



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Humanidades y Empresa:
Cómo facilita la gestión del Museo
Nacional del Prado la consecución
de sus objetivos sociales y culturales.

Autora: María Escribano Aliaga

Directora: María Eugenia Ramos Fernández

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la gestión del Museo Nacional del Prado. La pinacoteca, a pesar de ser una institución cuyo fin no es el lucro, sino que persigue unos objetivos sociales y culturales, ha integrado en su actividad técnicas propias de la empresa del ámbito mercantil e industrial. Esta forma de gestión es fruto de una evolución histórica que comienza en 1819 con la inauguración del Museo. Durante sus doscientos años de historia, la pinacoteca ha pasado por muchas etapas durante las cuales siempre ha conseguido adaptarse a la situación política y económica del país. Esta capacidad de adaptación se ha visto reforzada gracias al estilo de gestión mixta que practica la institución en la actualidad. La adopción del mencionado estilo de gestión se ha podido llevar a cabo gracias a la autonomía frente al Estado que ha adquirido el Museo mediante la adopción de la forma jurídica de Organismo Público.

Palabras clave:

Museo Nacional del Prado, gestión cultural, gestión empresarial, museología, Ciencias Sociales, Ciencias de la Humanidad, Organismo Público, gestión económica-financiera, gestión de los recursos humanos, estructura organizativa, marketing cultural.

Abstract:

The present paper aim is to analyse the management of the National Prado Museum. El presente trabajo tiene como objetivo analizar la gestión del Museo Nacional del Prado. Although the pinacotheca is a non-profit institution that follows social and cultural purposes, integrated in its activity techniques of the company's commercial and industrial field. This management style is the result of the historical evolution of the Museum that begins in 1819. During its two hundred years of history, the museum institution has gone through many stages during which it has always managed to adapt to the political and economic situation of the country. This adaptive capacity has been reinforced thanks to the mixed management style practiced by the institution at present. The adoption of the aforementioned management style has been possible due to the autonomy of Prado Museum gain from the State when it acquired the legal form of Public Organization in 2002.

Key words:

National Prado Museum, cultural management, business management, museology, Social Sciences, Sciences of the Humanity, Public Organism, economic-financial management, management of the human resources, organizational structure, cultural marketing.

Contenido

1. Introducción	6
1.1 Objetivos	7
1.2 Metodología	7
2. Doscientos años de gestión del Museo Nacional del Prado	9
2.1 El Museo Nacional del Prado	9
2.3 Doscientos años de gestión del Museo del Prado a través de sus directores:	9
1819-1833: Lagunas Nacionales.....	10
1833-1868: El Museo de la Trinidad.....	11
1868-1898: La nacionalización del Prado.....	12
1898-1931: Edad de Plata.	13
1931-1939: República y Guerra Civil	15
1939-1975: El franquismo	16
1975-2019: Una historia compartida	17
3. Gestión mixta del Museo del Prado:.....	19
3.1 Introducción:	19
3. 2 Forma jurídica del Museo Nacional del Prado	20
3.3 Gestión Económica y Financiera hasta el 2017	22
3.4 Gestión de los Recursos Humanos del Museo del Prado:.....	34
Los Órganos Rectores:.....	36
El Personal del Museo del Prado:.....	37
3.5 Marketing y Comunicación del Museo del Prado	40
Producto:.....	41
Precio:.....	42
Promoción:	45
Posicionamiento:.....	46
Conclusión:	48
Bibliografía	50

Tabla de contenidos

Gráfico 1. Ingresos y Gastos del periodo 2013-2016	29
Gráfico 2. Ingresos percibidos durante el periodo 2013 - 2016	31
Gráfico 3. Venta de entradas durante el año 2017.....	45
Gráfico 4. Opiniones de los usuarios de TripAdvisor	47
Tabla 1. Evolución del Remanente de Tesorería en el periodo 2009 – 2017.	33
Tabla 2. Distribución de derechos reconocidos del Museo durante el Periodo 2009 – 2017.....	33
Ilustración 1. Organigrama del Museo Nacional del Prado.....	36

1. Introducción

Torcuato Luca de Tena, en su libro *Los renglones torcido de Dios*, a través de Alice Almenara, la protagonista de la novela hizo una reflexión muy interesante acerca del arte: “el hombre es el único animal que se crea necesidades que nada tienen que ver con la subsistencia del individuo y con la reproducción de la especie” (1997: 34). Estas necesidades de las que nos habla Alice son las grandes artes. De hecho, el discurso de la protagonista empieza así: “el arte es la ciencia de lo inútil” (1997: 34).

Si bien la reflexión de Luca de Tena es interesante en cuanto a que el arte no es un bien de primera necesidad, sí que se trata algo intrínseco al hombre. Tanto es así, que las distintas manifestaciones artísticas se encuentran agrupadas bajo el término “Ciencias humanas”, que designa un grupo de disciplinas que tienen por objetivo el estudio del ser humano y su cultura (Gonzalez-Moro y Caldero, 1993).

El hombre, según Francisco Ayala (1982:3-4), es estudiado desde dos perspectivas distintas: (1) las humanidades y (2) las ciencias sociales. Mientras que la primera rama del saber se centra en la parte cultural del ser humano, las ciencias sociales estudian, mediante método científico, cómo se organiza el hombre dentro de una estructura social. Las Ciencias Humanas y las Sociales han sido motivo de discrepancias en escuelas de pensamiento ya que resulta complicado delimitar el campo de estudio de cada una de ellas (Gonzalez-Moro y Caldero, 1993). Lo que es una evidencia es que ambas ciencias están muy ligadas ya que el calificativo “social” es intrínseco al ser “humano” (Lévi-Strauss, 1964).

Muestra de ello es como el Museo Nacional del Prado, institución cultural por antonomasia, ha integrado en su gestión técnicas propias de las ciencias sociales que se utilizan en empresas con ánimo de lucro. Empresa, según la RAE, es una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.

Es evidente que el Museo Nacional del Prado, que cumple 200 años este 2019, es una unidad de organización dedicada a la prestación de servicios. Sin embargo, sus fines no son lucrativos ya que la pinacoteca madrileña tiene como principal objetivo el mecenazgo cultural. A lo largo de mi trabajo de Fin de Grado, mi misión será estudiar cómo la gestión empresarial de mencionada entidad cultural beneficia a la consecución de su misión “de

conservar, exponer y enriquecer el conjunto de las colecciones y obras de arte que, estrechamente vinculadas a la historia de España, constituyen una de las más elevadas manifestaciones de expresión artística de reconocido valor universal” (Museo Nacional del Prado, s.f.). Para ello, analizaré el Museo desde distintos ámbitos empresariales.

1.1 Objetivos

El objetivo del Museo del Prado no es la rentabilidad económica, pero, gracias a la gestión que está llevando a cabo y a la explotación de sus servicios, la pinacoteca ha conseguido aumentar sus ingresos y ser cada vez más independiente del Estado. Durante el presente trabajo analizaré en qué consiste mencionada gestión. Concretamente, los objetivos del siguiente trabajo serán:

- Analizar las etapas que ha atravesado el Museo Nacional del Prado durante sus 200 años de historia hasta alcanzar un modelo de gestión mixto.
- Definir el concepto de gestión y su integración en las actividades del Museo.
- Examinar como el marco legal de la pinacoteca madrileña ha condicionado el estilo de gestión que sigue la institución.
- Desgranar el cómo la gestión económico-financiera del Prado le ha permitido ser más independiente de las aportaciones del Estado.
- Visibilizar la importancia de la estructura organizativa del Museo para la consecución de sus objetivos.
- Evaluar como integra en su estrategia el Museo del Prado las técnicas de marketing cultural.

1.2 Metodología

La metodología del estudio y desarrollo del presente trabajo es cualitativa de carácter fundamentalmente deductivo. Con el fin de lograr los objetivos planteados en el apartado anterior, he comprendido y analizado la literatura más actual que versase sobre la gestión cultural, la gestión empresarial de instituciones culturales y por supuesto, la historia y actividad del Museo Nacional del Prado. El carácter del análisis literario será deductivo ya que a lo largo del trabajo relacionaré conceptos genéricos de la gestión cultural con la gestión específica del Prado.

El proceso de documentación e investigación ha seguido el siguiente proceso: (1) lectura de la literatura existente, (2) selección de aquellas fuentes más interesantes por su

contenido, (3) estudio más profundo de las fuentes seleccionadas para su validación y (4) comparación de las distintas fuentes. Un reto a la hora de desarrollar el trabajo ha sido la síntesis del contenido, ya que la gestión de instituciones culturales es un tema muy amplio ha suscitado mucho estudio por parte de académicos, generándose multitud de información y documentación. Por ello, ha sido especialmente relevante la tercera fase del proceso de investigación, la validación de las fuentes.

Para el buen desarrollo del trabajo, he recurrido a distintos tipos de fuentes bibliográficas. Con el objetivo de la contextualización histórica de la pinacoteca y desarrollo de las etapas que ha atravesado, he recurrido a la página web oficial del Museo Nacional del Prado y a distintos libros entre los que destaco el del autor J.A Gaya, *Historia del Museo del Prado (1819-1969)*. Esta fuente documental ha sido de gran ayuda por su contenido y porque me ha servido de guía para estructurar el recorrido por la gestión de la institución en función de sus directores. También ha sido de gran utilidad visitar la exposición del bicentenario del Museo ya que he estructurado las distintas etapas que ha atravesado en función de cómo estaba ordenada la colección.

Las fuentes utilizadas para el desarrollo en profundidad del área de gestión actual de la institución museística española son fundamentalmente artículos científicos y divulgativos. Para obtener estos documentos han sido de mucha utilidad las bases de datos Google Scholar y Dialnet. A la hora de concretar de forma deductiva la gestión del Museo del Prado, la fuente a la que más he recurrido ha sido la enciclopedia digital que la propia institución pone a disposición del público en su página corporativa. Además, realicé una entrevista telefónica al Jefe del Servicio de Contabilidad del Museo, el Sr. Alberto Martín Crespo, que contribuyó a mi trabajo proporcionándome: (1) información sobre la gestión económica-financiera del Museo y otras áreas, (2) recomendación de fuentes bibliográficas y (3) validación de conclusiones.

2. Doscientos años de gestión del Museo Nacional del Prado

2.1 El Museo Nacional del Prado

El Museo Nacional del Prado abrió sus puertas un 19 de noviembre de 1819, durante el reinado de Fernando VII. Se albergó en el edificio cuyo objetivo inicial era el de alojar el Gabinete de Historia Natural. Esta monumental construcción la empezó a diseñar el arquitecto Juan de Villanueva en 1785, como parte del conjunto científico ideado por Carlos III para el Paseo del Prado. Sin embargo, la Guerra de la Independencia (1808-1814) interrumpió su inauguración, que finalmente ocurrió tras la rehabilitación del edificio que llevó a cabo Antonio López Aguado, discípulo de Villanueva (Sánchez, 1997).

A finales del Siglo XVIII e inicios del siglo XIX, se asienta la “cultura de los museos” en Europas, que consiste en la creación en las grandes ciudades europeas de instituciones artísticas. Esta tendencia se justifica con que los monarcas de la época estaban siendo cuestionados por la ciudadanía, por lo que ponían el patrimonio real artístico en manos del pueblo para que pudiesen disfrutar de él y para que se nutrieran de cultura y conocimiento, mientras intentaban subir su popularidad. Este fenómeno supone la ruptura con la concepción de que el arte pertenecía a la clase alta y a los artistas únicamente y cambia la relación entre público y arte. Otro factor que impulsó esta cultura fue la extensión del concepto de patrimonio colectivo. En esta época se instauran el Louvre (1793), el Museo Británico (1795), la Alte Pinakothek de Berlín (1839), la National Gallery de Londres (1824), entre otros (Portús, 2018).

En concreto, el Museo Nacional del Prado, abrió sus puertas en 1819, en pleno apogeo del movimiento cultural conocido como la Ilustración, propulsado por la mencionada “cultura de los museos” y por los ilustrados españoles que se habían obsesionado por la protección y el inventario patrimonial, así como por la difusión de las Colecciones Reales. Sus objetivos eran el de hacer el patrimonio de la Corona más accesible y el de dar visibilidad a los pintores españoles en el panorama internacional (Portús, 2018).

2.3 Doscientos años de gestión del Museo del Prado a través de sus directores:

El Museo Nacional del Prado es mucho más que un contenedor de arte es un lugar de memoria de España, como plasma el título y la obra de la exposición que se puede visitar actualmente y que conmemora el bicentenario del Museo (Portús, 2018). A lo largo de su existencia, esta institución ha presenciado y ha sido protagonista de grandes momentos

históricos que han marcado las distintas etapas del museo. El análisis de las etapas irá más enfocado al tema que me ocupa: los distintos estilos de gestión del museo en sus distintas etapas.

El Museo Nacional del Prado se ha ido constituyendo a lo largo de 200 años, un largo periodo en el que ha pasado por distintas fases. Para poder contextualizar la pinacoteca histórica y temporalmente, voy a seguir la estructura temporal utilizada para ordenar la colección conmemorativa del bicentenario del Museo:

1819-1833: Lagunas Nacionales.

El Museo del Prado empezaba a instaurarse en una España convulsa. Su primer director fue José Gabriel Silva-Bazán y Waldstein, X marqués de Santa Cruz. El marqués se estableció tres objetivos: en primer lugar, de definir el contenido del Museo; a continuación, organizar su estructura administrativa y, por último, restaurar el edificio que había comenzado Villanueva y había quedado dañado durante la Guerra de Independencia (Rumeu de Armas, 1980: 125-133).

El sucesor del marqués de Santa Cruz sería el príncipe de Anglona, cuyo ideario era afín a la causa liberal. El mandato de este segundo director duró hasta 1823, cuando el ejército francés llegó a España para intentar reprimir el movimiento liberal y tuvo que marcharse a Italia exiliado (Gaya, 1969: 67-69).

Tras la marcha al exilio del príncipe de Anglona, la dirección del museo fue modificada y se adoptó una forma de dirección colegiada entre José Idiáquez Carvajal, marqués de Ariza y Estepa, que se encargaría del gobierno y economía del Museo Real y Vicente López, pintor de cámara y a partir de ese momento, el responsable de los asuntos más artísticos de la pinacoteca (Gaya, 1969: 69-71).

Sin embargo, este nuevo organigrama directivo no resultó como se esperaba ya que el marqués de Ariza no atendía sus responsabilidades para con el Museo, motivo por el que sería remplazado como director por su sobrino José Rafael Fadrique Fernández de Híjar, que sería director gubernativo y económico del Museo desde ese mismo año y hasta 1838 (Beroqui, 133: 91-141).

El duque de Híjar seguiría la misma línea de dirección que sus predecesores de aumentar las colecciones (a él se le atribuye la llegada de las primeras esculturas al museo) y contar con unas buenas instalaciones para albergarlas. También comenzó a desarrollar una

importante actividad política de compras, gracias a la cual se trasladaron al Museo importantísimas obras como *La Trinidad*, de El Greco (Gaya, 1969: 73-83).

El 29 de septiembre de 1833 fallece Fernando VII, lo que supuso el comienzo de una época de incertidumbre para el Museo debido a su testamento, que podía dar lugar a una división de su colección si la princesa Isabel y su hermana Luisa Fernanda decidían disponer de las obras que las correspondían a cada una. Finalmente, se adjudicaron todas las piezas del Museo a Isabel II y se indemnizó a su hermana (Gaya, 1969: 81).

1833-1868: El Museo de la Trinidad.

Esta segunda etapa del Museo del Prado comienza con una apertura política que tendrá grandes repercusiones en el patrimonio de la pinacoteca. En julio de 1835, comenzarán las famosas desamortizaciones de Mendizábal, que conllevaron la venta de un alto porcentaje del patrimonio eclesiástico con el fin de aumentar la financiación pública y contrarrestar el alto poder de la Iglesia. Estas expropiaciones a la Iglesia supusieron la pérdida de patrimonio español y la consecuente necesidad de hacer un esfuerzo por reunirlo y conservarlo. Con este fin, nace el Museo de la Trinidad en 1838, emplazado en el convento trinitario de la calle Atocha, en el que se reunieron muchas obras de arte desamortizadas (entre ellas, una gran colección del El Greco) Tres décadas después, el Museo de la Trinidad pasaría a formar parte del Museo del Prado (Antigüedad, 1998: 371 – 385).

A pesar del cambio de monarca, el director del Museo tuvo una cierta continuidad de la anterior etapa a esta. El duque de Híjar seguía al mando de la gran institución artística enfrentándose a problemas graves como la Primera Guerra Carlista (1833-1839) que derivaron en una consecuente crisis económica. Las inversiones culturales no hacían más que refrenarse, más aun teniendo en cuenta que la administración del Palacio Real se estaba reestructurando para centralizar el control financiero en la Intendencia General de la Real Casa y Patrimonio. Como resultado de esta necesidad de controlar el gasto y la falta de inversión nace el 2 de junio de 1838 la Junta Directiva del Museo (Blanch, s.f.).

Esta forma de dirección de Museo se mantuvo hasta 1838, año en el que se disuelve la Junta Directiva y se exonera al duque de Híjar, relevándole el pintor José de Madrazo, que fue director del Museo Real de 1838 a 1857. José de Madrazo sería el primer director de un largo periodo en el que la dirección se delegaba a pintores de la cámara que dependían directamente de Intendencia General de la Real Casa y Patrimonio (Colina,

s.f.). El sucesor de José de Madrazo fue el pintor Juan de Ribera, director del Museo del Prado de 1857 a 1860. Durante su mandato, destacan sus labores de restauración y atención a la seguridad del Museo (Gaya, 1969: 90).

En 1860, tras el fallecimiento de Ribera, toma el mando del Museo Real el hijo de José de Madrazo, Federico, director de 1860 a 1868 y de 1881 a 1894. Federico era sumamente consciente de la calidad del patrimonio del Museo y observó que no era suficiente con acondicionar el edificio, también había que ampliar el personal. Para ello, y aprovechando su buena relación con la reina Isabel II, amplió la plantilla (Blanch, s.f.).

Esta etapa del Museo del Prado estuvo marcada por la dirección de pintores que se esforzaron mucho tanto en ampliar la colección y el número de personas trabajando en la pinacoteca como en la restauración de las piezas que se habían ido acumulando en ella. Finalmente culmina la Revolución Liberal de septiembre de 1868, que destronaría a Isabel II (Portús, 2018).

1868-1898: La nacionalización del Prado.

La nacionalización de Museo del Prado es un tema un tanto polémico incluso existiendo una discrepancia en las fechas que varían de 1868 a 1872. La propia institución sitúa este momento en 1869, cuando el régimen democrático se instaura tras la caída de Isabel II y separa el Museo de los bienes adscritos a las Corona mediante una ley que extinguía el Patrimonio de la Corona con reversión de todos sus bienes y derechos al Estado de todos. A finales de este periodo, en 1872 volvería a modificarse la forma jurídica del Museo mediante una Real Orden que decía que el antiguo Patrimonio Real quedaría adscrito a la Nación y no al Estado (Géal, s.f.).

Otro hito en esta etapa del Museo del Prado fue el intento de fusionar el Prado y el museo de la Trinidad en una sola institución museal. Sin embargo, este proyecto no fue exitoso ya que, por falta de espacio, finalmente sólo se integraron 100 obras de la extinta Trinidad en el Museo Nacional. El resto de las piezas de arte acabaron en distintos museos provinciales, ayuntamientos y otros organismos públicos, lo que conllevó una dispersión artística que se conoce como "*El Prado disperso*", en lugar de un enriquecimiento cultural (Portús, 2018).

En 1968 es nombrado director del Prado a Antonio Gisbert, pintor cuyos ideales estaban claramente ligados al liberalismo. Lo primero que hizo Gisbert al llegar a la dirección del

Museo fue reorganizarlo para reducir los costes un 20%. Además, amplió a 5 los días de visita del público al Museo, cuando antes sólo se podía acceder a él los domingos y festivos (Valdés, s.f.).

La dirección de Gisbert llega a su fin con la abdicación de Amadeo I de Saboya. Su sucesor será Francisco Sans Cabot cuya labor es considerada como poco brillante pero efectiva. En 1881 muere Sans, volviendo a asumir el cargo de director del Prado Federico de Madrazo hasta el final de sus días en 1894, poco antes de los setenta y cinco aniversarios del Museo (Gaya, 1969: 99).

Cuando Federico de Madrazo recupera el mando de la pinacoteca se encuentra con un panorama muy cambiado. La novedad más evidente fue el aumento significativo de la colección que se albergaba en un edificio que necesitó muchas mejoras ya que presentaba humedades entre otros problemas (Colina, s.f.).

El sucesor del célebre Madrazo será Vicente Palmaroli, que honrará este cargo hasta el año 1896, y bajo cuya gestión el Museo adquiere un aumento importante de fondos y que forma una comisión para evaluar las donaciones y sólo aceptar las de valor (recordemos que el edificio seguía sin estar completamente acondicionada y que no podía exponer ni albergar todas las obras que se hubiesen querido) (Morandeira, s.f.).

El último director de esta época fue el pintor aragonés Francisco Pradilla Ortiz, que ocupará el puesto de 1896 a 1898, cuando dimite por no poder hacer frente al cargo debido a la cantidad de carencias tanto estructurales como organizativas que tiene la pinacoteca a la vez que la constante crítica social que recibieron su antecesor y el propio Pradilla por no poder solventar algunos problemas (García-Rama, s.f.).

1898-1931: Edad de Plata.

Durante el periodo de 1898 a 1931, la cultura española experimentaba el fenómeno que se ha denominado *Edad de Plata*, fenómeno que se sitúa en el primer tercio del siglo XX y que recibe este nombre por el protagonismo que tuvieron en la escena de nuestro país intelectuales, escritores, periodistas y artistas de todo tipo (Portús, 2018).

Dicha etapa comienza con la inauguración del Museo Moderno en 1989, haciendo así una diferencia entre arte antiguo, que se podría apreciar en el Museo del Prado, y arte moderno, que se expondría en el recién abierto museo. El Museo Moderno inicialmente

se nutrió de las obras que estaban situadas en “sala de pintura contemporánea” del Prado, ya que toda obra posterior a Goya debía de ser expuesta en el nuevo Museo (Portús, 2018).

El primer director de este periodo histórico fue Luis Álvarez Catalá, que ocupó este cargo hasta 1901, año de su fallecimiento. Cogirá el relevó de Federico de Madrazo, tras haber ejercido de subdirector durante el mandato de su antecesor, y asciende de puesto en un momento delicado: el Desastre del 98, en el que España perdía la isla de Cuba (Gaya, 1969: 131).

Durante estos años el Museo del Prado, cogió fuerza y personalidad, aunque lamentablemente tuvo que llevarse a cabo una tasación de las obras que en él había (seguramente para barajar una compensación a Estados Unidos tras haber perdido España el Guerra de Cuba y Filipinas), en la que se estimaba que el valor del Museo era de 554.550.000.000 francos, una cifra irrisoria para la magnitud de las obras a las que hace referencia (Alcalde, s.f.).

Su sucesor será José Villegas y Cordero, que ocupará el cargo de director hasta 1918. Durante su mandato, entre exposiciones y ampliación de patrimonio, destaca la formación del Patronato en 1912, órgano que dotó de rigor al Museo del Prado, que hasta entonces tenía un carácter irregular tanto en su estructura organizativa como en las colecciones. Los objetivos de este órgano eran: (1) modernizar el Museo, (2) dotarlo de rigor científico y (3) acercarlo a la sociedad, estableciendo una relación más activa. El Patronato, apoyado por la Administración, cuya preocupación por la protección del patrimonio artístico aumentaba, consiguió en sus primeros años varios logros todos ellos muy importantes: (1) la primera gran ampliación espacial del edificio, (2) crear una política de adquisiciones y de captación de donaciones y legados, (3) incorporar historiadores a la plantilla y (4) contar con prestigiosos críticos extranjeros (Martín, s.f.).

Villegas renunciará a su cargo debido a la polémica que estalló por la desaparición de varias obras del Museo que habían pertenecido al Tesoro del Delfín. Para sustituir a este, llegará a la dirección del Museo Aureliano de Beruete y Moret, historiador y crítico de arte que rompe con la tradición de que los directores fuesen pintores (Gaya, 1969: 137-156).

El siguiente director del Museo sería Aureliano de Beruete y Moret, primer historiador que accedía a dicho cargo. Bajo la dirección de Beruete ocurrieron entre otros tres acontecimientos importantes: (1) centenario del Museo, acontecimiento que se celebró de

forma discreta; (2) el Museo Nacional de Pintura y Escultura pasó a denominarse Museo Nacional del Prado y (3) los fondos del Museo aumentaron sustancialmente gracias a donaciones (Gaya, 1969: 157-160).

El último director de la Edad de Plata del Museo del Prado fue Fernando Álvarez de Sotomayor, que anteriormente había ostentado el cargo de subdirector. Álvarez de Sotomayor fue director del Prado de 1921 a 1931, año en el que finaliza la Edad de Plata cultural española por el advenimiento de la República (I., s.f.).

1931-1939: República y Guerra Civil

El 14 de abril de 1934 se proclamaba en España la Segunda República, forma de Estado que estuvo vigente hasta 1939, año en el que finalizaba la Guerra Civil. Durante los primeros años de la República, el Museo del Prado experimentó grandes progresos gracias a la preocupación del gobierno por la protección patrimonial y por hacer accesible la educación a más estratos sociales (Portús, 2018).

Sin embargo, estos procesos decisivos se vieron eclipsados por la Guerra Civil que comenzaba en el año 1936. Este conflicto bélico es el acontecimiento que más ha comprometido al Museo Nacional del Prado a lo largo de sus doscientos años de historia. La institución artística, por la cercanía de las bombas, se vio obligada a evacuar gran parte de su colección además de adoptar otras medidas de seguridad para salvaguardar la memoria histórica de los horrores de la guerra (Portús, 2018).

Durante esta etapa, de 1931 a 1936, ostentará el cargo de director Ramón Pérez de Ayala. Sin embargo, Pérez de Ayala prácticamente no pudo ejercer sus funciones ya que el mismo día que era nombrado director del Prado, se le nombra también embajador de la República Española en Inglaterra. Para suplir la ausencia del director, se determinó que Francisco Javier Sánchez Cantón, subdirector del Museo, ejerciese las funciones de Ayala durante su ausencia. Ayala vuelve de Inglaterra en 1936, reincorporándose a su cargo de director. Pero, este mismo año estalla la Guerra Civil, el Museo Cierra sus puertas al público y Ayala es destituido de su cargo (Ayala, s.f.).

El pintor malagueño Pablo Picasso será quien coja el relevo de Ayala en 1936. La labor de Picasso como director fue muy reducida ya que ni siquiera se instaló en Madrid al ostentar el cargo. Mencionada labor se redujo al ser embajador de la cultura española en el extranjero (Bourgon, s.f.).

1939-1975: El franquismo

Durante el periodo comprendido entre los años 1939 y 1975, el Museo Nacional del Prado experimentó importantes ampliaciones arquitectónicas además de adquirir nuevas obras de arte. Sin embargo, en este periodo destaca más la figura del Museo como punto de encuentro de intelectuales y artistas en un momento histórico en el que se vivía un clima de opresión y censura generado por el modelo de Estado dictatorial (Portús, 2018).

Al finalizar la Guerra Civil e instaurarse el franquismo, vuelve a nombrarse director del Prado a Álvarez de Sotomayor. El director compaginó las funciones propias de este cargo con la pintura hasta 1960. Destaca por su labor en la recuperación de obras de arte que se habían evacuado del Museo para salvaguardarlos de la contienda bélica. Concretamente, gran parte de la colección fue a parar a Ginebra, donde Sotomayor organizó varias exposiciones que suscitaron el interés en el extranjero por el arte y cultura española (I., s.f.).

Al fallecer Sotomayor, se nombra director Francisco Javier Sánchez Cantón, que como ya comenté, había ejercido el papel de subdirector del Museo durante el mandato de Ayala. Sánchez Cantón asumió la dirección del Prado a pesar de su avanzada edad de setenta años y ejerció el puesto hasta el año 68. Destacan de su trayectoria en el Museo tanto como director como subdirector sus labores a la hora de trasladar pinturas para evitar su pérdida durante la Guerra Civil (Andrade, s.f.).

En vísperas del 150 aniversario del Museo, es nombrado director Diego Ángulo Íñiguez, miembro del Real Patronato desde 1941. Ángulo se propuso renovar la institución que no acababa de recuperarse de la dura etapa que había atravesado durante la guerra. Sin embargo, el director tuvo que dimitir por presiones políticas a los tres años de haber asumido el cargo (Gaya, 1969: 223-229).

Tras la dimisión de Ángulo, asume el cargo de director Xavier Salas Bosch. Durante el fin de la etapa histórica del franquismo y bajo la dirección de Salas, el Museo del Prado se vio repercutido positivamente por dos hechos: (1) la disolución del Museo de Arte Moderno y Contemporáneo y la integración de sus fondos del siglo XIX dentro del patrimonio del Prado y (2) el aumento sustancial de fondos gracias a donaciones (A.P., s.f.).

1975-2019: Una historia compartida

El fin del franquismo y la instauración del régimen democrático en España ha tenido importantes repercusiones en el Museo Nacional del Prado. Destaca el cambio de relación con el público, que ha pasado a ser notablemente más activa. Entre otras, destacan las siguientes transformaciones:

- Aumento de número de visitantes gracias a que el Museo se ha ligado a la industria turística.
- Incremento en la oferta de servicios. El Prado en la actualidad ofrece un amplio abanico de actividades que se han ido adhiriendo en estos últimos 40 años en los que el Museo ha reforzado su figura de centro de estudios y de ha aumentado exponencialmente su oferta educativa.
- Adaptación a las nuevas tecnologías viviendo un importante proceso de digitalización.
- Multiplicación del presupuesto.
- Incremento de la relevancia de las exposiciones temporales que actualmente juegan un papel principal en la actividad del Museo (Portús, 2018).

Todas estas mejoras se han podido lograr gracias a la buena gestión de la pinacoteca impulsada por los siguientes directores. A continuación, expongo un listado de las personas que han dirigido el Prado durante esta etapa sin detallar la actividad que desarrollaron ya que, durante este último periodo, a excepción de Zugaza, los directores han ostentado el cargo durante periodos muy cortos de tiempo:

1. Xavier de Salas (1970-1978)
2. José Manuel Pita Andrade (1978-1981), bajo cuya dirección destaca la creación de la Fundación Amigos del Museo del Prado
3. Federico Sopeña Ibáñez (1981-1983), primer director considerado también gestor-cultural
4. Alfonso E. Pérez Sánchez (1983-1991)
5. Felipe V. Garín Llombart (1991-1993), director que comenzaría el proceso de digitalización de los archivos del Museo
6. Francisco Calvo Serraller (1993-1994)
7. José María Luzón Nogué (1994-1996)
8. Fernando Checa Cremades (1996-2001) (Museo Nacional del Prado, s.f.)

9. Miguel Zugaza Miranda (2002-2017): durante sus 15 años ejerciendo el cargo de director de la pinacoteca, logró llevar a cabo numerosas mejoras como (1) la ampliación de las instalaciones, (2) la modernización de la gestión de la institución, (3) la mejora de la calidad del servicio que ofrece el Museo al visitante y (4) el desarrollo de la actividad científica y de investigación (A.P., Museo Nacional del Prado, s.f.).
10. Miguel Falomir (2017-actualidad) (Museo Nacional del Prado, s.f.).

3. Gestión mixta del Museo del Prado:

3.1 Introducción:

Los Museos desempeñan un papel muy importante en nuestra sociedad, ya que son los encargados de preservar el patrimonio colectivo, pero también de compartirlo con la ciudadanía, estudiarlo y ampliarlo (Lewis, 2006). Además, la cartera de actividades que desarrollan las instituciones museísticas es cada vez más amplia y, por tanto, la estructura de los Museos más compleja. Esta complejidad se ha traducido en la necesidad de implantar técnicas propias del mundo empresarial en dichas instituciones. Una de estas técnicas es la gestión, que surge del desarrollo de formas de trabajo organizado en instituciones industriales (Hernández, 1994).

La gestión del Museo del Prado comprende todas aquellas actividades que, si bien ayudan a la consecución de sus objetivos, no están directamente vinculadas con sus fines. Cabe mencionar que los objetivos y fines del Prado, según la Ley Reguladora del Museo, Ley 46/2003, de 25 de noviembre, son:

- A. La preservación de los bienes adscritos al Museo que son parte del Patrimonio Histórico Español, así como el enriquecimiento de mencionado patrimonio;
- B. Exhibir las colecciones de forma adecuada para su estudio y disfrute;
- C. Facilitar el acceso a las obras de arte y su estudio;
- D. Contribuir a la divulgación cultural facilitando el estudio de las obras y fomentando actividades culturales;
- E. Establecer relaciones con distintos museos a nivel internacional y formar a personal especializado, así como impulsar la investigación científica;
- F. Asesorar y dar soporte científico o técnico a toda aquella persona física o jurídica, agrupación o institución que lo solicite (Ley 46/2003, de 25 de noviembre).

Por lo tanto, aquellas actividades que no estén dirigidas a la adquisición, exposición, preservación, comunicación, documentación e investigación cultural y artística, corresponderán a la gestión del Museo del Prado. Estas tareas son las de carácter económico-financieras, jurídicas, de relaciones institucionales, de seguridad y mantenimiento, las relativas a la organización del personal y aquellas de publicidad y marketing (ICOFOM, 2010: 40).

Durante este bloque de mi Trabajo de Fin de Grado, iré analizando cada una de las áreas de gestión del Museo Nacional del Prado, que como vemos, no difieren en absoluto de las áreas que forman el organigrama de una empresa cuyo objetivo principal sí sea el lucro. Por ejemplo, si analizamos 3M España S.L. observaremos que cuenta con los siguientes departamentos: Financiero, Marketing y Ventas, Recursos Humanos, Servicios Generales, y Producción y Distribución (estas dos últimas funciones citadas son las intrínsecas al tipo de actividad mercantil que desarrolla la empresa en cuestión).

En cuanto al organigrama del Museo del Prado, constará de 3 áreas: la de conservación e investigación; las áreas de comunicación, desarrollo digital y edición y, por último, el área de administración. Mientras las dos primeras áreas son las que engloban las funciones intrínsecas al Museo, bajo el área de administración, se integran las tareas que el Museo comparte con cualquier empresa con ánimo de lucro. A grandes rasgos, estas tareas son (1) el tratamiento administrativo de los fondos, (2) seguridad (3) gestión económico-administrativa y (4) el régimen interno del organismo (RD 620/1987, 1987).

3. 2 Forma jurídica del Museo Nacional del Prado

La forma jurídica que adopte una entidad tiene mucha relevancia, ya que de ella dependerá el cómo se financie, su régimen de contratación, los beneficios fiscales de los que disfrute o sus relaciones mercantiles (Stampa, 2007).

En concreto, el Museo del Prado tiene la forma jurídica de Organismo Público, pero sin embargo no es ni entidad pública empresarial ni organismo autónomo (aunque hasta 2002 correspondía a este tipo de ente regido por el Derecho Público). La forma jurídica del Museo figura en la Disposición Adicional Décima de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado que dice “*se registrarán por su legislación específica y supletoriamente por esta Ley*” (BOE número 90, de 15 de abril de 1997) (Stampa, 2007).

Esta legislación específica de la que habla la Disposición Adicional recién citada que configura el Marco Legal del Museo del Prado está compuesta por:

- Ley 46/2003, de 25 de noviembre, reguladora del Museo Nacional del Prado
- Real Decreto 433/2004, de 12 de marzo, por el que se aprueba el Estatuto Nacional del Prado
- Real Decreto 1713/2011, de 18 de noviembre, por el que se modifica el Estatuto del Museo Nacional del Prado, aprobado por el Real Decreto 433/2004

En el primer artículo de la Ley Reguladora del Museo se aprecia que la pinacoteca tiene “personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar, pública y privada” (Ley 46/2003, de 25 de noviembre). A pesar de que el Museo cuente con libertad de gestión como se puede deducir de estas líneas, es un ente público adscrito al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. En el segundo artículo se puede leer que el Museo cuenta con autonomía de gestión, siempre respetando la mencionada ley reguladora y velando por el interés público y la satisfacción de las necesidades sociales y culturales.

Como ya sabemos, el museo está sujeto de forma supletoria a la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, pero también estará sujeto a la siguiente legislación:

- Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español
- El ordenamiento jurídico privado
- Previsiones aplicables del texto refundido de Ley General Presupuestaria (Ley 46/2003, de 25 de noviembre).

Cabe señalar que el Museo del Prado no siempre fue Organismo Público. Para poder estudiar la forma jurídica del Museo del Prado, es necesario atender al cambio de esta que sufrió entre 2002 y 2004, cuando pasaría de Organismo Autónomo a Organismo Público. Esto se llevó a cabo mediante Ley 46/2003, de 25 de noviembre, reguladora del Museo Nacional del Prado. Es anecdótico pero acertado el título que se le dio al artículo “*El Prado se hace un ‘traje jurídico a medida’ para modernizar la gestión*” que publicaba el 2 de agosto de 2003 el periódico *El País*, para anunciar este cambio de forma jurídica de la pinacoteca. Resulta acertado porque como advierte la mencionada Ley en su Capítulo I, apartado III este cambio surge por la necesidad de modificar la naturaleza jurídica de la pinacoteca para adaptarla a las nuevas necesidades y corrientes y potenciar al máximo sus posibilidades, para una buena consecución de sus objetivos (Samaniego, 2003).

Hasta la aprobación de la Ley 46/2003, de 25 de noviembre, Reguladora del Museo Nacional del Prado, la pinacoteca había tenido la forma jurídica de Organismo Autónomo de carácter administrativo adscrito al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (Real Decreto 1432/1985, de 1 de agosto), forma jurídica regulada por el Artículo 98 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público (Zugaza, 2004).

La aprobación de la Ley Reguladora del Museo Nacional del Prado implicó otorgar al Museo una mayor autonomía y responsabilidad en su gestión, haciendo visible la capacidad de la Institución y su singularidad. La nueva naturaleza del Museo tuvo importantes implicaciones en la administración y gestión del Museo, destacando que se empezó a contar con una Intervención Delegada propia; en materia laboral, se redactó un Convenio Colectivo y se empezó a contar con una mayor flexibilidad a la hora de contratar servicios; por último, en cuanto a la Gestión Económica, se empezaron a fijar las tasas con independencia del conjunto de Museos Nacionales, aunque seguirá siendo necesaria la resolución ministerial (Zugaza, 2004).

3.3 Gestión Económica y Financiera hasta el 2017

La gestión económica-financiera de los museos ha sido ampliamente estudiada en el paraguas que constituye la ciencia museológica y el estudio de la gestión de los museos. En concreto, en este apartado de mi trabajo, voy a analizar la viabilidad económica: la capacidad que tiene el órgano rector del Museo del Prado de destinar recursos monetarios para hacer frente a los gastos estructurales, de personal y de los distintos proyectos (alguno de los cuales, como la restauración y ampliación del Salón de los Reinos han supuesto una inmensa inversión) y la planificación financiera: proceso de obtención de recursos económicos para la consecución de los objetivos culturales y sociales de la institución (Gilabert, 2011).

Las mencionadas fuentes de financiación pueden ser propias al Museo: patrocinios, cesión de espacios, actividades educativas, entradas, audioguías, derechos de producción, venta de bienes, intereses, cánones; o Financiación del Estado: subvenciones corrientes y de capital procedentes de los Presupuestos Generales del Estado y otros entes o Administraciones públicas (Ministerios de Educación, Cultura y Deporte¹, 2009).

Según François Roche (1998:13-15) existen tres sistemas de gestión en función del nivel de intervencionismo del Estado en la institución cultural: sistema intervencionista, liberal o mixto. El sistema liberal, que es el que se ha relacionado con la tradición museológica americana, consiste en una gestión cultural libre de la intervención del Estado muy ligada al mercado liberal. Los museos gestionados de esta forma se financian principalmente mediante inversiones privadas. En segundo lugar, encontramos el sistema de gestión

¹ En Adelante, MECD

intervencionista, cuya máxima representación se encuentra en los museos de Francia, país en el que el Estado controla de forma mayoritaria las instituciones artísticas y culturales que además son financiadas con dinero público. Por último, tenemos el sistema mixto, cuyo máximo referente es Gran Bretaña, sistema de gestión en el que el gobierno interviene y un porcentaje de la financiación proviene de las arcas del Estado, dejando también lugar a las fuerzas del mercado.

Este último sistema se ha extendido por Europa, lo que ha dado pie a una mercantilización de los Museos que se han adaptado a las nuevas situaciones económicas de los distintos Estados (como la crisis económica que azotó España a partir de 2008). Sin embargo, a pesar del mayor grado de autonomía financiera por parte de los museos respecto de los Estados, sigue existiendo una cierta dependencia económica de las subvenciones estatales. Y es este equilibrio el que caracteriza al sistema mixto de gestión que, permite a los Museos adquirir más responsabilidad y poder de autogestión económico-financiera, sin renunciar a las aportaciones económicas del Estado (Zallo, 1999).

Concretamente, el Museo del Prado, y más tras el cambio de naturaleza jurídica de Organismo Autónomo a Organismo Público, se acerca cada vez más al sistema de gestión mixto, como anunciaba Miguel Zugaza director del Museo, en 2003, algo que se aprecia en su marco legal económico-financiero:

- En cuanto a recursos económico, es importante citar la Ley 8/1989, de 13 de abril, de Tasas y Precios Públicos, que regirá tanto el precio de las entradas a las exposiciones como la cesión de espacios, que se podrán modificar por iniciativa del propio Museo. Este último dato es relevante si se tiene en cuenta que, con anterioridad, para fijar los precios del Museo, pues gracias a la naturaleza jurídica especial de la pinacoteca, puede fijar sus propios precios de forma independiente al Conjunto de Museos Nacionales (Ley 8/1989, de 13 de abril).
- La Ley General Presupuestaria regulará el régimen económico-financiero, el presupuestario, la contabilidad y el control e intervención financiera. Sin embargo, Museo del Prado, contará con un margen de autorregulación más amplio que otras instituciones públicas gracias a su carácter de organismo público (Tribunal de Cuentas, 2017).

A continuación, desarrollaré la Gestión Económica y Financiera del Museo del Prado mediante un estudio de su evolución entre los años 2009 y 2017 (año del que se han

publicado la última Memoria Anual). Durante estos años, el Museo ha aumentado su poder de autofinanciación (porcentaje que refleja los recursos propios más el remanente de tesorería sobre el total de ingresos) superando con creces los objetivos que se iban estableciendo en los distintos Planes de Actuación cuatrianuales del periodo de coyuntura. Este aumento del nivel de autofinanciación formaba parte de una estrategia que buscaba la continuidad de la actividad del Museo del Prado para lo que se requería que la institución se adaptase a la reducción de recursos ajenos estatales. Reducción que se ocasionaba a causa de la crisis económica que vivió España a partir de 2008.

He elegido el 2009 como año de comienzo del análisis, ya que es el momento en el que la crisis económica empezó a hacer mella en la institución. Para ello, he realizado un minucioso estudio de las distintas Memorias Anuales y de los Planes de Actuación de la pinacoteca y he podido ampliar y corroborar lo estudiado con el Jefe de Servicio de Contabilidad del Museo del Prado, el Sr. Alberto Martín Crespo, que amablemente me concedió una entrevista.

La Gestión Económica y Financiera del Museo Nacional del Prado se ha visto muy sesgada desde 2009 por la crisis económica, ya que se llevaron a cabo sucesivas medidas de ajuste de gasto público, que como es evidente, afectaron al Museo del Prado pese a contar la pinacoteca con cierta capacidad de autofinanciación, sobre todo desde el cambio de forma jurídica que anteriormente comenté. A este hecho se le suma que el Museo vivió la mayor ampliación física de su historia en el periodo comprendido entre los años 2007 y 2012 (MECD, 2010).

Esta ampliación, dirigida por el arquitecto Rafael Moneo, la más grande de la historia del Museo, supuso añadir al Claustro de los Jerónimos 15.715,27 m² útiles y se inauguraba en 2007 (Montener, 2012).

A pesar de que la crisis económica comenzaba en 2008, no será hasta 2010 cuando se mencione por primera vez en una Memoria Anual del Museo del Prado. Dicha coyuntura económica no se trata con anteriormente ni en el Plan de Actuación de 2009-2013 ni en la Memoria de 2009, que anunciaba unos resultados positivos pese a que se había tenido que reajustar el presupuesto a cargo, entre otras cuentas, del remanente de Tesorería, cuenta que se verá mermada de forma constante hasta el ejercicio de 2017 (MECD, 2010).

Sin embargo, sí que se menciona en el Plan de Actuación 2009-2012 la intención de consolidar una corresponsabilidad de financiación por la que el 40% de los ingresos

tendrían que provenir de recursos propio al Museo y el 60% de recursos del Estado. Con ello, lo que se pretende es que el Museo potencie al máximo su poder de autogestión y que poco a poco se vaya autofinanciando en mayor medida. A pesar de las dificultades económicas que atravesó el país durante la crisis, se ha conseguido el objetivo que se perseguía, lo que se evidencia con el hecho de que, en el 2017, el Museo del Prado ya se autofinanciaba en un 70% (Martín Crespo, comunicación personal, 2019).

La actividad económica del Museo durante el año 2010 sí que refleja la situación complicada que estaba viviendo España. En concreto, al Prado le afectaron dos medidas gubernamentales: el Plan de Acción Inmediata aprobado por el Consejo de Ministros, cuyo objetivo era reducir el déficit público; y el Plan de Austeridad de la Administración General del Estado 2011-2013, ambos aprobados durante el 2010, que obligó a los entes dependientes del Estado a adoptar medidas restrictivas de gasto. Para resumir la actividad económica financiera del 2010, me gustaría señalar los puntos más importantes de la misma:

- a. A consecuencia del Plan de Acción Inmediata, se aprobó la medida de no disponibilidad de crédito en el presupuesto de gasto por importe de 567.000€ en gastos corrientes y 708.000€ en inversiones. Se trataba de una medida coercitiva que llevaba aparejada una reducción, por los mismos importes, de la subvención corriente y de capital² con la que el Ministerio de Cultura dota a la pinacoteca (MECD, 2011).
- b. Resultado presupuestario negativo por importe de 774.589€. Esta diferencia negativa entre ingresos y gastos se financió a cargo de la cuenta de remanente de tesorería, práctica de ajuste presupuestario que se llevará a cabo durante todo el periodo de crisis económica (MECD, 2011).
- c. Se superaron las expectativas en cuanto a ingresos propios gracias a la venta de entradas, alquiler de audioguías y a las aportaciones de la Sociedad Museo Nacional del Prado Difusión³ (MECD, 2011).

² Las subvenciones corrientes y de capital son recursos condicionados o no, que El Museo Nacional del Prado recibe del Estado, sin contrapartida, y que se destinan a financiar sus operaciones corrientes y de capital.

³ Sociedad Museo Nacional del Prado Difusión SAU (en adelante MNPD): sociedad mercantil estatal que tiene como principales objetivos: (1) diseñar, producir y comercializar los productos y publicaciones del Museo Nacional del Prado, (2) gestionar las tiendas de venta del Museo, y (3) comercializar el Banco de imágenes del Prado y los royalties que traiga aparejados (según la página web del MNPD <http://www.museodelpradodifusion.es/mnpd.html>).

- d. El Museo alcanzó durante el ejercicio de 2010 un porcentaje de autofinanciación del 44,58% de ingresos totales. Este porcentaje superaba el objetivo de alcanzar un 40% de autofinanciación, meta que se había establecido en el Plan de Actuación 2009-2012 (MECD, 2011).
- e. Durante el año 2010 también se tuvieron que llevar a cabo reajustes presupuestarios. A pesar de que al Museo se le impusiesen planes de contención de gasto para adaptarse al panorama económico de recesión que vivía España en 2010, también había que seguir con los planes de digitalización, adquisición de obras y renovación y aplicación de Salas para exposiciones. Estos planes suponían un desembolso importante del Museo en concepto de inversiones reales. Para poder hacer frente a estas inversiones, la pinacoteca se ajustó el cinturón en lo que respecta a gastos corrientes y estos créditos se traspasaron a la cuenta de Inversiones Reales. Para afrontar inversiones que el presupuesto no podía amparar, se tuvo que acudir a la cuenta de remanente de tesorería (MECD, 2011).

De nuevo, la actividad económica de 2011 estuvo muy condicionada por el Plan de Austeridad de la Administración General del Estado 2011-2013. A pesar de ello, 2011 fue el primer año en el que la financiación propia superó a las subvenciones. Los ingresos propios alcanzaron en este ejercicio los 22.192.187 euros, un 29,2% más de lo que se había previsto. 2011 culminaba con un porcentaje de autofinanciación del 51% superando en un 11% el objetivo de alcanzar un 40% de financiación propia en 2012. Este resultado tan alentador se dio gracias a la concurrencia de las siguientes medidas de gestión económico – financieras que atañían a los ingresos:

1. Venta de entradas: se recaudaron 495.931€ (cuando la previsión era de 408.000€) gracias a un aumento de ventas acompañado de un aumento en el precio de los tiques de entrada.
2. Mayor aportación de la Sociedad Prado Difusión, que fue de 2.363.764€.
3. Igualmente, las partidas de cesión de espacios, patrocinios y audioguías concluyeron el ejercicio con un balance más positivo del esperado.
4. Las subvenciones estatales que se percibieron durante este ejercicio fueron un 13% inferiores a las del año anterior. Sin embargo, el Museo pudo continuar con su actividad social y cultural con normalidad gracias al aumento de ingresos propios (MECD, 2012).

Con lo que respecta a los gastos de este ejercicio, estos disminuyeron un 7,4% respecto al año y la sólo se ejecutó el 92,6% de la cifra presupuestada (mientras la previsión era de gasto de 43.608.118€ y finalmente solo se gastó la cifra de 40.399.912€) (MECD, 2012).

El Museo del Prado, para poder cumplir con el Plan de Actuación 2009-2012 y con las medidas de contención de gasto, se vio obligado a reducir los salarios de los trabajadores un 5% por imposición del Plan de Austeridad del Gobierno (MECD, 2012).

Gracias a todos estos esfuerzos por reducir los gastos y aumentar los ingresos, el Museo no sólo alcanzó un nivel de autofinanciación muy positivo, sino que consiguió aumentar el Remanente de Tesorería tras dos años consecutivos de hacer uso de esta cuenta para financiar otras obligaciones (MECD, 2012).

El ejercicio 2012 fue el último del Plan de Actuación cuatrianual que había entrado en vigor en 2009, y culminaba este periodo con un porcentaje de autofinanciación del 60%. Durante el año 2012 la gestión económico – financiera siguió la misma línea estratégica del anterior. Una gran novedad de este periodo fue la apertura del Museo al público los 7 días de la semana, lo que constituyó un 9,1% de aumento en la recaudación respecto a 2011. Esta fue una de las medidas más importantes que se pusieron en marcha tras la aprobación el 30 de junio de 2011, del documento *Respuestas a una nueva coyuntura presupuestaria. Iniciativas para la mejora de servicio público y aumento de ingresos*, escrito por el Real Patronato del Museo y la Dirección de este (MECD, 2013).

Además de que en el año 2012 se percibieron más ingresos que en años anteriores, algunos gastos disminuyeron respecto al 2011. Un ejemplo de ello es la cuenta de gastos de personal, que se vio reducida en un 2% debió a que se suprimieron las pagas extras a los trabajadores del mes de diciembre (MECD, 2013).

Gracias a la implementación de todas estas medidas a lo largo del periodo 2009 – 2012, los resultados que se obtuvieron fueron un hito en la administración del Museo hasta esa fecha:

- 3,2 millones de visitantes (cifra que incluye a los 370.000 visitantes del Prado Itinerante en otras ciudades españolas): dato que se alcanzó gracias a la apertura del Museo al público los 7 días de la semana (MECD, 2013).

- 60% de autofinanciación, lo que equivale a la cifra de 24.186.000 euros ingresados en 2012 cuando el objetivo que se perseguía era el de alcanzar un 40%. Este aumento se produjo gracias a la subida en el precio de las entradas, la mayor afluencia de visitantes y a la mejora y ampliación en la oferta de servicios. El hecho de contar con nuevos espacios jugó un papel fundamental en la mayor oferta cultural de del Museo (Noticias MNP, 2012).
- Reducción de las aportaciones financieras del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de un 44% desde 2007, año en el que el Museo percibía en concepto de subvenciones 28.388.000 euros, mientras que en 2012 sólo recibió 15.905.000 euros (MECD, 2013).

A pesar de culminar este periodo con tan buen balance, el Plan de Actuación 2013-2016, al contrario que los Planes estratégicos que se venían elaborando desde 2002, no siguió una estrategia expansiva que apostase por la ampliación del espacio del Museo del Prado, su modernización y su proyección a la sociedad. A consecuencia de ello, los ejes del Plan económico-financiero 2013 – 2016 fueron dos: ajustar las actividades y objetivos al presupuesto (mermado por la crisis económica) y potenciar la autonomía financiera y la capacidad para generar recursos (MECD, 2013).

Los presupuestos que aprobaban las Cortes Generales que condicionarían la actividad del Museo del Prado durante el ejercicio 2013 eran desalentadores y un claro reflejo de los estragos que la coyuntura económica estaban causando tanto a la Administración del Estado como a las economías domésticas. Se destinó un 29% menos de aportación por parte del Estado a la pinacoteca y el turismo bajaba en torno al 8% respecto al 2012 lo que obligó a rebajar las expectativas en cuanto a visitantes en un 15%, por lo tanto, la autofinanciación también caería en este ejercicio (MECD, 2013).

Para enfrentarse a los presupuestos del 2013, se establecieron una serie de medidas de gasto y de ingreso. Estas medidas, fueron:

En cuanto a gasto:

- Establecer una política de contención de gasto pasada en la metodología “Presupuesto base 0”: análisis de absolutamente todos los gastos.
- Recortar en el concepto de gastos corrientes. Esto se haría disminuyendo la actividad expositiva tanto de actividades temporales como del Prado itinerante.

La razón por la que se reduciría este tipo de actividad es porque implica un gran coste. Este coste se produce fundamentalmente por la necesidad de transportar las obras de arte y por las campañas de publicidad que son necesarias para informar a la ciudadanía de las distintas exposiciones.

- Retrasar o replantearse acciones que implicasen una gran inversión como planes de obra, creación de centros nuevos o rehabilitación de espacios (MECD, 2013).

En cuanto a ingresos, se partió de la base que el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte iba a mantener la dotación dirigida al Museo Nacional que la pinacoteca había percibido en el ejercicio 2013 durante todo el periodo de vigencia del Plan de Actuación, es decir, hasta 2016. El Museo, durante estos cuatro años, tuvo que crear nuevas oportunidades de autofinanciación. Además, también era necesario cuidar y mantener las dotaciones por patrocinio e intentar alcanzar en 2016 la misma cifra de visitantes que se había logrado en 2012. Por último, la dirección de la pinacoteca estableció un plan para reducir el abusivo uso del Remanente de Tesorería para estabilizar el presupuesto. Se estableció que, durante 2013 y 2014 se podría recurrir a esta cuenta para reducir el déficit pero que, esta práctica tendría que cesar en los dos siguientes años (MECD, 2013: 9).

Gráfico 1. Ingresos y Gastos del periodo 2013-2016

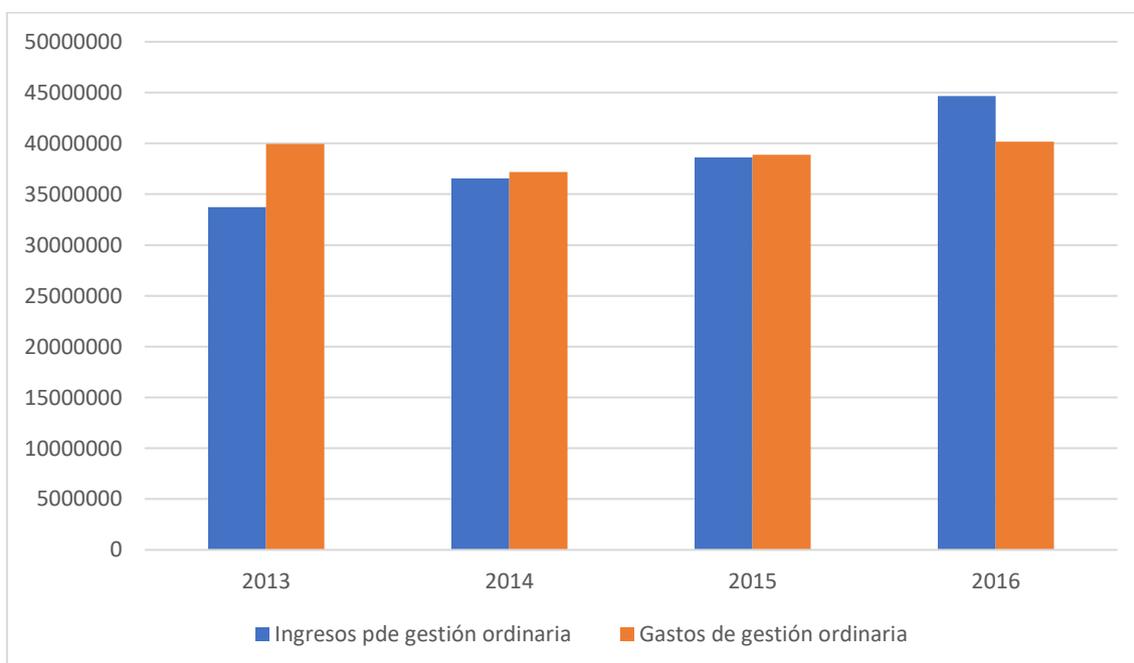


Tabla 1: Ingresos y Gastos del periodo 2013 – 2016 (Elaboración propia tomando como base los datos de las cuentas anuales del periodo correspondiente a mencionados años).

El 2013 finalizó con un balance económico-financiero en sintonía con lo presupuestado y establecido en el Plan de Actuación. Se utilizó el 97,1% de la cuantía que se había previsto para destinar a gastos, disminuyendo este concepto respecto al 2012 en 2.056.412 euros (MECD, 2013).

Como se aprecia en la tabla 1, durante el año 2014, los gastos de gestión ordinaria del Museo disminuían respecto al ejercicio anterior. Esta reducción de gasto fue fruto de un esfuerzo de contención exitoso ya que el año finalizaba con tan solo un 94,8% del presupuesto de gasto ejecutado. En consonancia con estos datos, sólo se utilizó un 26% de la cuantía estimada de Remanente de Tesorería para financiar la ejecución del presupuesto de gasto (MECD, 2015: 231-241).

El año 2015 transcurrió tal y como lo habían hecho el 2013 y el 2014, cumpliendo con los objetivos: reducir el gasto, potenciar los recursos propios, aumentar la autofinanciación y con una eficaz gestión por parte del Museo, que un año más y a pesar de la crisis económica que vivía España, estuvo a la altura del ambicioso Plan de Actuación 2013-2016 (MECD, 2016).

De esta forma, se ejecutó solamente el 20% de Remanente de Tesorería previsto. En materia de gastos, aumentaron respecto a 2014 un 4,8% debido a las inversiones que se realizaron durante este ejercicio para adquirir durante el año 2016 obras importantes como por ejemplo la Biblioteca Bordes⁴ (MECD, 2016).

Como conclusión de los resultados de 2015, no solo el Museo Nacional del Prado realizó un gran esfuerzo para que su actividad cultural y social transcurriese con normalidad a pesar de las dificultades económicas que atravesaba España, sino que el Estado demostró también un gran compromiso con la pinacoteca elevando su aportación (MECD, 2016).

Como se aprecia en la Tabla 1, el año 2016, último año del Plan de Actuación 2013-2016, fue un año especialmente positivo. Durante este año se alcanzó un 71,4% de autofinanciación. La gestión económica que se realizó durante este ejercicio permitió culminar el 2016 con un ahorro neto de 4.519.259,86 euros, siendo este el primer año del periodo en el que los ingresos superaban a los gastos. Este último hecho propició que sólo se ejecutase el 5% de Remanente de Tesorería que se había previsto (MECD, 2017).

⁴ Biblioteca Bordes: archivo bibliográfico único compuesto por 600 volúmenes fundamentalmente sobre formación artística.

Gráfico 2. Ingresos percibidos durante el periodo 2013 - 2016

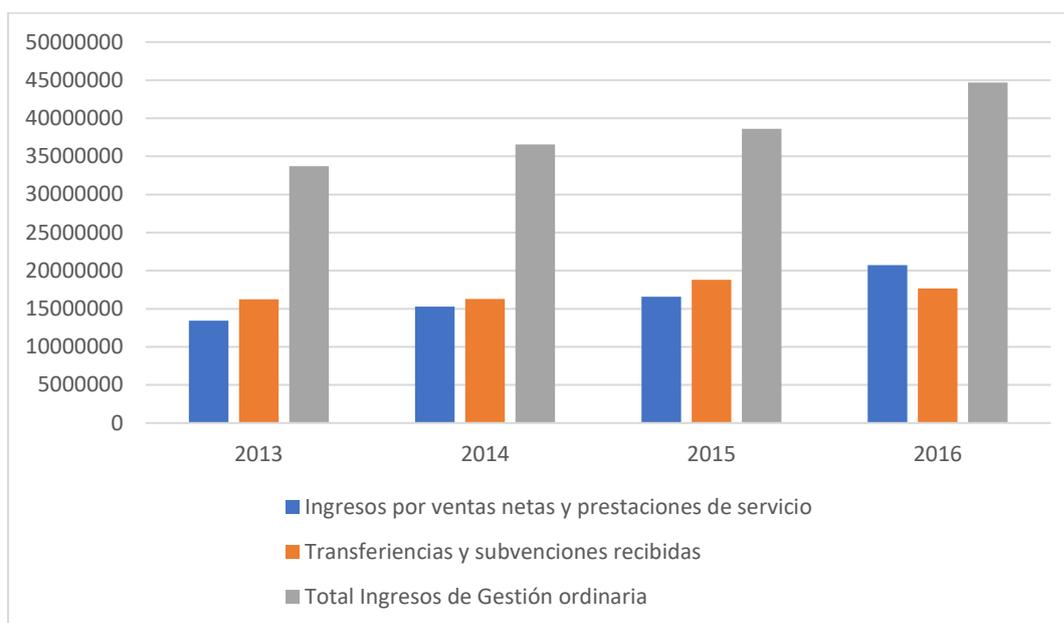


Tabla 2: Ingresos percibidos durante periodo 2013 – 2016 (Elaboración propia tomando como base los datos de las cuentas anuales del periodo correspondiente a mencionados años).

Durante el periodo 2013-2016, uno de los objetivos era el de contrarrestar la reducción de las subvenciones que percibía el Museo del Prado por parte del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, con más ingresos propios originados mediante la actividad ordinaria de la pinacoteca. Para analizar si este objetivo se cumplió, apoyándome en la tabla nº2 cuyos datos han sido extraídos de las cuentas anuales, me gustaría hacer un breve recorrido por la evolución de los gastos durante esta etapa cuatrianual (MECD, 2013).

Durante el 2013, los ingresos aumentaron respecto a 2012 en 315.713 euros, cifra que contrarresta el efecto negativo de la reducción de la cuantía de las subvenciones por parte del Estado en un 29,1% (MECD, 2014: 252). Como se venía había previsto, durante el siguiente ejercicio, el correspondiente al año 2014, las subvenciones por parte del Estado apenas aumentaron. Sin embargo, la financiación propia alcanzaba un 62% respecto a los ingresos totales gracias a un incremento en la recaudación por venta de entradas en un 14,6% respecto al 2013 (MECD, 2015).

En el año 2015 los ingresos propios aumentaban en 1.477.606 euros respecto a 2014. Sin embargo, este aumento no se vio reflejado en el porcentaje de autofinanciación, que descendía a 67,8%, cifra que, a pesar de disminuir respecto al ejercicio anterior, sigue siendo positiva ya que esta minoración corresponde a que el Estado aportó al Museo

Nacional del Prado un 9,8% más de fondos que en 2014, lo que equivale a la cifra de 12.468.842 euros (MECD, 2016).

Por último, como se puede apreciar en la Tabla 2, durante el año 2016 aumentaron sustancialmente los ingresos por gestión ordinaria. Estos resultados tan positivos se deben en gran medida a la inauguración de la exposición *El Bosco. La exposición del V Centenario*, que reunió el 75% de las obras que se conocen del artista Renacentista. La exposición del Bosco recaudó en los 118 días que estuvo abierta al público 4.181.870 euros, cifra que equivale a un poco menos de la mitad del total de ingresos propios obtenidos en el ejercicio de 2016. Tal fue el éxito de la exposición, que se tuvo que retrasar su clausura dos semanas, las entradas se vendían con franjas horarias para poder controlar el aforo y los visitantes tenían que comprar su tique con meses de antelación. Además, la exposición tuvo mucha repercusión mediática, sólo a su inauguración, asistieron 110 medios de comunicación. Esta presencia en los medios es un hecho muy positivo ya que aumenta la cuota de visitantes, que durante los años anteriores se había visto algo resentida por culpa de la coyuntura económica (Martín Crespo, comunicación personal, 2019).

He de destacar a modo de resumen que, durante los años de coyuntura económica, la gestión económico – financiera del Museo del Prado ha consistido en la reducción del gasto al mínimo posible y la maximización de los ingresos propios. Estos dos objetivos se han conseguido con tanto éxito que se ha invertido el porcentaje de corresponsabilidad presupuestaria entre Estado y la pinacoteca, alcanzando el Museo del Prado el porcentaje de 70% de autofinanciación.

El último Plan de Actuación que se ha publicado y que es el actualmente vigente es el que comprende la actividad de los años 2017 – 2012. Durante este periodo, la línea que se está siguiendo es la de la recuperación económica. Además, se recupera la tendencia de los periodos anteriores al de la crisis económica de modernización, ampliación física (especial mención a la adhesión del Salón de Reinos al complejo del Museo del Prado) y proyección exterior. Esto se verá reflejado en el presupuesto de gastos, que para 2020 se prevé que alcance los 5 millones de euros, cifra que se verá justificada si se tiene en cuenta que durante este periodo se celebra el bicentenario del Museo, lo que implica una gran inversión (MECD, 2017).

Por otro lado, las principales aspiraciones del Periodo 2017 – 2020 en cuanto a ingresos son las de percibir más financiación por parte del Estado, consolidar los ingresos propios y al igual que en 2015 y 2016, disminuir el uso del remanente de tesorería (MECD, 2017).

El primer ejercicio de este periodo, el correspondiente al año 2017, concluyó con unos resultados que estaban alineados a mencionados objetivos:

- Se ejecutó el 89,5% del presupuesto de gasto, un 12% menos de lo gastado en 2016, si bien hay que mencionar que en 2016 se realizaron grandes inversiones en obras de arte como la obra de FraAngelico *La Virgen de la granada*.
- Las aportaciones del Estado aumentaron un 3,1%, lo que equivale a una cifra de 13.935.940 euros, equivalente al 30,7% de la financiación, frente a los 31.481.973 euros percibidos en concepto de ingresos propios.
- El remanente de tesorería no solo no disminuía durante el año 2017, sino que dicha cuenta aumentaba 3.322.552 euros. Este aumento rompía con la tendencia de recurrir a esta cuenta para reajustar el presupuesto que se venía ejecutado desde 2011, como se puede observar en la Tabla 1 (MECD, 2018).

Tabla 1. Evolución del Remanente de Tesorería en el periodo 2009 – 2017.

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
21.535.002	20.814.216	23.896.993	23.833.623	20.995.310	19.223.037	18.018.927	17.731.265	21.531.406

Fuente: Elaboración propia basándose en los datos de las Memorias Anuales del Museo Nacional del Prado

A modo de conclusión, he de poner una vez más de manifiesto la excelente gestión económico – financiera del Museo Nacional del Prado durante el periodo 2009 – 2017, que a pesar del panorama económico complicado que vivía España, logró sobrellevar la crisis económica manteniendo su actividad cultural y social con cierta normalidad a la vez que lograba compensar la disminución de aportaciones por parte del Estado potenciando al máximo sus propios recursos para alcanzar un nivel de autofinanciación del 70%..

Tabla 2. Distribución de derechos reconocidos del Museo durante el Periodo 2009 – 2017

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos propios (%)	43,31	43,58	51	60	68	69	68	71,4	69,3

Subvenciones (%)	56,9	56,42	49	40	32	31	32	28,6	30.7
------------------	------	-------	----	----	----	----	----	------	------

Fuente: Elaboración propia basándose en los datos de las Memorias Anuales del Museo Nacional del Prado

3.4 Gestión de los Recursos Humanos del Museo del Prado:

Geoffrey Lewis, presidente del Comité del ICOM para Deontología, definió la gestión de los museos como la suma de 4 conceptos: planificación, organización, motivación y control. El segundo elemento, la organización, consiste en la asignación correcta de los recursos necesarios para alcanzar el objetivo. Estos recursos son los económicos, ya comentados en el apartado anterior, y los de personal (Bravo, 1995).

Para que los recursos humanos de un Museo actúen con la mayor eficiencia posible, es necesario que trabajen bajo un marco organizativo bien estructurado, con una jerarquía clara y las relaciones internas bien definidas. Una buena estructura organizativa permitirá lograr la coordinación del personal para que se trabaje como un equipo y reducir al mínimo posible las fricciones que puedan surgir entre compañeros. Esto se alcanza diseñando una estructura organizativa que se adecue al tamaño de la organización y a sus objetivos (Bravo, 1995).

El Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos (aprobado mediante el Real Decreto 620/1987, de 10 de abril), en su artículo 15, establecía que la estructura orgánica de cada museo estatal será determinada por su Administración gestora. Sin embargo, el legislador, en el artículo 17 del citado Reglamento aconseja para el buen desarrollo de la actividad de la institución, que existan 3 áreas de trabajo dependientes de la Dirección del Museo:

1. Conservación e investigación: área encargada de las funciones de identificación, control científico, preservación y tratamiento de los fondos del Museo, así como del seguimiento de su acción cultural
2. Difusión: área dedicada a cuidar los aspectos relacionados con la exposición, comunicación y educación.
3. Administración: área encargada de la gestión económico- financiera, coordinación de los servicios de mantenimiento y limpieza, de vigilancia y de seguridad y en general, del régimen interno del Museo (Bravo, 1995).

Siguiendo la línea del Real Decreto 620/1987, durante las Jornadas de Museología III de 1997, se intentó realizar un esquema de la estructura organizativa de los Museos. Este es

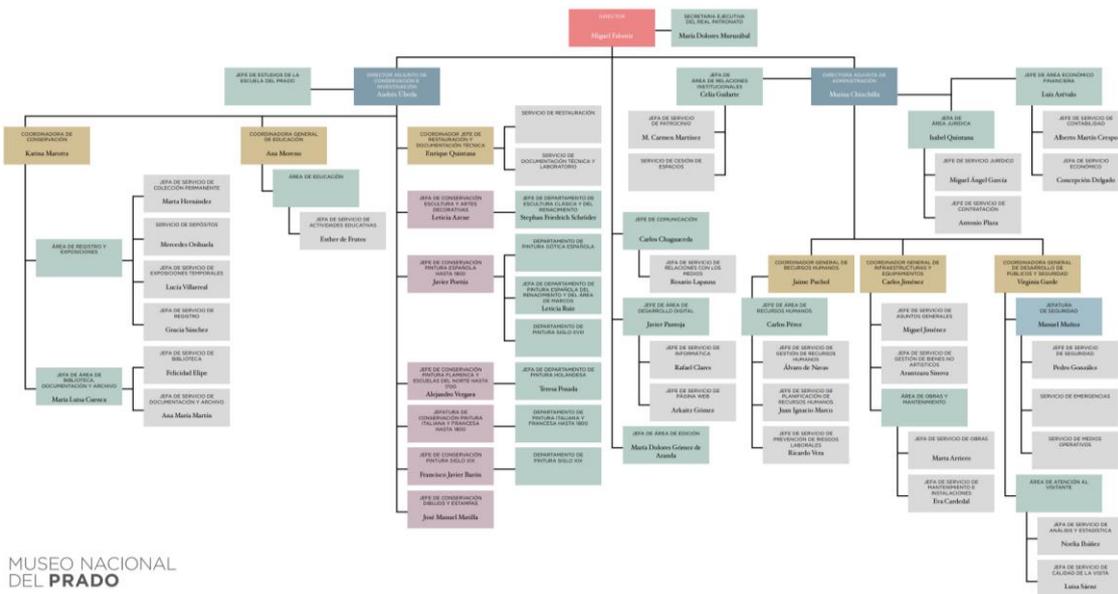
un tema de gran complejidad ya que la organización de un museo dependerá de muchos factores, entre los que predominan cuatro: (1) la titularidad, (2) los medios de los que dispone, (3) sus objetivos y (4) la planificación para la consecución de sus objetivos. Complejidad que aumenta si se tiene en cuenta que en España hay museos de titularidad estatal, eclesiástica, delegada a Comunidades Autónomas, privados... museos de todos los tamaños y que albergan todo tipo de colecciones... Por ello, es muy complicado determinar una estructura organizativa genérica que pueda aplicarse a todos las pinacotecas (Jiménez Villalba, 1998: 20 - 24).

La conclusión a la que se llegó durante esta jornada es que indistintamente del tamaño de las colecciones, la titularidad o los medios de los que disponga un Museo, para la consecución de sus objetivos, independientemente de los que persiga, deberá contar con áreas funcionales: compuesta por la Dirección y Administración y con cuatro áreas temáticas: conservación, documentación, difusión e investigación (Museos nº3, 1998: 46 – 50).

En el caso del Museo del Prado, estas recomendaciones se tradujeron de la siguiente manera:

- Dentro de las áreas funcionales encontramos a la Dirección y la Dirección Adjunta de Administración.
- Dentro de las áreas temáticas encontramos: la Dirección Adjunta de Conservación e Investigación (integrando bajo una misma dirección dos de las áreas temáticas propuestas), Comunicación y Desarrollo digital.

Ilustración 1. Organigrama del Museo Nacional del Prado



Fuente: Comisión Permanente del Real Patronado de 28 de enero 2019.

Mencionadas áreas se encuentran encuadradas en una estructura de personal horizontal. Este tipo de estructura se caracteriza porque cada departamento tiene un jefe de servicio (en el organigrama se ven representados con cajas grises), que a su vez cuenta con un nivel jerárquico superior que coordina los servicios de cada área (representado en la imagen en cajas de texto de color verde). A su vez, esta coordinación contará con un jefe de área (representados con cajas color mostaza) que tendrá como superior un director adjunto (en cuadrados en cuadros de texto de color azul). Finalmente, en la cúspide de la cadena jerárquica, encontramos al director, Miguel Falomir, que ocupa este puesto desde el 17 de marzo de 2017 (Bravo, 1995).

Si bien esta estructura tiene muchos aspectos positivos como el delegar responsabilidad a todos los niveles de la cadena jerárquica, tiene un punto negativo que es que requiere de mucha burocracia y que se tendrán que realizar muchos esfuerzos de comunicación para que toda la cadena jerárquica esté informada de lo que ocurre en cada área (Bravo, 1995).

Los Órganos Rectores:

El Museo del Prado, a la hora de definir su organización en la ley que lo regula (Ley 46/2003, de 25 de noviembre), concretamente en el capítulo III: Organización del Museo Nacional del Prado, establece sus Órganos Rectores y que función desempeña cada uno.

Dichos órganos son el presidente, el Real Patronato y el director (Ley 46/2003, de 25 de noviembre).

El presidente del Museo Nacional es el Ministro de Cultura y Deporte, cargo que ocupa José Guirao, y sus funciones son las de tutelar el Museo, aprobar los planes generales de actuación y el anteproyecto de presupuesto (Ley 46/2003, de 25 de noviembre).

El Real Patronato es un órgano colegiado integrado por entre 20 y 30 vocales, de los cuales:

- Nueve son designados por razón de su cargo
- Dos miembros designados por las Reales Academias de la Historia y de Bellas Artes de San Fernando.
- Dos designados por el Consejo del Patrimonio Histórico
- El resto de los vocales son designados por el Ministerio de Cultura y Deporte (Ley 46/2003, de 25 de noviembre).

Todos los vocales forman parte del Pleno del pleno cuyas funciones son las siguientes: (1) Definir los principios de organización y dirección del Museo, (2) determinar su línea de actuación y (3) velar por el cumplimiento del estatuto. El Real Patronato también actúa en comisión permanente, compuesta por el director de este órgano rector, su vicepresidente (ambos nombrados por el Ministerio de Cultura y Deporte) y seis vocales. La comisión permanente se encarga de hacer un seguimiento de las estrategias y principios establecidos en el Pleno y de supervisar al equipo directivo (Ley 46/2003, de 25 de noviembre).

Por último, el director, que se encarga de dirigir y coordinar la actividad del Museo, su personal y sus distintos órganos y unidades. Esto lo hará atendiendo a los planes generales de actuación cuatrianuales, a las directrices del Real Patronato y al estatuto (Ley 46/2003, de 25 de noviembre).

El Personal del Museo del Prado:

La preservación, conservación y divulgación del patrimonio cultural que se encuentra en el Museo Nacional del Prado no sería posible sin su personal, ya sea remunerado o voluntario, que ejecuta las acciones dirigidas a la consecución de los objetivos de la pinacoteca (Boylan, 2006).

Los museos se han tenido que enfrentar a un reto a la hora de cubrir sus necesidades de personal. Según las instituciones museales experimentaban transformaciones en cuanto a objetivos, misión y gestión económica, se creaban nuevas necesidades de profesionales que requerían de perfiles cada vez más diversos (Roigé, 2015). A grandes rasgos, los profesionales de los museos tienen que cubrir esta lista de actividades: (1) conservar, (2) restaurar, (3) exponer, (4) documentar, (5) investigar, (6) organizar exposiciones, (7) educar, (8) difundir y (9) ampliar las colecciones (Martínez. Tejedor, 2015). Para ello, se necesitarán recursos humanos que cubran los siguientes campos de actividad:

- Directores y administradores generales
- Conservadores
- Restauradores
- Especialistas de la documentación y registro
- Personal docente
- Investigadores
- Arquitectos
- Diseñadores
- Intérpretes
- Comisarios
- Bibliotecarios
- Archiveros
- Especialistas en medios audiovisuales
- Personal de seguridad
- Mantenimiento
- Abogados
- Economistas
- Relaciones públicas
- Especialistas de marketing
- Formadores (ICOM, 2008).

En concreto, los puestos de trabajo del Museo Nacional del Prado se encuadran en 5 áreas funcionales:

1. Conservación: esta área engloba a todos aquellos trabajadores encargados de las actividades de conservación, restauración, exposición, investigación, documentación y difusión del patrimonio cultural del Museo.

2. Técnica: área funcional que integra a los profesionales encargados de realizar funciones técnicas complejas para las que precisan de ser ejecutadas por personas con una titulación universitaria
3. Administración: dentro de esta área se agrupan los trabajadores que realizan tareas de gestión de recursos humanos, económico-financiera, administrativa y de aplicaciones informáticas, así como los encargados de la traducción e interpretación lingüística.
4. Mantenimiento y oficios: esta área recoge aquellos trabajadores de la pinacoteca que se encargan de la instalación, mantenimiento y reparación de maquinaria, equipos electrónicos, instalaciones, equipos mecánicos o industriales y otros bienes muebles.
5. Servicios generales, control e información: área que incluye a todos los profesionales que se dedican a la seguridad y vigilancia de bienes adscritos al Museo, al movimiento de obras de arte, control de acceso y atención de las personas que entran a los edificios que integran el museo, recepción, almacenamiento y reparto de objetos y demás actividades análogas (Consejería de Economía, Empleo y Hacienda, 2016).

Existen multitud de categorías de personas que prestan servicios a museos españoles atendiendo a su régimen jurídico: funcionarios, personal laboral, estudiantes en prácticas, voluntarios, autónomos (Peñuelas,2008).

El Museo del Prado del Prado cuenta con colaboradores sujetos a estos regímenes jurídicos, sin embargo, solo el personal laboral (aquellos colaboradores que estén sujetos a una relación jurídico-laboral con la pinacoteca), fijo o temporal está sujeto al Convenio Colectivo. En el caso de los funcionarios, pueden elegir entre adoptar la condición de personal laboral reconociéndoseles una situación administrativa de servicios especiales o mantener su condición de funcionarios. Por lo tanto, se excluye a los funcionarios que optaron por mantener esa condición, becarios, voluntarios, y aquellas personas que presten un servicio al organismo público sujetos a un contrato con una empresa pública o privada contratada o subcontratada en el Museo (Consejería de Economía, Empleo y Hacienda, 2016). Cabe mencionar que la selección de personal se realiza mediante convocatoria pública para respetar los principios de igualdad, mérito y capacidad (Real Decreto 433/2004, de 12 de marzo).

Por último, he de mencionar que el Museo Nacional, en su Plan de Actuación 2017 – 2020, integró un subprograma de Carrera Profesional, cuyo objetivo es dotar a los profesionales que prestan servicios a la pinacoteca de los instrumentos necesarios para progresar profesionalmente y promocionar internamente dentro de la institución (MECD: 62 – 63, 2017). Otro de los objetivos que persigue es la motivación de los trabajadores y la mejora de los servicios que presta el Museo. El Prado pretende alentar a los trabajadores en su formación de dos formas: (1) mediante un plan formativo de un máximo de 40 horas anuales organizado y financiado por fondos propios del Museo y (2) dando permisos para la formación a los empleados tanto para asistir a cursos de perfeccionamiento profesional como para presentarse a pruebas finales o de acceso a la Administración Pública (Consejería de Economía, Empleo y Hacienda, 2016).

Para concluir este apartado de mi trabajo, cabe recalcar que el personal de un museo es multidisciplinar ya que son necesarios perfiles de profesionales que desempeñen tanto tareas museísticas como administrativas que cubran un amplio abanico de actividades. De estos profesionales dependerá la buena ejecución de todas las actividades dirigidas a alcanzar los objetivos sociales y culturales del Museo. Es muy importante por tanto dotar a una institución como el Museo del Prado de una buena estructura organizativa que permita articular las distintas fases de los proyectos del Museo, que promueva una buena y fluida comunicación y que facilite la coordinación de las distintas áreas de las que se componen.

3.5 Marketing y Comunicación del Museo del Prado

Los primeros académicos que analizaron el marketing cultural con especial mención a los Museos fueron Philip Kotler y S.J. Levy en 1969. Estos estudiosos demostraron que las instituciones culturales sin ánimo de lucro también ejecutaban actividades empresariales de carácter marketero destinadas a la captación de fondos para cumplir un presupuesto. Esta captación de fondos iba tanto dirigida al mecenazgo como al aumento de visitantes.

En 2001, Los hermanos Neil y Philip Kotler le daban otra profundidad al marketing museológico integrando no solo la captación de visitantes sino también la experiencia que estos buscan vivir en dichas instituciones culturales. Lo que recomendaban los hermanos economistas expertos en mercadeo en su obra *Estrategias y Marketing de Museos* (Barcelona: Ariel) es que el marketing apoye los objetivos de los Museos y que no los defina. El arte es subjetivo y cada visitante buscará una experiencia personal, por lo que

lo ideal es no llevar a cabo prácticas que impongan un enfoque determinado sobre las colecciones, piezas de arte o los fines del Museo en sí (Kotler, 2001).

Si bien es cierto que la definición de marketing cultural se desarrolló hace menos de un siglo, La museología, en cuanto a comunicación y marketing, ha evolucionado mucho a causa de los avances en tecnologías de la información y la comunicación. Los museos en general han pasado de ser un gran contenedor de piezas de arte, muchas de las cuales, en casos como el Museo del Prado, ni siquiera podían ser expuestas, a ser grandes divulgadores culturales gracias al proceso de digitalización que han experimentado en la última década (Del Rio, 2012).

Para desarrollar la Gestión del Marketing del Museo del Prado voy a utilizar la guía de Administración de Museos que publicó la UNESCO bajo el título *Cómo administrar un Museo: Manual práctico* en 2006. Este Manual propone el uso de la herramienta del Marketing Mix para poder estudiar todo el proceso de desarrollo del producto de una empresa. Por ello, siguiendo las instrucciones para la gestión museística en relación con el marketing, a continuación, expongo un análisis de los elementos que componen el Marketing Mix del Museo del Prado.

Marketing Mix

El Marketing Mix es una herramienta de mercadotecnia que permite elaborar y estudiar una estrategia de marketing analizando cuatro variables fundamentales para cualquier empresa: producto, precio, promoción y posición.

Producto:

Generalmente el producto de una empresa es el producto o servicio con el que pretende satisfacer las necesidades de los consumidores. Según Paal Mork, responsable de Comunicación y Marketing del Norsk Folkemuseum de Oslo, el producto de un museo son sus salas, exposiciones y espacios.

Sin embargo, el Museo del Prado considera que la pinacoteca no ofrece un producto o servicio que pueda proporcione cualquier otra empresa. Las razones que sustentan esta afirmación es que el Prado no vende un producto, sino que ofrece impresiones, emociones, sensibilidades. Esta percepción de producto como experiencia del visitante coincide más con la definición que aportaron los hermanos Kotler en 2001 que con la aportada por Paal Mork. Tanto es así que, a la hora de idear una estrategia de difusión

para el Prado, sus exposiciones o sus actividades, no se comunica, se sugiere para no condicionar la experiencia personal y única de cada visitante (Gutiérrez y Garay, 2015).

Precio:

La definición de una estrategia de precios de una institución cultural como es el Museo del Prado tiene una dimensión distinta a la de cualquier empresa mercantil ya que no persigue el lucro (Leal y Quero, 2010: 95). Sin embargo, no por ello pierde relevancia ya que un instrumento determinante para captar público y a generar fondos propios. Por ello, los Museos suelen fijar distintos precios de entradas para captar desde mecenas y donantes a público con menos recursos o que no acostumbran a visitar museos. Para captar a estos segundos potenciales visitantes: los que tienen menos medios o que no se ven atraídos por este tipo de visitas culturales, en Europa se ha extendido la corriente de la gratuidad (Mork, 2006).

La Comisión Permanente del Real Patronato fijó los precios públicos de las entradas al Museo del Prado en el año 2016. La estrategia que se siguió a la hora de determinar la cuantía a pagar por entrar en la pinacoteca tuvo en cuenta tres factores: (1) el programa de actividades conmemorativas del bicentenario del Museo, (2) las medidas de fomento de las visitas mediante entradas gratuitas o reducción de precios y (3) las necesidades financieras.

Mediante la Resolución de la Comisión Permanente por la que se aprobaban los precios de entrada al Museo cuya vigencia comenzaba el 31 de mayo de 2016, se encareció la entrada general 1 euro respecto a lo que se había establecido en 2012. Esta subida de precio se justificaba con la necesidad de alcanzar la estabilidad económica y por querer cumplir con los estándares de excelencia durante la celebración del bicentenario del Museo (Resolución, de 23 de mayo de 2016).

1. Entrada individual general: con una entrada el visitante tendrá acceso tanto a la colección permanente como a las temporales. Las modalidades de este tipo de entrada son las siguientes:
 - General: 15 €
 - General + Ejemplar del libro *La Guía del Prado*: 24 €
 - General “2 visitas”: que incluye dos visitas a la pinacoteca en el periodo de un año: 22€

2. Reducida: entrada dirigida a personas mayores de 65 años, miembros de familias numerosas o titulares de carné joven cuyo coste es de 7,5€
3. Entrada individual gratuita: siempre que lo acrediten, las personas que cumplan con alguna de estas condiciones podrán acceder a la colección permanente y a las temporales del Prado sin asumir ningún coste:
 - a. Estudiantes de entre 18 y 25 años
 - b. Menores de edad
 - c. Personas discapacitadas y su acompañante
 - d. Personas en situación laboral de desempleo
 - e. Miembro de entidades como el Real Patronato del MNP, Fundación Amigos del Museo del Prado y otras instituciones dedicadas al arte y la cultura
 - f. Personal de los Museos Estatales
 - g. Profesores en activo
 - h. Grupos formados por al menos un adulto y tres hijos de familias numerosas
 - i. Personal de la Guía Oficial de Turismo
 - j. Periodistas

Además, la entrada que da acceso a la colección permanente será gratuita para todos los públicos de 18:00 a 20:00 de lunes a sábado y de 17:00 a 19:00 los domingos y festivos. Además, el 19 de noviembre, por ser el aniversario de la constitución del Prado, y el Día Internacional de los Museos, la entrada será gratuita durante toda la jornada.
4. Entrada para visita en grupo: este tipo de entradas van dirigidas a componentes de grupos de entre 8 y 30 personas. Las entradas podrán tener el precio de entrada general individual, reducida o gratuita dependiendo de quién integre el grupo. Esta entrada es válida durante un día completo e incluye una visita guiada y la posibilidad de visitar de forma libre las colecciones.
5. Entrada para visita especial: existen dos categorías:
 - a. Grupos que visitan el museo de 9 a 10 de la mañana: pagando el importe de 50 euros, grupos de como mínimo 12 personas, podrán disfrutar de las colecciones temporales y la permanente del Museo de forma exclusiva y acompañados por un guía antes del horario de apertura del Museo.

- b. Abono “Paseo del Arte”: la persona que ostente este abono podrá acceder al Museo del Prado, al Reina Sofía y al Museo “Thyssen – Bornemisza”. El precio de este bono es de 30,40 €.
6. Entrada por autorización especial: tipo de entrada que la Dirección del Museo autoriza a personas relevantes y vinculadas al Museo para que accedan a él de forma gratuita o pagando una cuantía reducida (Resolución, de 23 de mayo de 2016).

El Museo del Prado sigue una estrategia de precios discriminados. Esta estrategia consiste en establecer precios distintos para un mismo producto cultural. En concreto, los precios dependerán del momento del día o de la semana en el que se quiera acceder a la colección y del colectivo que esté buscando acceder: los precios varían dependiendo de distintos criterios de segmentación de la población (Leal y Quero, 2010: 97). Además, se utilizan otras estrategias como la cooperación entre varios Museos para el lanzamiento de una entrada común (“Paseo del Arte”) o permitir el acceso gratuito a mecenas y donantes como los miembros de la Fundación Amigos del Museo del Prado (Mork, 2006).

Gracias a esta estrategia de precios, en 2017 se logró el objetivo de consolidar los 2.700.000 visitantes, alcanzándose la cifra de afluencia de 2.987.160 personas. Estos datos se materializaron económicamente en 19.672.195 euros, un 14,6% más de lo presupuestado. Los resultados del ejercicio 2017 son positivos si se tiene en cuenta que sólo el 51,37% del público pago entrada durante el ejercicio 2017 (MECD, 2018).

Gráfico 3. Venta de entradas durante el año 2017



Fuente: Creación propia basándome en los datos aportados por el Museo Nacional del Prado en su informe sobre visitantes de 2017.

Promoción:

La promoción engloba las prácticas dirigidas a difundir las actividades del Museo. Este elemento, extrapolado al marketing cultural museológico, consiste en la comunicación de un Museo a un visitante de un mensaje mediante un soporte a elección de la institución cultural (Mork, 2006).

El Museo del Prado aspira a emitir mensajes de forma clara para lograr una comunicación con el visitante eficaz. La mejor imagen para comunicar y divulgar el Museo del Prado son sus obras, ya que componen su identidad. A la hora de explicar en qué consiste el producto del Museo Nacional ya hablamos de la experiencia personal del visitante y de cómo la estrategia de marketing tenía que sugerir y no imponer un juicio de valor. Y esto sucede porque el arte no necesita explicación, cada uno interpreta cada obra de forma subjetiva (Gutiérrez y Garay, 2015).

La forma que tiene el Museo del Prado de captar la atención del potencial visitante sin contaminar con juicios de valor su experiencia es mediante la siguiente técnica: utilizar imágenes de obras que no sean las más conocidas del artista cuya colección se está promocionando, pero que comuniquen algo nuevo. Esto genera expectación en las colecciones y alimenta la curiosidad del público. En cuanto al contenido que acompaña

a las distintas imágenes, sólo se aprecia el autor y el título de la obra. Lo que sí que se modifica de una imagen a otra es la tipografía, que sutilmente se adapta a la imagen (Gutiérrez y Garay, 2015).

A la hora de elegir el soporte, hay que tener presente que el Prado no solo quiere informar al potencial visitante de sus colecciones. También busca que la ciudadanía asuma el patrimonio cultural que alberga como un bien que pertenece a todos. Por ello, a la hora de elegir los soportes para la promoción de las colecciones, el Prado intenta que estos estén integrados en la ciudad de Madrid. Dichos soportes son de dos tipos:

1. Soportes analógicos: soportes en el exterior del museo, marquesinas, fachadas de los distintos edificios, autobuses, banderolas en farolas, carteles en las salas de espera del aeropuerto y vallas de metro (Gutiérrez y Garay, 2015).
2. Soportes digitales:
 - App del Museo: guía que expone la obra y da información detallada
 - Redes sociales: Twitter, Instagram y Facebook
 - Página Web del Museo del Prado (Gutiérrez y Garay, 2015).

Posicionamiento:

El posicionamiento es el lugar que ocupa una marca o producto en la mente de los consumidores respecto a la competencia (Leal y Quero, 2010). Para poder situar una marca en la mente del consumidor, hay tener claro a que segmento de la población va dirigido. Aquí reside la primera gran característica del posicionamiento del Museo del Prado en comparación con otras empresas: no existe público-market, la pinacoteca persigue el objetivo de alcanzar al máximo segmento de población posible (Gutiérrez y Garay, 2015).

Por este motivo, el perfil del visitante del Museo del Prado es muy genérico y recoge a muchos segmentos de la población tanto por rango de edad como por país de procedencia:

- El 69,86% de los visitantes tienen entre 18 y 54 años
- El 60,78% son mujeres
- El 64,54% de los visitantes no son españoles (MECD, 2018)

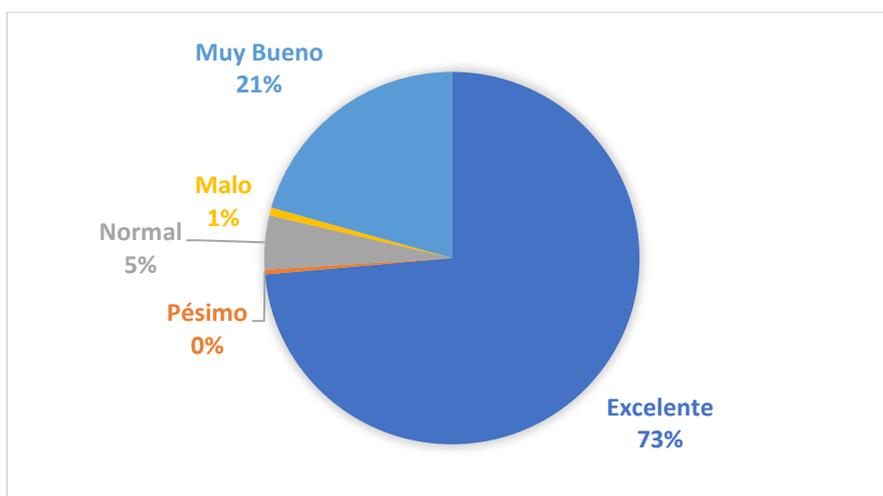
El segundo factor para analizar con respecto al posicionamiento es la competencia. Competencia, según la Real Academia de la Lengua española es

“Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio”. Si atendemos a esta definición, podemos afirmar que el Prado pertenece a los conocidos como “Museos Estrella”: aquellas instituciones museales que reciben millones de visitas anualmente poseen obras de arte de un grandísimo valor y/o están situados en un edificio de gran atractivo (Johnson y Thomas, 1992). Algunos ejemplos de Museos que reciben el calificativo de “museos estrella” son el Louvre de París, Guggenheim de Bilbao y Nueva York, el MoMA de Nueva York, el Museo Orsay de París o el Museo Británico de Londres (Luis Jiménez-Clavería, 2017).

Un indicador del posicionamiento del Museo del Prado son los premios “*Travellers Choices*” que concede la web TripAdvisor basándose en las opiniones y comentarios de los internautas (Álvarez, 2016). En la edición 2018 de los mencionados premios, el Museo del Prado quedó en quinta posición dentro del ranking de mejores museos a nivel mundial (ocupando el primer lugar el Museo de Orsay de París), el tercero a nivel europeo y primera posición dentro de España (TripAdvisor, 2018)

Como se aprecia en la gráfica 2, el consumidor tiene una opinión acerca del Museo Nacional del Prado excelente, siendo 39.052 de las 53.077 opiniones que hay en TripAdvisor acerca de la pinacoteca realmente positivas.

Gráfico 4. Opiniones de los usuarios de TripAdvisor



Fuente: Creación propia basándose en los datos de TripAdvisor sobre opiniones acerca del Museo del Prado.

Conclusión:

Durante el presente trabajo he estudiado la gestión del Museo del Prado. Para poder entender la institución, hay que contextualizarla históricamente, para ello he realizado un recorrido por los distintos directores de la pinacoteca. Durante este estudio se puede observar como la institución se ha adaptado a la situación del país en cada momento. También se aprecia como poco a poco el Museo del Prado ha ido ganando forma y relevancia mediante la ampliación de las colecciones, la acomodación del espacio a las necesidades y la ampliación del porfolio de servicios.

Será a partir de la dictadura franquista cuando se empieza a introducir el concepto de gestión cultural en la pinacoteca madrileña. La gestión engloba aquellas actividades necesarias en una empresa u organismo pero que no están directamente relacionadas con su actividad principal. En el caso del Museo del Prado, la gestión estaría comprendida dentro del organigrama en la dirección adjunta de administración y, por otro lado, las tareas directamente ligadas con la consecución de los objetivos culturales y sociales serían la conservación, investigación y difusión.

A la hora de analizar la gestión del Museo Nacional del Prado es necesario hacer hincapié en su forma jurídica de Organismo Público, carácter especial que adquirió la institución en 2002 y que le permite autorregularse mediante una ley propia. Esta forma jurídica ha concedido al Museo una gran autonomía frente al Estado, lo que se ha manifestado en la adopción de un estilo de gestión mixto. Este sistema de gestión ha influido notablemente a la gestión económica-financiera. En este ámbito, se ha alcanzado un porcentaje de autofinanciación del 70% mediante un esfuerzo muy importante del Museo por compensar la reducción de subvenciones del Estado con ingresos propios que proceden de los distintos servicios que ofrece al visitante.

Estos esfuerzos a la hora de gestionar el ámbito económico-administrativo del Museo han sido fructuosos permitiendo que la institución mantenga su actividad con normalidad en una época de crisis tanto para las economías domésticas, lo que afectaba al sector del turismo, como para las empresas y organismos públicos.

Otro factor para tener en cuenta es la estructura organizativa de la pinacoteca, que permite que los recursos humanos sean eficientes. La estructura adoptada por el Prado es

horizontal, lo que a pesar de generar trámites burocráticos que ralentizan los procesos, permite una buena comunicación entre las distintas áreas del organigrama.

Por último, mediante los elementos del marketing mix: producto, precio, promoción y posicionamiento, el Museo del Prado busca la captación de visitantes mediante mensajes sutiles que no condicionen la experiencia del consumidor a la hora de apreciar las distintas colecciones. Esta estrategia a la hora de comunicar se implanta para preservar el servicio único que presta el Museo, que garantiza una experiencia personal y subjetiva.

Bibliografía

A.P. (s.f.). *Museo Nacional del Prado*. Obtenido de

<https://www.museodelprado.es/aprende/enciclopedia/voz/salas-bosch-xavier-de/7cb64ecf-2926-49c7-9d80-338bcea6735e>

A.P. (s.f.). *Museo Nacional del Prado*. Obtenido de

<https://www.museodelprado.es/aprende/enciclopedia/voz/salas-bosch-xavier-de/7cb64ecf-2926-49c7-9d80-338bcea6735e>

Agencia EFE. (2015) “El Museo del Prado aumenta un 15’5% sus ingresos propios”, RTVE. Disponible en :<http://www.rtve.es/noticias/20150730/museo-del-prado-aumenta-155-ingresos-proprios/1191060.shtml>

Alcalde, E. C. (s.f.). Obtenido de

<https://www.museodelprado.es/aprende/enciclopedia/voz/alvarez-catala-luis/2fc91feb-1cd3-4644-ba4a-84d404653bcd>

Álvarez, I. (2016). Los 10 mejores museos de España según Tripadvisor. *Forbes*. Obtenido de

<http://forbes.es/life/9369/los-10-mejores-museos-de-espana-segun-tripadvisor/>

Andrade, J. M. (s.f.). *Museo Nacional Del Prado*. Obtenido de

<https://www.museodelprado.es/aprende/enciclopedia/voz/sanchez-canton-francisco-javier/9377da20-ae4b-4fa6-8255-befc4fa7ec40>

Ángulo, I. (s.f.). *Museo Nacional Del Prado*. Obtenido de

<https://www.museodelprado.es/aprende/enciclopedia/voz/angulo-iiguez-diego/7297bae9-d1d6-4043-bbcf-6299cf002c23>

Antigüedad del Castillo-Olivares, M. D. (1998). *El Museo de la Trinidad y los orígenes del museo público en España*.

Asuaga, C y Rausell, P. (2008) “Un análisis de la gestión de las instituciones culturales: el caso específico de los museos”, *Universidad de Guadalajara, México, Espacios culturales*. Disponible en:

<http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/112>

Ayala, F.: *Introducción a las Ciencias Sociales*. Madrid, Aguilar, 1981, págs. 3-4. 7
ibidem, pág. 4.

Ayala, J. P. (s.f.). *Museo Nacional del Prado*. Obtenido de
<https://www.museodelprado.es/aprende/enciclopedia/voz/perez-de-ayala-y-fernandez-del-portal-ramon/fda9808f-4719-44d9-b1e2-7ab392d43f3a>

Beroqui, Pedro, *El Museo del Prado. Notas para su historia*. Madrid, 1933.

Blanch, S. A. (s.f.). *Museo Nacional del Prado*. Obtenido de
<https://www.museodelprado.es/aprende/enciclopedia/voz/fernandez-de-hijar-jose-rafael-fadrique-xiii/ef388f7f-d2c9-483c-a4fe-a0747813fb87>

Blanch, S. A. (s.f.). *Museo Nacional del Prado*. Obtenido de
<https://www.museodelprado.es/aprende/enciclopedia/voz/madrazo-y-kuntz-federico-de/d98bf1d6-9d1f-4792-8d56-2b8dd559b65d>

Bourgon, M. T. (s.f.). *Museo Nacional del Prado*. Obtenido de
<https://www.museodelprado.es/aprende/enciclopedia/voz/picasso-pablo-ruiz/f3cdd5d2-9564-42e6-a425-d11ffa7cd40c>

Colina, J. J. (s.f.). *Museo Nacional del Prado*. Obtenido de
<https://www.museodelprado.es/aprende/enciclopedia/voz/madrazo-y-agudo-jose-de/006db7be-d6bd-4b32-96d5-1a245b367a1b>

Consejería de Economía, Empleo y Hacienda (2016). Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid. (2016). *RESOLUCIÓN de 23 de febrero de 2016, de la Dirección General de Trabajo de la Consejería de Economía, Empleo y Hacienda, sobre registro, depósito y publicación del convenio colectivo de la empresa Museo Nacional del Prado (código número 28002932011986)*.

De Tena, T. L., & Vallejo-Nágera, J. A. (1997). *Los renglones torcidos de Dios*. Planeta.

El País. (2001). El Prado se convierte en ente público para su modernización. Obtenido de https://elpais.com/diario/2001/03/21/cultura/985129205_850215.html

Fernández Blanco, V y Prieto Rodríguez, J. (2004) “Análisis económico de los museos con una aplicación al estudio de sus visitantes en España”, *Revista asturiana de economía*, RAE N°29. Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/28159601_Analisis_economico_de_los_museos_con_una_aplicacion_al_estudio_de_sus_visitantes_en_Espana/download

Fernández, J. C., & Zincke, M. E. G. M. (1993). Las ciencias sociales: concepto y clasificación. *Aula: Revista de Pedagogía de la Universidad de Salamanca*, (5), 67-72.

García-Rama, R. (s.f.). *Museo Nacional del Prado*. Obtenido de

<https://www.museodelprado.es/aprende/enciclopedia/voz/pradilla-ortiz-francisco/dc8a79e5-c857-468b-9491-444037dc5ed1>

Gaya Nuño, Juan Antonio, *Historia del Museo del Prado (1819-1969)*, León, Everest, 1969.

Géal, P. (s.f.). *Museo Nacional del Prado*. Obtenido de

<https://www.museodelprado.es/aprende/enciclopedia/voz/isabel-ii/3e925a35-3a64-4528-bdcc-9951d4efff46>

Gobierno de España. *Anuncio para la contratación de una agencia de medios*. Boletín Oficial del Estado (2018). Disponible en:

https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-B-2018-27015

Gobierno de España. *Ley 46/2003, de 25 de noviembre, reguladora del Museo Nacional del Prado*. Boletín Oficial del Estado (2003).

Gobierno de España. *Ley 6/2018, de 3 de julio, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2018*. Boletín Oficial del Estado (2018).

Gobierno de España. *Orden ECD/173/2017, de 10 de febrero*. Boletín Oficial del Estado (2017).

Gobierno de España. *Real Decreto 1713/2011, de 18 de noviembre, por el que se modifica el Estatuto del Museo Nacional del Prado, aprobado por Real Decreto 433/2004, de 12 de marzo*. Boletín Oficial del Estado (2011).

Gobierno de España. *Real Decreto 433/2004, de 12 de marzo, por el que se aprueba el Estatuto del Museo Nacional del Prado*. Boletín Oficial del Estado (2004).

González, L. M. G. (2016). Economía y gestión: reflexiones sobre las políticas de los museos públicos en España. *Cuadernos de arte de la Universidad de Granada*, 47, 147-164.

Gutierrez, F. y Garay. M. (sin fecha). 10 claves. Proyecto de identidad visual para el Museo del Prado. Obtenido de <https://www.museodelprado.es/actualidad/multimedia/10-claves-proyecto-de-identidad-visual-para-el/02c649da-965f-a307-3cd3-8e9d6759c5ca>
https://content.cdnprado.net/imagenes/proyectos/personalizacion/7317a29a-d846-4c54-9034-6a114c3658fe/cms/pdf/memoria_2002.pdf

I., S. B. (s.f.). *Museo Nacional del Prado*. Obtenido de <https://www.museodelprado.es/aprende/enciclopedia/voz/alvarez-de-sotomayor-y-zaragoza-fernando/72067bc6-cf6b-40cc-92ac-f8b569a5b042>

ICOM (International council of museums). *Revista electrónica ICOM*. Disponible en: <https://icom.museum/en/news/>

Johnson, P., & Thomas, B. (1998). The economics of museums: a research perspective. *Journal of cultural economics*, 22(2-3), 75-85.

Juega, I. B. (1995). La organización y gestión de Museos. *Boletín de la ANABAD*, 45(1), 177-194.

Levi-Strauss, C. (1964). *Problèmes posés par une étude des Sciences Sociales et Humaines*. *Revue Internationale des Sciences Sociales* n°4, vol 16.

Martín, Á. C. (s.f.). *Museo Nacional del Prado*. Obtenido de <https://www.museodelprado.es/aprende/enciclopedia/voz/villegas-y-cordero-jose/0169f7c9-53b5-4aff-aadc-36f101a6b5fa>

Ministerio de Cultura. (2002). Museo Nacional del Prado. Memoria de Actividades 2002. Obtenido de

Ministerio de Cultura. (2004). Museo Nacional del Prado. Memoria de Actividades 2004. Obtenido de https://content.cdnprado.net/imagenes/proyectos/personalizacion/7317a29a-d846-4c54-9034-6a114c3658fe/cms/pdf/memoria_2004.pdf

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2012). Museo del Prado. Memoria de Actividades 2011. Obtenido de https://content.cdnprado.net/imagenes/proyectos/personalizacion/7317a29a-d846-4c54-9034-6a114c3658fe/cms/pdf/memoria_2011.pdf

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2013). Museo del Prado. Plan de actuación 2013-2016.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2014). Museo del Prado. Memoria de Actividades 2014.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2015). Museo del Prado. Memoria de Actividades 2015. Obtenido de <https://content.cdnprado.net/doclinks/pdf/museo/memorias/memoria-2015.pdf>

Ministerio de educación, cultura y deporte. (2016). Boletín Oficial del Estado. Resolución de 23 de mayo de 2016, del Museo Nacional del Prado, por la que se publica el Acuerdo de la Comisión Permanente del Real Patronato del Museo Nacional del Prado, en el que se establecen los precios públicos de entrada al Museo.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2016). Museo del Prado. Memoria de Actividades 2016. Obtenido de <https://content.cdnprado.net/doclinks/pdf/museo/memorias/memoria-2016.pdf?v=2>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2017). Museo del Prado. Memoria de Actividades 2017. Obtenido de <https://content.cdnprado.net/doclinks/pdf/museo/memorias/memoria-2017.pdf>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Empleo público de Museos. Disponible en: <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos/sc/empleo-publico.html>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Informe sobre la modificación de los procesos selectivos de acceso a los Cuerpos y Escala de la especialidad de Museos (2015). Disponible en: <https://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/museos/sc/empleo-publico/museos-informe-modificacion-procesos-selectivos.pdf>

Monistrol, R. (2009). Evolución y aplicación del marketing cultural en los museos. *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, 23(23).

Montaner, J. M. (2012). LA RENOVACIÓN ARQUITECTÓNICA DE LOS MUSEOS DE MADRID. *Museos. Es*, (01), 112-121.

Morandeira, R. P. (s.f.). *Museo Nacional del Prado*. Obtenido de

<https://www.museodelprado.es/aprende/enciclopedia/voz/palmaroli-y-gonzalez-vicente/e676f55d-058c-431c-88ca-01a82ce7db2e>

Museo del Prado. (2015). El Museo del Prado anuncia la reciente adquisición de la biblioteca de Juan Bordes. Obtenido de

<https://www.museodelprado.es/actualidad/noticia/el-museo-del-prado-anuncia-la-reciente/fc8d3b6f-e93d-4d51-b2cc-0756cfc3f350>

Museo del Prado. (sin fecha). Arquitectura. Obtenido de

<https://www.museodelprado.es/museo/ampliacion-jeronimos>

Museo del Prado. (sin fecha). Marco legal. Obtenido de

<https://www.museodelprado.es/museo/marco-legal>

Museo del Prado. (sin fecha). Plan de actuación. Obtenido de

<https://www.museodelprado.es/museo/plan-de-actuacion>

Museo Nacional del Prado. (s.f.). *Enciclopedia del Museo Nacional del Prado* .

Obtenido de <https://www.museodelprado.es/aprende/enciclopedia>

Museo Nacional del Prado. (s.f.). Obtenido de <https://www.museodelprado.es/museo>

Museo Nacional del Prado. (s.f.). Obtenido de

<https://www.museodelprado.es/museo/marco-legal>

Obtenido de

https://content.cdnprado.net/imagenes/proyectos/personalizacion/7317a29a-d846-4c54-9034-6a114c3658fe/cms/pdf/plan_actuacion_2013.pdf

Obtenido de

https://content.cdnprado.net/imagenes/proyectos/personalizacion/7317a29a-d846-4c54-9034-6a114c3658fe/cms/pdf/memoria_2014.pdf

Portús, J. Museo Nacional del Prado (2018). 1819 museo del Prado 2019. [Folleto].

Madrid: Museo Nacional del Prado.

Rausell, P., & Asuaga, C. (2008). Un análisis de la gestión de las instituciones culturales: el caso específico de los museos.

Riaño, P.H. (2017) “Los españoles los pagan, los turistas los disfrutan: el nuevo museo público”, *El Español*. Disponible en:

https://www.elespanol.com/cultura/arte/20170721/232977324_0.html

Rojas, F. J. V. (2016). Implicaciones de los principios de sostenibilidad y estabilidad presupuestaria en los modos de gestión de los servicios públicos locales. *El Cronista del Estado Social y Democrático de Derecho*, (58), 96-106.

Rubio Aróstegui, J. A., & Rius, J. (2012). La modernización de la gestión pública de la cultura. Análisis comparado del caso de los equipamientos culturales de las comunidades autónomas de Cataluña y Madrid. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 2012, vol. 8, p. 11-34.

Rumeu de Armas, Antonio, *Origen y fundación del Museo del Prado*, Madrid, Instituto de España, 1980.

Sánchez, A. E. P. (1977). *Pasado, presente y futuro del Museo del Prado*. Fundación Juan March.

Santiago, A. S. (2007). Modelos de los museos. Panorama legal. *Museo: Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, (12), 19-32.

TripAdvisor. (2018). *Traveler's Choice - Museos*. Obtenido de

<https://www.tripadvisor.es/TravelersChoice-Museums-cTop-g1>

UNESCO. (2007). *Cómo administrar un museo*. Manual práctico.

Valdés, A. E. (s.f.). *Museo Nacional del Prado*. Obtenido de

<https://www.museodelprado.es/aprende/enciclopedia/voz/gisbert-perez-antonio/fde17e75-6924-482f-8997-f1ad8b259484>