

MUSEO NACIONAL DEL PRADO

Plan de Actuación 2009-2012
Proyectos

MUSEO NACIONAL DEL PRADO

Plan de Actuación 2009–2012
Proyectos

Ministerio de Cultura

Sumario

MISIÓN	9
LÍNEAS ESTRATÉGICAS	11
PROYECTOS	13
1. La colección: la otra ampliación del Prado	15
2. Un Museo más extenso: el Prado Disperso	23
3. La mejor experiencia del Prado	29
4. Centro de Estudios: un referente internacional en la conservación y restauración	35
5. Las exposiciones del Prado	41
6. Ser del Prado	47
7. El futuro en el pasado: el Salón de Reinos	53
PLAN FINANCIERO	57
CUADRO DE CONTRIBUCIÓN DE CADA ÁREA A LA CONSECUCIÓN DE LOS PROYECTOS	63

Misión

- Museo público universalmente reconocido por su historia y sus colecciones que sirve al desarrollo del conocimiento y a la educación y disfrute de la sociedad.
- Museo distinguido por su excelencia científica y su capacitación técnica como referente en la conservación y estudio del arte a través de su historia.
- Museo con una organización eficiente comprometida con el cambio cultural de la sociedad española y valorada en el ámbito internacional.

Líneas Estratégicas

- Ofrecer la máxima visibilidad a las colecciones del Museo tanto dentro como fuera de su sede, mostrando la calidad, variedad y amplitud histórica y geográfica de las mismas, cumpliendo plenamente su misión educativa.
- Mostrarse como una institución referente en el estudio y conservación del arte, especialmente dedicada a la preservación y conocimiento de sus colecciones, abierta a la colaboración con la comunidad científica y universitaria nacional e internacional.
- Incrementar el dinamismo y la calidad de la actividad cultural que realiza el Museo dentro y fuera de España que contribuya a acercar nuevos públicos y colabore especialmente con los museos e instituciones de su entorno más cercano.
- Impulsar una cultura organizativa y un sistema eficiente de gestión que garantice su financiación y favorezca la creación de una comunidad excelente, motivada y participativa que posibilite un cumplimiento eficaz de su misión.

Proyectos

1. La colección: la otra ampliación del Prado
2. Un Museo más extenso: el Prado Disperso
3. La mejor experiencia del Prado
4. Centro de Estudios: un referente internacional en la conservación y restauración
5. Las exposiciones del Prado
6. Ser del Prado
7. El futuro en el pasado: el Salón de Reinos

La colección: la otra ampliación del Prado

La presentación más amplia y en las condiciones museográficas más idóneas del conjunto de las colecciones del Museo para la mejor valoración de la obra de arte y su apreciación por el visitante.

OBJETIVOS

1. Ofrecer al público visitante de forma ordenada y atractiva la más completa presentación de las colecciones del Museo, mostrando una selección más amplia y representativa de todas las escuelas, e incorporando las obras del siglo XIX.
2. Dotar a las obras expuestas de todos los recursos museográficos necesarios para garantizar su óptima presentación, así como su puesta en valor desde una perspectiva artística, histórica y cultural.
3. Recuperar arquitectónicamente para la colección los espacios expositivos que, con anterioridad a la ampliación, fueron ocupados para otros fines en el Edificio Villanueva.
4. Analizar y revisar el estado de conservación de las obras a instalar en los espacios recuperados, como consecuencia de los criterios del Plan de Reordenación de Colecciones, realizándose las restauraciones que se consideren oportunas.
5. Formalizar el proceso de separación de colecciones entre el Museo Nacional del Prado y el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.
6. Renovar el interés del público por visitar la colección permanente, resultado de la ampliación del número de obras expuestas y de su nueva presentación.
7. Ofertar un nuevo programa de actividades educativas y divulgativas, a partir de la renovada presentación de las colecciones, que permita hacer del Museo el mejor instrumento pedagógico al servicio de la sociedad.
8. Alcanzar las mejores condiciones de accesibilidad física a los distintos espacios públicos del Museo para las personas con movilidad reducida.
9. Facilitar una mayor accesibilidad a las colecciones a través de la página web.
10. Implantar un Plan de Emergencia de Colecciones.

ACTUACIONES

1. Recuperación arquitectónica de salas en el Edificio Villanueva con la consiguiente adecuación para fines expositivos, incluyendo en materia de seguridad, iluminación, climatización, accesibilidad física, etc., e incorporando nuevos recursos museográficos para una más atractiva presentación de las colecciones, en virtud de los pertinentes criterios de conservación establecidos en el Plan de Reordenación de Colecciones. (CON/REG/EXP/OM)¹.

Durante los próximos cuatro años, tras la inauguración de la ampliación en el Edificio Jerónimos, al Museo del Prado le corresponde llevar a cabo “la otra ampliación”, consistente en la recuperación de salas expositivas del Edificio Villanueva. Estas salas han sido sometidas a una servidumbre necesaria y justificable durante años, para atender a las necesidades imperantes del Museo (fundamentalmente restauración y depósito de obras de arte), en lugar de ser utilizadas para la exposición de la colección permanente. Aunque el Museo se haya mantenido abierto y funcionando durante el periodo de la renovación de las cubiertas (1995-2000) y posteriormente durante el periodo de construcción de la ampliación (2000-2007), y a pesar de que, con un esfuerzo extraordinario, se ha conseguido que todas las obras maestras estuvieran siempre a la vista del público visitante para su conocimiento y disfrute, algunas colecciones han visto gravemente reducida su representación en salas, o incluso han sufrido un largo exilio en almacén a la espera de tiempos mejores. Con el cierre del Casón del Buen Retiro en 1997, por ejemplo, las colecciones de pintura y escultura moderna del Museo dejaron de verse hasta su esplendorosa reaparición en la gran exposición inaugural de la ampliación en octubre de 2007; las colecciones españolas de pintura gótica, hispano-flamenca y renacentista han mantenido una presencia poco más que simbólica en el Museo desde finales de los años noventa, y lo mismo ha pasado con la pintura europea del siglo XVIII desde 2003 hasta el verano de 2008. Esta recuperación de salas, que implica casi la cuarta parte de los espacios expositivos del Edificio Villanueva, es la razón principal por la que se propone una ambiciosa reordenación de las colecciones del Museo, ya anunciada en el anterior Plan de Actuación, 2005-2008.

Se suman a esta circunstancia básica algunas otras de no menos importancia que han llevado al Museo a una profunda reflexión sobre cuál debería ser el discurso expositivo de sus colecciones, reflexión en la que han participado con la Dirección todas las Áreas de Conservación, junto con aquellas otras áreas que también se ocupan de colecciones (Restauración, Registro y Exposiciones) y las que tienen la responsabilidad del funcionamiento de los edificios del Museo. Un factor indudablemente determinante es el nuevo flujo de público ya que, a partir de la puesta en marcha de la ampliación –que ha conllevado

1. Tras cada actuación figuran las áreas responsables de su ejecución denominadas por los acrónimos que aparecen junto a su denominación completa bajo el epígrafe “Áreas” del cuadro “Contribución de cada Área a la consecución de los Proyectos” (véase página 63)

la reapertura de la Puerta de Velázquez y la recuperación de la ahora denominada “Sala de las Musas”–, el acceso a las colecciones se realiza desde el centro del Edificio Villanueva y no desde los extremos de su eje longitudinal, como ha sido el caso durante muchas décadas. Este cambio fundamental obliga al replanteamiento de la ordenación de las distintas colecciones para establecer un recorrido ideal que responda a los siguientes criterios:

- a) Claridad en el discurso expositivo, articulado fundamentalmente por cronología y escuelas pictóricas.
- b) Una mayor representación numérica de todas las escuelas.
- c) El mejor aprovechamiento de las salas del Museo, teniendo en cuenta su variedad en cuanto a dimensiones, orientación e iluminación (natural –lateral o cenital–, y artificial).
- d) La introducción de salas de estudio o de carácter temático que permitan –a través de una instalación más densa– mostrar conjuntos de obras que hasta el momento no se han podido ver.

Otro elemento determinante en el Proyecto de Reordenación de Colecciones es la decisión, anunciada ya en el Plan de Actuación anterior, de incorporar las colecciones españolas del siglo XIX al discurso expositivo del Museo. Así se mostrará en el Edificio Villanueva una visión panorámica del arte español que empezará con la pintura románica de San Baudelio de Berlanga (siglo XII) y cerrará con Aureliano de Beruete y Joaquín Sorolla a principios del siglo XX, en estricta contemporaneidad con las primeras vanguardias. Si en el quinquenio 2003-2007 han estado expuestas en el Museo como media menos de mil obras, la intención del Plan de Reordenación de Colecciones es incrementar este número en el 50%.

El recorrido ideal prevé que la visita a las colecciones del Museo se realice en la forma de un bucle, empezando en el centro del Edificio Villanueva en la planta baja en la Sala de las Musas – las diosas inspiradoras del arte y por tanto las míticas protectoras del Museo–, y dirigiéndose a continuación hacia el norte del edificio a las colecciones medievales y renacentistas, flamencas, italianas y españolas. Desde la Rotonda de Goya Baja se accedería a la primera planta a la Rotonda de Goya Alta, dominada por la figura broncea de *Carlos V y la Furia*, efigie de uno de los fundadores de la colección real, y ahí empezaría, en el espacio más emblemático del Museo del Prado, la Galería Central, el recorrido quizás más extraordinario de toda la historia de la pintura europea, desde Tiziano, Tintoretto y Veronés, entroncando con Velázquez en la zona central frente a *Las meninas*, continuando con Rubens y Van Dyck, herederos ambos de la tradición de la pintura veneciana, y cerrando, como es el caso ahora, con la vista de *La familia de Carlos IV* de Goya en la sala del fondo (la actual Sala 32). Las obras de la Galería Central, todas de gran formato como requiere el mismo espacio arquitectónico bañado con luz natural, constituyen la columna vertebral de la colección real española y su más permanente acento de excelencia. La restauración y apertura de las llamadas “Galerías Jónicas”

de Juan Villanueva, que flanquean la Galería Central y miran hacia el Paseo del Prado, supondrá una importante incorporación del edificio original a la visita pública. En las distintas secuencias de salas que flanquean la Galería Central hacia el este, se establecerán los importantes núcleos de pintura española: El Greco, Ribera, Zurbarán en la parte norte, Velázquez en el centro, y Murillo y la escuela madrileña en la parte sur. El recorrido ideal lleva hasta el bloque sur del Edificio Villanueva, donde se expondrá la pintura europea del siglo XVIII, incluyendo una sala temática del retrato borbónico cuyo eje será el gran retrato de *La familia de Felipe V* de Louis Michel van Loo. La gran colección de pinturas de Francisco de Goya, del cual el Museo del Prado contiene el conjunto de obras más rico y variado existente, se organizará en las tres plantas del bloque sur: en la planta segunda, los cartones para tapices junto con las primeras obras del maestro, en la planta principal, las obras hasta aproximadamente 1800, incluyendo las *Majas*, y en la planta baja, las obras de Goya del siglo XIX. El recorrido ideal, completando el bucle, termina con las colecciones de pintura y escultura del siglo XIX, desde el Neoclasicismo al fin de siglo, en la planta baja, y llevaría el visitante de vuelta a la Sala de las Musas. En la segunda planta norte se expondrían las colecciones del siglo XVII, fundamentalmente las flamencas, y en la segunda planta sur, las colecciones españolas del siglo XVIII.

Este Plan de Reordenación de Colecciones se empezará a realizar en el 2009 con la inauguración de las salas de pintura italiana del siglo XVI en la primera planta norte (en las salas que fueron el antiguo taller de restauración), la presentación de las colecciones del siglo XIX en la planta baja sur, y la presentación de la pintura española del Románico al Renacimiento en la planta baja norte. Se desarrollará a lo largo de los próximos cuatro años y comportará una mejora de instalaciones e iluminación, y renovación de los textos de sala y las cartelas explicativas.

2. Reordenación de otras zonas del Edificio Villanueva con una doble finalidad: (OM)

- a) Adecuar arquitectónicamente determinados espacios, tanto de carácter público como interno, a fin de reubicar los servicios siguientes:
 - Taller de restauración de pintura de gran formato
 - Taller de marcos
 - Estudio fotográfico
 - Salas de reserva de colecciones
 - Almacenes
 - Conserjería
 - Vestuarios
 - Aseos públicos
 - Núcleos de circulación vertical
- b) Mejorar la conservación y uso del Edificio Villanueva:
 - Impermeabilización del patio del Pabellón Sur
 - Restauración de carpinterías exteriores

- Habilitación del Pabellón sur para fines didácticos
- Adecuación del bloque de Murillo

3. Crear una comisión de trabajo formada por miembros de las Áreas de Conservación y Registro, así como por las personas que designe el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, para completar el proceso de ordenación de las colecciones entre ambas instituciones. (CON/REG)

4. Desarrollar y consolidar la vocación divulgativa y pedagógica del Museo² mediante la puesta en marcha de un programa de actividades complementario de la visita a la colección permanente, con especial atención a los distintos tipos de público. (EDU)

5. Definir y aplicar una estrategia de comunicación específica dirigida a los medios de comunicación de ámbito general, así como a la prensa, nacional e internacional, especializada en cultura y turismo. (COM)

6. Desarrollar un calendario de restauración de acuerdo con el Plan de Reordenación de Colecciones, así como restaurar obras singulares en virtud de los oportunos criterios de conservación. (RES/CON)

7. Implementar nuevos desarrollos de la web del Museo que permitan: (CON/COM)

- a) Informar a los usuarios sobre las nuevas obras expuestas, así como de los criterios empleados para su ordenación.
- b) Ampliar el número de obras de la colección accesibles a través de la web.

8. Mejorar las condiciones de visita³ a la colección mediante la: (CON/EXP)

- a) Renovación general de los soportes gráficos de la colección permanente (textos de sala, cartelas de obra, cartelas singulares...) estableciendo una mejor sistematización de la información y de los contenidos, en diferentes lenguas.
- b) Implantación de una nueva numeración de las salas de acuerdo a la ordenación de la colección que permita una mejor circulación del visitante.

9. Finalizar la primera fase del Plan de Emergencia de Colecciones, consistente en el análisis de riesgos internos y externos y la elaboración de un manual de emergencias con una detallada descripción de los protocolos de actuación. (CON/REG/EXP)

2. Véase Proyecto 3: La mejor experiencia del Prado.

3. Véase Proyecto 3: La mejor experiencia del Prado.

ÁREAS RESPONSABLES⁴

Conservación, Restauración, Registro, Educación, Exposiciones, Obras y Mantenimiento, Comunicación.

ÁREAS COORDINADAS⁵

Biblioteca, Documentación y Archivo, Recursos Humanos, Económico Financiera, Atención al Visitante, Seguridad, Informática, Asuntos Generales, Coordinación de Seguridad y Salud Laboral, Patrocinio y Relaciones Externas.

4. Áreas coordinadas: son aquellas que realizan una labor de apoyo e instrumento para alcanzar los fines trazados.

5. Áreas responsables: son aquellas que adquieren un especial protagonismo y relevancia en la consecución de los objetivos y actuaciones de cada uno de los siete Proyectos.

Un Museo más extenso: el Prado Disperso

Establecer una nueva política de gestión de los fondos dispersos del Museo del Prado que permita garantizar su mejor conservación, visibilidad pública y aprovechamiento cultural y educativo.

OBJETIVOS

1. Finalizar el proyecto de rehabilitación y adecuación de la Casa de los Águila⁶, y la construcción de los edificios anexos de nueva planta para la creación del Centro de Gestión de Depósitos, dotándolos de los recursos materiales y técnicos necesarios para garantizar la mejor conservación y difusión de las colecciones en depósito.
2. Compartir recursos con las diferentes Administraciones Públicas para la conservación y difusión de los depósitos, así como para su financiación y sostenimiento.
3. Impulsar un conjunto de centros museísticos asociados, que asuman, entre sus responsabilidades, la de conservar las obras en depósito en sus respectivos territorios autonómicos, favoreciendo la concentración de los mismos en los lugares más adecuados con el fin de mejorar el acceso del público a las obras, todo ello de conformidad con los criterios establecidos por el Ministerio de Cultura para la Red de Museos de España.
4. Obtener un mayor aprovechamiento pedagógico colaborando en las iniciativas culturales y educativas que se realicen en relación con los depósitos del Museo Nacional del Prado.
5. Reorganizar los depósitos en función de los criterios de exposición, conservación y difusión de las instituciones depositarias, así como de los planes de exhibición plurianuales y de las necesidades propias del Museo.
6. Implicar al Centro de Gestión de Depósitos en las gestiones derivadas de la organización y coordinación del Programa Prado Itinerante.⁷

6. Contratación y dirección de la obra a cargo de la Gerencia de Infraestructuras y Equipamientos del Ministerio de Cultura.

7. Véase Proyecto 5: Las exposiciones del Prado.

ACTUACIONES

1. Adaptar arquitectónicamente la Casa de los Águila para su uso museístico (OM)

Fase 0. 2009

- a) Revisar y ajustar el programa de necesidades del Centro de Gestión de Depósitos a las disponibilidades de espacio derivadas de la integración de los hallazgos arqueológicos y las condiciones exigidas para su visita pública.
- b) Redacción del proyecto arquitectónico de adecuación final de la Casa de los Águila, instalaciones y ajardinamiento.

Fase I. 2009-2010

- a) Licitación y adjudicación de las obras de adecuación y ejecución de las mismas.
- b) Seguimiento y supervisión de las obras para velar por su correcta ejecución y garantizar el grado de calidad y excelencia exigido.
- c) Suministro de los equipamientos y mobiliario requerido para el cumplimiento de sus funciones.

Fase 2. 2010

- a) Puesta en funcionamiento del edificio como Centro de Gestión de Depósitos.

2. Crear el Centro de Gestión de Depósitos dotándole de una estructura organizativa y de recursos humanos, materiales y económicos que garanticen su correcto funcionamiento. (RH/EF/AG)

3. Programar y ejecutar las siguientes acciones, destinadas a actualizar la documentación administrativa y técnica de los depósitos: (REG/RES/I)

- a) Supervisar el estado de conservación de los depósitos en sus correspondientes sedes.
- b) Fotografiar y documentar las obras.
- c) Realizar los procesos de restauración necesarios.
- d) Completar y actualizar el inventario de depósitos y sus localizaciones.
- e) Desarrollar una aplicación informática para la gestión de las colecciones en depósito integrada en el Sistema de Información Museográfica (SIMA).

4. Crear marcos de colaboración estables con instituciones museísticas de cabecera de las Comunidades Autónomas, con el fin de colaborar en la conservación y estudio de los depósitos del Museo del Prado en su territorio, como el acordado con el Museo Nacional de Arte de Cataluña (MNAC), para la gestión de los depósitos ubicados en la Comunidad Autónoma de Cataluña. (REG)

5. Depositar en el claustro de la Cartuja del Paular (Rascafría, Madrid), una vez culminada la restauración, las 53 telas de Vicente Carducho sobre las historias de San Bruno y los primeros cartujos, en el marco de un proyecto conjunto con el Ministerio de Cultura y la Comunidad Autónoma de Madrid. La sustitución de las obras en las instituciones actualmente depositarias será atendida dando prioridad a aquellas que tengan un carácter museal. (CON/REG)

6. Continuar la labor de planificación y coordinación del Programa Prado Itinerante para el periodo 2009-2012. (EXP).

7. Extender y adaptar la actividad educativa y pedagógica del Museo a los siguientes programas: (EDU)

a) Programa Prado Disperso, colaborando con las instituciones depositarias en la elaboración de material didáctico, así como en otros recursos divulgativos, para su mejor aprovechamiento cultural y educativo.

b) Programa Prado Itinerante, diseñando actividades didácticas y material pedagógico complementario de fácil adaptación para las sedes receptoras de las exposiciones temporales itinerantes.

ÁREAS RESPONSABLES

Conservación, Restauración, Registro, Educación, Exposiciones, Recursos Humanos, Económico Financiera, Obras y Mantenimiento, Asuntos Generales, Informática.

ÁREAS COORDINADAS

Biblioteca, Documentación y Archivo, Seguridad, Coordinación Seguridad y Salud Laboral, Patrocinio y Relaciones Externas, Comunicación.

La mejor experiencia del Prado

Incentivar la visita al Museo y facilitar a los diferentes tipos de visitantes los recursos didácticos y de accesibilidad necesarios para alcanzar una plena satisfacción cultural y educativa de la experiencia de la obra de arte en el Prado.

OBJETIVOS

1. Alcanzar el máximo nivel de calidad en la visita, ofreciendo al público la mejor experiencia del Museo.
2. Habilitar los espacios adecuados dentro del Edificio Villanueva que permitan la mayor visibilidad y el mejor desenvolvimiento de las actividades educativas.
3. Captar nuevos visitantes y aumentar el grado de fidelización del público.
4. Colaborar con otros museos, instituciones docentes y culturales, mediante la suscripción de los oportunos acuerdos, con el fin de atraer nuevos públicos, así como para ofrecer actividades conjuntas de carácter educativo y formativo.
5. Desarrollar la vocación pedagógica del Museo, a partir del valor didáctico de sus colecciones, ofreciendo un amplio repertorio de lecturas para públicos de diferente edad y formación.
6. Instaurar un nuevo régimen de visitas para el público escolar y personal docente, que atienda sus necesidades y demandas, tanto durante su visita, como de forma previa, con el fin de garantizar la correcta comprensión de las colecciones, motivando, al mismo tiempo, la observación, la imaginación y el espíritu crítico.
7. Incorporar nuevas tecnologías que contribuyan a enriquecer la experiencia educativa y en general al mayor disfrute de la visita.
8. Ofrecer una línea de publicaciones divulgativas y didácticas que incorpore las últimas aportaciones en el ámbito de la investigación de las colecciones.
9. Editar la *Guía* oficial de la colección permanente del Museo en distintas lenguas.
10. Redimensionar y potenciar el canal web de educación del Museo Nacional del Prado.
11. Fomentar el uso de la web como herramienta para:
 - a) Mejorar la accesibilidad al Museo y sus colecciones.
 - b) Incentivar la venta anticipada de entradas para la colección permanente, exposiciones temporales, y demás actividades ofrecidas por el Museo.
12. Ampliar las prestaciones y servicios a los usuarios con discapacidad.
13. Desarrollar un programa de voluntariado que contribuya, en colaboración con el personal del Museo, a prestar un mejor y más completo servicio a los visitantes.

ACTUACIONES

1. Adaptar arquitectónicamente el Pabellón Sur para el Área de Educación en el que se han de configurar diferentes espacios, tanto de carácter interno como público (biblioteca, mediateca, talleres, aulas, etc.), bajo la premisa de una fácil circulación y comunicación con el exterior y con el Edificio Villanueva. (EDU/OM)
2. Desarrollar programas de colaboración con otras instituciones públicas y privadas, con el fin de posibilitar nuevas actividades de carácter educativo. Especial protagonismo adquiere el necesario acuerdo institucional entre los museos integrantes del “Paseo del Arte”, no sólo para fomentar una forma de acceso a estas instituciones, sino para diseñar una oferta educativa y divulgativa conjunta que permita trazar nuevos itinerarios de carácter artístico e histórico. (EDU/AV)
3. Impartir cursos de formación para profesorado, y crear un sistema permanente de asesoramiento para las visitas escolares. (EDU)
4. Empezar un programa de publicaciones didácticas, disponibles en la web educativa del Museo, que contribuya a difundir la presencia de las colecciones en el ámbito escolar, y que complemente el diseño de los programas de actividades concebidos para cada uno de los niveles educativos: infantil, primaria, secundaria y bachillerato. (EDU/EDI)
5. Publicar la *Guía* oficial de la colección permanente en español, inglés, francés, alemán, italiano, japonés y ruso (EDI.)
6. Publicar *Guías* de las colecciones expuestas, de forma paralela a la reordenación de la colección, y otros materiales divulgativos sobre la colección permanente del Museo y sus exposiciones temporales, en distintas lenguas, en coordinación con la Sociedad Museo del Prado Difusión. (EDU/ EDI)
7. Crear un espacio multimedia en donde el visitante pueda enriquecer su visita a través del uso de las nuevas tecnologías, que le permitan trazar, entre otras ofertas, su propio recorrido por el Museo, visualizar presentaciones multimedia, infografías, vídeos, etc. (EDU/AV/I)
8. Adecuar, en virtud a los tipos de público (individual y categorías de grupo), y sus hábitos de visita, los protocolos de acceso y horarios con la intención de centralizar en la zona de Goya Baja la venta de entradas y distribuir al visitante a las diferentes puertas cuyo uso específico garantizará un mejor y más directo acceso. (AV)
9. Desarrollar un manual de acogida del visitante de aplicación para todo el personal de atención al público, e impartir cursos de formación especializada. (AV)

10. Garantizar la calidad en el servicio de guías ofrecido en el Museo mediante la creación de herramientas para su formación, adecuación de contenidos y posterior evaluación.(AV)
11. Iniciar campañas de captación de voluntarios capaces de atender e informar al público y acompañar en su visita a personas con discapacidad, o visitantes de la tercera edad, así como contribuir a labores divulgativas y de apoyo a las actividades educativas. (EDU/AV)
12. Consolidar los criterios de señalización externa e interna del Museo, a través de un sistema basado en criterios de eficacia y claridad con el objetivo de facilitar los accesos y ayudar al visitante en su circulación por el Prado. (AV)
13. Traducir el material divulgativo e informativo (folletos, planos, guías etc.) a nuevos idiomas, como japonés, portugués, italiano y alemán. (EDU/AV)
14. Instalar pantallas de información en accesos, puntos de información, áreas de educación y zonas de descanso que faciliten datos de interés para la visita, y ofrezcan las novedades del Museo (EDU/AV/I).
15. Desarrollar campañas de captación y fidelización de público a nivel local, nacional e internacional.(AV/COM)
16. Implementar nuevas herramientas informáticas que permitan: (AV/I)
 - a) Contar con un sistema de explotación estadística de los datos de visitantes y grado de satisfacción de la visita, que permita conocer en tiempo real los datos, así como elaborar informes de acuerdo a las necesidades del Museo, y poner en marcha nuevos estudios de público.
 - b) Ofrecer un sistema automatizado de recepción de quejas y sugerencias con la intención de mejorar el plazo de respuesta, y de ágil y fácil explotación para el Museo como herramienta correctiva de los fallos en el servicio.
17. Mejorar y ampliar el servicio de audioguías mediante: (EDU/AV)
 - a) Ampliación de contenidos.
 - b) Incorporación de nuevos productos para la visita infantil y familiar.
 - c) Puesta a disposición de signoguías (lenguaje de signos) para personas con discapacidad auditiva.

18. Mejorar y ampliar los servicios de venta anticipada de entradas a través de: (AV)

- a) Una mayor oferta de opciones para el acceso a la colección permanente, exposiciones temporales y demás actividades ofrecidas por el Museo.
- b) Incorporación de herramientas que agilicen y diversifiquen la venta de entradas, como cajeros automáticos, terminales expendedores en puntos de acceso al Museo, y otras vías telemáticas.

ÁREAS RESPONSABLES

Educación, Edición, Atención al Visitante, Obras y Mantenimiento, Informática, Comunicación.

ÁREAS COORDINADAS

Conservación, Restauración, Recursos Humanos, Económico Financiera, Seguridad, Informática, Asuntos Generales, Coordinación de Seguridad y Salud Laboral, Patrocinio y Relaciones Externas.

Centro de Estudios: un referente internacional en la conservación y restauración

Ampliar la capacidad técnica y humana para
el desarrollo de las principales líneas
de investigación y programas de conservación
del Museo favoreciendo la relación con
la comunidad científica y universitaria.

OBJETIVOS

1. Crear el Centro de Estudios del Museo del Prado en el Casón del Buen Retiro, convirtiéndolo en referente nacional e internacional dentro del campo de la investigación de las colecciones, la conservación preventiva, la restauración de obras de arte y la investigación técnica asociada a ambas disciplinas.
2. Poner en marcha la Escuela del Prado con los programas de formación de conservadores, restauradores y profesionales de museos.
3. Obtener el reconocimiento oficial del Museo Nacional del Prado como Centro de Investigación, y afianzarse como una institución de referencia dentro del panorama nacional e internacional en el campo de la investigación de la Historia del Arte.
4. Crear el Centro de Documentación y desarrollar sus servicios y recursos a través de la web para facilitar la accesibilidad al conjunto de sus fondos al personal científico propio y externo, así como a los integrantes de la Escuela del Prado.
5. Desarrollar proyectos de investigación y de catalogación de las colecciones del Museo del Prado, fomentando la colaboración y participación de instituciones de prestigio y reconocidos especialistas españoles y extranjeros.
6. Diseñar y editar un Plan de Publicaciones, como principal herramienta de difusión de la labor investigadora desarrollada por el Centro de Estudios en todos sus ámbitos de actuación.
7. Desarrollar el canal de investigación de la web del Museo para recoger y difundir el resultado de la investigación, las actividades y publicaciones del Centro de Estudios y de la Escuela del Prado.

ACTUACIONES

1. Dotar al Centro de Estudios de la organización y recursos necesarios para garantizar su adecuado funcionamiento y cumplimiento de las funciones que tiene atribuidas, así como asegurar su correcta interrelación con los demás edificios del *campus* del Museo Nacional del Prado, lo que exige: (CON/RH/EF)

a) Incentivar la colaboración con otras instituciones (museos, universidades, centros de restauración...) para fomentar la formación de profesionales mediante becas y estancias, así como la celebración de cursos especializados, seminarios y congresos de carácter nacional e internacional.

b) Crear la Cátedra del Prado, que será ocupada por un académico o especialista de reconocido prestigio que impartirá una serie de conferencias y clases magistrales en el Centro de Estudios y en el Museo. Además, participará en la vida intelectual del Centro desarrollando un proyecto de investigación o docencia vinculado al Museo como institución o a las colecciones.

c) Poner en marcha el Programa de “Fellows” de investigación, siendo éstos investigadores seleccionados entre profesionales de alto nivel que desarrollarán en el Centro proyectos de investigación vinculados al Museo, sus colecciones y sus fondos.

d) Programar cursos de museología, uno de ellos con título oficial de Master, o equivalente, basados en las colecciones, las instalaciones, y fondos del Museo del Prado, siendo el personal docente personal de la Escuela, profesionales del Museo y profesores invitados.

2. Desarrollar el Centro de Documentación mediante la integración en un área única la Biblioteca y el Servicio de Documentación y Archivo, con el fin de atender las necesidades de información e investigación sobre el Museo y las colecciones, para lo que será necesario: (CON/BDA)

a) Facilitar a los usuarios el acceso y consulta de los fondos bibliográficos, documentales y de archivo, mejorando su accesibilidad vía web.

b) Configurar e implantar un sistema informatizado de gestión de colecciones que integre y vincule toda la información disponible sobre las mismas y sobre sus procesos de restauración, que sirva tanto como instrumento de apoyo para el personal investigador, como de consulta para el público interesado

c) Desarrollar campañas de digitalización de fondos bibliográficos, documentales y de archivo, con el fin de facilitar el acceso a los mismos y contribuir en su conservación para las nuevas generaciones.

d) Desarrollar el catálogo automatizado de biblioteca, y el proceso técnico de los fondos mediante el acceso a un sistema de entorno web (Absys.net).

e) Constituir un Repositorio Institucional que recoja y haga accesible la producción intelectual del Centro de Estudios del Museo a través de Internet utilizando

protocolos estandarizados como OAI-PMH (Open Archives Initiative – Protocol for Metadata Harvesting).

f) Colaborar en el desarrollo de la Red de Bibliotecas de Museos Estatales, impulsada por la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura, y participar en la puesta en marcha de una Red de Archivos de Museos.

g) Participar en Artlibraries.net, el principal buscador bibliográfico a nivel internacional en Historia del Arte, que agrupa los catálogos de las 28 bibliotecas especializadas en arte más importantes de Europa y Norteamérica, y en la sección de bibliotecas de arte de IFLA.

h) Colaborar con otras instituciones nacionales e internacionales para el desarrollo de programas de documentación iconográfica y digitalización.

i) Crear un folleto-guía con los servicios del Centro de Documentación así como un boletín electrónico que, a través de Intranet, permita a todos los empleados del Museo conocer los ingresos de fondos bibliográficos y documentales, noticias novedades, actividades y otras cuestiones de interés para el usuario de carácter interno.

3. Emprender trabajos de catalogación de las colecciones del Museo con el fin de difundir sus contenidos a la comunidad científica, a través de la publicación de: (CON/EDI)

a) Catálogos razonados de las colecciones del Museo del Prado:

– *Pintura holandesa*. Teresa Posada, Conservadora de Pintura Flamenca y Escuelas del Norte (2009).

– *Conjunto de 944 monedas ibéricas*. María Isabel Gisbert, antigua Ayudante de Conservación del Área de Escultura y Artes Decorativas.

– *181 miniaturas del Museo Nacional del Prado*. Carmen Espinosa, Conservadora del Museo Lázaro Galdiano (2010).

– *Tres cuadernos italianos de artistas españoles del siglo XVIII conservados en el Prado: José del Castillo, Mariano Maella y Francisco Goya*. Manuela Mena, Jefe del Área de Conservación de Pintura del Siglo XVIII y Goya, y Anna Reuter y José de la Mano, historiadores del arte, bajo la dirección de José Manuel Matilla, Jefe del Departamento de Dibujos y Estampas (2011).

– *Pintura española desde el Románico hasta el primer Renacimiento*. Pilar Silva, Jefe de Departamento de Pintura Española Medieval hasta el primer Renacimiento (2011).

– *Luca Giordano en el Museo del Prado*. Andrés Úbeda, Jefe del Área de Conservación de Pintura Italiana y Francesa (2011).

– *Tiziano en el Museo del Prado*. Miguel Falomir, Jefe de Departamento de Pintura Italiana y Francesa (2012).

b) Catálogos generales de las colecciones:

– *Pintura del siglo XIX*, Área de Conservación de Pintura del Siglo XIX (2011).

– *Pinturas del Museo Nacional del Prado* (2012).

c) *Boletín del Museo del Prado*, con carácter anual.

CENTRO DE ESTUDIOS: UN REFERENTE INTERNACIONAL
EN LA CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN

4. Desarrollar y participar en proyectos de investigación en el campo de la restauración, como: (RES)

- Dendrocronología para la datación de maderas.
- Evaluación de métodos de limpieza mediante la utilización de jabones comerciales y sistemas gelificados con agar y azarosa.
- Proyecto Europeo CHARISMA (Cultural Heritage Advanced Research Infraestructuras: Sinergy for a Multidisciplinary Approach to Conservativo-Restoration)

ÁREAS RESPONSABLES

Conservación, Restauración, Biblioteca, Documentación y Archivo, Edición, Recursos Humanos, Económico Financiera.

ÁREAS COORDINADAS

Informática, Asuntos Generales, Patrocinio y Relaciones Externas, Comunicación.

Las exposiciones del Prado

Desarrollar un amplio Programa de Exposiciones que ponga en relieve las líneas de investigación del Museo, así como la capacidad de colaboración del Prado con otros museos nacionales e internacionales.

OBJETIVOS

1. Ofrecer al público visitante un riguroso Programa de Exposiciones Temporales que contribuya a completar y ampliar el conocimiento sobre las obras del Museo poniéndolas en relación, tanto con artistas significativos, como con las distintas corrientes habidas a lo largo de la Historia del Arte.
2. Colaborar con instituciones museísticas internacionales para la co-organización de exposiciones temporales.
3. Participar en proyectos cuya finalidad sea difundir en el exterior la calidad e importancia de la cultura y del Patrimonio Histórico Español.
4. Fomentar la presencia de las colecciones del Museo Nacional del Prado en todo el territorio nacional mediante la presentación del Programa Prado Itinerante de forma paulatina en las distintas Comunidades Autónomas.
5. Ofrecer al visitante y al investigador una línea editorial de alto nivel científico y divulgativo integrada por los catálogos de las exposiciones, así como otras publicaciones monográficas.
6. Consolidar el patrocinio como vía de financiación complementaria, pero indispensable, de las exposiciones temporales del Museo Nacional del Prado.
7. Desarrollar nuevas estrategias de comunicación que permitan alcanzar un mayor grado de difusión de las exposiciones temporales.

ACTUACIONES

1. Avance del Programa de Exposiciones (2009 -2012) para la sede del Museo Nacional del Prado: (CON/EXP)

2009

- *Francis Bacon*
- *La bella durmiente. Pintura victoriana del Museo de Ponce*
- *Joaquín Sorolla*
- *Juan Bautista Maíno*

2010

- *Pintura holandesa del Museo del Prado*
- *Turner y los maestros antiguos*
- *Renoir y la pintura francesa del Sterling and Francine Clark Institute*
- *El joven Ribera*

2011

- *Chardin*
- *Murillo y Justino de Neve*
- *Los orígenes del paisaje romano*

2012

- *El último Rafael*
- *El joven van Dyck*

2. Avance del Programa Prado Itinerante: (CON/EXP)

2009

- *El bodegón español en el Prado*

2010-2011

- *La Edad de Oro del paisaje nórdico en el Prado*

3. Avance del Programa Prado Internacional: (CON/EXP)

2009

- *Dibujos italianos en la colección del Museo Nacional del Prado. Itinerante con tres sedes en Estados Unidos: Frick Art and Historical Center Pittsburgh, Pennsylvania; Mary and Leigh Block Museum of Art, Northwestern University, Evanston, Illinois y Philbrook Museum, Tulsa, Oklahoma.*

— *Dioses transfigurados. Esculturas clásicas del Museo del Prado en Dresde.* Palacio Japonés del Museo Estatal de Dresde.

4. Puesta en marcha del programa de exposiciones *La obra invitada.* (CON/EXP)
Programa dedicado a la exhibición de una obra procedente de otro Museo en la colección permanente, con el fin de sugerir aproximaciones y encuentros que pueden dar lugar a análisis puntuales o constituir el germen de proyectos más complejos, tanto en el ámbito de la investigación como en el de la restauración.
5. Programar y coordinar el programa de exposiciones *Otras miradas.* (CON/EXP)
El objetivo es la creación de actividades expositivas que permitan un diálogo entre el Museo y sus colecciones con creadores y pensadores contemporáneos.
6. Publicar los catálogos de las exposiciones anteriormente citadas y otras monografías, en las que se conjugue el rigor académico y la mejor divulgación. (EDI)
7. Establecer una nueva estrategia de patrocinio para el Programa Prado Itinerante que simplifique su sistema de gestión y captación, y que a su vez permita una mayor flexibilidad en su planificación geográfica, calendario y selección de sedes de exposición. (PRE)
8. Desarrollar campañas de comunicación y difusión de las exposiciones temporales en las que se ponga de relieve las distintas líneas de investigación del Museo y su capacidad de colaboración con otros museos nacionales e internacionales. (COM)
9. Mejorar los sistemas de gestión y organización de las exposiciones en el ámbito nacional e internacional en materia de gestión de préstamos, optimización de recursos (Garantía del Estado, protocolos de transporte, correos), diseño polivalente del montaje, racionalización del uso de embalajes, y ajuste del precio y tirada de los catálogos en virtud a su vocación y distribución. (EXP)

ÁREAS RESPONSABLES

Conservación, Edición, Exposiciones, Patrocinio y Relaciones Externas, Comunicación.

ÁREAS COORDINADAS

Restauración, Registro, Biblioteca, Documentación y Archivo, Educación, Recursos Humanos, Seguridad, Económico Financiera, Atención al Visitante, Obras y Mantenimiento, Seguridad, Coordinación de Seguridad y Salud Laboral.

Ser del Prado

Mostrarse como una organización eficiente que aspira a la excelencia en la prestación del servicio público y favorece el desarrollo de la participación activa y la carrera de los profesionales que forman parte de la misma.

OBJETIVOS

1. Reforzar la identificación de todas las personas que trabajan en el Museo con los valores de calidad y excelencia propios de la Institución, fortaleciendo su vocación de servicio público, a través del compromiso y la vinculación del personal con la misión del Museo.
2. Mejorar el nivel profesional de las personas que trabajan en el Museo, aumentando su eficacia y eficiencia mediante la oportuna formación, la mejor adecuación de las tipologías de los puestos de trabajo, junto a la instauración de herramientas que permitan motivar e implicar a los trabajadores en las distintas tareas a desarrollar.
3. Fomentar la conciliación de la vida familiar con la profesional, y favorecer el desarrollo de programas de igualdad.
4. Establecer una política de acogida e integración para el personal que ingresa en el Museo con el fin de facilitar y acortar los periodos de adaptación, así como garantizar un buen desempeño del trabajo desde el primer momento de su incorporación.
5. Iniciar la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad en las diferentes áreas que conforman el Museo mediante las certificaciones de AENOR (Asociación Española para la Certificación y Normalización).
6. Configurar canales de comunicación interna que aseguren la difusión de cuantas medidas de promoción y formación se establezcan, y de todas aquellas que tengan relación con la mejora de las condiciones de trabajo, además de informar de las actividades del Museo.
7. Garantizar una adecuada asistencia médica preventiva, así como fomentar hábitos saludables entre los trabajadores del Museo.
8. Dotar a los espacios de trabajo, distribuidos en todos los edificios que conforman el *campus* del Museo Nacional del Prado, y señaladamente el edificio administrativo de la calle Ruiz de Alarcón, de las condiciones e instalaciones idóneas para el desempeño de las tareas asignadas.

ACTUACIONES

1. Desarrollar acciones que favorezcan la comunicación interna, el conocimiento de los objetivos y actividades del Museo, sus servicios y prestaciones etc., mediante: (RH/I/PRE/COM)

- a) La programación de cursos y seminarios cuya finalidad sea mostrar al personal el funcionamiento del Museo en todos sus departamentos, áreas y servicios, asegurando una mejor coordinación al mostrar la interrelación que existe entre las labores desarrolladas por cada uno de los trabajadores que integran la plantilla.
- b) La creación del Portal del Empleado en la Intranet del Museo, herramienta que permitirá mantener informado al trabajador de forma permanente de todas las actividades del Museo, servicios disponibles, novedades, noticias, informes, y favorecer una mayor relación y conocimiento interpersonal mediante la puesta en común de experiencias, aficiones, recomendaciones, consultas, etc.
- c) El mantenimiento de una línea de publicaciones institucionales, disponible a través del Portal del Empleado, que se haga eco de la actividad del Museo y de las directrices de futuro, como son la Memoria Anual de Actividades, el Plan de Actuación, así como informes monográficos sobre aspectos de interés para el Museo, en dónde se ponga de manifiesto la labor realizada por todo el personal.

2. Crear herramientas que favorezcan el desarrollo personal y profesional de los trabajadores desde una óptica de motivación e implicación, y que permitan: (RH)

- a) Facilitar a los empleados del Museo una carrera profesional.
- b) Ajustar las categorías profesionales y su número a las necesidades reales del Organismo desde una óptica de optimización de recursos y racionalización de funciones.
- c) Establecer nuevos criterios y mejorar los procesos de selección para cubrir las plazas del Organismo.
- d) Utilizar la contratación temporal únicamente en aquellos casos en los que no se puedan atender las necesidades por el personal de plantilla.
- e) Implantar un régimen de jornada y horarios que posibilite atender de manera adecuada las necesidades del Museo, con especial atención a aquellos servicios que afectan al visitante y a la calidad del servicio.
- f) Desarrollar un programa de formación que logre hacer coincidir la competencia concreta de cada trabajador con la que exige el puesto que desempeña, mediante un mínimo de 30 horas de formación anual.

3. Elaborar una norma en la que se establezcan y ordenen los procedimientos del Museo, tanto en el ámbito administrativo, como en el técnico, con el fin de mejorar el funcionamiento interno, racionalizar y simplificar los procesos de trabajo, ordenar las relaciones entre las diversas áreas funcionales del Museo, todo ello con el fin de optimizar los recursos técnicos, económicos y humanos. (A)
4. Disponer de un protocolo para la presentación a todas las áreas del personal de nuevo ingreso junto a un manual de acogida, en el que figure una introducción del Museo con sus fines, estructura, personal que lo integra, procedimientos, los espacios y circulaciones, etc. además del conjunto de tareas y responsabilidades que debe desempeñar. (RH)
5. Obtener certificaciones de calidad en los siguientes ámbitos: (BDA/OM)
 - a) Gestión medioambiental y energética responsable, como compromiso del Museo en contribuir a la política gubernamental derivada del Protocolo de Kioto y otras recomendaciones nacionales e internacionales.
 - b) Gestión bibliotecaria, norma ISO 9001:2000 de AENOR
6. Impulsar acciones dirigidas a garantizar unas mejores condiciones de trabajo, como: (SSL)
 - a) Crear herramientas internas que fomenten la adquisición por los trabajadores de hábitos de vida saludable, que prevengan enfermedades y contribuyan a minimizar los riesgos para la salud derivados de sus puestos de trabajo.
 - b) Fomentar el uso de los equipos de protección individual y de cuantas medidas de reducción de riesgos se establezcan por normativa para los diferentes puestos de trabajo.
 - c) Convertir la normativa y las recomendaciones de seguridad, salud e higiene en requisito previo e imprescindible a la hora de definir nuevos espacios y condiciones de trabajo, mediante la participación de profesionales expertos en la redacción de los programas de necesidades para la definición de los nuevos espacios del *campus*.
7. Intervenir en el edificio administrativo (c/ Ruiz de Alarcón), con la intención de optimizar y racionalizar sus espacios. (OM/AS)

ÁREAS RESPONSABLES

Biblioteca, Documentación y Archivo, Recursos Humanos, Económico Financiera, Atención al Visitante, Obras y Mantenimiento, Seguridad, Informática, Asuntos Generales, Coordinación de Seguridad y Salud Laboral, Patrocinio y Relaciones Externas, Comunicación.

ÁREAS COORDINADAS

Conservación, Restauración, Registro, Educación, Edición, Exposiciones.

El futuro en el pasado: el Salón de Reinos

La rehabilitación del Salón de Reinos para su incorporación al *campus* del Museo del Prado como un nuevo soporte de la oferta cultural y expositiva del Museo del Prado y del Paseo del Arte.

OBJETIVOS

1. Crear un espacio cultural que permita, tras la remodelación y rehabilitación arquitectónica del Salón de Reinos del antiguo Palacio del Buen Retiro, el pleno desarrollo de la actividad expositiva del Museo Nacional del Prado y el enriquecimiento de la oferta cultural del Paseo del Arte.
2. Dotar al Museo Nacional del Prado de nuevos espacios con los recursos técnicos y materiales necesarios para ofrecer una renovada actividad educativa y divulgativa complementaria a la actividad expositiva.
3. Configurar un nuevo entorno urbano en el que la conexión del Casón del Buen Retiro con el Salón de Reinos del antiguo Palacio del Buen Retiro, y su perspectiva desde las calles adyacentes, permitan al ciudadano disfrutar un espacio tan emblemático para la ciudad de Madrid como el que conforma el *campus* del Museo del Prado y edificios colindantes, insertos en el citado Paseo del Arte.

ACTUACIONES (EXP/OM)

Fase 0 (2009)

- a) Redacción del Plan de Necesidades.
- b) Elaboración de la documentación básica e imprescindible con la que ha de contar el equipo redactor del Proyecto Arquitectónico: Estudios Previos y Programa de Necesidades.

Fase 1 (2009-2010)

- a) Proceso de selección del equipo redactor del Proyecto Arquitectónico.
- b) Redacción del Proyecto Arquitectónico y de Instalaciones.
- c) Tramitación de las autorizaciones administrativas.
- d) Licitación de la ejecución de la obra.

Fase 2 (2010-2012)

- a) Adjudicación y ejecución de la obra.
- b) Inicio de las acciones necesarias para la puesta en marcha del Salón de Reinos.

ÁREAS RESPONSABLES

Exposiciones, Obras y Mantenimiento.

ÁREAS COORDINADAS

Conservación, Restauración, Educación, Recursos Humanos, Económico Financiera, Atención al Visitante, Seguridad, Informática, Coordinación de Seguridad y Salud Laboral, Patrocino y Relaciones Externas, Comunicación.

Plan Financiero

El Plan Financiero, que contempla los ingresos y gastos del Museo para el periodo 2009-2012, es el instrumento económico necesario que permite alcanzar los objetivos establecidos en los siete Proyectos prioritarios que conforman el presente Plan de Actuación.

GASTOS

Los gastos que recoge el Presupuesto se obtienen a partir de las estimaciones realizadas por los departamentos, áreas y servicios del Museo, sobre los costes en que habrá que incurrir para ejecutar cada una de las actuaciones que figuran en los distintos proyectos del Plan.

La cifra total de gasto que figura en el Cuadro 1 se obtiene, para cada ejercicio, mediante la agregación pormenorizada de los distintos tipos de gasto en que se estructura el presupuesto.

Por su especial relevancia se presentan de forma desagregada las inversiones relacionadas con el Palacio de los Águila, Salón de Reinos, Centro de Estudios, así como las actuaciones a realizar en el Edificio Villanueva.

Respecto de los gastos considerados como estructurales del Museo, se ha tenido en cuenta un incremento medio para el 2009 del 3% respecto del ejercicio anterior, valorándose los importes en euros constantes de 2009 a lo largo de los cuatro años del Plan. Igualmente las inversiones figuran valoradas en euros de ese mismo año.

INGRESOS

En la estimación de los ingresos de los próximos cuatro años se ha tenido en cuenta la necesidad de:

- a) Garantizar la corresponsabilidad presupuestaria entre la aportación del Estado y los ingresos propios del Museo (60% Estado – 40% Museo).
- b) Garantizar la financiación extraordinaria y plurianual de los proyectos estratégicos: Salón de Reinos, Centro de Gestión de Depósitos, recuperación de espacios en el Edificio Villanueva.
- c) Considerar la Dación como mejor sistema para aprovechar las oportunidades de nuevas adquisiciones.
- d) Incrementar la participación privada en la financiación del Museo a través de los Programas de Patrocinio y nuevos proyectos de *membership* en colaboración con la Fundación Amigos del Museo del Prado.
- e) Incrementar de forma atemperada la política de precios públicos y tarifas.
- f) Alcanzar la plena perspectiva de ingresos de la Sociedad Museo del Prado Difusión.
- g) Consolidar la afluencia media anual en 2.500.000 de visitantes (con una corrección previsible entre un -10 y un -15 % por el posible impacto de la recesión).

El Presupuesto de Ingresos 2009-2012, elaborado bajo las anteriores premisas, figura en el Cuadro 3 donde aparecen desglosadas por partidas las distintas fuentes de financiación de que dispone el Museo.

Una vez estimada la financiación propia que puede conseguir el Museo para cubrir el mayor porcentaje posible de sus gastos ordinarios, se puede determinar la cuantía para la que resulta necesario acudir a la financiación del Estado. Las aportaciones previstas del Ministerio de Cultura figuran bajo tres rúbricas diferentes. En primer lugar la Subvención corriente destinada al mantenimiento de los gastos ordinarios del Museo, a continuación la Subvención de capital destinada a cubrir el conjunto de inversiones que prevé realizar el Museo excepto las correspondientes al Salón de Reinos que para mayor claridad se presentan de forma separada.

PLAN FINANCIERO

CUADRO I
PRESUPUESTO DE GASTOS

	2009	2010	2011	2012
Capítulo 1. Gastos de personal	21.558.000,00	21.989.160,00	22.428.943,20	22.877.522,06
Capítulo 2. Gastos corrientes	18.501.000,00	21.404.146,34	21.217.343,98	21.329.344,19
Capítulo 6. Inversiones	5.878.000,00	5.161.693,66	4.581.312,82	4.668.285,75
Capítulo 8. Activos financieros	230.000,00	245.000,00	372.400,00	124.848,00
Total	46.167.000,00	48.800.000,00	48.600.000,00	49.000.000,00

CUADRO 2
GASTOS POR PROYECTOS 2009 - 2012

	2009	2010	2011	2012
Gasto ordinario	44.147.000,00	43.942.488,70	45.282.488,70	45.495.488,70
Centro de Estudios	220.000,00	650.000,00	880.000,00	880.000,00
Centro de Gestión de Depósitos	0,00	2.507.511,30	1.612.511,30	1.524.511,30
Plan de Colecciones	1.800.000,00	1.700.000,00	825.000,00	1.100.000,00
Gasto total	46.167.000,00	48.800.000,00	48.600.000,00	49.000.000,00
Salón de Reinos	3.000.000,00	7.200.000,00	9.600.000,00	22.600.000,00

PLAN FINANCIERO

CUADRO 3
PRESUPUESTO DE INGRESOS

	2009	2010	2011	2012
Patrocinios	5.558.450,00	5.916.000,00	7.016.000,00	5.616.000,00
Cesión de espacios	494.520,00	504.360,00	514.500,00	524.700,00
Matrícula en cursos	24.000,00	59.800,00	60.700,00	63.650,00
Entradas	7.880.000,00	7.988.348,00	8.096.697,00	8.208.278,00
Audioguías	217.220,00	220.321,00	223.310,00	226.387,00
Derechos de reproducción	121.000,00	128.750,00	132.500,00	136.500,00
Otras ventas de bienes	1.000,00	1.030,00	1.060,00	1.100,00
Intereses cuentas corrientes	660.000,00	683.000,00	693.000,00	703.000,00
Otros ingresos	62.000,00	79.000,00	81.000,00	83.000,00
Cánon Sociedad MNP	1.230.000,00	1.599.333,00	1.718.128,00	1.890.420,00
Remanente de tesorería	4.238.000,00	5.000.000,00	2.400.000,00	3.500.000,00
Total financiación propia	20.486.190,00	22.179.942,00	20.936.895,00	20.953.035,00
Subvención corriente	19.802.810,00	21.458.364,34	23.081.792,18	23.360.679,25
Subvención de capital	5.878.000,00	5.161.693,66	4.581.312,82	4.686.285,75
Total subvenciones	25.680.810,00	26.620.058,00	27.663.105,00	28.046.965,00
Total Presupuesto ingresos	46.167.000,00	48.800.000,00	48.600.000,00	49.000.000,00

Cuadro de contribución de cada
Área a la consecución de los Proyectos

CUADRO DE CONTRIBUCIÓN DE CADA ÁREA
A LA CONSECUCCIÓN DE LOS PROYECTOS

ÁREAS	ACRÓNIMOS	PROYECTOS	
		1 La colección: la otra ampliación del Prado	2 Un Museo extenso: el Prado D
Conservación e Investigación	CI		
Conservación	CON		
Restauración	RES		
Registro	REG		
Biblioteca, Documentación y Archivo	BDA		
Educación	EDU		
Edición	EDI		
Exposiciones	EXP		
Administración	A		
Recursos Humanos	RH		
Económico Financiera	EF		
Atención al Visitante	AV		
Obras y Mantenimiento	OM		
Seguridad	S		
Informática	I		
Asuntos Generales	AS		
Coordinación de Seguridad y Salud Laboral	SSL		
Desarrollo	D		
Patrocinio y Relaciones Externas	PRE		
Comunicación	COM		

Áreas Responsables Son aquell
Áreas Coordinadas Son aquell

