir un Prado cercano y conocido para los españoles. Hay que considerar que una actividad especialmente placentera como la visita al Museo del Prado se puede establecer como un acercamiento a la familia, de modo que todos los miembros de la misma puedan disfrutarla, aunque lo hagan de manera diferente. Si importante es para el Museo la actividad didáctica y educativa, no son menos importantes los programas de cooperación con el profesorado para llevarla a cabo. El Programa Aprender a Enseñar el Museo del Prado llegará a todos los educadores de España, con la colaboración de las comunidades autónomas según sus respectivas transferencias educativas. Los profesores dispondrán, así, de todos los materiales necesarios para llevar la experiencia del Museo del Prado a sus alumnos y alumnas en la escuela, lo que permitirá a éstos un acercamiento al Museo más profundo y diferente.

En cuanto a la comunicación en el ámbito de la educación, hemos de seguir avanzando en la utilización de las nuevas tecnologías, especialmente de internet. El Museo del Prado aspira a incorporarse a esta nueva dimensión virtual, por medio del Programa Prado.es. Es verdad que nada sustituirá, como decía antes, la visita física al Museo, pero necesitamos manejar también los lenguajes actuales. Por medio de la nueva website del Museo podremos informar más, explicar más, educar más y llamar a más gente. Dentro de pocos días, el Museo firmará un convenio con la Fundación Telefónica para desarrollar Prado.es. Esto significará un paso firme hacia su futura implantación de trabajo.

Este nuevo proyecto de planificación del Prado implica una estrecha colaboración con el ámbito privado. Me van a permitir ahora una reflexión sobre la relación que tiene que mantener con la sociedad civil la Institución sobre la que ofrecemos información hoy en esta comparecencia. Lo decía en mi primera comparecencia ante esta Comisión: debemos desterrar del Prado, por todos los medios, el fantasma de la privatización y de la mercantilización. El Prado es la gran institución pública de los españoles. Esta es una afirmación sin paliativos, que no quiere decir, sin embargo, que vayamos a abandonar el patrocinio cultural, especialmente en una institución como ésta. En este punto, quiero romper una lanza a favor del excelente Programa de Patrocinio y Donación que recibimos como herencia del Gobierno anterior y que hemos incrementado. Un ejemplo de esta labor de patrocinio y mecenazgo cultural es la actual exposición sobre el retrato español, con el sólido respaldo de BBVA. Sin menoscabo de lo que representa esta institución pública para todos los españoles, seguiremos avanzando en la misma dirección de cooperación con el sector privado. Hablando del patrocinio, es necesario identificar los programas prioritarios que ofreceremos; cuáles serán las decisiones sobre financiación —de las que ahora hablaré— que dependerán del presupuesto público, y cuáles las que quedarán vinculadas a las instituciones privadas o al patrocinio. La financiación, como podrán imaginar Sus Señorías, es un asunto capital, especialmente en un momento como este, nuevo para el Museo, y con unos presupuestos que definen la política del Gobierno. Es una preocupación que hemos querido despejar, haciendo una planificación hasta 2008, de manera que los escenarios sean claros y estables desde el punto de vista de los responsables de la gestión y desde el de la correspondencia del Gobierno por medio del Ministerio.

Los modelos de financiación de los museos son una preocupación permanente, y no porque lo digamos Sus Señorías y yo, sino porque están presentes en casi todos los foros de reflexión, el último de los cuales tuvo lugar en Madrid, con la Reunión Internacional de Directores de Museos, que albergó el Museo del Prado. Ahí quedaron suficientemente claras las preocupaciones que tienen todas las instituciones importantes del mundo en el orden financiero y presupuestario. En este debate álgido, el Museo del Prado, que está entre los mejores museos públicos del mundo, trata de encontrar también su propio marco de financiación dentro de un modelo público que persigue la estabilidad —de ahí el programa, elaborado por primera vez, de planificación plurianual— y la sostenibilidad.

La apuesta del Plan de Actuación se apoya en una clave de bóveda que es la garantía del servicio público —no podría ser de otra manera— por medio del esfuerzo de los Presupuestos Generales del Estado. Esta es la piedra angular sobre la que no cabe ningún tipo de duda. Prueba de lo que digo es el compromiso de los Presupuestos Generales del Estado para 2005, en los que la sostenibilidad del Museo se plantea en términos financieros con el mayor incremento de recursos para esta Institución en los Presupuestos Generales del Estado. Casi 6 millones de euros de incremento en la aportación del Ministerio de Cultura; el mayor incremento presupuestario de la historia de esta

Institución, para que nadie tenga duda de la responsabilidad que contraemos con ella. Eso significa que, en el incremento sostenido hasta 2008, los españoles habremos hecho un enorme esfuerzo histórico por esta Institución, con nuestros recursos públicos. Repito, pues, que no caben dudas sobre el respaldo y la sostenibilidad presupuestaria, si bien es verdad que, como en todos los museos del mundo, hay un debate sobre cómo encontrar otras fuentes financieras.

El Museo crece, crecen también sus necesidades de financiación, como acabo de decir, y la Administración le ayuda a crecer con este Plan de Actuación Plurianual, garantizando el 60% de la financiación total que necesita el Museo hasta 2008. Eso significa que pasamos de una aportación anual en los presupuestos públicos de 15 millones de euros a los 24 que se prevén en los presupuestos de 2008. El crecimiento de 15 millones a 24 millones de euros es espectacular e histórico, y pone de manifiesto la responsabilidad del Gobierno con esta Institución, que se materializa en los 6 millones de euros de los presupuestos que precisamente está debatiendo esta Cámara.

El Museo pretende también coaligarse con otros esfuerzos: el esfuerzo del usuario, el esfuerzo de la sociedad civil —al que me referí al hablar del mecenazgo— y el del propio Museo por medio de la optimización de sus recursos de financiación, lo que se llama una gestión mejor, una gestión eficaz, que nos permita ofrecer más y mejores servicios. Sin lugar a dudas todos somos especialmente sensibles a la repercusión que la financiación del Museo tiene en la sociedad y, de forma directa, también en el usuario. Creo que el Prado en su modelo ha establecido un equilibrio posible que se aleja totalmente del modelo privado. Me van a permitir que cuente que ayer por la noche tuvimos un debate donde se cifraba lo siguiente: cada visitante del Museo del Prado cuesta al Museo 14,8 euros, casi 15 euros, y la entrada en este momento vale 3 euros, el resto se financia, naturalmente, con dinero público. Eso nos aleja por completo de cualquier fantasma o idea de institución en el ámbito de las formas privadas, financieramente hablando. Vamos estableciendo un criterio posible, repito, que nada tiene que ver con el modelo privado y que nos sirve, de alguna manera, de ejemplo en relación con lo que podemos encontrar en otros museos internacionales con los cuales podemos comparar desde nuestra Institución. Aunque en este momento y en ese Plan de Actuación Plurianual, aprobado por unanimidad en el último Pleno del día 20 de octubre, está previsto el ajuste de los actuales precios de entrada al Museo, vamos a estar muy lejos de la práctica tarifaria de otros museos públicos en Europa; dicho en otras palabras, comparándonos con cualquiera seguiremos siendo en nuestro rango el museo más barato del mundo. Este es un modelo equilibrado que propone el propio Patronato y que significa, en primer lugar, una apuesta por la garantía absoluta de accesibilidad del Museo a través de la gratuidad general —un día a la semana—, de la gratuidad para diferentes colectivos —niños, estudiantes, profesorado en activo, jubilados—, que garantiza en términos absolutamente demostrables que nadie queda al margen del disfrute del Prado por razones económicas. Esas medidas en el Plan proponen, como decía, un ajuste del precio de entrada, comparativamente inferior a cualquier institución de su rango den-

tro o fuera de Europa. En los cálculos que hemos hecho siempre decimos a modo de ejemplo que mientras un francés ve *Las Meninas* por 3 euros en este momento, nosotros pagamos 10 por ver *La Gioconda*.

Este modelo de financiación no podemos interpretarlo justamente sin valorar el resto de las iniciativas de mejora del servicio público que contempla este Plan de Actuación y que tiene en su último gran programa significativamente el nombre de “Prado Abierto”, que es una expresión bastante elocuente de lo que digo. Significa que con el nuevo marco de espacios, de exposiciones, de programas, de mejora de los servicios, de calidad de los mismos, estamos en condiciones de entender la propuesta que nos hace el Pleno del Patronato en relación también con esas subidas tarifarias. En cualquier caso, el objetivo fundamental que figura en el Programa Prado Abierto, está la apertura de los domingos y de los festivos por la tarde, iniciativa que hemos venido desarrollando como experiencia piloto, a modo de ensayo, con un notable éxito. De esta medida se han beneficiado en los últimos meses más de 300.000 personas en el Programa Prado Abierto, además del beneficio social que representa esta medida por el conjunto de personas que se acercan a ella, teniendo en cuenta que los domingos es el día de acceso gratuito y que el programa, además, resulta más ambicioso en cuanto que sus objetivos son también la apertura pública de una parte nueva. Por eso me complace anunciar ante esta Comisión que con estas medidas de Prado Abierto en los próximos meses tendremos el Museo que más horas abra del mundo, probablemente con la tarifa más barata de sus homólogos y, por tanto, con una clarísima vocación de servir a la sociedad española y al prestigio de nuestro país a través del turismo cultural que lo visita. Para todo esto han sido necesarias muchas y complejas negociaciones y acuerdos de todo tipo, no solamente de todas las medidas de conceptualización y de nuevas ideas sobre la Institución contenidas en este Plan y naturalmente debatidas en el Patronato, sino también —lo que quiero agradecer de manera muy especial al Director del Museo que, además, lógicamente, como no podía ser de otro modo, está hoy aquí— el buen tono que se sostiene con los trabajadores del Museo. Eso significa que estoy en condiciones de decir a esta Comisión que estamos a punto de culminar la negociación del propio Convenio Colectivo del Museo, lo cual, como imaginarán Sus Señorías, es capital para todo lo que estamos diciendo en relación con el funcionamiento de la Institución. Gracias a este entendimiento entre la Dirección y los trabajadores, el Museo, como venía diciendo, ampliará a partir del año que viene el horario de apertura en una hora más y nos colocará en el Museo que más horas abra y, por tanto, será una ampliación de servicio y de mejora del mismo. Con la apertura de los domingos y de los festivos por la tarde y esta nueva extensión de horario, el Museo del Prado se coloca a la cabeza de prestar servicios a la sociedad a la que pertenece.

En esta nueva etapa que abrimos en el Museo del Prado con las expectativas consolidadas en este Plan Plurianual hasta el 2008 tenemos también que dedicar un capítulo de reconocimiento y de agradecimiento a la dedicación y al prestigio profesional del grupo de trabajadores y de profesionales que, dentro del Museo del Prado, se identifican

con este proyecto de futuro de la Institución y con las decisiones que nos encontramos debatiendo en este momento. Ese es un Prado en el que de manera indiscutible no podríamos estar si no tuviéramos también la aquiescencia y el sentido de la responsabilidad con la que han actuado, repito, con el Director a la cabeza, todos y cada uno de los profesionales de la Institución. Este nuevo Museo será una realidad en la primavera de 2006. Cuando la primera fase importante de su ampliación haya concluido, el Museo abrirá sus puertas celebrando, como es obvio por todo el conocimiento que tenemos de la Institución, la variedad, la riqueza y la excelencia de sus colecciones con el sugestivo título de la exposición de apertura en la primavera de 2006 de este nuevo Museo del Prado, “El Jardín de las Delicias”.

En 2005 celebraremos un muy especial aniversario para la democracia en nuestro país y para la cultura española y de manera especial también para el Museo, el 25 aniversario de la recuperación del *Guernica* de Picasso, como símbolo de tantas cuestiones que afectan a un pasado que, superándolo y sin olvidarlo, nos sirva también de referente en el rumbo de nuestro país. Con motivo de este aniversario y aprovechando la apertura de una parte importantísima de la ampliación de la nueva Institución, hemos propuesto al Director del Museo del Prado y a la Directora del Centro de Arte Reina Sofía, una exposición conjunta que sirva para estrechar lazos de las dos instituciones y para conmemorar a quien fuera Director de esta Institución durante el difícil episodio de la Guerra Civil. Picasso fue por poco tiempo Director del Museo del Prado precisamente en este episodio negro de nuestra historia y hemos querido recordarlo de una manera llena de concordia y armonía entre nuestra principal institución en lo que representa el arte contemporáneo, el Centro de Arte Reina Sofía y el Museo del Prado celebrando la recuperación del *Guernica* y, por tanto, los 25 años de democracia y también de libertades para la cultura española. Estas mismas propuestas con palabras distintas fueron sostenidas por el Presidente del Gobierno en su presidencia del Pleno del Real Patronato del día 20, en el que se aprueba dicho Plan, lo que significa el compromiso directo, naturalmente nunca en clave personal, como expresamente él ha querido hacerlo saber, sino de forma pública, del Gobierno con esta Institución en todas sus previsiones.

En muchas ocasiones hemos hablado del Museo del Prado como un proyecto que forma parte de la política de Estado. Estoy plenamente convencida de ello, máxime cuando el propio Presidente del Gobierno lo dejó claro a todos y cada uno de los miembros del Patronato. Pocas instituciones pueden ofrecer a todos los españoles y a quienes los representamos democráticamente en las sedes de la democracia española, en las Cortes Generales, la oportunidad de hacer realidad una altísima misión de servir al Estado y a la sociedad española en términos de acuerdo y de estabilidad para la Institución. Así lo entiende el Gobierno, así lo expresó de manera clara el Presidente al Pleno del Patronato y así lo siente también esta Ministra que les habla. En ese sentido, y sin caer en ningún tipo de visión parcial ni personal, invito a quienes compartan o podamos compartir la visión y la confianza en un proyecto que es de presente y

que traza las líneas del futuro del Museo del Prado a trabajar juntos para descubrir a la propia sociedad española y al mundo entero el valor del acuerdo político en una de sus más altas expresiones, la preservación de nuestro pasado, el traslado de una parte importante del patrimonio nacional de nuestro pasado a las generaciones siguientes. En mi modesta opinión, esta es una oportunidad que no deberíamos desaprovechar.

## Plan de Actuación 2005-2008

MUSEO NACIONAL DEL PRADO

# Sumario

Presentación	32
1. MISIÓN Y OBJETIVOS	32
2. LA AMPLIACIÓN: EL CAMPUS MUSEO DEL PRADO	33
3. PROGRAMAS	37
Conservación	37
Área de Conservación	37
Área de Restauración	38
Área de Registro y Documentación	39
Área de Educación	43
Área de Edición	44
Área de Exposiciones	45
Administración	46
Área de Recursos Humanos	46
Área de Finanzas	48
Área de Seguridad	49
Área de Mantenimiento	50
Desarrollo	50
Área de Atención al Visitante	50
Área de Patrocinio	51
Área Comercial	52
Área de Comunicación	53
Centro de Gestión de Depósitos	53
Centro de Estudios	54
4. PLAN FINANCIERO 2005 - 2008	55
5. RESUMEN: DIEZ PROGRAMAS PARA EL NUEVO PRADO	62
Programa de Conservación y Restauración	62
Programa de Colecciones	62
Programa de Exposiciones	63
Programa de Documentación: Prado On-Line	64
Programa de Formación e Investigación: Escuela del Prado	65
Programa Prado Itinerante	65
Programa de Educación	66
Programa Prado.es	67
Programa de Patrocinio y Donantes	67
Programa Prado Abierto	68

# Plan de Actuación 2005-2008

## Presentación

El Museo del Prado afronta actualmente el más ambicioso proyecto de ampliación y modernización de su historia. Como principal institución cultural española y siendo uno de los grandes museos públicos europeos, este ambicioso proceso de cambio que vive el Museo merece una especial atención tanto por parte de la sociedad como de la Administración.

A lo largo de los últimos años se ha desarrollado el Plan *Hacia el Nuevo Museo del Prado 2002-2004* basado en tres pilares: la Ampliación, la Modernización y la Actividad y el Servicio.

En noviembre de 2003 se aprobó la *Ley Reguladora del Museo Nacional del Prado* que significa un trascendental cambio en la naturaleza jurídica y modelo de gestión del Museo, pasando de ser un Organismo Autónomo a constituirse en un Organismo Público.

El presente documento es el primer *Plan de Actuación Plurianual* del nuevo Organismo para el período 2005-2008. Una etapa decisiva por lo que significa de conclusión de una fase importante del proyecto de ampliación del Museo y de presentación pública del Nuevo Museo del Prado.

El Plan se estructura en cinco apartados. El primero atiende a la misión de la Institución y a los objetivos del Museo para los próximos cuatro años. El segundo desarrolla la visión del 'Campus Museo del Prado' tras el complejo proceso de ampliación. El tercero explica la función, objetivos y actuaciones de cada una de las Áreas del Museo. El cuarto describe el Plan Financiero para el período. Y finalmente, como resumen, se presentan los diez programas principales del Museo para 2005-2008.

## CAPÍTULO I MISIÓN Y OBJETIVOS

### La Misión

La misión del Museo del Prado se encuentra definida por el Artículo 3º de la Ley 46/2003, de 25 de noviembre (*Ley Reguladora del Museo Nacional del Prado*):

“El Museo Nacional del Prado tiene por objetivo la consecución de los siguientes fines:

a) Garantizar la protección y conservación, así como promover el enriquecimiento y mejora de los bienes del Patrimonio Histórico Español adscritos al mismo.

b) Exhibir ordenadamente las colecciones en con-

diciones adecuadas para su contemplación y estudio.

c) Fomentar y garantizar el acceso a las mismas del público y facilitar sus estudios a los investigadores.

d) Impulsar el conocimiento y difusión de las obras y de la identidad del patrimonio histórico adscrito al Museo, favoreciendo el desarrollo de programas de educación y actividades de divulgación cultural.

e) Desarrollar programas de investigación y formación de personal especializado y establecer relaciones de colaboración con otros museos, universidades o instituciones culturales, organizando exposiciones temporales y desarrollando acciones conjuntas para el cumplimiento de sus fines.

Dichas relaciones de colaboración se desarrollarán preferentemente con las instituciones dependientes o vinculadas a las Administraciones públicas, prestando especial atención a aquellas con mayor relevancia y proyección en el ámbito museístico.

f) Prestar los servicios de asesoramiento, estudio, información o dictamen de carácter científico o técnico que le sean requeridos por los órganos competentes de la Administración General del Estado o que se deriven de los convenios o contratos otorgados con entidades públicas o privadas, con personas físicas, en las condiciones y con los requisitos que reglamentariamente se determinen”.

### Los Objetivos

A la hora de avanzar en el cumplimiento de su alta misión y teniendo en cuenta las nuevas oportunidades que ofrecen la ampliación y el nuevo marco jurídico, recientemente aprobado, este primer Plan de Actuación se convierte en el instrumento estratégico que orientará este período de cambio.

En este sentido, merece la pena subrayar cuáles son los grandes objetivos que persigue el Plan de Actuación, cuyo desarrollo pormenorizado a través de las distintas Áreas se presenta en este documento.

1. El Museo crece para exponer más obras, para mejorar los accesos y servicios al visitante, para generar más actividades culturales y para ampliar la oferta de recursos educativos. Todo ello para ser un Museo más abierto a la sociedad, a sus inquietudes y a sus necesidades culturales.

2. Garantizar la mejor conservación material y desarrollar el conocimiento de la colección y procurar su constante enriquecimiento es el pilar fundamental sobre el que se sostiene el conjunto de la actividad del Museo. Para ello, el Prado va a contar con nuevas instalaciones (restauración, depósitos de

obras de arte...) y nuevos servicios, como el Centro de Estudios o la Escuela del Prado, mostrándose abierto al intercambio con profesionales e instituciones académicas de dentro y fuera de España.

3. El Museo del Prado no sólo crece en su sede principal. Sus colecciones se extienden por todo el Estado. Para ello, el Museo plantea compartir su responsabilidad en la conservación y difusión social del patrimonio de todos los españoles con otras Administraciones del Estado. El Centro de Gestión de Depósitos y el Programa de Exposiciones Itinerantes permitirán extender más que nunca la actividad del Prado a los distintos puntos de la geografía española.

4. La búsqueda de un modelo de gestión y financiación eficaz, estable y reconocible, en el que se identifique el esfuerzo de la Administración, el esfuerzo del usuario, el esfuerzo de la sociedad civil y el esfuerzo del propio Museo, mejorando su organización y funcionamiento.

## CAPÍTULO II LA AMPLIACIÓN: EL CAMPUS MUSEO DEL PRADO

Tras muchos años de debate sobre las necesidades de ampliación del Museo Nacional del Prado, en 1995 se produjo un amplio acuerdo parlamentario para impulsar su desarrollo basado en la conjunción de varias sedes: Edificio Villanueva, el área del Claustro de los Jerónimos, Casón del Buen Retiro y Salón de Reinos (actual sede del Museo del Ejército). A este conjunto de sedes se sumó, más recientemente, la Casa de los Águila en Ávila.

La ampliación significa:

- Un notable aumento de espacio expositivo.
- La mejora de los accesos y de los servicios de atención al visitante.
- La mejora de las áreas y servicios de conservación y gestión.

El complejo Proyecto de Ampliación lo lleva a cabo el Ministerio de Cultura a través de su Gerencia de Infraestructuras y Equipamientos y se desarrolla a través de varias actuaciones simultáneas entre las que se incluyen, además de las que afectan a las sedes del Museo del Prado, la rehabilitación del Alcázar de Toledo como futuro destino del actual Museo del Ejército.

A lo largo del período 2005-2008 se concluirán la ampliación y rehabilitación del Edificio Villanueva en el área del Claustro de los Jerónimos, del Casón del Buen Retiro y de la Casa de los Águila en Ávila. Si bien el proyecto de rehabilitación del Salón de Reinos será uno de los objetivos contemplados dentro de este Plan, su ejecución se desarrollará en una etapa posterior.

Dada la especial configuración de las distintas sedes que conformarán el Nuevo Museo del Prado, físicamente independientes pero integradas en un mismo entorno urbano —a excepción obviamente de la sede en Ávila—, el conjunto de los edificios disponibles tras este proceso de ampliación se constituye en un auténtico “campus” museístico, con diferentes usos, públicos, académicos e internos, al que a partir de ahora denominaremos el ‘Campus Museo del Prado’.

El Campus Museo del Prado se desarrollará en dos fases:

### Antes de la incorporación del Salón de Reinos: (G.1)

COMPLEJO VILLANUEVA Y JERÓNIMOS:  
— Exposición  
— Educación  
— Servicios internos

CASÓN DEL BUEN RETIRO  
— Centro de Estudios  
— Exposición

CASA DE LOS ÁGUILA, ÁVILA  
— Centro de Gestión de Depósitos

### Después de la incorporación del Salón de Reinos: (G.2)

COMPLEJO VILLANUEVA Y JERÓNIMOS:  
— Exposición  
— Educación  
— Servicios internos

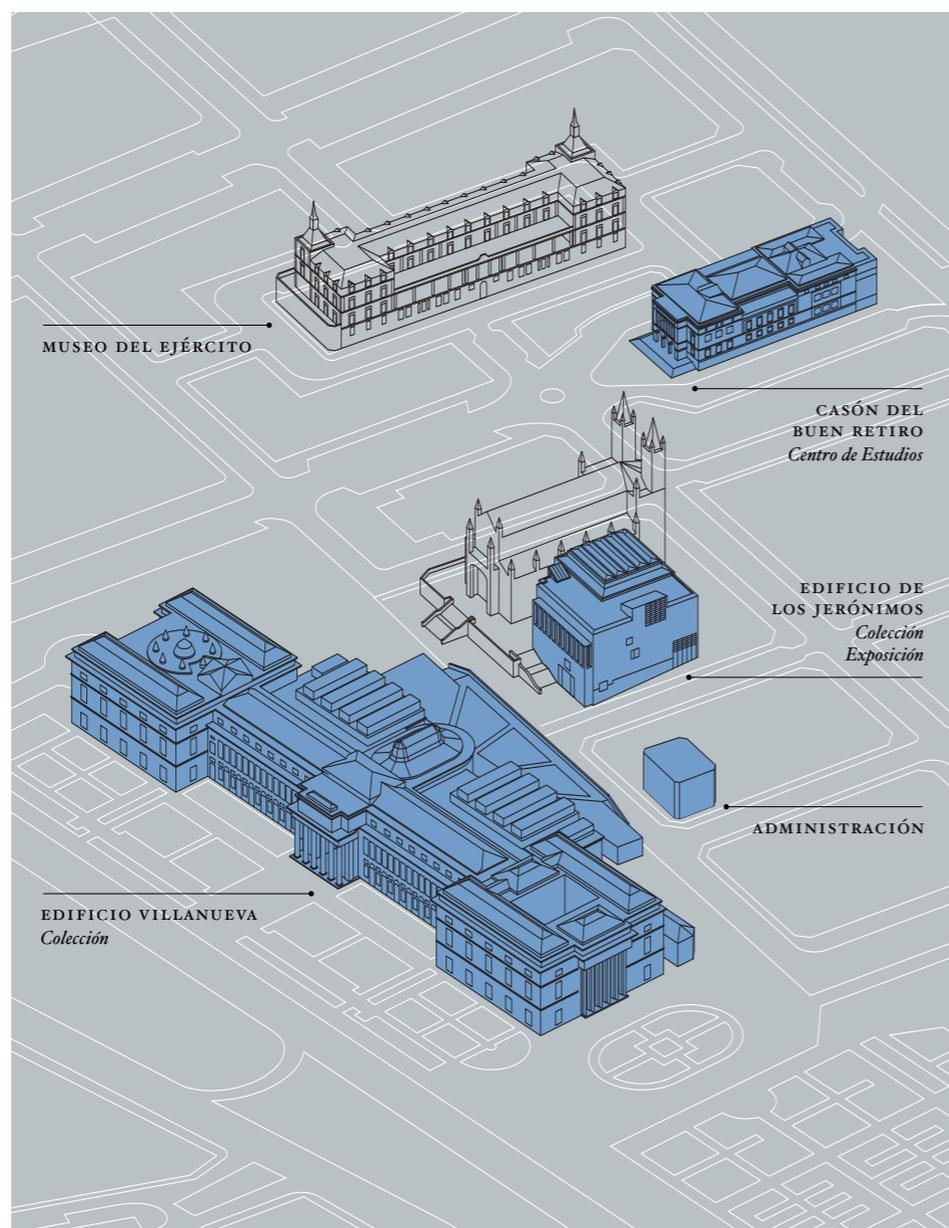
SALÓN DE REINOS  
— Exposición

CASÓN DEL BUEN RETIRO  
— Centro de Estudios

CASA DE LOS ÁGUILA, ÁVILA  
— Centro de Gestión de Depósitos

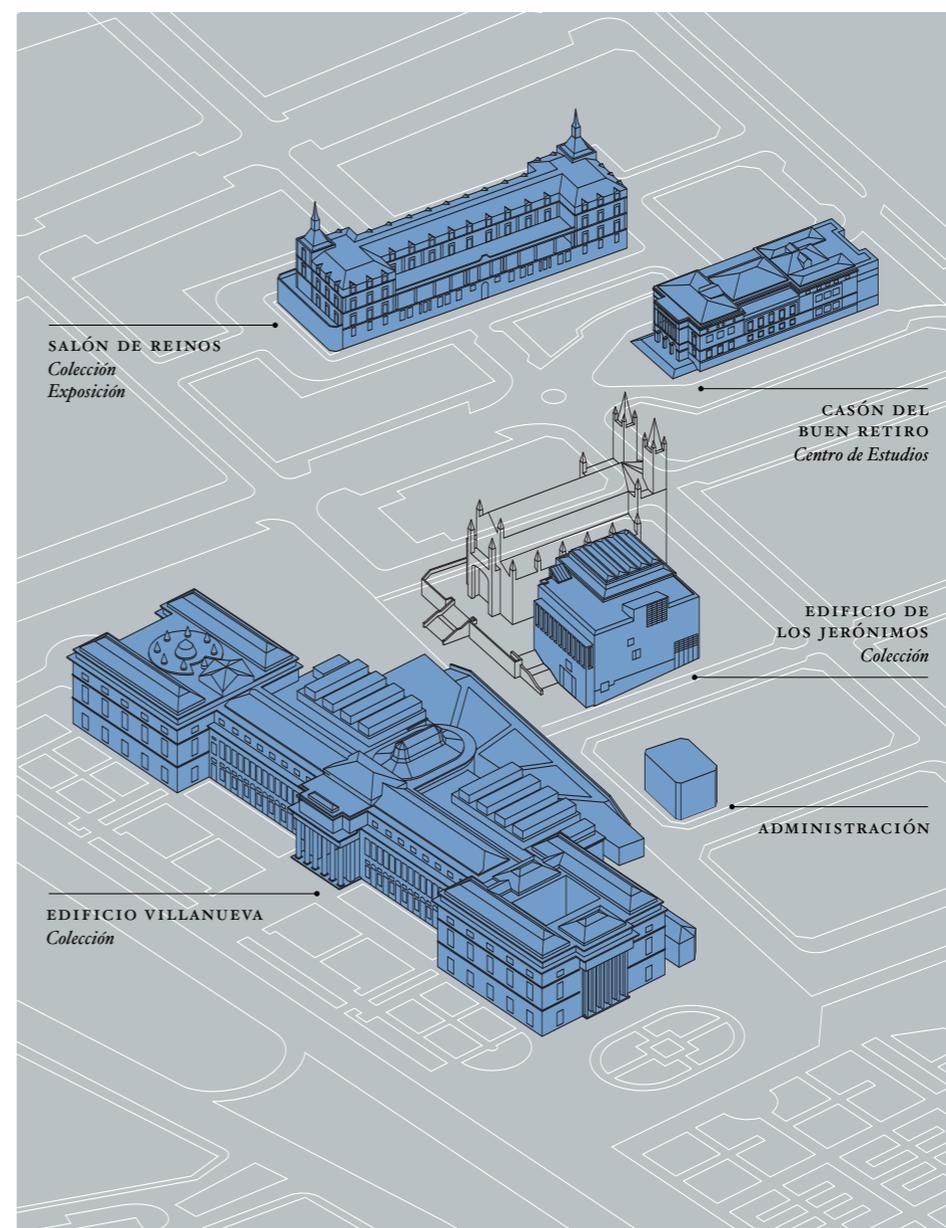
## Campus Museo del Prado (2006)

La actividad de exposición pública (colecciones y exposiciones) se concentra en el complejo Villanueva y Jerónimos. El Casón del Buen Retiro se convierte en la sede del Centro de Estudios del Museo del Prado y dispone de un espacio de exposición complementario. Al mismo tiempo, el Centro de Gestión de Depósitos se instala en Ávila.



## Campus Museo del Prado (a partir de la incorporación del Salón de Reinos)

La actividad de exposición pública se amplía al Salón de Reinos, con la posibilidad de especializar las distintas sedes por colecciones y exposiciones especiales. El Centro de Estudios completa su desarrollo en el Casón del Buen Retiro.



Como se ha dicho, durante el período de vigencia del presente Plan de Actuación se desarrollará en su totalidad la Fase 1. A continuación se describe la función y especialidad de cada una de las sedes del Nuevo Museo del Prado.

#### *El Museo del Prado: el complejo de Villanueva y los Jerónimos*

El complejo de Villanueva y Jerónimos se convierte en el principal escenario del servicio público del Museo donde se ofrece una visión completa de sus colecciones, cuya presentación se verá notablemente ampliada, a la vez que sirve de espacio para el desarrollo del programa de exposiciones especiales y del programa de educación.

El nuevo Edificio de los Jerónimos y la recuperación de más de una cuarta parte del espacio expositivo del Edificio Villanueva permitirán poner en marcha un nuevo Programa para la presentación de las colecciones basado en la integración de las distintas identidades históricas de la colección (Colecciones Reales, Museo de la Trinidad, Museo de Arte Moderno...), las escuelas, géneros y maestros, dentro de un discurso histórico completo desde la antigüedad hasta el siglo XIX.

La principal novedad de este Programa reside en la inédita integración de las colecciones modernas con las colecciones históricas del Museo; ofreciendo por primera vez al visitante la oportunidad de identificar el conjunto de las colecciones del Prado en un recorrido ininterrumpido unido por los criterios de representatividad histórica y de excelencia característicos del Museo. Con este Plan, las colecciones modernas adquieren un mismo nivel de visibilidad que el resto de las colecciones del Museo.

Además de un notable crecimiento de la representación de las diferentes escuelas del Museo que supondrá un incremento de un 50% de obras sobre la presentación actual, el Plan prevé la creación de nuevos espacios temáticos que identifiquen núcleos y aspectos importantes de la colección hasta ahora no representados (Salas Monográficas, Salas Iconográficas, Grandes Series, Gabinete Numismático, Galería de retratos clásicos...), componiendo un conjunto rico de experiencias para el visitante a lo largo del discurso histórico de la colección.

Un ejemplo de especial relevancia alcanzará la disposición del conjunto de escultura renacentista del Museo, especialmente del grupo de obras de los Leoni en el antiguo Claustro de los Jerónimos.

Por su parte, las colecciones no expuestas también alcanzarán una mayor accesibilidad gracias a los nuevos depósitos de obras de arte situados en la planta sótano del edificio de los Jerónimos, que podrán abrirse a investigadores y estudiosos.

#### *Centro de Gestión de Depósitos. Casa de los Águila en Ávila*

Los fondos del Museo y sobre todo las obras depositadas en diferentes instituciones dentro y fuera de España serán la base del Programa de Exposiciones Itinerantes del Museo, así como del nuevo programa de depósitos a desarrollar desde el Centro de Gestión de Depósitos en Ávila. En colaboración con las Comunidades Autónomas, el Museo pondrá en marcha un ambicioso sistema de concentración de depósitos en instituciones museísticas, garantizando así la mejor conservación de las colecciones y el más amplio acceso de los ciudadanos a ese rico patrimonio que comprende un total de 3.300 obras.

#### *Centro de Estudios del Museo del Prado: el Casón del Buen Retiro*

Otra de las grandes novedades de este Plan es la creación del Centro de Estudios del Museo del Prado que tendrá su sede en el Casón del Buen Retiro. El Centro de Estudios integrará las diferentes Áreas y servicios de investigación del Museo, como son los departamentos de Conservación, la Biblioteca, el Archivo y Centro de Documentación y el nuevo programa de formación del Museo (Escuela del Prado).

El antiguo Salón de Baile del Palacio del Buen Retiro, con la bóveda de Luca Giordano recién restaurada, se convertirá en el principal espacio representativo del Casón recibiendo un conjunto de obras del pintor napolitano hasta ahora no expuestas. Asimismo, funcionará como relevante espacio para determinadas actividades académicas.

En una primera fase, y mientras no se materialice la integración del Salón de Reinos, el Casón del Buen Retiro dispondrá, además, de un espacio expositivo para completar las necesidades tanto de la colección permanente como del programa de exposiciones temporales del Museo.

#### *El Salón de Reinos*

Este amplio Programa para las colecciones y exposiciones aspira a su desarrollo definitivo con la futura integración del Salón de Reinos del antiguo Palacio del Buen Retiro (actual sede del Museo del Ejérci-

to), que dotará al Museo de un importante incremento de espacio expositivo redundando en beneficio tanto de la extensión de las colecciones como del desarrollo del programa de exposiciones especiales.

## CAPÍTULO III PROGRAMAS

### CONSERVACIÓN

#### *Área de Conservación*

El Área de Conservación tiene la responsabilidad del conjunto de las colecciones del Museo del Prado que incluyen pintura, escultura antigua y moderna, dibujo, estampa, fotografía, numismática y artes decorativas. Se ocupa de todos los aspectos relacionados con el cuidado y el desarrollo de las mismas, desde su estudio y catalogación hasta su colocación y presentación al público en las salas del Museo.

#### OBJETIVOS

— Desarrollar proyectos de un alto nivel académico de investigación y de catalogación de las colecciones del Museo del Prado, fomentando la colaboración con reconocidos especialistas españoles y extranjeros.

— Publicar trabajos de investigación (catálogos razonados, generales y de exposiciones, monografías y artículos, estudios científicos) y de difusión sobre las colecciones del Museo, así como participar en seminarios, cursos y otras actividades de docencia.

— Proponer y seguir proyectos de restauración para la mejor conservación de la colección y colaborar estrechamente con el Área de Restauración para llevar a cabo restauraciones siguiendo los parámetros de máxima calidad y rigor de criterio.

— Proponer y desarrollar proyectos de exposición — tanto para el propio Museo del Prado como para el Programa de Exposiciones Itinerantes (véase Programa Prado Itinerante)— que permitan conocer más profundamente las colecciones del Museo o que den a conocer al público artistas o escuelas, temas o movimientos artísticos, escasamente representados en ellas.

— Trabajar estrechamente con las distintas Áreas del Museo para promover actividades que den a conocer los contenidos de la colección del Museo y de su Programa de Exposiciones.

— Con la perspectiva de la culminación de las obras de ampliación, y la recuperación de espacio expositivo en el Edificio Villanueva, planificar la presentación de una selección más amplia de obras de la colección permanente y la reordenación de la misma.

#### ACTUACIONES

#### *Programa de Colecciones*

A lo largo de 2005 desarrollar un Programa de Colecciones que se basa en las siguientes actuaciones y que se pondrá en marcha a lo largo de 2006 - 2007:

— Incrementar la representación de obras de la colección permanente en el Edificio Villanueva y en el Edificio de los Jerónimos, incorporando una selección más amplia de pintura antigua (especialmente de las escuelas españolas, flamencas e italianas), de pintura y escultura del siglo XIX, escultura antigua y artes decorativas.

— Reordenar las colecciones incorporando lo mejor de la ordenación actual, para crear conjuntos y secuencias que reflejen el carácter especial de la colección de pintura del Museo del Prado, aprovechando las posibilidades que ofrecen las distintas plantas del Edificio Villanueva y cada una de sus salas, con su variedad en cuanto a dimensiones, orientación e iluminación, y tomando en cuenta los itinerarios que impondrán los nuevos accesos. Se incorporarán salas temáticas y salas de estudio con una colocación más densa de obras que permitirá mostrar conjuntos hasta ahora menos visibles.

— Respecto a las 3.300 obras del Museo depositadas en otras instituciones, seguir con el programa de reordenación y mejora del servicio que está ya en marcha (véase Área de Registro y Documentación así como Centro de Gestión de Depósitos).

— Reubicar el Departamento de Dibujos y Grabados en el Edificio de los Jerónimos.

— A lo largo de 2005 se continuará con la revisión de todas las cartelas de la colección permanente.

#### *Catálogos de la colección y publicaciones*

Trabajo fundamental del Área de Conservación es la redacción de publicaciones científicas sobre las colecciones del Museo del Prado. Los catálogos razonados son los instrumentos básicos a través de los cuales el Museo da a conocer sus fondos y la investigación histórica y técnica que ha llevado a cabo sobre ellos. Los autores serán normalmente los Conservadores del Museo aunque, en algunos casos, se invitará a colaborar a expertos de fuera del Museo como ha sido el caso, por ejemplo, del *Catálogo del*

*Tesoro del Delfín* de Leticia Arbeteta (2002) o el *Catálogo de dibujos italianos del siglo XVI* de Nicholas Turner (previsto para noviembre de este año).

A lo largo de 2005-2008 se proyecta:

— Publicar, al menos, un catálogo razonado de la colección al año.

— Revisar y reeditar el *Catálogo general de pinturas del Museo del Prado* (“catálogo verde”) incorporando todas las obras del Museo del Prado que en las sucesivas ediciones (la última de 1996) no se han incluido.

— Publicar el *Catálogo general de las colecciones de pintura del siglo XIX*.

— Publicar 4 números del *Boletín del Museo del Prado* (1 número/año).

— Publicar una selección de libros y publicaciones de carácter monográfico o general, vinculados a la colección, así como desarrollar el programa de “Guías de la colección”.

*Participación en el Programa de Exposiciones (2005-2008)*

— Proponer y desarrollar el Programa de Exposiciones del Museo del Prado, elaborando los proyectos, realizando los comisariados y llevando a cabo la investigación científica relativa a cada proyecto (véase Programa de Exposiciones).

— Estudiar y desarrollar proyectos de colaboración con especialistas y museos en el extranjero. En este momento se están planteando proyectos de exposición con colegas e instituciones museísticas estadounidenses, franceses, italianos, alemanes, austriacos, holandeses, ingleses y japoneses.

— Proponer y llevar a cabo, en colaboración con el Área de Exposiciones, las actividades del Programa Prado Itinerante.

*Coordinación del Programa de Formación*

A partir del año 2005, desde el Área de Conservación se coordinará el Programa de Prácticas de Formación para jóvenes conservadores que se vincularán a uno o más Departamentos de Conservación para aprender y colaborar en sus proyectos. Este Programa de Formación, que incorporará lo mejor del antiguo Programa de Becarios del Museo del Prado, será para períodos de un año, prorrogable a dos (véase Centro de Estudios y Programa de Formación e Investigación: Escuela del Prado).

**Área de Restauración**

El Área de Restauración del Museo del Prado engloba el Departamento de Restauración, el Gabinete de

Documentación Técnica y el Laboratorio Químico. Tiene la responsabilidad de la conservación preventiva de las colecciones del Museo, el estudio y análisis de las obras, así como la restauración, cuando es necesaria, de las obras que pertenecen a las mismas. El Departamento de Restauración también supervisa las restauraciones llevadas a cabo por equipos ajenos a la plantilla del Museo, y asesora a los Departamentos de Conservación sobre el estado de conservación de las obras y sobre la idoneidad de los préstamos a exposiciones.

OBJETIVOS

— Cuidar, supervisar y mantener las colecciones del Museo, tanto la obra expuesta (control de salas, etc.), como las obras almacenadas y aquellas depositadas en otras instituciones, así como contar con el personal cualificado en las diferentes especialidades que comprenden la colección para poder garantizar un servicio del más alto nivel profesional.

— Estudiar las colecciones — estudios técnicos, químicos y físicos (radiografía y reflectografía, etc.) —, tanto para su documentación como para apoyar los tratamientos necesarios de conservación-restauración.

— Desarrollar una metodología de control de calidad de materiales utilizados en el almacenaje, exposición y embalaje de las obras, estableciendo colaboraciones con instituciones especializadas.

— Desarrollar un programa de actualización sobre criterios de intervención y uso de materiales empleados en los procesos de restauración y conservación.

— Dar a conocer los resultados de las técnicas e intervenciones llevadas a cabo en el Museo a través de participación en congresos, seminarios, cursos y publicaciones.

— Desarrollar una base de datos informatizada (en colaboración con el Área de Registro y Documentación) que recoja los informes y los documentos técnicos relacionados con la conservación y restauración de las obras de la colección permanente.

ACTUACIONES

*Desarrollar el programa de conservación preventiva y restauración*

Se coordinarán con los Jefes de Departamento de Conservación las actividades del Departamento para cubrir las necesidades de conservación, restauración de los préstamos que soliciten dichos Departamentos, así como los informes necesarios para el Real Patronato

o el Área de Exposiciones. Tarea fundamental a lo largo del año 2005 es continuar con la preparación de la colección del siglo XIX para exponerla a partir de 2006.

El Departamento de Restauración realizará, además, dos programas especiales de restauración, el de “Obras Maestras” y el de “Grandes Series” (véase Programa de Conservación y Restauración).

*Poner en marcha las nuevas instalaciones de restauración en el Edificio de los Jerónimos*

A lo largo de los años 2005-2006 se realizará el proyecto de las nuevas instalaciones en el Edificio de los Jerónimos. Esto comprenderá instalaciones, mobiliario y material técnico necesario dentro de las secciones de restauración de pintura, soporte, marcos, escultura, artes decorativas y obra gráfica, Gabinete de Documentación Técnica y Laboratorio de Química.

*Supervisar el montaje de los nuevos depósitos en el Edificio de los Jerónimos*

En colaboración con los Departamentos de Registro y Conservación, en 2005-2006 el Departamento de Restauración supervisará el montaje de los nuevos depósitos y el traslado de las obras que allí se almacenarán.

*Definición y puesta en marcha de la Unidad de Restauración en el Centro de Gestión de Depósitos*

A lo largo de 2006-2007 se creará la Unidad de Restauración ubicada en el Centro de Gestión de Depósitos en la Casa de los Águila en Ávila. Dicha Unidad dependerá del Departamento de Restauración del Museo e incluirá un pequeño Laboratorio Químico y Radiográfico para el estudio y tratamiento de las obras depositadas en otras instituciones. También dará servicio a las exposiciones itinerantes que se desarrollen desde este Centro (véase Programa Prado Itinerante).

*Coordinación de un Programa de Formación*

Se prevé el establecimiento de convenios con otras instituciones españolas, europeas, latinoamericanas y norteamericanas para las cuales el Museo es un referente, pudiendo existir un intercambio profesional para la realización de proyectos de investigación conjuntos. A partir de 2005 se coordinará el Programa de Prácticas de Formación para restauradores. Este Programa de Formación será para períodos de un año, prorrogable a dos (véase Centro de Estudios y Programa de Formación e Investigación: Escuela del Prado).

**Área de Registro y Documentación**

El Área de Registro y Documentación coordina la

gestión relacionada con el control de las colecciones del Museo Nacional del Prado, además de la documentación científica, histórica y administrativa derivada de dicha gestión. Así, la gestión y control de las colecciones del Museo engloba las actuaciones del Registro y los Depósitos de las Obras de Arte, mientras que la gestión del contenido documental sobre las colecciones corresponde al Centro de Documentación, el Archivo y la Biblioteca.

**A. Registro de Obras de Arte**

Gestiona los ingresos de obras de arte, el control integral de los movimientos de las mismas y la tramitación de los préstamos a exposiciones temporales, desarrollando las siguientes líneas de actuación: gestión de préstamos, que tramita los préstamos de obras de arte a otras instituciones para formar parte de exposiciones temporales; control integral de colecciones dentro del Museo, que implica la gestión del depósito de obras en almacén así como todos los movimientos de las mismas, el control y supervisión del equipo de movimiento de obras de arte, etc. El Registro coordina también el Archivo Fotográfico, gestiona la Oficina de Copias de obras de arte en el Museo y controla el inventario de marcos de pinturas.

OBJETIVOS

— Traslado y distribución de obras en los nuevos depósitos de obras del Edificio de los Jerónimos.

— Reordenación general de almacenes de los distintos edificios del Museo.

— Actualización permanente de los datos de registro de las obras de arte del Museo (22.000 registros).

— Aplicar las nuevas tecnologías informáticas para el desarrollo de los procedimientos, de cara a la gestión integral y el control de movimientos de obras de arte.

— Optimizar la tramitación, la gestión y la ejecución de los procedimientos de préstamos de obras, en todos los procesos: preparación de las obras, conservación preventiva, supervisión por los correos que las acompañan, etc., con el apoyo de informes de evaluación y la puesta en marcha de un control de calidad sobre las empresas.

— Recopilación y actualización permanente de un “corpus de documentación de informes de instalaciones” de las instituciones prestatarias, y valoración de los informes sobre las condiciones para el préstamo de obras a exposiciones temporales.

— Revisar, depurar y volcar, en su caso, el inventario de las obras legadas al Estado por la Duquesa de

Valencia y ubicadas actualmente en Ávila, que suman más de 2.000 objetos y conjuntos de mobiliario.

- Gestión informatizada y control documental de copistas con el fin de racionalizar la gestión, la realización de informes y estadísticas de copias y copistas.
- Completar y actualizar el inventario de la colección de marcos (históricos y molduras contemporáneas) de las obras pictóricas del Museo.
- Procesamiento de datos estadísticos, elaboración de informes, gráficos, tablas, comparaciones anuales, etc., para su utilización en las distintas Áreas del Museo. La elaboración anual de estadísticas por parte del Registro de Obras de Arte permitirá comprobar el volumen de préstamos o movimientos, el incremento o descenso con relación a otros años, la comparación con otras instituciones, etc.

#### ACTUACIONES

##### *Almacenes*

- Supervisar la ejecución del contrato de suministro del equipamiento de los nuevos depósitos del Edificio de los Jerónimos (2005).
- Planificación y ejecución del traslado y distribución de obras en los nuevos depósitos en el Edificio de los Jerónimos (2005-2006).
- Este traslado implica el movimiento de un volumen de 16.000 obras de arte, distribuidas en los siguientes conjuntos:
  - 4.340 pinturas
  - 76 esculturas
  - 6.057 dibujos
  - 2.800 estampas
  - 2.800 objetos de artes decorativas y documentos
- Coordinación y ejecución de los trabajos inherentes a este traslado:
  - Limpieza
  - Informes de conservación
  - Campaña de fotografiado
  - Distribución de obras
- Reordenación general de los almacenes del Edificio Villanueva (2006-2007).
- Traslado y ordenación de los 2.000 objetos y conjuntos de mobiliario pertenecientes al legado de la Duquesa de Valencia, almacenados actualmente en Ávila (2006).
- Traslado de la colección de marcos a los nuevos espacios de depósito (2007).

##### *Inventarios*

- Revisar y completar la base de datos de marcos de

la colección permanente (2005-2006).

- Conclusión de la revisión de los inventarios de las colecciones procedentes del legado de la Duquesa de Valencia (2005).
- Revisión integral de los datos de registro de las obras de arte del Museo (22.000 registros) en 2005-2008.

##### *Optimizar la tramitación, la gestión y la ejecución de los procedimientos*

- Actualizar los modelos de documentos administrativos de los diferentes procedimientos de la gestión de Registro: condiciones de préstamo, contratos de depósito en el Museo, informes de correos, etc. (2005).
- Realizar informes de evaluación de calidad de las empresas especializadas que participan de las distintas actividades del Registro: empresas de transporte de obras de arte y empresas de seguro (a partir de 2006).

##### *Aplicar las nuevas tecnologías*

- Diseño y desarrollo de las bases de datos relacionadas, que permitan la gestión de los procedimientos de Registro (2005-2007).

##### *Procesamiento de datos estadísticos*

- Diseño y desarrollo de aplicaciones informáticas para la obtención de informes, estadísticas y gráficos de cada una de las actividades realizadas por el Registro (2007).

#### B. Depósitos

Gestiona las colecciones del Museo del Prado depositadas en numerosas instituciones de las distintas Administraciones Públicas españolas y en representaciones diplomáticas en el extranjero. En la actualidad, el número de obras en depósito es de 3.300, distribuidas en más de 300 instituciones diferentes.

#### OBJETIVOS

- Reordenar y mejorar los depósitos estables mediante su concentración, en la medida de lo posible, en instituciones museísticas a fin de garantizar su óptima conservación así como su mayor rendimiento cultural, científico y social.
- Asegurar las mejores condiciones de conservación y seguridad de las obras depositadas y documentar exhaustivamente cada una de ellas.
- Optimizar las relaciones institucionales entre el Museo Nacional del Prado y las instituciones depositarias, mediante el establecimiento de acuerdos con

las instituciones museísticas más destacadas de las distintas Administraciones Públicas del Estado para la colaboración con el Prado en su política general de depósitos.

- Planificación y mejora de las campañas de revisión de depósitos hasta alcanzar una revisión integral (conservación, seguridad, calidad de las instalaciones e idoneidad de las sedes depositarias).
- Planificación de los programas de conservación y restauración de las obras en depósito, que permitan la recuperación y puesta en valor de toda la colección de manera sistemática y gradual.
- Planificación y puesta en marcha de la Unidad de Depósitos integrada en el nuevo Centro de Gestión de Depósitos en la Casa de los Águila, en Ávila.

#### ACTUACIONES

##### *Asegurar las mejores condiciones de conservación y seguridad*

- Revisión sistemática y continuada de las obras depositadas, así como de su documentación correspondiente, a través de la programación de campañas cíclicas (2005-2008).
- Revisión sistemática y continuada de las sedes depositarias, con el apoyo del Área de Seguridad del Museo, elaborando un “corpus documental de Informes de Instalaciones” y una base de datos con las condiciones de cada una de las sedes (2005-2008).

##### *Documentación de las obras depositadas*

- Revisión de la documentación histórica y seguimiento de las campañas de recuperación de obras sin localizar (2005-2008).
- Programación y ejecución de campañas de fotografiado de las obras depositadas con los estándares de calidad profesional del resto de las colecciones del Museo (2005-2006).
- Digitalización de las imágenes de las obras depositadas para su incorporación a la base de datos general de las colecciones del Museo (2005-2007).

##### *Unidad de Depósitos en el Centro de Gestión de Depósitos*

- Definición y puesta en marcha de la Unidad de Depósitos en el Centro de Gestión de Depósitos de Ávila (2005-2006).
- Definición del sistema de gestión integral de los depósitos, procedimientos, formas de trabajo y cauces de comunicación con los Servicios centrales del Área de Registro y Documentación del Museo (2006).
- Establecimiento de las líneas de colaboración con

las distintas Administraciones Públicas del Estado para el desarrollo de los distintos objetivos y actuaciones previstos en el presente Plan de Actuación en relación con los depósitos de obras de arte (a partir de 2006).

- Normalización de los protocolos legales y administrativos con las instituciones depositarias (convenios de colaboración, documentación legal y técnica) en 2005-2006.
- Coordinación de la gestión integral del programa de restauración, conservación y puesta en valor de las colecciones para su exhibición en exposiciones itinerantes (con las Áreas de Restauración y Exposiciones).

#### C. Documentación y Archivo

Mediante la organización de la Documentación y Archivo se gestionan los contenidos documentales de la historia y las colecciones del Museo, así como la captación de información científica, documental y virtual, y su procesamiento, con el fin último de facilitar el acceso a los usuarios de la misma, tanto internos como externos.

Para organizar la búsqueda, estructuración y procesamiento de la información se han diseñado distintas líneas de actuación en función de los contenidos de información existentes. Por un lado, la información contenida en la Documentación Histórica del Museo o de otras instituciones, referentes a obras o artistas representados en el Prado. Por otro, las publicaciones contemporáneas, documentación reciente y contenidos virtuales que completan la visión sobre las obras. Con el fin de estructurar toda la información es necesario el desarrollo de los Tesoros apropiados y de clasificaciones temáticas e iconográficas. Finalmente, vinculado a estas líneas de actuación, se gestiona todo el Archivo histórico y documental.

#### OBJETIVOS

- Creación y desarrollo del Centro de Documentación del Museo Nacional del Prado, que concentre, organice y procese toda la documentación existente sobre el Museo, su historia y colecciones.
- Control integral de toda la información relacionada con la historia y colecciones del Museo Nacional del Prado, a través de la organización de expedientes documentales, estructuración de la información y vaciado de los contenidos en los programas informáticos apropiados.
- Aplicación de las nuevas tecnologías a través de programas informáticos de gestión y consulta

documental atendiendo a los diferentes niveles de información (científico, educativo y general). La información sobre cada obra estará recogida tanto en la base de datos como en archivos físicos, mediante la división en carpetas de información: A) administrativa, B) estudios técnicos, restauraciones e informes de conservación, C) bibliografía, copias de artículos, imágenes de las obras, etc.

— Desarrollo de Tesoros Normalizados y metadatos de información, según los protocolos estandarizados internacionales, para facilitar la consulta externa de las colecciones y el intercambio de información con otras instituciones, facilitando así al usuario una mayor precisión en las búsquedas y consultas, además de la obtención de resultados más completos y rigurosos.

— Establecimiento de líneas de colaboración con centros de investigación especializados para desarrollar los diferentes proyectos de documentación de las colecciones del Museo.

#### ACTUACIONES

##### *Centro de Documentación*

— Planificación, traslado y puesta en marcha del Centro de Documentación en el Casón del Buen Retiro, integrado en el Centro de Estudios (2005-2006).

##### *Control integral de la información*

— Completar la revisión y la ampliación de contenidos de las fichas técnicas de obras de arte que componen las colecciones del Prado, según los distintos niveles de información. En la base de datos actual existen más de 22.000 objetos; la revisión de su contenido y su ampliación se abordará en dos fases (2005/2006 y 2007/2008).

— Sistematizar y cumplimentar el historial documental, científico y administrativo, de cada obra de arte.

- 1ª FASE: Revisión integral de la información en el archivo del Museo (2005-2008).

- 2ª FASE: Captación de información sobre las colecciones del Prado en los archivos de otras instituciones (a partir de 2008).

— Clasificación y volcado de la información gráfica recopilada a la historia del Museo, tanto de eventos y ampliaciones, como de exposiciones, instalaciones históricas y otros aspectos de la vida del Prado (a partir de 2007).

— Clasificación y procesamiento de la información sobre consultas y estudios de obras de arte ajenas al Museo del Prado (a partir de 2007).

##### *Aplicar nuevas tecnologías*

— Diseñar e implantar una base de datos relacional para la integración de las diversas fuentes documentales en un sistema integral. Una primera herramienta de trabajo sobre la que ir construyendo el resto de módulos informáticos estará concluida a lo largo de 2005.

— Optimizar la gestión de todos los procesos documentales para la consulta informática de los contenidos, en redes internas y externas al Museo. Esta base de datos a diseñar, en su fase final, permitirá la consulta de toda la información con niveles de acceso y restricciones según los contenidos de cada parte y en función de las necesidades del personal técnico del Museo, así como de investigadores externos, estudiantes de historia del arte o disciplinas afines y público general. La herramienta irá ampliándose a partir de 2005, habiendo concluido su desarrollo en 2008.

##### *Establecer proyectos de colaboración*

— Establecimiento de líneas de colaboración con museos, universidades y centros de investigación, para la identificación y catalogación iconográfica de objetos representados en las obras de arte del Museo.

- Primeros proyectos:

- Cerámica y vidrio (a partir de 2005)

- Instrumentos musicales (a partir de 2005)

#### D. Biblioteca

La Biblioteca del Museo Nacional del Prado gestiona entre otros materiales, más de 50.000 volúmenes de libros y más de 1000 series de revistas, la mitad de ellas vivas, y atiende las consultas especializadas de una media diaria de 10 investigadores, así como las necesidades internas del personal técnico del Museo.

#### OBJETIVOS

— Planificación y ejecución de la reubicación espacial de la Biblioteca en el Casón del Buen Retiro. Junto a ello, se pretende optimizar y diversificar el servicio público, universalizando el acceso a la Biblioteca, al facilitar la accesibilidad a los usuarios de forma tanto presencial como “on-line”.

— Recatalogación y reclasificación de los fondos bibliográficos, aplicando los protocolos estandarizados de catalogación. En la actualidad la Biblioteca mantiene una clasificación y una catalogación de los contenidos no estandarizada, derivada del uso tradicional de la Biblioteca para consulta interna. El crecimiento de la misma y su orientación pública exigen el establecimiento de sistemas normalizados.

— Aplicación de nuevas tecnologías con la utilización de programas informáticos que garanticen la accesibilidad universal a través de las redes informáticas, así como sistemas de control de obras por radiofrecuencia. Los diferentes sistemas de catalogación y gestión de bibliotecas existentes en el mercado permiten satisfacer las necesidades informáticas de la Biblioteca del Museo.

— Ampliación y consolidación de las redes de colaboración con otras instituciones similares de ámbito nacional o internacional, para el intercambio de publicaciones, información, novedades, etc. que permita dotar a la Biblioteca de forma automática de todas las publicaciones realizadas por los principales museos y centros de investigación.

— Definición de una política de adquisiciones de la Biblioteca, en función de los contenidos prioritarios que se establezcan desde el Área de Conservación.

— Incremento del volumen de la Biblioteca, con una previsión de crecimiento de un 20% del total de sus fondos, lo que significa superar los 60.000 volúmenes para el año 2008. Por otro lado, para este mismo período se deberían alcanzar las 600 revistas vivas, lo que supone un incremento de un 15% (unas 25 revistas más cada año), además de completar series de revistas o publicaciones periódicas, tanto vivas como históricas, actualmente incompletas.

— Incremento de la dotación presupuestaria para la adquisición de fondos para la Biblioteca, en función de las previsiones de crecimiento.

#### ACTUACIONES

##### *Nuevos espacios*

— Planificación y diseño de la nueva instalación de la Biblioteca, así como de los diferentes procedimientos de uso interno y uso público de la misma (2005-2006).

— Traslado e instalación del contenido íntegro de la Biblioteca y sus servicios técnicos a los nuevos espacios del Casón del Buen Retiro, integrados dentro del Centro de Estudios (2006).

— Integración y catalogación de la Biblioteca Cervelló (2005).

— Recatalogación, reordenación, aplicación de nuevos programas informáticos, implantación del sistema de control de publicaciones por radiofrecuencia (2005-2006).

— Digitalización de fondos de la Biblioteca (véase Programa de Documentación: Prado On-Line).

#### Área de Educación

El Área de Educación tiene la responsabilidad de enseñar y transmitir los contenidos de las colecciones del Museo del Prado a los distintos grupos sociales, haciendo accesible su conocimiento a través de actividades específicas diseñadas en función de diferentes tipos de público y atendiendo a necesidades propias de cada edad, así como de los distintos niveles educativos.

La creciente demanda social del uso de los museos como instrumentos fundamentales de proyección cultural exige al Prado un especial esfuerzo en desarrollar al máximo las infinitas posibilidades educativas que proporciona la riqueza única de sus colecciones, concediendo así una prioridad absoluta al desarrollo de este Área, hasta situarlo a la altura de los grandes museos internacionales.

#### OBJETIVOS

— Diseñar el Programa de Educación del Museo Nacional del Prado, atendiendo tanto al “público visitante” como al “público no presencial”. En la actualidad tan importante como el público que se acerca al Museo es el visitante potencial, al que se debe ofrecer la posibilidad de conocer las colecciones por medio de actividades especiales y los modernos medios de comunicación audiovisual e internet. Asimismo, el público infantil y los grupos familiares disfrutarán de una atención especial, al igual que los escolares, estudiantes universitarios, profesores y sectores sociales concretos, para los que proyectarán programas específicos.

— Ampliar y desarrollar la oferta educativa a través del diseño, planificación y desarrollo de nuevas actividades de educación, posibles gracias a los nuevos espacios que el Museo del Prado dispondrá con motivo de la ampliación en el Edificio de los Jerónimos (auditorio, sala de conferencias y sala de exposición/taller).

— Planificar y diseñar el Espacio de los nuevos espacios de Educación en la planta inferior del Pabellón Sur del Edificio Villanueva (aulas, talleres, “mediateca”, “ciberaula”, “Laboratorio de las Artes” y servicios técnicos).

— Coordinar las actividades del Área con la política educativa y cultural del Estado a través de sus distintas Administraciones, tanto desde organismos nacionales como dependientes de las Comunidades Autónomas, cumpliendo así la obligación prioritaria de proyectar el Museo del Prado en todo el país.

— Establecer relaciones con otras áreas de educación en museos y en distintas instituciones académicas

nacionales e internacionales, con la voluntad de incorporar al Prado a la vanguardia de las líneas más avanzadas de actividades educativas en los museos.

- Actualizar de manera permanente la formación del personal del Área en el ámbito de la actividad museística, especialmente en relación con el mundo de la docencia y la difusión cultural, ya que este campo está en la actualidad en continua revisión, dado el protagonismo asumido por la educación en la relación de los museos con la sociedad.
- Establecer una red de comunicación estable con los centros educativos y culturales del país, lo que permitirá el diseño y planificación de las actividades de educación del Museo en coordinación con los programas propios de dichos centros.
- Establecer convenios de colaboración con la universidad pública española para el desarrollo de programas educativos dirigidos a los estudiantes universitarios.
- Establecer convenios de colaboración con organizaciones de discapacitados para el desarrollo de programas específicos destinados a estos colectivos.
- Desarrollar líneas preferenciales de actuación para la captación de los sectores sociales hasta ahora menos atendidos por las actividades educativas del Museo.
- Diseño de una página web de educación (“Prado Educativo”), dentro de la página web general del Museo, como vehículo de difusión de material educativo para profesores y alumnos de los distintos ciclos educativos.

#### ACTUACIONES

- Puesta en marcha de la nueva programación del Área de Educación a desarrollar en los espacios de la ampliación del Edificio de los Jerónimos (2006).
- Puesta en marcha del Espacio de Educación en los nuevos espacios del Área de Educación en la planta inferior del Pabellón Sur del Edificio Villanueva (2006-2007).
- Puesta en marcha y desarrollo de los diferentes programas de educación, recogidos en las grandes líneas de actuación del Área (véase Programa de Educación):
  - Programas para público general
    - Público visitante general
    - Público infantil y grupos familiares
    - Grupos especiales
  - Programas para escolares y estudiantes
    - Enseñanza Primaria, Secundaria y Bachillerato
    - Enseñanza universitaria
  - Programas para docentes: “Aprender a enseñar el Museo del Prado”
    - Profesores de los ciclos educativos de enseñanza

- Primaria, Secundaria y Bachillerato
- Programas de difusión educativa
  - Actividades para público no visitante
  - Material educativo

#### Área de Edición

Área de nueva creación, que surge ante el considerable aumento de las publicaciones que genera el Museo Nacional del Prado en sus diversas modalidades. Se responsabilizará de la dirección, planificación, coordinación y desarrollo de las diferentes líneas de publicaciones científicas y de divulgación del Museo, en coordinación con la futura Sociedad.

#### OBJETIVOS

- Dirección, diseño y desarrollo de las siguientes líneas científicas y divulgativas de edición del Museo Nacional del Prado:
  - Catálogos generales de colecciones
  - Catálogos razonados de colecciones
  - Catálogos de exposiciones temporales
  - Boletín del Museo del Prado
  - Publicaciones educativas
  - Publicaciones de difusión
  - Otras publicaciones
- Coordinación y fomento de relaciones con editoriales de museos y editoriales académicas a nivel nacional e internacional, en colaboración con la Sociedad.

#### ACTUACIONES

- Puesta en marcha del Área (2005).
- Edición de las publicaciones previstas a fecha de hoy:
  - Catálogos generales de colecciones:
    - *Catálogo general de las colecciones de pintura del siglo XIX* (2006)
    - Reedición del *Catálogo General de Pinturas del Museo del Prado* (“catálogo verde”) en 2008
  - Catálogos razonados de colecciones:
    - *Catálogo de medallas españolas* (2005)
    - *Catálogo de obras de El Greco* (2006)
    - *Luca Giordano en el Casón del Buen Retiro* (2007)
  - Catálogos de exposiciones temporales:
    - Todos los catálogos asociados a las exposiciones previstas en el Programa de Exposiciones Temporales (véase).
  - *Boletín del Museo del Prado*: Publicación anual
  - Desarrollo del Plan de Publicaciones Educativas
  - Desarrollo del Plan de Publicaciones de Difusión

#### Área de Exposiciones

El Área de Exposiciones del Museo Nacional del Prado gestiona la planificación, coordinación, ejecución y seguimiento de las actividades expositivas del Museo. Sus líneas de actuación abarcan tres ámbitos fundamentales: la exposición permanente, las exposiciones temporales y las exposiciones itinerantes del Museo.

Los dos primeros ámbitos —la exposición permanente y las temporales— se desarrollan en las salas del Museo que, a partir del próximo año, conocerán una ampliación sin precedentes con la inclusión de las salas del Edificio de los Jerónimos, la recuperación de múltiples espacios del Edificio Villanueva para la exhibición de colecciones. Por su parte, las exposiciones itinerantes (Programa Prado Itinerante) tendrán lugar en distintos museos y centros expositivos nacionales e internacionales. En el futuro su gestión se realizará desde el Centro de Gestión de Depósitos en Ávila.

#### A. Colección Permanente

Comprende la planificación, coordinación, ejecución y supervisión de la instalación y mantenimiento de las colecciones del Museo en los espacios destinados a exposición permanente.

#### OBJETIVOS

- Reordenación general de la colección permanente y su instalación en las salas del Museo como consecuencia de su ampliación arquitectónica, recuperación de espacios expositivos y modificación de accesos. Dicha reordenación deberá conseguir armonizar la instalación de las colecciones en los Edificios Villanueva y Jerónimos, de forma que facilite una comprensibilidad y orientación clara para el visitante.

#### ACTUACIONES

##### Reordenación de la colección permanente

- Planificación, coordinación y seguimiento de la adecuación de las salas para exposición en los espacios recuperados en el Edificio Villanueva. Dichos espacios actualmente están ocupados por dependencias con usos muy diversos: desde talleres de restauración hasta almacenes de obras de arte o dependencias administrativas. Cada una de esas estancias deberá sufrir un proceso de rehabilitación integral, desde el respeto máximo a la arquitectura de Villanueva.
- Reordenación general de la colección permanen-

te e instalación de las nuevas salas en el Edificio Villanueva (2006-2007).

- Instalación del conjunto de esculturas de los Leoni en el Claustro de los Jerónimos (2005-2006).
- Conseguir una normalización en los procedimientos de montaje e instalación en la exposición permanente, con el fin de ofrecer una imagen unitaria del Museo en la manera integral de exhibir sus colecciones. Esto implica una armonización en la disposición de las obras y su iluminación, así como en la información para los textos de salas y específicos de las obras (octubre 2004 – febrero 2006).
- Elaboración del Plan General de Señalización de colecciones en consonancia con la imagen gráfica del Museo. Debido a la especial complejidad en la distribución de espacios arquitectónicos del Edificio Villanueva, al que se unirán las nuevas dependencias y salas de la ampliación, es necesario llevar a cabo una reforma del sistema general de la señalización que deberá comprender tanto los elementos de señalización de ubicación topográfica de colecciones como los elementos de señalización informativa de obras (textos de sala y cartelas individuales de obra) (octubre 2004 – febrero 2006).
- Elaboración y puesta en marcha de una base de datos informatizada para el Sistema Integral de Gestión de Exposición Permanente, con el fin de obtener un instrumento informático que permita tanto la gestión de la exposición como el archivo documental de información histórica sobre los montajes en salas. En lo relativo a la gestión, esta base de datos deberá contener información sobre los distintos montajes de la colección permanente, incluyendo datos como las obras expuestas, la museografía de las salas, el/los autor/es de la nueva organización, las fechas del montaje, etc.
- Por otra parte, este instrumento deberá funcionar como una memoria reciente de los montajes de la colección permanente que incluya imágenes digitales de los mismos, así como datos concretos sobre la instalación que puedan ser recuperados posteriormente por todas las Áreas del Museo (diciembre 2004 – octubre 2005).
- Implementar la política de conservación preventiva en salas, en coordinación con las Áreas afectadas (Conservación, Restauración, Mantenimiento y Seguridad).
- Elaborar un Plan de Evacuación de Obras de Arte en colaboración con las Áreas del Museo implicadas.
- Optimizar los protocolos de actuación interna para la coordinación entre las distintas Áreas del Museo

en la gestión de la exposición de colecciones. La actuación consiste en poner las bases de una normativa interna de las actuaciones en salas por parte de todas las Áreas del Museo con el fin de que todas ellas cuenten con información común y en tiempo real de las actividades que en ellas se desarrollan (enero-junio 2005).

#### B. Exposiciones Temporales

Comprende todas aquellas actuaciones necesarias para la planificación, coordinación, ejecución y seguimiento de las exposiciones temporales. A partir del proyecto científico de la exposición, elaborado por el Departamento de Conservación y la Dirección del Museo, el Área de Exposiciones se encarga de llevar a cabo, entre otras, las siguientes gestiones: elaboración del presupuesto general de la exposición y suministro de datos sobre la misma a las Áreas de Patrocinio y Administración; relaciones con los prestadores; gestión de los transportes y seguros, así como del diseño y producción del montaje; coordinación del catálogo y publicaciones de la exposición; seguimiento de la exposición una vez inaugurada y elaboración final de informes y memorias sobre la misma para empleo de todas las Áreas del Museo. Asimismo, es la designada para coordinar a todas las Áreas durante el proceso de planificación y elaboración de la exposición.

#### OBJETIVOS

— Planificación, coordinación, ejecución y seguimiento del Programa de Exposiciones Temporales del Museo 2005-2008 (véase Programa de Exposiciones). Dicho Programa contemplará a partir de la ampliación la realización de actividades expositivas simultáneas en dos edificios diferentes que tendrán, necesariamente, distintas necesidades de montaje y distintos tiempos de actuación, que deberán armonizarse en su gestión.

— Optimización de la gestión de los espacios del Museo para su uso alternativo como exposición permanente o exposición temporal.

— Planificación y desarrollo del Programa “La Otra Mirada” dirigido a potenciar la colaboración de creadores contemporáneos en la interpretación de las colecciones del Museo.

#### ACTUACIONES

— Ejecución del Programa de Exposiciones Temporales en 2005-2008 (véase Programa de Exposiciones).

— Creación de la Unidad de Exposiciones Itinerantes en el Centro de Gestión de Depósitos de la Casa de los Águila en Ávila (véase Programa Prado Itinerante)

— Normalización de los procedimientos de montaje en exposiciones temporales.

En coordinación con los Departamentos de Conservación, la actuación consistirá en armonizar los protocolos de actuación en la planificación de las exposiciones, así como en la presentación de las exposiciones temporales del Museo (enero 2005- febrero 2006).

— Mejora de los protocolos de actuación en conservación preventiva en las exposiciones temporales.

— Sistematización de la documentación relativa a la exposición temporal (informes y estadísticas finales). Evaluación de dicha información para su empleo por parte de las distintas Áreas del Museo.

— Implementación y mejora de la aplicación del sistema de la Garantía del Estado Español para el seguro de las obras de arte en coordinación con la Subdirección General de Protección del Patrimonio Histórico del Ministerio de Cultura. Agilización de procedimientos, mejor información a prestadores, armonización del sistema con otros países miembros de la Unión Europea.

— Puesta en marcha del control de exigencia de calidad a las empresas especializadas que confluyen en las exposiciones temporales (empresas de transporte, seguro, montaje, diseño de montaje, editoriales, etc.) en enero - diciembre 2005.

— Optimizar los protocolos de actuación interna para la coordinación entre las distintas Áreas del Museo en la gestión de la exposición temporales, que alcanzará una mayor complejidad con la gestión simultánea de distintos edificios (enero 2005 - mayo 2006).

#### ADMINISTRACIÓN

##### Área de Recursos Humanos

El Área de Recursos Humanos desarrolla la política del personal del Organismo, asegura la cobertura de necesidades a través de los correspondientes procesos de selección y designación; diseña y ejecuta el programa de desarrollo profesional a través de la promoción y formación profesional; se encarga de las relaciones laborales con los representantes de los trabajadores; procede al abono de las retribuciones y cuotas de la Seguridad Social y el desarrollo del Plan de Acción Social; y tiene a su cargo el análisis de los sistemas de organización del trabajo y la evaluación del desempeño.

#### OBJETIVOS

— Establecer un nuevo marco laboral que integre a los tres colectivos que componen la actual plantilla del Organismo.

En la actualidad la plantilla está compuesta por 4 puestos de alta dirección, 84 funcionarios, 251 laborales integrados en el Convenio único de la Administración General del Estado y 21 laborales fuera de convenio. La existencia de tres regímenes distintos de personal supone que aspectos tan importantes como condiciones de trabajo, carrera profesional, régimen de representación y retribuciones sean diferentes para estos colectivos, situación que además de dificultar de forma extraordinaria la gestión, entorpece sobremanera el desarrollo de una política de personal común.

El nuevo marco laboral busca superar estas dificultades simplificando los procesos de gestión y estableciendo un sistema de recursos humanos común a todos los empleados del Museo.

— Definir, tanto en su vertiente cualitativa como cuantitativa, y proveer la nueva estructura de puestos de trabajo.

El proceso de ampliación, el desarrollo de nuevas actividades, la redefinición de las prioridades del Organismo y su nueva estructura orgánica hacen necesario replantearse el número y tipología de puestos que se necesitan para cumplir con los fines que la Institución tiene encomendados.

Como criterios básicos para definir la plantilla y atender a las necesidades de la Institución se utilizarán los siguientes:

— Distinguir en función de la naturaleza permanente o coyuntural de la actividad que se quiere desarrollar. Dentro del Museo existen actividades de carácter permanente (como son todas las vinculadas a las tareas de conservación y exhibición de la colección permanente) y otras de carácter coyuntural (de forma destacada las asociadas al programa de exposiciones temporales y a gran parte de las del Área de Educación). La dimensión de la plantilla fija se ajustará a las actividades permanentes, atendándose el resto por trabajadores temporales (por circunstancias de la producción y por obra o servicio) o por recursos externos.

— Optimizar los recursos existentes, priorizando el reciclaje y la promoción sobre la incorporación de nuevo personal y apostando por la multifuncionalidad sin renunciar a la calidad en la prestación del servicio. El cambio de funciones y actividades conlleva necesariamente la desaparición de algunas de ellas y el surgimiento de otras nuevas. Es labor fundamen-

tal dotar de nuevos contenidos de trabajo a aquellos empleados que, consecuencia de la evolución reciente de la Institución, han visto o verán afectados los contenidos de sus puestos de trabajo.

— Mantener un equilibrio entre la dimensión de las Unidades que trabajan hacia el interior de la Institución y aquellas que prestan servicios orientados hacia el exterior, concentrando el crecimiento a futuro en estas últimas.

— Adoptar una pauta de definición de la plantilla secuencial y adaptada a los calendarios de ampliación y desarrollo de nuevas actividades. Las necesidades de plantilla se han de ir concretando a medida que las fechas sobre ampliación y el calendario de actividades se vayan precisando. De forma tentativa la evolución en el tiempo será la siguiente: En 2005 se producirá un crecimiento de la plantilla fija del 15% de los efectivos; en 2006 del 6%; en 2007 del 5% y en 2008 del 4%. En cuanto a los trabajadores temporales, su volumen está condicionado al número de exposiciones y su configuración espacial y al desarrollo de nuevas actividades, factores que indican que en cualquier caso su volumen será al menos igual al 12% de la plantilla fija en términos homogéneos.

La situación actual es la siguiente:

Jefaturas .....	13
Titulados de Conservación .....	28
Titulados de Restauración .....	20
Titulados de Administración .....	19
Titulados de Desarrollo .....	9
P. Apoyo Administrativo .....	51
P. Servicio en Salas .....	176
P. Servicios Generales .....	44

— Contribuir mediante una gestión eficaz de los recursos humanos a la sostenibilidad financiera del Organismo.

La naturaleza de la actividad del Museo hace que éste sea intensivo en el uso de capital humano y que el peso del coste del Cap. I sobre los gastos del Organismo está en torno al 50%. Es por ello que tanto la política de recursos humanos como la gestión de personal deben orientarse hacia la optimización del uso del personal, desde una visión plural que incorpore el análisis y la mejora de los sistemas de organización del trabajo, los aspectos relativos a cualificación y motivación, la adecuación de la jornada y horario al servicio prestado, etc.

— Implantar un sistema de comunicación interna que

permita un flujo de información continuo entre los distintos niveles de la organización y favorezca el conocimiento de los empleados de la toma de decisiones y su participación en la ejecución de las mismas.

Se trata de desarrollar e implantar un sistema en soporte telemático a través del cual la empresa pone en conocimiento del empleado sus objetivos, las actuaciones que lleva a cabo para alcanzarlos, el grado de consecución de las mismas, y que, además, incorpora información útil para el empleado, sea en relación con su vida profesional (cursos de formación, ayudas sociales, etc.), con su situación administrativa (días de permiso disfrutados, información sobre nómina, etc.) o con otros avatares socio profesionales. El sistema se concibe como bi-direccional de tal manera que el usuario pueda interactuar con el emisor.

— Utilizar la gestión de los recursos humanos como un instrumento en la mejora de la calidad y extensión de los servicios prestados.

#### ACTUACIONES

##### *Nuevo marco laboral*

— Negociar y firmar el convenio del personal laboral del Museo Nacional del Prado e integrar al personal funcionario y fuera de convenio en el mismo.

##### *Puestos de trabajo*

— Definir la estructura, composición y volumen de la plantilla del Museo con un horizonte de desarrollo anual: 2005 - 2006 - 2007 - 2008.

— Establecer los mecanismos necesarios para asegurar que las necesidades de la organización están cubiertas en plazo, distinguiendo entre necesidades temporales (las vinculadas a exposiciones y actividades de carácter discontinuo) y necesidades estructurales.

— Poner en marcha los procesos de promoción interna que permitan adecuar la plantilla actual a la plantilla futura, dejando claro que la primera opción en cuanto a la cobertura de necesidades es el recurso al personal que presta servicios en el Museo.

##### *Optimización de los recursos humanos*

— Proceder al análisis de los sistemas de organización del trabajo y a la correspondiente reingeniería de procesos comenzando por: Área de Recursos Humanos; Área de Registro y Documentación; Área de Finanzas; Área de Seguridad.

— Desarrollar e implantar un sistema de gestión integral de recursos humanos que incluya la confección de la nómina.

— Poner en marcha un Plan de Formación orientado hacia la calidad en el servicio, cuyo volumen se acerque progresivamente a 30 horas de formación anual para cada miembro de la plantilla.

— Implantar un sistema de dirección por objetivos en el que se definan las metas y tareas encomendadas a cada Unidad, los plazos y costes y el responsable del proyecto.

##### *Comunicación interna*

— Poner en marcha el “Portal del Empleado”.

##### *Calidad y extensión de los servicios*

— Establecer una jornada y horario que permita ampliar los servicios y que para el personal no sujeto a jornadas y horarios especiales propicie la coincidencia horaria. Siempre salvaguardando la conciliación de la vida profesional con la familiar.

— Implantar un sistema de evaluación del desempeño, que vincule cumplimiento y calidad del trabajo desarrollado con mejora retributiva y promoción profesional.

##### *Área de Finanzas*

El Área de Finanzas se ocupa de la gestión y control de los gastos e ingresos del Organismo, establece los criterios de oportunidad y legalidad y los procedimientos que aseguran su cumplimiento, dirige y gestiona la contratación administrativa y comercial, quedando a su cargo la mesa de contratación del Organismo, y lleva la contabilidad y la elaboración y ejecución del presupuesto de la Institución.

#### OBJETIVOS

— Optimizar la gestión del gasto para asegurar la mejor relación entre coste y eficacia.

El modelo de gestión adoptado por el Organismo busca asegurar la sostenibilidad financiera de la Institución. Para alcanzar esta meta, resulta imprescindible una gestión eficiente del gasto.

— Profundizar en el control del sometimiento a la legalidad y a los criterios de oportunidad y eficiencia de los gastos e ingresos, tanto administrativos como comerciales.

— Gestionar de forma profesional, es decir, eficaz, los procedimientos que tiene encomendados, en especial los referidos a contratación, de tal manera que el desarrollo en plazo de las actividades previstas no quede comprometido.

— Diseñar, actualizar y realizar el seguimiento del

Plan Financiero de la Institución, asegurando con suficiente antelación que los gastos derivados de las actividades previstas y las necesidades asociadas a éstas, en especial las que conciernen a la ampliación, cuenten con ingresos suficientes para ser llevadas a cabo.

#### ACTUACIONES

##### *Gestión del gasto*

— Incentivar la concurrencia mediante el desarrollo de un plan sistemático que permita conocer mejor el mercado de potenciales proveedores y los precios de los productos y servicios solicitados, y adecuar así el contenido y precio de los pliegos.

— Establecer criterios sobre el uso de la caja fija.

— Profundizar en la revisión sistemática de los gastos del Organismo desde la perspectiva coste-eficacia, revisando aquéllos cuya relación es baja.

##### *Control*

— Implantar una contabilidad analítica que permita el análisis de las partidas de gasto, la imputación de costes de actividad, la diferenciación entre actividades estructurales y coyunturales y el presupuesto asignado y el coste de funcionamiento, en términos globales, de cada Área.

— Poner en marcha un sistema de auditorías internas que analice a posteriori el cumplimiento de los criterios establecidos y el sometimiento a las normas.

— Coordinar sus actuaciones con la Intervención Delegada destinada en el Museo facilitándoles toda la información necesaria.

##### *Gestión profesional*

— Concluir el desarrollo e implantación de la aplicación informática de gestión económica.

— Poner en marcha la mesa de contratación del Organismo.

— Desarrollar la operativa procedimental de operaciones comerciales.

— Proceder a la revisión y elaboración de nuevos pliegos y convenios tipo.

##### *Plan Financiero*

— Actualizar semestralmente el Plan Financiero de la Institución a partir de los datos ofrecidos por el seguimiento y de la confirmación de las perspectivas de ingresos y actividades.

##### *Área de Seguridad*

El Área de Seguridad define los criterios en los que

se fundan las decisiones y medidas en materia de seguridad, establece cuáles son estas medidas y garantiza su aplicación, dirige el personal de seguridad y vigilancia propio e imparte instrucciones al personal ajeno y coordina la seguridad del Museo con la Brigada Operativa del Cuerpo Nacional de Policía destacada en el mismo.

#### OBJETIVOS

— Proteger la colección permanente, tanto la expuesta como también la almacenada, y las obras que formen parte de las exposiciones temporales.

— Establecer los criterios para garantizar la seguridad de las obras propiedad del museo depositadas en otras instituciones.

— Garantizar la seguridad de los visitantes del Museo y del personal tanto propio como ajeno que presta servicio en el mismo.

#### ACTUACIONES

— Elaborar un Plan de Seguridad que incluya las nuevas instalaciones y garantice que en el momento de su inauguración cuentan con todos los medios técnicos y humanos necesarios para su protección.

— Profundizar en la implantación de medidas de control automático y, específicamente, poner en marcha un sistema de control de acceso a los espacios que no son de acceso público.

— Dictar instrucciones dirigidas a las instituciones depositarias de obras del Prado sobre las medidas que deben adoptar para garantizar la seguridad de las mismas.

— Definir los criterios que habrán de recogerse en el pliego de contratación del personal de seguridad ajeno con el asesoramiento del Área de Finanzas.

— Actualizar el Plan de Evacuación incorporando las nuevas instalaciones y procediendo a la adopción de las medidas contenidas en el mismo.

— Elaborar, en coordinación con el Área de Conservación, un Plan de Emergencias que establezca las pautas de actuación en caso de riesgos extraordinarios que amenace la integridad de las obras.

— Adoptar las medidas necesarias para que, en todo momento, las salas de exposición reúnan las condiciones de seguridad pertinentes y pueda procederse a su apertura los 309 días de visita pública.

— Formar e informar a todo el personal, tanto propio como ajeno y sea fijo o temporal, sobre la normativa de seguridad del Museo.

### Área de Mantenimiento

Este Área se encarga del mantenimiento de las instalaciones y equipamiento del conjunto de edificios del Museo Nacional del Prado y de la propuesta de compra de los suministros necesarios; coordina y dirige al personal propio (equipos permanentes de oficios varios, electricidad y climatización) y la actuación de las contratas relacionadas con este Área; planifica y dirige las pequeñas obras y representa los intereses del Museo en las obras de ampliación, trasladando a la Gerencia de Infraestructuras y Equipamientos del Ministerio de Cultura y a la correspondiente Dirección facultativa las opiniones técnicas de la Institución.

#### OBJETIVOS

- Asegurar el correcto funcionamiento de las instalaciones y equipamiento 24 horas 365 días año, manteniendo estándares de calidad que garanticen la conservación de la colección en condiciones idóneas.
- Mantener el resto de las instalaciones con los niveles de calidad exigidos.
- Tener dispuestas en plazo las instalaciones y equipamiento de los nuevos espacios, una vez sean entregados por la Gerencia de Infraestructuras y Equipamientos, de tal manera que en la fecha de inauguración estén operativas a plena satisfacción.

#### ACTUACIONES

- Diseño de un Plan en el que se incluyan todas las actuaciones conducentes a la puesta en marcha de la ampliación de los Jerónimos, del Casón del Buen Retiro y de la Casa de los Águila, detallando las medidas a tomar, las instalaciones y equipamientos necesarios y los plazos, tanto de entrega como de puesta en marcha. Y proceder a la ejecución del mismo.
- Coordinar la elaboración del anteproyecto de reforma del Salón de Reinos, actual sede del Museo del Ejército.
- Extender a los nuevos espacios el mantenimiento 24 horas.
- Elaborar un Plan de obras de carácter cuatrienal que incluya todas las pequeñas obras y proceder a su ejecución.
- Anticipar las necesidades en cuanto a obras, refuerzo de instalaciones y equipamientos consecuencia del cambio de uso en algunos espacios del Edificio Villanueva.
- Confeccionar y poner en marcha un Plan Medioambiental.

- Aumentar los controles y seguimiento de la actuación de los proveedores y servicios contratados para mejorar los estándares de calidad y la relación coste-eficacia.

#### DESARROLLO

### Área de Atención al Visitante

Este Área canaliza las relaciones entre el visitante y el Museo, se encarga del suministro y elaboración de la información al visitante en cualquier soporte, dirige los equipos de información presencial y telefónica, responde a las quejas y atiende las sugerencias, lleva las estadísticas sobre flujo y tipo de visitante, establece los criterios y controla la venta de entradas y desarrolla las estrategias de captación de visitantes.

#### OBJETIVOS

- Facilitar el acceso y la relación del visitante con el Museo, contribuyendo con sus actuaciones a:
  - Consolidar los dos millones de visitantes anuales.
  - Alcanzar la cifra consolidada de dos millones y medio de visitantes en 2008.
  - Fidelizar a los visitantes buscando que un porcentaje creciente de éstos mantengan una relación continuada con la Institución que se traduzca en la reiteración de visitas.

- Conocer mejor al visitante para atenderle mejor, apostando por la calidad en el servicio y el establecimiento de perfiles que permitan sectorializar y diversificar la oferta, adecuándola a las demandas de los visitantes. Este mejor conocimiento permitirá explorar los yacimientos de potenciales visitantes estableciendo campañas y medidas específicas.
- Mejorar los servicios de información al visitante, tanto los que se refieren al acceso y visita al Museo y a la participación en las actividades que desarrolla como aquéllos que recibe una vez que está procediendo a la visita.

#### ACTUACIONES

### Acceso de los visitantes al Museo

- Aumentar el número de horas de visita pública a la colección permanente y a las exposiciones temporales en un porcentaje igual al 100%. Además, consolidar la apertura pública los domingos y festivos por la tarde.

- Desarrollar un Plan de Captación y Fidelización que tenga como consecuencia allegar nuevos visitantes y contribuir a que algunos visitantes se conviertan en visitantes habituales.

- Poner en marcha un sistema de venta telemática de entradas, tanto para grupos como para individuos, y generalizar la posibilidad de prereserva de entradas para las visitas a las exposiciones temporales.
- Implantar un sistema de expedición automática de entradas que agilice el acceso al Museo y evite en lo posible las aglomeraciones.
- Mejorar la señalética del Museo, contemplando los nuevos espacios fruto de la ampliación.

### Conocer mejor al visitante

- Diseñar y proceder a poner en marcha un sistema estable de encuestas que permita establecer tipologías y perfiles de visitante y medir la satisfacción de éstos en relación con los servicios ofrecidos, la atención recibida, la calidad de lo expuesto, etc. Este sistema permitirá obtener datos diferenciados de la colección permanente y de las exposiciones temporales.
- Establecer nuevos mecanismos que permitan conocer la opinión y el grado de satisfacción de los participantes en las diversas actividades del Museo.
- Potenciar la colaboración con los museos que forman parte del “Nuevo Paseo del Arte”.
- Poner en marcha una política específica de atención a grupos.

### Mejorar la información al visitante

- Mejorar el servicio de información telefónica.
- Reforzar el recién creado servicio de información presencial en el interior del Museo, considerando la necesidad de ampliarlo y modificar su emplazamiento y configuración una vez se abran los nuevos espacios.
- Desarrollar nuevos formatos informativos (en colaboración con el Área de Educación) como complemento de los ya existentes; en concreto el folleto “Diez Obras Maestras”, folletos explicativos del contenido de las principales salas y folletos sobre itinerarios específicos como, por ejemplo, “La pintura veneciana”.

### Área de Patrocinio

Tiene a su cargo la identificación de los potenciales patrocinadores y donantes, la elaboración y desarrollo de las estrategias y medidas específicas para la captación de fondos y su ejecución; la definición de las contrapartidas a ofrecer a cada grupo de patrocinadores y la relación, tanto durante el tiempo que dure el patrocinio como en el largo plazo, con las empresas colaboradoras.

#### OBJETIVOS

- Contribuir a la sostenibilidad financiera y el nivel de autofinanciación de la institución proporcionando al Museo del Prado una herramienta sólida y un marco estable para captar fondos de manera continuada, y no siempre vinculada a proyectos.

El éxito del modelo financiero del Organismo Público Museo Nacional del Prado requiere consolidar y aumentar la participación de empresas y actores públicos en la financiación del Organismo. Hasta ahora esta participación ha carecido de una estrategia concreta y de la continuidad y visibilidad necesarias para convertirse en una fuente financiera estable, produciendo esta falta de continuidad la ausencia de perspectivas financieras claras y la correspondiente dificultad para acometer y planificar nuevas actividades.

- Diversificar y sectorializar las fuentes de potencial patrocinio, estableciendo tipologías de patrocinadores en función de la contribución económica aportada y en correspondencia con las contrapartidas ofrecidas por el Museo, para así cubrir un espectro lo más amplio posible y explorar todos los posibles nichos de contribuyentes.

En principio se establecen cuatro categorías de contribuyentes: Miembro Benefactor, Patrocinador, Protector y Colaborador. El primero de ellos se vincula mediante una gran aportación durante cuatro años al Museo y los fondos así obtenidos se destinan a la financiación de las grandes actividades temporales (exposiciones, programas educativos, Programa de Documentación: Prado On-Line, Prado Itinerante, etc.). El segundo establece un vínculo de un año y su aportación se destina a la financiación de proyectos específicos de corta duración (restauración de una o varias obras de arte, publicaciones, programa de becas, etc.). Las dos últimas categorías también se vinculan por un año y su aportación financian las actividades estructurales del Museo.

A cada categoría corresponde un elenco de contrapartidas, tanto de imagen como de servicios, que van desde la aparición del logo de la empresa o institución pública en las campañas publicitarias hasta el acceso al Museo en condiciones diferentes al gran público. A la hora de considerar a una empresa o actor público como potencialmente incorporable a una u otra categoría se tienen en cuenta factores como son: dimensión, sector al que pertenece, tipo de campaña publicitaria que desarrollar, lazos con el mundo de la cultura y los intereses del Museo.

— Conseguir que al final del cuatrienio 75 empresas e instituciones públicas se hayan vinculado al Museo, fidelizando al menos a la mitad.

#### ACTUACIONES

— Diseñar un Programa de Miembros Corporativos e Institucionales en el que queden precisadas categorías y contraprestaciones, así como su marco legal estudiando el marco financiero y fiscal, y planificar el calendario de lanzamiento y desarrollo posterior.

— Elaborar y llevar a cabo una campaña de presentación del programa y de captación de nuevos miembros, que incluirá: presentación a los medios de comunicación, eventos dirigidos al mundo de la empresa, presentaciones individualizadas, mailing, etc. Con carácter previo a esta campaña deberán elaborarse los soportes y herramientas necesarias (folletos, carpeta de presentación, soporte telemático, etc.) y los instrumentos jurídicos en que se recogerá la vinculación Museo-miembro institucional.

— Captar patrocinio suficiente para financiar los programas prioritarios de la Institución del período 2004-2008.

— Establecer un Plan de Fidelización que contemple qué estrategias se van a seguir para asegurar un alto nivel de calidad en todas las contraprestaciones, una atención personalizada, la participación en la vida del Museo de los miembros del programa y la comunicación continua con éstos.

— Obtener patrocinio para el desarrollo de cuatro proyectos especiales por año, priorizando el Área de Restauración y el de Educación.

— Identificar otras fuentes de financiación (grandes fundaciones, etc.)

#### Área Comercial

El Área Comercial define y desarrolla la política comercial del Organismo, estableciendo y ejecutando las estrategias que permitan alcanzar un mayor volumen de ingresos y un nivel de calidad acorde con criterios de excelencia propios de la institución; gestiona y distribuye, directamente y a través de terceros, los productos y publicaciones asociados a la actividad del Museo; establece los criterios y lleva a cabo la cesión de espacios a terceros para el desarrollo de actividades; se encarga de la explotación de la venta de imágenes; controla el servicio de cafetería y los ingresos que corresponden al Museo por la concesión de este servicio; explora y desarrolla nuevas líneas de negocio.

#### OBJETIVOS

— Incrementar los ingresos por actividad comercial, contribuyendo al crecimiento de los ingresos propios y a la estabilidad del modelo financiero.

— Asegurar que los estándares de calidad de los productos y servicios vendidos son acordes con las exigencias de la Institución.

— Adecuar la gama de productos y la oferta de servicios a la demanda del público.

— Abrir nuevas vías de negocio y llegar a nuevos públicos.

#### ACTUACIONES

— Crear una Sociedad Comercial, participada exclusivamente por el Museo Nacional del Prado, que se ocupe de la comercialización de los productos y publicaciones del Museo, incluyendo su venta directa en las tiendas que existan al efecto, la distribución nacional e internacional de los mismos, así como de la comercialización de imágenes propiedad de la institución y de la gestión de los royalties.

— Establecer un Plan Operativo de la Sociedad Comercial con los siguientes contenidos y calendarios:

- Durante 2005: La Sociedad se constituye y empieza a funcionar. Se pone en marcha el nuevo Plan Editorial, la explotación de imágenes y la línea de royalties. En este mismo año se diseña la nueva línea de productos para venta en tiendas y distribución; se establecen los contactos con los proveedores; se buscan canales de distribución externa; se dimensiona el stock de productos necesarios para asumir la venta directa el 1 de enero de 2006; se procede a la incorporación del personal necesario y a la selección del personal de ventas.
- 2006 – 2008: La Sociedad está plenamente operativa y ocupa los espacios de tienda en la ampliación prevista.

— Renegociar la concesión de la cafetería mejorando los ingresos que percibe el Museo, hasta alcanzar un porcentaje de en torno al 12% de las ventas; aumentando los niveles de calidad y diversificando la oferta.

— Elaborar una nueva orden sobre cesión de espacios y poner en marcha medidas de captación de clientes a través de mailing, presentaciones a grupos de empresas y presentaciones individuales.

#### Área de Comunicación

Este Área define y desarrolla la estrategia de comunicación del Museo, ocupándose principalmente de las relaciones con los medios nacionales e internacionales; del seguimiento y análisis de las noticias relacionadas con la Institución; de la coordinación y actualización de los contenidos incluidos en la página web del Museo; y del diseño, gestión y evaluación de las campañas de publicidad.

#### OBJETIVOS

— Asegurar una presencia continuada de la actividad del Prado en medios de comunicación nacionales e internacionales buscando transmitir al público los múltiples atractivos que ofrece el Museo al margen de los grandes eventos.

— Reforzar la proyección y la imagen del “Nuevo Prado” (asociada a los ítems de ‘excelencia’, ‘accesibilidad’ y ‘disfrute’) a nivel local, nacional e internacional.

— Cimentar el posicionamiento del “Campus Museo del Prado” como centro de referencia dentro del circuito museístico internacional, aprovechando el momento de su creación para consolidar el nuevo proyecto del Museo.

— Incrementar la implantación del Museo en los distintos sectores de la sociedad española desarrollando estrategias en el ámbito nacional, autonómico y local.

— Difundir las exposiciones temporales de forma extensiva, aprovechando el impacto que tienen estos grandes acontecimientos para llegar a nuevos públicos.

#### ACTUACIONES

— Crear un nuevo web-site del Museo que incorpore toda la información sobre acceso, servicios y actividades del Museo, e información exhaustiva sobre las piezas de la colección permanente (véase Programa Prado.es).

— Explotar todos los ángulos informativos de las distintas vertientes de actividad desarrollada por el Museo: exposiciones, publicaciones, oferta educativa, servicios, productos, programas de captación de recursos, etc.

— Diversificar las estrategias de comunicación en función de los distintos tipos de “público objetivo” del Museo, planificando la utilización de los canales más adecuados o afines para cada uno de ellos: opinión pública en general; mundo científico, académico y cultural; sector turístico; patrocinadores; y consumidores de servicios y productos.

— Desarrollar campañas de prensa y publicidad específicas para cada uno de los grandes acontecimientos y principales novedades programadas (exposiciones, inauguración de nuevos espacios y puesta en marcha del Centro de Estudios, los Programas Prado.es, Prado Itinerante y Prado Abierto, Programa de Miembros Corporativos, etc.)

— Informar sistemática y pro-activamente sobre todas las demás actividades del Museo, con especial hincapié en las de carácter educativo y en aquellas relacionadas con las adquisiciones de obras que pudieran efectuarse.

— Analizar el alcance de las acciones de comunicación desarrolladas anualmente con el fin de medir su eficacia en cuanto al grado de cumplimiento de los objetivos.

#### CENTRO DE GESTIÓN DE DEPÓSITOS

El futuro Centro de Gestión de Depósitos del Museo Nacional del Prado que tendrá su sede en la Casa de los Águila, en Ávila, atenderá la gestión integral de las colecciones que el Prado tiene depositadas por distintas instituciones públicas del Estado español y sus representaciones diplomáticas en el extranjero.

Estas colecciones dispersas están constituidas por un total de 3.300 obras, diseminadas en más de 300 instituciones diferentes.

Los orígenes de la diáspora del llamado “Prado disperso” se remontan a 1872, tras el aluvión de obras volcadas a los inventarios del Museo del Prado con motivo de su unificación con el Museo Nacional de Pintura y Escultura (Museo de la Trinidad), aumentado luego muy considerablemente en 1971, con la desaparición del Museo Nacional de Arte Moderno y el reintegro al Prado de los fondos del siglo XIX.

Esta enorme cantidad de fondos se encuentra en bastantes casos en instituciones museísticas, pero también en dependencias oficiales de muy diversa índole como universidades, institutos, colegios, academias provinciales, ayuntamientos, iglesias, asociaciones gremiales y residencias oficiales de cargos públicos, militares y eclesiásticos.

Debido a su elevado número, dispersión y especial problemática, así como a una constante falta de recursos humanos, técnicos y económicos, el Museo del Prado apenas pudo atender la revisión y tutela de estos fondos hasta 1979. En esta fecha se inicia de forma regularizada un control periódico y cíclico de las condiciones de conservación y seguridad, así como de la gestión administrativa de estas colecciones,

si bien todavía de forma parcial, dada la precariedad de medios existentes hasta ahora y, por tanto, con escasas posibilidades de reacción ante la complejidad y necesidad de atención de estos fondos dispersos.

A esta situación pretende dar solución la puesta en marcha del nuevo Centro de Gestión de Depósitos, que nace como una Unidad dentro de la estructura organizativa del Museo del Prado. Dicho centro estará compuesto por las siguientes Unidades de actuación:

- Unidad de Depósitos
- Unidad de Exposiciones itinerantes
- Unidad de Restauración
- Unidad de Seguridad
- Unidad de Mantenimiento

Dichas Unidades dependerán organizativamente de sus correspondientes Áreas en los servicios centrales del Museo del Prado y serán coordinadas por un Responsable del Centro.

#### OBJETIVOS

— Garantizar el grado óptimo de control, conservación, conocimiento, investigación y difusión de las colecciones depositadas por el Prado en otras instituciones.

— Compartir una colección, garantizando y promoviendo el mayor acceso público y el máximo rendimiento cultural, social y científico de las colecciones dispersas del Museo del Prado, a través de la reordenación y mejora de los depósitos estables y de exposiciones itinerantes constituidas exclusivamente con fondos del Museo (véase Programa Prado Itinerante).

— Gestión integral de las colecciones en depósito, a través de las siguientes líneas de actuación:

- Conservación-Restauración
- Control técnico-administrativo
  - registro y documentación
  - mantenimiento
  - seguridad
- Investigación
  - estudio y catalogación
  - publicaciones
- Difusión
  - exposiciones itinerantes
  - programas educativos

— Gestión integrada con las distintas Áreas del Museo implicadas en su desarrollo, a través de los sistemas informáticos y bases de datos relacionales.

#### ACTUACIONES

— Puesta en marcha de las diferentes Unidades del Centro de Gestión de Depósitos (Depósitos, Exposiciones, Restauración, Seguridad, Mantenimiento) en 2006.

— Desarrollo del programa de reordenación y mejora de depósitos estables a partir de 2006 (véase Área de Registro y Documentación).

— Desarrollo del Programa Prado Itinerante a partir de 2006 (véase Área de Exposiciones y Programa Prado Itinerante).

#### CENTRO DE ESTUDIOS

Centro de Estudios es el nombre que se da al conjunto de diferentes Áreas y servicios de investigación y de formación que se ubicará en el Casón del Buen Retiro. En este edificio se instalarán las Jefaturas y Departamentos de Conservación del Museo, la Biblioteca, el Centro de Documentación y el Archivo, y se desarrollarán los Programas de Formación de la Escuela del Prado.

Último vestigio junto al Salón de Reinos (actual sede del Museo del Ejército) del antiguo Palacio del Buen Retiro, el Casón del Buen Retiro conserva en el llamado 'Salón de Baile' la bóveda pintada por Luca Giordano con *La Alegoría del Toisón de Oro*, cuya restauración se acaba de completar. Hasta el año 1997 el Casón albergaba la colección moderna del Museo del Prado y se prevé no pierda del todo su vocación museológica. Así, en el Salón se mostrará una parte del conjunto de obras de Luca Giordano que pertenecen al Museo y, mientras no se culmine la integración del Salón de Reinos, el Casón dispondrá además de un espacio expositivo para completar las necesidades tanto de la colección permanente como del Programa de Exposiciones Temporales del Museo.

Entre los museos europeos y estadounidenses existen distintos modelos o antecedentes al Centro de Estudios del Museo del Prado: el *Courtauld Institute of Art*, compuesto por las Galerías Courtauld y el Instituto de Historia del Arte y Restauración, integrados en la Universidad de Londres; el *Center for Advanced Studies in the Visual Arts (CASVA)* que se ubica en la National Gallery of Art de Washington; o el *Getty Centre*, que está vinculado al Getty Museum de Los Ángeles, California. Fundada en 1882, *L'École du Louvre* tiene sede en el Palacio del Louvre y está asociada al museo, pero mantiene una estructura propia independiente del mismo. Es un centro de ense-

ñanza superior en el que se imparten cursos de Arqueología, Historia del Arte y Museología y cuyo profesorado está formado, esencialmente, por conservadores y profesionales del patrimonio histórico. Cuenta con una nutrida biblioteca, fototeca y centro de documentación.

El Centro de Estudios del Museo del Prado se diferenciará de estos modelos en cuanto que estará completamente integrado en la propia estructura del Museo y sus finalidades fundamentales serán la conservación y el estudio de sus colecciones. Compartirá con éstos la ambición de desarrollar la actividad científica del Museo al más alto nivel con todos los medios e instrumentos necesarios: ampliación de los espacios para personal y servicios, mejora de la Biblioteca e incremento de sus fondos (a este respecto se dio un paso importante en el año 2003 con la adquisición/donación de la Biblioteca Cervelló, una biblioteca histórico-artística con una importante sección de tratados de arte y arquitectura italiana, flamenca y española) y establecimiento del Centro de Documentación, así como desarrollo y fortalecimiento del Archivo del Museo. El Centro de Estudios permitirá dar inicio a un programa de colaboraciones e intercambios con profesionales de otras instituciones museísticas nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos de investigación, publicaciones y exposiciones. Todo ello permitirá la mejora sustancial del servicio que el Museo ofrece a la comunidad científica.

El Centro de Estudios también prevé la implantación de un programa de formación de futuros conservadores bajo el nombre de "Escuela del Prado". Dicha Escuela surge con el propósito de desarrollar programas de formación de futuros profesionales en el ámbito museístico en sus diferentes áreas, así como programas específicos para reforzar las líneas de investigación del equipo técnico del Museo. Esta iniciativa viene a cubrir un elocuente vacío en la formación profesional de la futura cantera de conservadores, restauradores y diferente personal técnico especializado de museos. Por medio de dichos programas, el Prado podrá atender a sus propias necesidades futuras, además de proporcionar profesionales altamente cualificados a otros centros museísticos, científicos y culturales nacionales e internacionales.

En efecto, el Museo del Prado ofrece unas posibilidades formativas excepcionales, debido a la importancia y el prestigio de la Institución, así como a la naturaleza de sus colecciones, su plantilla profesional y su equipamiento técnico. Todo ello permitirá, además de una importante enseñanza teórica, un

campo práctico de experimentación verdaderamente único en el panorama internacional.

La Escuela del Prado tiene los siguientes objetivos:

Planificar y desarrollar las diversas líneas de actuación en la formación de diferentes perfiles profesionales en el ámbito de los Museos (Conservación, Restauración, Documentación, Educación, Exposiciones); obtener el reconocimiento oficial del Museo Nacional del Prado como Centro Docente y de Investigación y afianzarse como un centro de referencia dentro del panorama nacional e internacional en la formación de profesionales de los museos y en el campo de la investigación en la historia del arte. Se prevé establecer convenios de colaboración y marcos de actuación estables con diferentes instituciones universitarias y científicas dentro y fuera de España para el desarrollo de los diferentes programas y desarrollar programas de encuentros científicos y de investigación (simposios, congresos, etc.) con especialistas nacionales e internacionales para el estudio de diferentes aspectos de la historia y colecciones del Museo. El Programa de Formación se iniciará con la convocatoria de un número determinado de Becas de Conservación y Restauración para alumnos de postgrado en el ámbito de la Unión Europea, de un año prorrogable a dos. En sucesivas convocatorias se ampliará a otras áreas técnicas del Museo.

La ubicación del Centro de Estudios en el Casón del Buen Retiro permitirá, además, desarrollar con la máxima operatividad y coordinación las actuaciones previstas para los próximos años en las diferentes Áreas de Conservación, Registro y Documentación (véase *objetivos y actuaciones* de cada una de estas Áreas).

#### CAPÍTULO IV

##### PLAN FINANCIERO 2005-2008

El Plan Financiero del Museo Nacional del Prado para el período 2005-2008 contiene la previsión de ingresos y gastos teniendo en cuenta los objetivos y compromisos de la Institución para el cuatrienio.

Los objetivos de este Plan pueden resumirse en:— Hacer frente al mayor gasto derivado de la ampliación del Museo, en concreto el Edificio de los Jerónimos, el Casón del Buen Retiro y el Centro de Gestión de Depósitos de Ávila.

— Garantizar que se dispone de recursos suficientes para poner en marcha las nuevas actividades previstas, de forma muy señalada las asociadas al Programa

de Exposiciones Temporales y las áreas de educación, formación e investigación.

—Asegurar que se mantienen los estándares en cuanto a calidad de los servicios, en especial aquellos que se refieren a la seguridad, mantenimiento y condiciones de exhibición de la colección permanente.

—Asegurar la estabilidad financiera del Museo y la consolidación del modelo de gestión que establece el nuevo marco normativo. Por dos vías:

- Racionalizando el gasto
- Consolidando las fuentes de ingreso.

Para preservar en todo caso las funciones más directamente asociadas a su carácter público, a lo largo del período de desarrollo del Plan Financiero se establecerán dos grandes categorías de gastos e ingresos:

—Estructurales: los asociados a las funciones de carácter público (conservación de la colección permanente, exhibición pública de la misma y adquisición de nuevas obras).

—Coyunturales: asociados a actividades que refuerzan la presencia en la sociedad de la Institución (exposiciones temporales, actividades divulgativas, etc.).

A los gastos estructurales se vincularán los ingresos que aporta el Estado, lo que aportan los ciudadanos en concepto de tarifas para visitar la colección permanente, los ingresos derivados de la comercialización de productos relacionados con las obras que alberga el Museo y en torno al 10% de los ingresos por patrocinio.

A los gastos coyunturales se vincularán el 90% de los ingresos de patrocinio, los ingresos comerciales asociados a este tipo de actividades y la venta de entradas a las exposiciones temporales. Esta categorización permitirá definir con claridad el peso presupuestario de cada tipo de actividad, tomar decisiones sobre gasto que no comprometan el futuro de la Institución y dimensionar de forma adecuada, en función de lo que se pretenda financiar, el peso de cada fuente de ingreso.

#### Supuestos de ingresos

##### VENTA DE ENTRADAS

La previsión de ingresos por venta de entradas se basa en dos supuestos:

—Aumento del número de visitantes consecuencia del efecto de la ampliación e inauguración de nuevas instalaciones, del desarrollo de un programa estable de grandes exposiciones y de la ampliación de horario de apertura pública.

—Incremento de la capacidad de recaudación de la Institución fruto de la revisión de las tarifas.

La cifra media de visitantes en los últimos cuatro años ha sido de 1.909.779 alcanzando su máximo en 2003 (2.318.525) en coincidencia con la organización de las tres grandes exposiciones. La progresión calculada al final del período supone un incremento del 30'90%.

El incremento de la recaudación parte del considerando de que el precio de la entrada pasa en 2005 de 3 € a 6 €, y a partir de 2006, la visita a la exposición temporal pasa de 6 € a 9 €, manteniéndose el mismo volumen porcentual de visitantes que acceden gratuitamente o con reducción de precio.

##### INGRESOS POR ACTIVIDAD COMERCIAL

La evolución de los ingresos por actividad comercial se funda en los siguientes considerandos:

—El aumento del número de visitantes generará el consiguiente aumento de ingresos por venta de productos.

—La creación de la Sociedad permitirá el crecimiento de los ingresos porque:

- Aumentará el margen de beneficios y mejorará la relación entre éstos y los ingresos brutos por ventas. En la actualidad esta relación es de un 18% de los beneficios excluido el IVA. El Plan de Negocio de la Sociedad prevé que en 2006 sea del 28'69% y en 2008 del 28'87%. El aumento es consecuencia directa de pasar de una gestión por concesión administrativa, que contempla el beneficio empresarial de un tercero, a un sistema de gestión directa.
- Aumentarán las ventas en las tiendas del Museo por dos vías: 1º La ampliación y diversificación de la gama de productos adecuándola a la demanda. 2º El diseño de un Plan Editorial que incluya guías, guías de sala, catálogos, etc.

Esta mejora y ampliación de productos y publicaciones permitirá que el gasto medio por visitante pase de 2'65 € a 3 € a partir de 2006.

- Aumentarán las ventas externas, con la creación de un canal estable de distribución de los productos y publicaciones tanto en España como en el extranjero. En la actualidad la distribución externa se limita a productos a nivel nacional y tan solo en una cadena de tiendas.

- Mejorará la venta de imágenes, a través de una mayor pro-actividad y una mejor gestión. La perspectiva adoptada supone un incremento de ingresos del 50% los dos primeros años y un crecimiento del 6'66 en 2007 y del 4'16 en 2008, una vez estabilizado el mercado.

#### Porcentaje de visitantes que pagan entrada

	Completo	Reducido
Permanente	41,8 %	10,5 %
Temporal	47 %	9 %

#### Evolución número de visitantes e ingresos

	Permanente	Temporal	TOTAL
<b>2005</b>			
Visitantes	1.625.000	650.000	2.275.000
Ingresos	4.587.370	2.008.500	6.595.870
<b>2006</b>			
Visitantes	2.500.000	—	2.500.000
Ingresos	7.057.500	—	7.057.500
<b>2007</b>			
Visitantes	1.650.000	750.000	2.400.000
Ingresos	4.657.950	3.476.250	8.134.200
<b>2008</b>			
Visitantes	1.700.000	800.000	2.500.000
Ingresos	4.799.100	3.708.000	8.507.100

### La previsión ingresos/gastos de la Sociedad Comercial 2005-2008

	2005	2006	2007	2008
Visitantes	2.275.000	2.500.000	2.400.000	2.500.000
Gasto Medio	2,65 €	3 €	3 €	3 €
Ingreso venta y publicaciones (deducidos costes de producción)	490.000*	3.750.000	3.600.000	3.750.000
Imágenes	150.000	225.000	240.000	250.000
Royalties	50.000	216.000	230.400	240.000
Ingresos Brutos	690.000	4.191.000	4.070.400	4.240.000
Gastos	300.000	622.400	624.848	627.345
Ingreso neto	390.000	3.568.600	3.445.552	3.612.655
Amortización y Provisión	—	62.240	62.485	62.735
Beneficios antes de impuestos	390.000	3.506.360	3.383.067	3.549.921
Impuestos	136.500	1.227.226	1.184.073	1.242.472
Beneficio neto	253.500	2.279.134	2.198.994	2.307.448

\* Incluye sólo ingresos por venta publicaciones.

### Evolución ingresos comerciales 2005 - 2008

	2005	2006	2007	2008
Venta productos	1.130.712	1.992.484	1.893.234	1.992.484
Imágenes	150.000	146.250	156.000	162.000
Royalties	50.000	140.400	149.760	156.000
Cafetería	189.583	300.000	288.000	300.000
Audioguías	93.275	102.500	96.000	100.000
Alquiler espacios	—	122.400	124.848	127.345
Cesión espacios	158.401	292.500	312.000	325.000
TOTAL	1.771.971	3.096.534	3.019.842	3.162.829

• Desarrollará la cesión de royalties, línea de negocio no explorada hasta el momento.

La previsión es generar ingresos por valor de 50.000 € en 2005 y de 240.000 € en 2008.

La previsión ingresos/gastos de la Sociedad Comercial para el período 2005-2008 se recoge en el cuadro correspondiente.

—La inauguración de una nueva cafetería con mejores prestaciones y espacios permitirá modificar el canon actual (30.000 € año) estableciendo un canon de carácter porcentual sobre ventas (12%). El gasto medio por visitante es de 1 €.

—Los ingresos por audioguías evolucionarán a la par que el número de visitantes manteniéndose el mismo ingreso medio (0'041 € por visitante).

La evolución de los ingresos comerciales está totalmente determinada por la apertura pública de los nuevos espacios y por la constitución y puesta en marcha de la Sociedad. Por tanto, 2005 se considera un año de transición.

#### PATROCINIO

Los supuestos de ingreso en patrocinio son:

— Conseguir el patrocinio de cinco grandes Benefactores, que aportarían 2'5 millones de euros destinados a la financiación del Programa de Grandes Exposiciones, al Programa Prado Itinerante, al Centro de Estudios/Escuela del Prado y al Programa de Documentación: Prado On-Line.

— Obtener el patrocinio para proyectos específicos, por valor de 80.000 € de media cada proyecto, de: 2 proyectos en 2005; 3 en 2006; 4 en 2007 y 5 en 2008.

— Vincular como miembros Protectores, por un valor medio de 50.000 € a: 2 en 2005; 3 en 2006; 4 en 2007 y 5 en 2008.

— Vincular como miembros Colaboradores, por valor de 30.000 € al mismo número de empresas o instituciones y con la misma frecuencia que en puntos 2º y 3º.

#### CURSOS

Siendo ésta una de las líneas prioritarias de actuación, la evolución, que parte de una media histórica muy baja pero ascendente (13.950 € de media, pero en 2003: 38.000 €, y en 2004: 20.000 €), será muy positiva, calculándose un incremento anual sostenido del 100%, llegando a 360.000 € al final del período (2008).

#### REMANENTE

En 2005 el remanente es el que figura en el Anteproyecto de Ley de Presupuestos. En el período 2006-2008, el remanente es igual al 2% del presupuesto del ejercicio anterior.

#### APORTACIÓN DEL ESTADO

La aportación del Estado será igual a la diferencia entre ingresos propios mas remanente y gastos previstos. A partir de 2007 la aportación del Estado es igual a lo aportado en el ejercicio anterior más una actualización del 2% (véase página siguiente).

#### Supuestos de gastos

Los principales supuestos de gasto son:

— Incremento del gasto como consecuencia de la puesta en marcha de las nuevas instalaciones. Este incremento repercute en todos los capítulos de gasto y se secuencia en el tiempo de la siguiente forma:

• 2005: El incremento respecto al año anterior trae causa de la puesta en marcha de la ampliación del Edificio de los Jerónimos y del Casón del Buen Retiro. En el primer caso el mayor gasto se calcula por seis meses y en el segundo por cuatro.

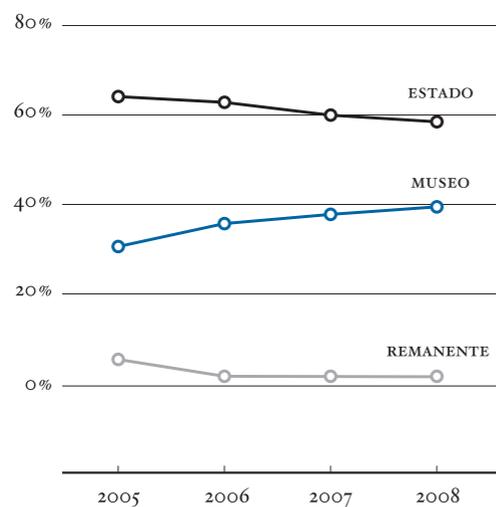
• 2006: El incremento del gasto equivale a la consolidación anual del incremento producido en 2005 por la recepción de los dos nuevos edificios. Además, en este ejercicio se produce un crecimiento del gasto por la entrega de la Casa de los Águila de Ávila y por el inicio de la adecuación del Edificio Villanueva a sus nuevos usos tras la ampliación.

• 2007: Puesta en marcha plena de la Casa de los Águila y finalización y puesta en funcionamiento de los nuevos espacios del Edificio Villanueva.

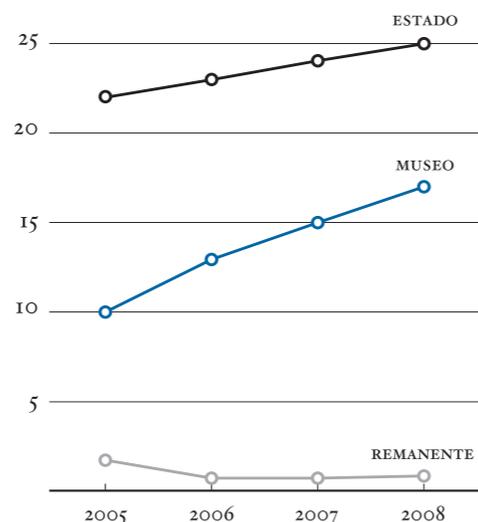
— Financiación de las nuevas actividades y de la ampliación de la oferta de servicios, que tienen un desarrollo conforme a la siguiente secuencia: 2005-2006 puesta en marcha, 2007-2008 expansión y consolidación.

— Coste del nuevo marco laboral y de la nueva estructura orgánica que afecta sobre todo a 2005.

Ingresos propios, aportación del Estado y remanente 2005 - 2008  
(en porcentaje, %)



Ingresos propios, aportación del Estado y remanente 2005 - 2008  
(en millones de euros)



## RESUMEN DE INGRESOS

Cuadro ingresos 2005 - 2008

	2005	2006	2007	2008
Venta entradas	6.595.870	7.057.500	8.134.200	8.507.100
Comercialización	1.771.990	3.096.524	3.019.842	3.162.829
Patrocinios	2.252.000	3.350.616	3.844.188	4.729.631
Cursos	31.700	100.000	120.000	150.000
Devolución Préstamos	125.400	210.400	210.410	220.000
Otros	29.040	50.000	75.000	100.000
Remanente	1.800.000	699.970	768.430	810.110
Estado	22.392.680	23.856.530	24.333.660	24.820.330
<b>TOTAL</b>	<b>34.998.680</b>	<b>38.421.540</b>	<b>40.505.730</b>	<b>42.500.000</b>

Proyección de gastos en el período 2005 - 2008

	2005	2006	2007	2008
<b>Gastos de personal</b>				
Personal fijo	16.452.560	17.768.760	19.012.580	19.963.210
Personal eventual	1.947.530	1.986.480	2.026.210	2.066.730
<b>Total</b>	<b>18.400.090</b>	<b>19.755.240</b>	<b>21.038.790</b>	<b>22.029.940</b>
<b>Gastos corrientes</b>				
Infraestructura	1.068.820	1.143.640	1.189.380	1.236.960
Suministros	2.474.560	2.647.760	2.753.670	2.863.810
Servicios exteriores	5.346.940	5.721.230	5.950.070	6.188.080
Exposiciones temporales	3.385.490	3.622.470	3.767.370	3.918.070
Gastos diversos	712.130	761.980	792.460	824.160
<b>Total</b>	<b>12.987.940</b>	<b>13.897.070</b>	<b>14.452.960</b>	<b>15.031.080</b>
<b>Transferencias corrientes</b>				
Subvenciones	150.250	155.000	155.000	155.000
<b>Total</b>	<b>150.250</b>	<b>155.000</b>	<b>155.000</b>	<b>155.000</b>
<b>Inversiones</b>				
Inversión nueva	900.000	1.215.000	1.275.750	1.390.570
Adquisición material informático	300.000	405.000	425.250	463.520
Inversión de reposición de edificios	1.700.000	2.295.000	2.409.750	2.626.630
Otras inversiones de reposición	350.000	472.500	496.130	540.780
<b>Total</b>	<b>3.250.000</b>	<b>4.387.500</b>	<b>4.606.880</b>	<b>5.021.490</b>
<b>Activos financieros</b>				
Préstamos al personal	210.400	226.7300	252.100	262.490
<b>Total</b>	<b>210.400</b>	<b>226.7300</b>	<b>252.100</b>	<b>262.490</b>
<b>TOTAL</b>	<b>34.998.680</b>	<b>38.421.540</b>	<b>40.505.730</b>	<b>42.500.000</b>

### 1. Programa de Restauración y Conservación

El Programa de Conservación y Restauración engloba el conjunto de las actuaciones de las distintas Jefaturas y Departamentos de Conservación y Restauración para el período 2005-2008.

Parte fundamental de la actividad del Museo del Prado es la redacción de los catálogos de la colección, instrumentos básicos a través de los cuales el Museo da a conocer sus fondos y la investigación histórica y técnica que ha llevado a cabo sobre ellos. En este tiempo avanzará la elaboración de los catálogos razonados de la colección, entre los cuales está prevista la publicación del *Catálogo de las medallas españolas* a cargo de Marina Cano Cuesta (2005), el *Catálogo de las obras del Greco* de Leticia Ruiz (2006) y el estudio *Luca Giordano en el Casón del Buen Retiro* de Andrés Úbeda sobre la bóveda del 'Salón de Baile', pintada por el artista napolitano y recientemente restaurada (2007). Al mismo tiempo, está prevista la publicación de una nueva edición corregida y aumentada del *Catálogo general de pinturas del Museo del Prado*, cuya coordinación estará a cargo de Gabriele Finaldi, así como el primer *Catálogo general de las colecciones de pintura del siglo XIX*, bajo la dirección de José Luis Díez.

Además, a lo largo de los años 2005-2008 el Museo propone un Programa de Restauración que tiene dos líneas fundamentales: el de "Obras Maestras" y el de "Grandes Series". El Prado conserva un gran número de obras que se consideran de una trascendencia fundamental para la historia del arte universal. Entre ellas serán objeto de estudio y restauración cuadros tan importantes como las tablas de *Adán y Eva* de Alberto Durero (2005-2006), el *Autorretrato* de Tiziano (2006-2007) y *El Martirio de San Felipe* de José de Ribera (2007-2008). Para cada restauración se realizarán rigurosos estudios técnicos preliminares así como un minucioso análisis de los criterios de intervención. En algunos casos se organizará además un seminario internacional para presentar la propuesta de intervención o para dar a conocer los resultados de la misma.

Menos conocido es el hecho de que, por una serie de circunstancias históricas, el Museo del Prado también custodia un notable conjunto de series de pinturas encargadas para decorar tanto los Reales Sitios como iglesias y que proceden del Museo de la

Trinidad. En este tiempo se concluirán los proyectos de estudio y restauración de tres importantes series históricas: la que comprende el conjunto conocido como *Escenas de la antigüedad romana y Paisajes clásicos* procedentes del Palacio del Buen Retiro, así como los lienzos que conforman la *Historia de la vida de San Bruno y los primeros cartujos* realizada por Vicente Carducho para la Cartuja del Paular. Pero especial relevancia tiene también el inicio de un proyecto de investigación sobre las series de *Cartones para tapices* de Francisco de Goya, cimentando lo que en el futuro se plantea como uno de los grandes retos del Museo: acometer el estudio sistemático del extraordinario conjunto de obras del pintor aragonés que conserva el Museo.

Los avances del conjunto de la actividad científica, de conservación y restauración realizados por el Museo serán comunicados a especialistas y conocedores en las páginas del *Boletín del Museo del Prado* o a través de las publicaciones relacionadas con exposiciones sobre el conjunto de las colecciones, como *El Palacio del Rey Planeta* o *Goya y los Cartones para tapices*.

### 2. Programa de Colecciones

El Programa de Colecciones engloba el conjunto de actuaciones previstas a la hora de facilitar el acceso público al rico patrimonio que conserva el Museo. Este programa atiende tanto a las importantes novedades que se producirán en el despliegue de las colecciones en la sede principal del Museo después de la ampliación como a la gestión del numeroso conjunto de depósitos dispersos en otras instituciones.

El nuevo Edificio de los Jerónimos y la recuperación de más de una cuarta parte del espacio expositivo del Edificio Villanueva permitirán desarrollar un nuevo Programa para la presentación de las colecciones basado en la integración de las distintas identidades históricas de la colección (Colecciones Reales, Museo de la Trinidad, Museo de Arte Moderno...), las escuelas, géneros y maestros, dentro de un discurso histórico completo desde la antigüedad hasta el siglo XIX.

La principal novedad de este Programa reside en la inédita integración de las colecciones modernas con las colecciones históricas del Museo, ofreciendo por primera vez al visitante la oportunidad de identificar el conjunto de las colecciones del Prado en un recorrido ininterrumpido unido por el criterio de representatividad histórica y de excelencia característicos del Museo. Con este Plan, las colecciones modernas adquieren un mismo nivel de visibilidad que el resto de las colecciones del Museo.

Además de un notable crecimiento de la representación de las diferentes escuelas del Museo, especialmente las Escuelas Españolas, Flamencas e Italianas, que supondrá un incremento de un 50% de obras sobre la actual presentación, el Plan prevé la creación de nuevos espacios temáticos que identifiquen núcleos y aspectos importantes de la colección hasta ahora no representados (Salas Monográficas, Salas Iconográficas, Grandes Series, Gabinete Numismático, Galería de retratos clásicos...), componiendo un conjunto rico de experiencias para el visitante que le permitan, a lo largo del discurso histórico de la colección, identificar los diferentes ambientes originales de distintas partes de la colección (palaciegos, eclesiásticos...). También se recuperarán espacios para la exposición de partes de la colección de Escultura y Artes Decorativas (Galerías Jónicas).

Una parte fundamental del proyecto de la ampliación es la ubicación de las esculturas de los Leoni (escultores italianos de las cortes de Carlos V y Felipe II) –retratos en bronce y mármol de los miembros de la familia imperial– en el restaurado Claustro de los Jerónimos. Este marco sobrio y grandioso, lleno de luz natural, pondrá en valor este magnífico conjunto de obras.

La colección se beneficiará, asimismo, de un nuevo sistema de señalización que permitirá una mejor orientación y comodidad al visitante a través de los distintos itinerarios de visita. Por su parte, las áreas de descanso, que se verán notablemente ampliadas, se acompañarán con espacios de información e interpretación.

Se reubicará el Departamento de Dibujos y Grabados en el Edificio de los Jerónimos otorgándole un espacio adecuado, con una sala de consulta y espacios para poder impartir clases sobre esta parte de la colección.

Los nuevos depósitos de la ampliación garantizarán el correcto almacenamiento de las obras que no se expongan en salas y las condiciones climáticas para su perfecta conservación. Los depósitos podrán abrirse a los especialistas y al público interesado, permitiendo así la posibilidad de dar a conocer partes de la colección del Museo que desde mucho tiempo han quedado fuera de la vista.

Los fondos del Museo y sobre todo las obras depositadas en diferentes instituciones dentro y fuera de España, serán la base del Programa de Exposiciones Itinerantes del Museo así como del nuevo programa de depósitos a desarrollar desde el Centro de Gestión de Depósitos en Ávila. En colaboración con las Comunidades Autónomas, el Museo pondrá en marcha un ambicioso sistema de concentración de

depósitos en instituciones museísticas, garantizando así la mejor conservación de las colecciones y el más amplio acceso de los ciudadanos a ese rico patrimonio que comprende un total de 3.300 obras.

Finalmente, entre las novedades de este Programa de Colecciones merece una especial mención la reapertura pública del Salón de Baile del Casón del Buen Retiro, con la bóveda pintada por el pintor napolitano Luca Giordano que representa la *Alegoría del Toisón de Oro* tras un delicado proceso de restauración, ofreciendo al público la experiencia de uno de los más extraordinarios programas decorativos barrocos conservados en España. Los nuevos espacios del Casón del Buen Retiro permitirán también desplegar una importante selección del más de medio centenar de obras que de Giordano conserva el Museo.

### 3. Programa de Exposiciones

El Programa de Exposiciones es un aspecto más de la actividad de conservación e investigación del Museo. A través de dicho Programa se busca profundizar en el estudio y difusión de las colecciones del Museo, dar a conocer aspectos escasamente representados en las mismas y, finalmente, representar la proyección moderna del Museo y sus colecciones.

El programa se desdobra en tres direcciones: el programa de exposiciones en su propia sede, el Programa de Exposiciones Itinerantes (véase P.6 Programa Prado Itinerante) y los proyectos de colaboración que se llevarán a cabo fuera de España. En este capítulo se hace mención exclusivamente del programa a desarrollar en la propia sede del Museo.

El desarrollo del programa para el período 2005-2008 se encuentra condicionado por el calendario de la ampliación y estrechamente unido al Programa de Colecciones (p.2). Así, éste se divide en tres etapas:

#### Hasta la inauguración. 2005

A lo largo de 2005 se completará el programa de exposiciones actual con el tramo final de *El retrato español: del Greco a Picasso* (6 febrero); la exposición *De Miguel Ángel a Annibale Carracci. Un siglo de dibujos italianos en el Museo del Prado* (13 febrero) y *Rubens. La Adoración de los Magos* (27 febrero). A continuación se presentará la exposición *Alberto Durero* (8 marzo - 29 mayo) gracias a la excepcional colaboración de la Albertina de Viena y en la exposición sobre Annibale Carracci (*Carracci. Venus, Adonis y Cupido*) se presentará una de las obras maestras del pintor tras su restauración. En verano, se celebrará la exposición *El palacio del Rey Planeta* (28 junio - 30 octubre) que conmemorará el centenario del

nacimiento de Felipe IV a través de la exhibición de las grandes series creadas durante su reinado para el Palacio del Buen Retiro y que incluirá la reconstrucción del antiguo Salón de Reinos. Finalmente, la exposición *El joven Ribera* a finales de 2005 nos permitirá acercarnos al interesante debate abierto entre especialistas sobre los primeros años italianos del maestro español.

#### Inauguración. 2006

El nuevo Museo del Prado será una realidad a partir de la primavera de 2006. El Museo celebrará su reapertura con el protagonismo absoluto de sus colecciones y la presentación de las nuevas salas y aspectos de la colección prevista en el Programa de Colecciones (p.2) con el sugestivo título *El Jardín de las Delicias. Las colecciones del Prado*. En las nuevas salas del Edificio de los Jerónimos se presentará la selección *Maestros modernos del Museo del Prado. El redescubrimiento de una colección*, que permanecerá expuesta durante un año. Durante ese tiempo, se irán abriendo las nuevas salas de las colecciones en el Edificio Villanueva.

En este año, la única actividad excepcional será la presentación de la exposición *Picasso y el Prado*, conmemorativa del 25 aniversario de la recuperación del *Guernica* de Pablo Picasso dentro del proyecto que bajo el título *Picasso frente a la Historia* se organizará en colaboración con el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.

#### Programa de exposiciones. 2007-2008

A partir de 2007 se inicia el nuevo programa de exposiciones especiales.

#### PROGRAMA DE EXPOSICIONES 2005-2008

##### 1. Preinauguración 2005

— *El retrato español: del Greco a Picasso* (20 octubre 2004 - 6 febrero 2005)

— *De Miguel Ángel a Annibale Carracci. Un siglo de dibujos italianos en el Museo del Prado* (22 noviembre 2004 - 13 febrero 2005)

— *Rubens. La Adoración de los Magos* (30 noviembre 2004 - 27 febrero 2005)

— *Alberto Durero* (8 marzo - 29 mayo 2005)

— *Carracci. Venus, Adonis y Cupido* (12 abril - 10 julio 2005)

— *El Palacio del Rey Planeta. Felipe IV y el Buen Retiro* (28 junio - 30 octubre 2005)

— *El joven Ribera* (noviembre 2005 - febrero 2006)

##### 2. Inauguración 2006

— *El Jardín de las Delicias. Las colecciones del Prado* (a partir de febrero de 2006)

— *Maestros modernos del Museo del Prado* (febrero 2006 - febrero 2007)

— *Picasso y el Prado* (junio - septiembre 2006)

##### 3. Programa de Exposiciones 2007-2008

— *Tintoretto* (febrero - mayo 2007)

— *Velázquez, Pintor de Historia* (febrero - mayo 2007)

— *Joaquín Patinir. La invención del paisaje* (junio - septiembre 2007)

— *Juan Bautista Maíno* (junio - septiembre 2007)

— *Rubens y Rembrandt* (octubre 2007 - febrero 2008)

— *Goya y los cartones para tapices* (febrero-mayo 2008)

— *De Van Eyck a Rubens. El Retrato del Renacimiento* (junio -septiembre 2008)

— *Pasión Velázquez* (octubre 2008 - febrero 2009)

#### EXPOSICIONES ITINERANTES

Véase el Programa Prado Itinerante.

##### 4. Programa de Documentación: Prado On-line

El Programa de Documentación: Prado On-Line propone la creación de una base de datos integrada de registro y documentación de las colecciones del Museo con la vocación de facilitar un acceso universal a las mismas a través de las nuevas tecnologías.

La incorporación de las nuevas tecnologías de la información nos permiten optimizar las fórmulas tradicionales de registro y documentación y, sobre todo, permiten establecer una accesibilidad universal en tiempo real.

Son ya muchos los museos internacionales que ofrecen el catálogo de sus colecciones en línea (on-line). El Museo del Prado aspira a desarrollar su propio portal de información sobre la historia del Museo y sus colecciones estableciendo diferentes niveles de accesibilidad, desde el usuario más general al investigador. Una vez completado este Programa, el usuario del Prado On-Line tendrá acceso a las más de 20.000 obras de la colección y a más de 100.000 documentos asociados.

Los niveles de información serán los siguientes:  
A. Nivel general: Información con referencias generales sobre las obras.

B. Nivel educativo: Información con contenidos históricos, iconográficos y artísticos.

C. Nivel científico: Información científica y técnica

El desarrollo de este Programa exige una reformulación de los actuales sistemas de registro, documentación y conservación (gabinete de documentación técnica, restauración...), quedando centralizados en un

sólo Programa cuya dirección compete al Área de Registro y Documentación del Museo.

Uno de los objetivos concretos para el período de duración del Plan es proceder a la actualización del Archivo Fotográfico de las colecciones y a llevar a cabo su completa digitalización.

El acceso público a la base de datos Prado On-Line se encuentra asociada al desarrollo del Programa Prado.es (P.8) y cuenta con la colaboración de Red.es.

##### 5. Programa de Formación e Investigación: Escuela del Prado

La Escuela del Prado surge con el propósito de desarrollar programas de formación de futuros profesionales en el ámbito museístico en sus diferentes áreas, así como programas específicos para reforzar las líneas de investigación del equipo técnico del Museo. Esta iniciativa viene a cubrir un elocuente vacío en la formación profesional de la futura cantera de conservadores, restauradores y diferente personal técnico especializado de museos. Por medio de dichos programas, el Prado podrá atender a sus propias necesidades futuras, además de proporcionar profesionales altamente cualificados a otros centros museísticos, científicos y culturales nacionales e internacionales.

En efecto, el Museo del Prado ofrece unas posibilidades formativas excepcionales, debido a la importancia y el prestigio de la Institución, así como a la naturaleza de sus colecciones, su plantilla profesional y su equipamiento técnico. Todo ello permite, además de una importante enseñanza teórica, un campo práctico de experimentación verdaderamente único en el panorama tanto nacional como internacional.

La Escuela del Prado tendrá su sede en el Casón del Buen Retiro, dentro del futuro Centro de Estudios del Museo del Prado, que acogerá toda la actividad científica del Museo.

El antecedente europeo más inmediato a este proyecto es *L'École du Louvre*. Este organismo, fundado en 1882, es un centro docente de enseñanza superior, con sede en el Palacio del Louvre. En él se imparten cursos de Arqueología, Historia del Arte, Antropología, Historia de las Civilizaciones y Museología. Su profesorado está formado esencialmente por conservadores y profesionales del patrimonio histórico. Acoge anualmente a unos 1.600 alumnos y sus títulos tienen un reconocimiento oficial.

En el caso español, y desde la desaparición de las prácticas en los museos estatales, no existe en el ámbito oficial este tipo de formación impartida directamente desde los museos.

En el pasado, el Prado inició una línea de formación de profesionales en el ámbito de los oficios derivados de la restauración (marcos, soportes, ebanistería, dorado), llamada también entonces Escuela del Prado, que desarrolló sus cursos entre 1985 y 1994. Más recientemente, el Museo acogió 3 promociones de becas anuales de museología y colecciones convocadas por el propio Museo y que tuvieron lugar entre 1997 y 2000.

El Programa se iniciará con la convocatoria de un número determinado de Becas de Conservación y Restauración para alumnos de postgrado en el ámbito de la Unión Europea, de un año prorrogable a dos. En sucesivas convocatorias se ampliará a otras áreas técnicas del Museo.

##### 6. Prado Itinerante

El Museo del Prado es consciente de su responsabilidad a la hora de compartir sus colecciones y actividades con la extensa red de museos españoles y de la oportunidad que significa establecer una amplia y generosa colaboración con otras Administraciones e instituciones museísticas, para desplegar una más amplia extensión de la actividad del Museo a todo el territorio nacional.

Uno de los cauces más efectivos para conducir esa nueva iniciativa es el Programa Prado Itinerante. Consiste en un ambicioso programa de exposiciones temporales estructuradas exclusivamente con los fondos del Museo del Prado para dar a conocer ordenadamente, de forma atractiva y rigurosa, las colecciones del Museo, en toda su extensión y variedad, en las diferentes Comunidades Autónomas del Estado. Con este Programa se pretende reforzar la verdadera naturaleza nacional del Museo y hacer más visibles sus fondos artísticos, obteniendo así su máximo rendimiento cultural, social y científico.

Este Programa de Exposiciones Itinerantes estará apoyado por el Área de Educación en cuanto al desarrollo de las actividades didácticas relativas a cada uno de los proyectos.

La gestión del Programa de Exposiciones Itinerantes se centralizará en la Unidad de Exposiciones Itinerantes del Centro de Gestión de Depósitos de la Casa de los Águila en Ávila.

Para el período 2005-2008 el Programa Prado Itinerante desarrollará dos grandes proyectos: *Luis Meléndez y el bodegón español en el siglo XVIII* y *El Retrato Español en el Museo del Prado I y II*. En otra línea de trabajo del Museo se propone la itinerancia de la exposición *Arte Protegido*, en la que se informa sobre

los avatares del Museo y sus colecciones durante la Guerra Civil española.

Coincidiendo con la reapertura del Museo en la primavera de 2006, se pondrá en marcha la itinerancia de una exposición didáctica que con el título *Aprender a enseñar el Museo del Prado* se presentará en las distintas Comunidades Autónomas con el fin de aproximar recuros de educación a escolares y profesorado.

Al mismo tiempo, el Museo del Prado se propone establecer convenios de colaboración especial con otras instituciones en el desarrollo de sus propios programas, como es el caso del Museo Nacional de Arte de Cataluña y su exposición inaugural *Caravaggio y la pintura realista europea* prevista para finales de 2005.

#### 7. Programa de Educación

El programa de Educación engloba todas las actuaciones destinadas a dar a conocer los contenidos de las colecciones del Museo del Prado, cumpliendo así la función educativa y cultural que la sociedad demanda. Estas actuaciones estarán diseñadas en función de los diferentes tipos de público, teniendo en cuenta las necesidades propias de cada edad, así como los distintos niveles de educación y formación.

En su camino hacia el futuro, el Prado tiene la obligación de dirigirse a todos sus visitantes, teniendo en cuenta, por primera vez en su historia, no sólo a las personas que recorren sus salas sino también al visitante potencial. Para realizar este ambicioso proyecto se desarrollarán una serie de programas externos que lleven el Prado 'fuera del Prado', mediante actividades didácticas, conferencias, publicaciones educativas, exposiciones itinerantes y a través de los nuevos medios de comunicación on-line. De esta forma, el Museo tendrá la dimensión nacional e internacional que le corresponde por su prestigio y por la relevancia de sus colecciones.

Para desarrollar el resto de las actividades, que tendrán lugar dentro del propio Museo, Educación contará con nuevos espacios gracias a la actual ampliación, como son un nuevo auditorio, un aula y salas para exposiciones didácticas y talleres.

Uno de los capítulos más importantes de este Programa está dedicado a la formación de profesores, escolares y estudiantes universitarios. Para los profesores se impartirán cursos de formación, con el propósito de facilitarles sus actividades docentes y la proyección de las colecciones del Museo entre sus alumnos, con dos líneas de actuación: visitas formativas en el Museo y actividades externas de acuerdo con los centros de formación del profesorado. Para

los escolares de Primaria, Secundaria y Bachillerato se diseñarán actividades de acuerdo con los programas oficiales de los distintos ciclos educativos, y para los estudiantes universitarios se organizarán cursos especializados con el propósito de contribuir a la formación de futuros profesionales. Esta labor estará coordinada con la política educativa y cultural del Estado a través de las distintas Administraciones, tanto nacionales como pertenecientes a las Comunidades Autónomas, para que la capacidad docente del Museo se proyecte en todo el país y alcance su más completa dimensión. Además, deberá relacionarse con otras instituciones académicas y museísticas, estableciendo convenios de colaboración.

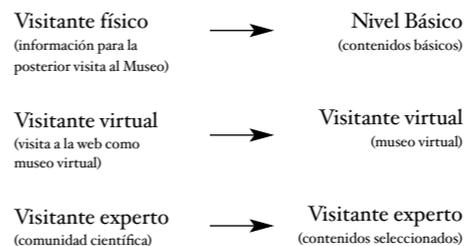
Uno de los principales retos del Museo actual es el de atraer al público infantil y a los grupos familiares con actividades lúdicas y a la vez didácticas. Para cumplir esta misión, se ha diseñado una completa programación que tiene como finalidad integrar dentro de la vida familiar la visita al Museo y facilitar al niño una fluida y natural relación con las obras de arte. Con esta actividad dedicada a los niños no sólo se contribuye a enriquecer su educación sino que también se favorece su actitud como futuro visitante de museos. En estas actuaciones se tendrá en cuenta la actividad escolar, con propuestas a través de la escuela, y los períodos vacacionales y el calendario de tiempo libre que pueden disfrutar las familias para adecuar las visitas individuales o en grupo. Talleres didácticos, recorridos especiales y publicaciones y materiales didácticos serán los fundamentos esenciales para llevar a cabo estas propuestas.

Las actividades con una mayor presencia dentro del propio Museo son las destinadas al público visitante. Conferencias, visitas didácticas, recorridos especiales, programas relacionados con distintas conmemoraciones serán, como en la actualidad, las líneas fundamentales de actuación, dedicadas siempre a profundizar en el conocimiento de las colecciones del Prado y en los contenidos de las exposiciones temporales. Asimismo, se potenciarán actuaciones culturales complementarias, como son los conciertos, las lecturas literarias y el cine. En este capítulo de actuaciones dirigidas al público en general, en el futuro se prestará una atención muy especial a los colectivos que requieren una dedicación específica, como son los discapacitados, los marginados, los emigrantes, los mayores...; en suma, a todos aquellos cuya problemática pudiera excluir de entre sus prioridades la visita al Museo.

#### 8. Prado.es

Prado.es será la nueva web-site del Museo del Prado. Se concibe como un gran portal de información sobre los servicios, actividades y contenidos del Museo del Prado. En este proyecto se integran las necesidades de comunicación de las diferentes Áreas del museo.

Atendiendo a las necesidades de constante actualización y acceso a la información, el Museo Nacional del Prado aborda la creación de una nueva web-site que se concibe no como un sustituto sino como una invitación y complemento a la visita al Museo. Prado.es se configura como una plataforma de información en internet para diferentes tipos de usuarios. Los estudios realizados nos muestran tres tipos de usuarios claros que conformarán la arquitectura básica de contenidos y navegación de la futura web, estratificada así en tres niveles en consonancia:



Según los niveles establecidos, el portal funcionará en abierto o con acceso restringido, personalizando la relación con un grupo amplio de usuarios (investigadores, amigos del museo...). Estos niveles de accesibilidad serán uno de los aspectos de la nueva web que más claramente la diferencie de otros museos, así como el acceso sucesivo a las fichas de información y catalogación básica de todas las obras que conforman la colección permanente del Museo (p.4 Programa de Documentación: Prado On-Line). La necesidad de ofrecer una información detallada sobre la colección, así como una completa y nutrida plataforma multilingüe, el programa de miembros corporativos, el acceso restringido a contenidos de prensa (oficina de prensa virtual) y la venta on-line, son los servicios más relevantes —entre otros— que pretende ofrecer la nueva web, cubriendo así la gestión integral del Museo. Todo el caudal de información incluido en este proyecto consta de una sucesión de fases de implantación que cubren el período de tiempo de cinco años.

Se prevé, asimismo, el diseño de una página web de educación ("Prado Educativo"), dentro de la página web general del Museo, como vehículo de difu-

sión de material educativo para profesores y alumnos de los distintos ciclos educativos.

#### 9. Programa de Patrocinio y Donantes

La relación del ámbito privado con el Museo del Prado se desarrolla a través del Programa de Patrocinio y Donantes. Desde el 2002 el Museo se encuentra desarrollando el Programa de Miembros Corporativos e Institucionales, con el objetivo de establecer un marco claro dentro del cual las empresas e instituciones pueden apoyar al Museo del Prado; bien a través del patrocinio de proyectos concretos, bien a través de un mecenazgo general de la Institución.

El Programa de Miembros Corporativos e Institucionales propone un amplio abanico de posibilidades de colaboración con el Museo del Prado a través de cuatro categorías:

- Miembro Benefactor. Contribución de 2,5 millones de euros en 4 años, vinculados a la financiación de uno de los programas prioritarios del Museo del Prado.
- Miembro Patrocinador. Contribución siempre superior a 60.000 € de patrocinio de un proyecto del Museo del Prado de exposiciones, educación, restauración y publicaciones.
- Miembro Protector. Contribución anual de 60.000 € de mecenazgo, no vinculada a proyecto alguno, como mecenazgo del Museo del Prado
- Miembro Colaborador. Contribución anual de 30.000 € de mecenazgo, no vinculada a proyecto, como mecenazgo del Museo del Prado.

Estas categorías permiten, a cambio de un apoyo financiero anual distinto en cada una de ellas, establecer una relación especial con el Museo. Todas las categorías obtendrán contraprestaciones de servicios ligadas esencialmente a su vinculación con la vida del Museo (actos, cursos, inauguraciones) y un acceso preferente al mismo (acceso especial, tarjetas de miembros, etc.). Las dos categorías superiores, de mayor contribución financiera, añadirán a éstos contraprestaciones de imagen ligadas a los programas y proyectos concretos que patrocinen dentro del Museo.

El desarrollo de las categorías inferiores del Programa irá más ligado a la inauguración de la ampliación del Museo y sus nuevos espacios, ya que su uso constituye una de las contraprestaciones esenciales tanto para Colaboradores como para Protectores.

Sin duda, el conjunto de los programas contenidos en este Plan de Actuación se configura como una oportunidad única de colaboración para el ámbito corporativo.

Esta iniciativa indica un cambio significativo en la estrategia de financiación del Museo del Prado, una clara apuesta de apertura hacia otros sectores de la sociedad para que contribuyan al proyecto del Museo, además de un esfuerzo de modernización en las relaciones del Museo con la sociedad civil —empresas, fundaciones, asociaciones— en línea con otros grandes museos del ámbito internacional.

#### 10. El Prado Abierto

El Programa Prado Abierto reúne el conjunto de medidas para la mejora del servicio público y atención al visitante del Museo.

La ampliación del Museo va a significar una clara mejora en la accesibilidad y satisfacción de los visitantes. A partir de estas mejoras el Museo del Prado tratará de desarrollar estrategias de captación que permitan llegar a nuevos públicos y fidelizar a los ya existentes, con el objetivo de alcanzar los 2.500.000 visitantes anuales en el año 2008.

Hacer más abierto el Museo del Prado significa ampliar las posibilidades que tienen los ciudadanos de visitar y participar en la vida del Museo.

Las principales medidas que contempla este programa son:

—Estudiar y conocer mejor a los visitantes para establecer su perfil, sus motivaciones y su grado de satisfacción, manteniendo un sistema regular de encuesta periódica del público, que se iniciará en el año 2005 y cuyas conclusiones serán analizadas permitiendo la aplicación de mejoras en 2006.

Estas mejoras, junto a las ya iniciadas, procurarán satisfacer al máximo las expectativas de los visitantes, contribuyendo a la creación de un hábito de visita estable y redundando en la atracción de nuevos públicos.

—Ampliar el horario de visita pública a la colección permanente al menos un 10%, es decir, un total de 309 horas más al año.

—Mantener la apertura pública los domingos y festivos por la tarde.

—Poner en marcha fórmulas que permitan establecer horarios especiales de visita pública a las exposiciones temporales en el período estival, en consonancia con lo realizado por otros museos.

—Desarrollar programas específicos dirigidos a incrementar la visita al Museo de colectivos socialmente excluidos.

—Hacer el Museo más amigable, aumentando el confort de sus instalaciones y mejorando la señalización interna y la información al visitante.

—Agilizar el acceso al Museo tanto a través de un sistema de expedición automática de entradas en los nuevos espacios como de un sistema de venta telefónica, este último ensayado recientemente para el acceso a grandes exposiciones temporales, y que se implantará de manera permanente, a lo largo del 2006.

Por último, el programa Prado Abierto pasa por una comunicación fluida con los visitantes a través de información en el propio Museo (puntos de información, señalización, folletos, audioguías), a través de la página web, y a través de información puntual en prensa u otros medios de comunicación, tanto locales como autonómicos, nacionales o internacionales.



