

Un gran reto para el Museo Nacional del Prado: la celebración de su Bicentenario. Un caso práctico de gestión en museos

A major challenge for the Museo del Prado: the celebration of its Bicentenary. A practical case in museums management

MARINA CHINCHILLA GÓMEZ

Museo Nacional del Prado

marina.chinchilla@museodelprado.es

Resumen: El objetivo del artículo no es facilitar una descripción exhaustiva de las actividades que han dado forma al programa conmemorativo del Bicentenario del Museo Nacional del Prado durante el año 2019, sino mostrar una serie de acciones que pueden ser consideradas clave para la gestión de este importante acontecimiento. Un cometido que ha convivido con la gestión ordinaria del Museo del Prado y que ha requerido un gran esfuerzo por parte de todo su equipo, poniendo a prueba la maquinaria administrativa del Museo que —bajo el modelo de gestión integral definida por el solapamiento de labores técnicas más vinculadas con las colecciones y las labores de clara vocación gerencial— ha hecho realidad un gran reto.

En suma, la celebración del Bicentenario ha exigido a la institución una gran operación de movilización de recursos humanos, económicos, técnicos y materiales, que ha requerido a su vez trabajar sobre tres pilares básicos de la gestión: coordinación, programación y comunicación. El deseo de estas letras es servir de ayuda a todos los lectores que puedan enfrentarse a la gestión de un acontecimiento histórico.

Palabras claves: Gestión integral, programación, coordinación, financiación, Bicentenario Museo del Prado.

Abstract: The aim of this article is not to provide a thorough description of all the activities that shaped the commemorative programme of the Museo del Prado's Bicentenary throughout 2019, but to show a range of key activities in order to manage such an important event. Such actions have been carried out in conjunction with the museum's day-to-day management and demanded a major effort from the whole team. The administrative capabilities of the museum —under the integral management model defined by interwoven technical tasks linked to the artistic collections and the most purely managerial tasks— have enabled us to accomplish such a great challenge.

All in all, this commemorative Bicentenary has demanded from this institution a complex mobilization of human, financial, technical and physical resources, which has in turn required working on three key pillars: coordination, planning and communication. These words seek to help all readers who may have to face the management of a similar historic event in future.

Keywords: Comprehensive management, programming, coordination, founding, Museo del Prado's Bicentenary.

El 19 de noviembre de 1819 abrió al público el entonces Real Museo de Pinturas y hoy Museo Nacional del Prado, gracias al patrocinio del Rey Fernando VII y al fuerte impulso de su esposa Isabel de Braganza. La celebración de esta efeméride en el año 2019 no solo significaba un importante hito para la ya larga historia del Museo, sino una oportunidad para volver la mirada atrás y reflexionar sobre la transformación de la institución en todas sus vertientes, rememorando los principales episodios de su pasado en un momento en el que se afronta una nueva ampliación física que concluirá la configuración del *campus* del Museo del Prado con la incorporación del Salón de Reinos.

Pero este artículo no pretende convertirse en la enumeración de las actividades que han dado forma al programa conmemorativo¹, desarrollado desde el 19 de noviembre de 2018 — fecha de inauguración por SSMM los Reyes de la exposición del Bicentenario: *Museo del Prado 1819-2019*—, sino mostrar las principales claves de su gestión. Este interés responde al deseo de convertir el presente relato en una posible ayuda para cualquier otro organismo o institución que se enfrente a la celebración de un acontecimiento de estas características.

El Museo del Prado quiere compartir su experiencia, subrayando que la gestión de este acontecimiento extraordinario se ha desarrollado en paralelo a la gestión de la actividad ordinaria del Museo, lo que ha supuesto un gran reto para la institución y ha exigido un inmensísimo esfuerzo a todo el equipo que lo integra, al cual deseo dedicar estas líneas en agradecimiento y reconocimiento por su magnífica labor bajo la dirección de Miguel Falomir.

A continuación, se va a enumerar —desde la mirada de la Dirección Adjunta de Administración— una serie de acciones que se convierten en las claves para la gestión de este importante acontecimiento. Unas acciones que se han realizado en diferentes momentos, unas con años de antelación al inicio de las celebraciones, otras con carácter previo y otras durante el desarrollo del programa conmemorativo; muchas de ellas en paralelo y enlazadas, pero todas cruciales para el correcto desarrollo de este ambicioso programa conmemorativo.

¹ La enumeración de todas las actividades del programa del Bicentenario podrá ser analizadas con todo detalle en las memorias de actividades del Museo del Prado, correspondientes a los años 2018 y 2019, disponibles en «www.museodelprado.es».

1. Consideración del Bicentenario como Acontecimiento de Excepcional Interés Público

En el año 2015, el Museo del Prado solicitó la consideración de esta efeméride como acontecimiento de excepcional interés público, objetivo que fue alcanzado con la inclusión de la disposición adicional cuadragésimo novena en la Ley 48/2015, de 29 de octubre, de Presupuestos Generales del Estado. Esta consideración significaba que dicha celebración se vería beneficiada por un régimen fiscal más favorable en virtud de lo dispuesto por el art. 27 de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo; además de dotarle del máximo nivel de reconocimiento y relevancia desde un punto de vista administrativo. El Museo se proveía así de otra herramienta para la captación de patrocinios, sumándose esta vía a las ya existentes, que serán descritas posteriormente en el apartado 7 de este artículo.

Dada la consideración del Bicentenario como acontecimiento de excepcional interés público, y con el objeto de programar, impulsar y coordinar las actividades planificadas para esta conmemoración, así como fomentar la cooperación y participación de la sociedad civil y de otras instituciones culturales y organismos de la Administración española, se creó la Comisión Nacional² para la celebración del Bicentenario del Museo del Prado. Dicha Comisión nacía como cauce de comunicación y enriquecimiento mutuo para un acontecimiento clave de nuestra cultura. La primera reunión y constitución de dicho órgano colegiado fue el 19 de junio de 2017, bajo la presidencia de honor de SSMM los Reyes de España, quienes fueron testigos de la presentación, por parte del recién nombrado director Miguel Falomir³, de las primeras líneas maestras de la celebración y del ideario que las sustentaba, que será expuesto en el apartado 3.

Además, en esta primera reunión se aprobó el *Manual de información para empresas patrocinadoras*, cuya elaboración y aprobación era un requisito imprescindible⁴. En él se ponían a disposición de las entidades interesadas en colaborar por la vía descrita en este apartado todos los beneficios fiscales aplicables, así como el Manual de uso de la marca “Museo del Prado 200 Años”, cuyos desarrollos y aplicaciones sobre diferentes soportes quedaban absolutamente reglados con la finalidad de poder luego aplicar los beneficios fiscales derivados de su uso con fines publicitarios por las entidades patrocinadoras.

²El Real Decreto 258/2016, de 17 de junio crea y regula la Comisión Nacional para la celebración del Bicentenario del Museo del Prado.

³El 17 de marzo de 2017 Miguel Falomir es nombrado director del Museo del Prado tras el deseo expreso de Miguel Zugaza, director del museo durante quince años ante su deseo de trasladarse al Museo de Bellas Artes de Bilbao, haciéndose cargo como nuevo director de la concepción y organización del Programa conmemorativo del Bicentenario.

⁴Este Manual desarrolla lo establecido por el art. 27.3 de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

Figura 1: Logotipo del Bicentenario del Museo Nacional del Prado.



Fuente: Museo Nacional del Prado.

Lamentablemente esta vía fue elegida por un número muy reducido de patrocinadores, por no resultar una opción tan satisfactoria como en un primer momento pueda parecer, ante el gran número de efemérides con esta misma consideración. Esto había ocasionado que muchas entidades patrocinadoras ya hubiesen alcanzado el máximo de su posible desgravación fiscal, prefiriendo otras opciones de colaboración que les aportaran otros beneficios y una mayor presencia en las actividades patrocinadas; en suma, rentabilizar más su patrocinio.

Será el 11 de septiembre de 2018 cuando en una segunda reunión la Comisión Nacional apruebe el programa de actividades de la conmemoración del Bicentenario, cuya elaboración había sido objeto de seguimiento por la Comisión Ejecutiva del Bicentenario⁵, constituida el 20 de septiembre de 2017, y la Comisión Técnica⁶, constituida el 13 de diciembre de 2017 y responsable de certificar la adecuación de los gastos realizados por las entidades a los objetivos y planes de la conmemoración, cuya colaboración económica se realiza de acuerdo a lo establecido en el art. 27.2.b de la Ley 49/2002. En esta segunda reunión también se procedió a la aprobación de un cambio en el citado *Manual de información para empresas patrocinadoras*, ante la necesidad de su adaptación a la Resolución de 25 de enero de 2018, de la Dirección General de Tributos.

⁵ Las funciones de la Comisión Ejecutiva están reguladas en el art. 6.3 del Real Decreto 258/2016.

⁶ Las funciones de la Comisión Técnica están reguladas en el art. 7.2 del Real Decreto 258/2016.

2. Incorporación del Bicentenario en la hoja de ruta del Museo como Programa extraordinario en el Plan de Actuación 2017-2020

La planificación en el Museo del Prado es una práctica consolidada desde el año 2005, momento en el que se elabora el primer Plan de Actuación (2005-2008), en el que se define la *visión y misión* del Museo. Estos se mantuvieron hasta el Plan vigente, al igual que algunos Programas de actuación, si bien estos se han ido desarrollando y adaptando a la realidad del Museo en cada cuatrienio.

En el Plan de Actuación (2017-2020) se incorporaron dos nuevos Programas de actuación que adquirieron la consideración de Programas extraordinarios por su importancia y trascendencia para el Museo: uno correspondiente a la celebración del Bicentenario y un segundo vinculado al proyecto de rehabilitación y adecuación museística del Salón de Reinos, aunque este último adquiriría un doble carácter, pues se consideró una actuación parte del Bicentenario, en tanto que, si bien el inicio de las obras de este edificio era uno de los principales hitos de la efeméride, por su relevancia y complejidad exigía un Programa de actuación independiente.

La inclusión del Bicentenario en el Plan de Actuación como un Programa extraordinario supuso hacer público el compromiso del Museo de celebrar esta efeméride y prever su impacto en el escenario presupuestario 2017-2020. Además, convertía a esta herramienta de planificación en la mejor carta de presentación del Bicentenario ante Organismos de la Administración del Estado, de los que se requería un apoyo extraordinario y a los que se debía ir sensibilizando.

Con carácter interno, la presencia del Bicentenario en la hoja de ruta del Museo permitió empezar a concienciar al equipo sobre la necesidad de ponerse a trabajar en esta actividad extraordinaria, ir haciéndola compatible con la actividad ordinaria del Museo, y poder ir adoptando las primeras decisiones, realizando muchas de las acciones descritas en estas páginas.

3. Definir un ideario que sustentara el mensaje que debía transmitirse con motivo de la conmemoración de su Bicentenario

Esta celebración exigía el desarrollo de un programa conmemorativo de máxima calidad que no solo convirtiera la efeméride en una sucesión de acontecimientos y actividades de especial interés para sus visitantes, sino que la transformase en una “fiesta popular”, que permitiera trasladar a toda la sociedad la idea motriz que el Director del Museo, Miguel Falomir, quería subrayar: “el Museo del Prado es el mejor regalo que ha recibido la nación española,

convirtiendo una colección privada en un Museo público español universalmente reconocido por su historia y sus colecciones, al servicio del desarrollo del conocimiento y la educación de la sociedad”, tal como lo define su actual misión.

Pero no será este el único mensaje que el director del Museo quería transmitir: pretendía hacer sentir a toda la sociedad que el Museo del Prado es “un museo de todos y para todos”, afirmación que justificaba ese deseo de convertir la celebración de su bicentenario en una “fiesta popular” de la que todos pudieran disfrutar. Esta claridad en el mensaje permitía poner en marcha la maquinaria del Museo en una única dirección, lo que se hizo a partir del 19 de junio de 2017, fecha en la que, como se ha indicado, el director trasladó a la Comisión del Bicentenario estos importantes mensajes.

Con este espíritu todo el equipo del Museo se puso a trabajar para que el Bicentenario no fuese un mero acontecimiento cultural de primera línea dirigido únicamente a sus fieles visitantes y seguidores del ámbito nacional e internacional, sino que además se llevara el Museo a donde nunca se había llegado, trasladando con firmeza y claridad los mensajes citados.

Las jornadas de puertas abiertas, celebradas los días 23, 24 y 25 de noviembre de 2018 —días en los que los visitantes accedieron de forma gratuita al Museo—, fueron la primera iniciativa que respondía a esa vocación. Se vivió además una de las noches más especiales e inéditas en los 200 años de historia del Museo del Prado, la noche del 24 de noviembre, en la que frente a la Puerta de Velázquez del edificio Villanueva se celebró un espectáculo de fuegos artificiales, *videomapping*⁷ y artes vivas para todos los ciudadanos.

Figura 2: Espectáculo de inauguración del Bicentenario.



Fuente: Museo Nacional del Prado.

⁷ Utilización de proyectores de video para desplegar una animación o imágenes sobre superficies reales para conseguir un efecto artístico y fuera de lo común basado en los movimientos que crea la animación (2D y 3D) sobre dicha superficie.

A partir de estas ideas principales, la Dirección trazó las líneas maestras que debían vertebrar el ambicioso Programa conmemorativo, lo que resultó de gran ayuda a la hora de concebir y ejecutar las distintas actividades. La primera línea invitaba a la reflexión sobre los principales hitos en la historia del Museo: la nacionalización de las colecciones reales en 1868, la creación de su Patronato en 1912, el episodio de la Guerra Civil, la incorporación de los fondos procedentes del Museo de la Trinidad y el Museo de Arte Moderno, así como el enriquecimiento de sus colecciones mediante generosos legados, donaciones e importantes adquisiciones.

Esta línea se debía desarrollar en paralelo a una segunda, cuya pretensión sería mostrar la importancia que las colecciones del Museo del Prado han tenido para muchos artistas como Manet, Sargent, Chase, Sorolla, Picasso... quienes aprendieron y se inspiraron en las obras de los grandes maestros de la pintura española, como El Greco, Velázquez o Goya.

Ambas líneas se completaban con una tercera que debía enfatizar el carácter nacional del Museo. Había que recordar la presencia de las colecciones del Museo del Prado en todo el territorio nacional, gracias a una generosa política de depósitos en museos públicos y privados y en otros organismos desde la década de 1860, cifrándose en más de 3.300 las obras depositadas.

Estas líneas maestras fueron desarrolladas por la Dirección Adjunta de Conservación e Investigación, responsable de la dirección científica y académica de las actividades que han dado forma a un Programa conmemorativo de máxima calidad y variedad.

4. Adecuación de la estructura organizativa del Museo ante los grandes retos a los que se enfrentaba

Si en los museos hay una cuestión abierta y siempre objeto de debate es su estructura organizativa. El organigrama vertebró a las diferentes unidades responsables de la ejecución de las distintas labores encomendadas a la institución. De una forma sencilla y común para todos los museos, un organigrama modelo se podría estructurar en dos grandes áreas: una de vocación gerencial, estrechamente relacionada con la tramitación administrativa y presupuestaria de los recursos humanos, materiales y económicos, y otra gran área de carácter más técnico vinculada de forma directa a las colecciones y al cumplimiento de las funciones que definen una institución museística: la investigación, la conservación, la exhibición, la educación, la divulgación, la comunicación...

El Museo del Prado, a estos efectos, contaba con un organigrama consolidado que respetaba esta estructura, dibujando una Dirección Adjunta de Conservación e Investigación y

otra Dirección Adjunta de Administración, de las cuales dependían la totalidad de las unidades, a excepción de aquellas que, por su particular trascendencia pública en sus cometidos, dependen directamente del director, como son Comunicación, Edición y Desarrollo Digital. Este organigrama había demostrado su validez para el desempeño de funciones ordinarias, pero la Dirección del Museo, a principios del año 2018, empezó a trabajar en el diseño de una estructura capaz de afrontar esos dos grandes retos que ya habían sido incluidos en el Plan de Actuación 2017-2020: la celebración de su Bicentenario y la incorporación del Salón de Reinos.

Estos dos grandes retos tenían, además y lógicamente, que realizarse de acuerdo con un marco administrativo muy reglamentado y en muchos casos sujeto a la implementación de nuevas leyes⁸ de difícil aplicación para un museo, cuyas particularidades y especificidades en la gestión no suelen estar contempladas en los marcos jurídicos generales de la Administración Pública, lo que exigía un nuevo y gran esfuerzo al organismo.

Este escenario, junto al convencimiento de la Dirección del modelo de gestión, defendido y reiterado bajo el concepto de “gestión integral” —definido por el solapamiento de labores de perfil técnico y administrativo, y de procedimientos derivados de distintas unidades que se funden de forma obligatoria para garantizar la consecución de cualquier actividad en un museo—, invitó a la Dirección a realizar un profundo cambio estructural de la Dirección Adjunta de Administración, con la finalidad de fortalecer el engranaje administrativo y dotarlo de capacidad de respuesta ante la variedad y cantidad de actividades que iban a ser impulsadas desde la Dirección Adjunta de Conservación e Investigación.

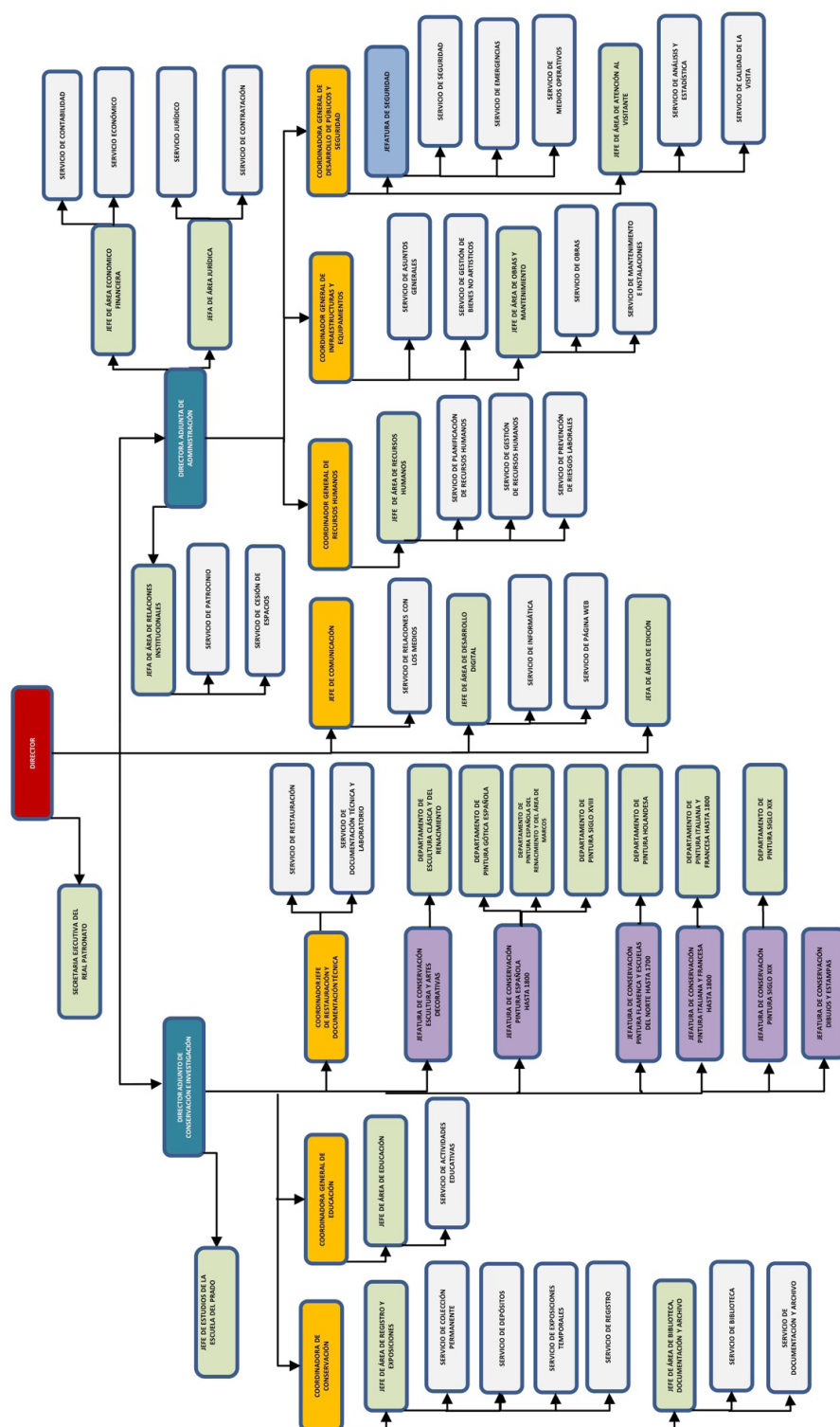
Las medidas adoptadas fueron, en primer lugar, el redimensionamiento del entonces Servicio Jurídico, transformándolo en un área con una dotación de cinco plazas frente a las dos existentes hasta el momento. Esta área mantendría su dependencia jerárquica directa de la directora adjunta de Administración. Similar dependencia directa sería otorgada en este nuevo organigrama al Área Económico Financiera, ante la conveniencia de que ambas áreas, vitales para el funcionamiento del Museo y que podríamos denominar su “pulmón administrativo”, tuvieran un similar posicionamiento en el organigrama, con el fin de facilitar y agilizar la

⁸ Entre el marco normativo por el que se rige el Museo del Prado hay que destacar una serie de leyes de gran impacto en el funcionamiento y servicio del Museo, como son:

- Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.
- Ley 39/2015, de 1 de octubre, del procedimiento administrativo común de las Administraciones Públicas.
- Ley 40/2015, de 1 de octubre, del régimen jurídico del sector público.
- Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de contratos del sector público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014.
- Ley orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales.

responsables respectivamente de la gestión contractual y presupuestaria, y de las que se derivan acciones que han de enlazarse secuencialmente para dar forma a los expedientes administrativos de contratación, entre otros.

Figura 3: Estructura Orgánica aprobada en la reunión de la Comisión Permanente del Real Patronato de 28 enero 2019.



Fuente: Museo Nacional del Prado.

También era necesario crear un Área de Relaciones Institucionales, que no solo diera el apoyo protocolario a la Dirección del Museo —en un momento en el que los actos con motivo del Bicentenario iban a ser una constante—, sino que también asumiera la tutela de las unidades de Cesión de Espacios y Patrocinio, estrechamente ligadas entre sí por sus fines y por su relación con similares entidades públicas y privadas, así como por ser absolutamente cruciales para la generación de ingresos propios. La vertiente económica de esta área aconsejaba su dependencia de la Dirección Adjunta de Administración, aunque esta área cuenta con una particular autonomía funcional y una relación muy directa con la Dirección, por razones operativas, en la vertiente más vinculada a las relaciones públicas.

También se reorganizaron las Coordinaciones Generales dependientes de esta Dirección Adjunta con la finalidad de ordenar las unidades adscritas a cada una de ellas, buscando una relación más directa y funciones más afines, lo que permitía una mejor delimitación de competencias y responsabilidades para cada Coordinación General. Esta reorganización revirtió en una mayor especialización y agilidad en la gestión. Se dibujaron en el organigrama tres Coordinaciones Generales con las siguientes denominaciones: Recursos Humanos, Infraestructuras y Equipamientos y Desarrollo de Públicos y Seguridad.

Asimismo, la Dirección del Museo identificó otros dos puntos críticos en el organigrama, las Áreas de Educación y Comunicación, unidades que debían adquirir otro peso en la estructura del Museo y ser dotadas de nuevos perfiles profesionales que fomentaran su actividad de acuerdo con nuevas directrices, proyectando una nueva imagen de la institución. El Museo debía acercarse más a la sociedad, tanto a través de su actividad como abriendo nuevas y permanente vías de comunicación y diálogo. Había que aprovechar el poder mediático del Museo del Prado en un año tan importante como el de la celebración de su Bicentenario. El Museo debía convertirse en un altavoz de su propia actividad. Como última modificación, ya en el ámbito de las colecciones, se fortaleció el Área de Pintura española hasta 1800, pasando de dos a tres departamentos.

Como resultado de estos cambios, y a propuesta del Director, la Comisión Permanente del Real Patronato, en sucesivas sesiones durante el año 2018 y en la celebrada el 28 de enero de 2019, aprobó la nueva estructura organizativa del Museo del Prado que ha permitido afrontar el Bicentenario.

Este epígrafe no se puede cerrar sin poner de manifiesto el agradecimiento al Ministerio de Hacienda y Función Pública, departamento que entendió la situación del Museo del Prado ante sus importantes retos y modificó la categoría del Museo, elevando a diez el número de altos directivos, lo que permitió dar forma al organigrama deseado y fortalecer el equipo directivo.

5. Implantar un método de trabajo que facilitara la programación y coordinación y comunicación interna

La celebración del Bicentenario del Museo del Prado ha exigido a la institución una gran movilización de recursos humanos, técnicos, y económicos, solo posible a través de una meticulosa programación llevada a cabo desde la Dirección Adjunta de Administración, que situaba las actividades propuestas por las distintas áreas del Museo bajo un prisma temporal con la finalidad de prever los tiempos administrativos y la disponibilidad presupuestaria.

La primera y principal herramienta de trabajo fue la elaboración de un *Calendario de actividades* en el que se plasmaron las fechas de realización de todas las actividades previstas, ordenándose y clasificándose por unidades promotoras y, por tanto, responsables de ellas. Esta herramienta se ha actualizado de forma semanal durante los meses previos al inicio de las celebraciones del Bicentenario, por ser el momento en el que se estaban planteando y aprobando las diferentes actividades. Con posterioridad al inicio de la efeméride, este cronograma ha sido objeto de actualización de forma puntual. La finalidad de este cronograma no solo era cumplir esa básica labor de ordenar en el tiempo las actividades y distribuir las de forma racional, evitando solapamientos o coincidencias que pudieran impedir su eco, sino que permitía poner en conocimiento de todas las unidades el conjunto de iniciativas y, a partir de ahí, identificar las acciones que debían realizar cada una de las unidades implicadas en su gestión.

Este calendario se convirtió en la principal fuente de información para todo el personal del Museo, disponible en su intranet, y documento de trabajo en todas las reuniones de programación y coordinación interna.

Al margen de los dos fines descritos, este cronograma sirvió desde un primer momento como base para realizar un primer e imprescindible *Cuadro general de previsión presupuestaria*, que permitió identificar el gasto por actividad y, consiguientemente, el gasto total del Programa conmemorativo, además de distribuirlo por ejercicios económicos 2018, 2019 y 2020, lo que era fundamental para la labor de presupuestación.

Pero este segundo documento de trabajo también identificaba la fuente de financiación del gasto previsto, diferenciándose tres posibilidades, no excluyentes entre sí:

- 1) Patrocinio ordinario, entendiendo este como la fuente de financiación procedente de convenios⁹ de colaboración ya firmados con las entidades patrocinadoras que conforman el programa de patrocinio del Museo, lo que significaba que el presupuesto de gasto estaba garantizado por la aportación

⁹ Convenios de colaboración empresarial en actividades de interés general, tal como establece el art. 25 de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

económica del patrocinador dirigida a un fin concreto. Por ejemplo, la exposición *Miradas afines: Velázquez, Rembrandt o Vermeer*, patrocinada por la Fundación AXA en el marco de su compromiso con el Museo como Benefactor del programa de exposiciones temporales.

2) Patrocinio extraordinario, su cumplimentación significaba que la actividad era susceptible de búsqueda de nuevo patrocinio por la cuantía indicada en esa casilla y que debería ser obtenida como resultado de la estrategia de captación impulsada por el Museo, y que por su interés se describe en el apartado 7 de este artículo.

3) Presupuesto ordinario, cuando el gasto se financia sin necesidad de implicar a un tercero, estando a cargo del presupuesto del Museo.

Las dos herramientas descritas permitieron elaborar el *Cuadro de mando del Bicentenario*, un cuadro de seguimiento de actividades, cuya concepción y diseño fue una labor complicada. Su finalidad era sintetizar en un documento único el estado de situación de cada una de las actividades e identificar las acciones imprescindibles para su consecución. Las actividades se ordenaron por tipología con la finalidad de poder identificar las acciones comunes a todas ellas y facilitar la revisión sistemática del punto en el que se encontraban, así como detectar aquellas que escondían una dificultad especial o que, por alguna razón, no se habían sido realizado en plazo.

Figura 4: Exposición *Velázquez, Rembrandt, Vermeer. Miradas afines* (25.06.2019 – 20.09.2019).



Fuente: Museo Nacional del Prado

El cuadro de mando se estructura en dos partes:

- 1) Una primera en la que figuran cuatro campos comunes de información general para todas las actividades: fechas de realización, estimación económica, área responsable e indicación del patrocinador, en su caso.
- 2) Una segunda en la que se identificaban las principales y particulares acciones que cada tipo de actividad requería, con la finalidad de indicar en cada casilla la fecha prevista en la que la acción debía ser realizada por la unidad responsable. Era una forma de exigir el cumplimiento de plazos y no provocar ningún desvío respecto a la fecha prevista para su realización. Una vez realizada la acción se ponía la fecha en la que esta se había ejecutado, o bien se incluía una nota explicativa en el caso de haber surgido algún problema.

En la figura 5.a se muestra, a modo de ejemplo, la parte del cuadro de seguimiento correspondiente a las exposiciones temporales, y en la que se reflejan las acciones primordiales para la organización de una exposición. La dificultad de estas herramientas de trabajo no fue su diseño, sino su actualización por parte de las unidades, lo que exigió un gran esfuerzo de coordinación interna que requirió reuniones periódicas en las que se iban revisando todas y cada una de las acciones de cada una de las actividades.

A dichas reuniones asistían representantes de todas las unidades, tanto las responsables de las actividades, como de todas las unidades implicadas en la gestión y en su consecución, y eran presididas por los dos directores adjuntos. La información era puesta a disposición de todos, se detectaban problemas, se daban soluciones y se adoptaban decisiones importantes. Este cuadro de seguimiento no solo era una herramienta vital para la programación, coordinación y comunicación interna, sino que además fomentaba el trabajo en equipo, clave absolutamente primordial para la gestión.

Figura 5: a. Previsión presupuestaria. Programa de Conmemoración del Bicentenario del Museo Nacional del Prado; b. Cuadro de seguimiento del Bicentenario; c. Cuadro de seguimiento presupuestario. Museo Nacional del Prado.

a

Exposiciones temporales	2018				2019				2020				TOTAL			
	Estimación económica	Patrocinador ordinario	Patrocinio extraordinario	Cargo a Presupuesto	Estimación económica	Patrocinador ordinario	Patrocinio extraordinario	Cargo a Presupuesto	Estimación económica	Patrocinador ordinario	Patrocinio extraordinario	Cargo a Presupuesto	Estimación económica	Patrocinador ordinario	Patrocinio extraordinario	Cargo a Presupuesto
· Museo del Prado 1819 – 2019. Un lugar de memoria																
· Bartolomé Bermejo																
· Giacomelli en el Prado																
...																
TOTAL																

b

Exposiciones temporales	Fecha	Estimación económica	Responsable	Patrocinio	Acciones																Hoja de encargo catálogo	OBSERV.	
					Convenio	Contrato	Comisariado	Coordinación	Restauración	Diseño expositivo	Montaje	Transporte	Seguros	Imagen	Soporte y folletos	Comunicación	Obra civil	Fee	Levantamiento depósitos				
· Museo del Prado 1819 – 2019. Un lugar de memoria																							
· Bartolomé Bermejo																							
· Giacomelli en el Prado																							
...																							

c

AREA	Nº ORDEN	Nº EXPEDIENTE	DESCRIPCION	PRESUPUESTO EJECUTADO		GASTOS PREVISTOS		NOTAS	OBSERVACIONES
				COMPRONETIDO 1 SEMESTRE	COMPRONETIDO 2 SEMESTRE	1 01/01/2019 A 30/06/2019	2 01/07/2019 A 31/12/2019		
ADMINISTRACION, INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO						PREVISION	PREVISION		
Bienes no artísticos CAP 2	1								
	2								
	3								
Bienes no artísticos CAP 6	4								
	5								
	6								
TOTAL CAP 2									
TOTAL CAP 6									

Fuente: Museo Nacional del Prado.

6. Garantizar la financiación del Programa conmemorativo mediante una estrategia financiera ante la difícil situación presupuestaria

Si gestionar un acontecimiento histórico, como era el Bicentenario del Museo del Prado, constituía un gran reto para el Museo por la novedad y la responsabilidad que entrañaba esta efeméride, el desafío se convertiría en aún mayor cuando se confirmó la imposibilidad de contar con un presupuesto extraordinario que permitiera al organismo afrontar el gasto extraordinario de una actividad extraordinaria. A pesar de esta difícil situación económica, el Museo del Prado apostó por mantener lo más íntegro posible el Programa Conmemorativo, ya aprobado por la Comisión Nacional del Bicentenario, trasladado al Pleno del Real Patronato y hecho público. Esta decisión exigía optimizar y racionalizar al máximo sus recursos económicos, además de utilizar las herramientas que la Ley del Museo otorga a la institución en materia presupuestaria y que le permite realizar variaciones presupuestarias que pueden suponer un incremento global de las dotaciones inicialmente aprobadas, o variaciones internas que no supongan incremento de dotaciones¹⁰.

Pero, antes de detallar el método de trabajo aplicado, se ha de explicar de forma sintética y como introducción a este apartado el modelo financiero del organismo que, por su naturaleza jurídica¹¹ y a diferencia de otros museos públicos, y en particular de los de Titularidad Estatal adscritos al Ministerio de Cultura y Deporte¹², cuenta en su gestión económica con un presupuesto de ingresos y un presupuesto de gastos, al igual que el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.

En materia de gastos, el presupuesto se estructura básicamente en cinco capítulos correspondientes a gastos de personal (capítulo 1), gastos corrientes en bienes y servicios (capítulo 2), transferencias corrientes (capítulo 4), inversiones reales (capítulo 6) y activos financieros (capítulo 8).

El gasto extraordinario generado por el Bicentenario afectaba fundamentalmente al capítulo de gastos corrientes en bienes y servicios, y en menor medida al capítulo de personal, habiéndose previsto un incremento en el presupuesto para el año 2019 de 2.594.390 € en capítulo 2 y 664.900 € en capítulo 1, tal como se recogía en el Proyecto de Presupuestos Generales del Estado para 2019. Cifras a las que hay que añadir la previsión presupuestaria para el desarrollo

¹⁰Reguladas por el art. 21 del Real Decreto 433/2004, de 12 de marzo, por el que se aprueba el Estatuto del Museo del Prado.

¹¹ El Museo del Prado es un organismo público de los previstos en la disposición adicional décima, 2 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, con personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar, pública y privada, para el cumplimiento de sus fines. En la actualidad en cumplimiento de la Ley 40/2015, de 2 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, el Museo ha de adaptarse a la clasificación prevista en el art. 84 de la citada Ley.

¹² Los 16 museos de gestión directa del Ministerio de Cultura y Deporte y los 68 Museos de titularidad estatal y gestión transferida a las Comunidades Autónomas solo cuentan en su gestión con un presupuesto de gasto, siendo sufragado en su totalidad por el presupuesto procedente del Estado y de las Comunidades Autónomas.

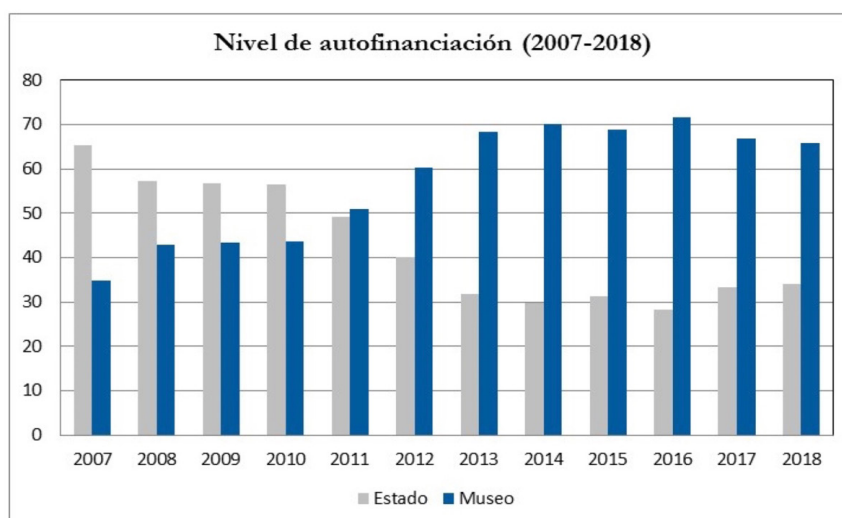
del otro Programa extraordinario, la recuperación y rehabilitación del Salón de Reinos, y que afectaba íntegramente al capítulo de inversiones.

En cuanto a los ingresos que han de financiar los capítulos presupuestarios de gasto anteriormente descritos, el Museo del Prado cuenta con tres fuentes de financiación. La primera, por ser cuantitativamente la más elevada, es la correspondiente a los ingresos propios que el organismo genera como consecuencia de su actividad derivada de la venta de entradas, alquiler de audioguías, captación de patrocinio, cesión de espacios, entre otras. La segunda es la correspondiente a la aportación del Estado, fuente de financiación que ha ido reduciéndose paulatinamente, como consecuencia de la coyuntura económica financiera de España en los últimos años y ante la confianza en la capacidad del organismo para generar recursos económicos, habiendo alcanzado en los últimos ejercicios presupuestarios un nivel de autofinanciación en torno al 70%.

Por último, y como tercera fuente de financiación, el Museo aporta como estabilizador del presupuesto una cuantía procedente de su Remanente de Tesorería, que permite garantizar la cifra de gasto establecida por el organismo cuando la suma de ingresos propios y aportación del Estado no lo consigue. Este crédito disponible por el Museo es el resultado de una estrategia financiera que tiende a tener mayores ingresos frente a un menor gasto.

Tras este paréntesis explicativo, y de nuevo con la mirada en el presupuesto del 2019, el Museo del Prado esperaba que ese presupuesto extraordinario antes citado fuese aprobado, lo que supondría que el Estado incrementaría su aportación de acuerdo a las necesidades presupuestarias identificadas, tal como se recogió en el anteproyecto de Presupuestos Generales del Estado, lo que permitiría al Museo afrontar la financiación extraordinaria del Bicentenario, además de iniciar las obras del Salón de Reinos.

Figura 6: Nivel de autofinanciación (2007 – 2018).



Fuente: Museo Nacional del Prado.

Desafortunadamente, la situación política de España en el último trimestre de 2018 y primer semestre de 2019 imposibilitó la aprobación de los Presupuestos Generales del Estado, encontrándose el Museo del Prado con un escenario presupuestario determinado por un presupuesto prorrogado. El Museo debía gestionar el Bicentenario con un presupuesto correspondiente al año 2018, lo que suponía disponer de un crédito insuficiente. Únicamente se ha de resaltar que en marzo de 2019 hubo un incremento en la aportación del Estado (transferencias corrientes) de 850.000 €, como resultado de una revisión del presupuesto del Ministerio de Cultura y Deporte, conocedor de la difícil situación presupuestaria del Museo del Prado en un año tan especial.

A pesar de esta incertidumbre presupuestaria, el Museo debía seguir adelante; no podía quedar en espera de decisiones políticas y, por supuesto, no podía poner en riesgo la celebración del Bicentenario. Ante esta firme decisión y desde el profundo conocimiento de las herramientas presupuestarias con las que contaba el Museo y su margen de maniobra, se asumió una estrategia económica arriesgada basada en tres pilares:

- 1) Estricta programación del gasto y contención del gasto.
- 2) Exhaustivo y permanente control del gasto con la finalidad de poder adoptar decisiones en el momento adecuado.
- 3) Constante búsqueda de nuevos ingresos a través del patrocinio, cuya estrategia de captación es objeto de un apartado especial.

Sobre estos pilares se implantó un método de trabajo cuyo primer fin era concienciar a todo el personal del Museo de la situación económica e implicarles de forma muy directa en su gestión. Era necesaria su complicidad y su participación activa. No era un momento para que la gestión económica del Museo recayera únicamente sobre el Área Económico Financiera, receptora de las solicitudes de las distintas unidades de apertura de expedientes económicos.

Una vez conseguido este objetivo y concienciado todo el equipo de la necesidad de trabajar de forma estrecha, se solicitó a todas las unidades del Museo una revisión de las previsiones presupuestarias de gasto (capítulos 2 y 6)¹³ por cada una de las actividades integrantes del Programa del Bicentenario. Junto a esta, se solicitó también una nueva previsión de gasto de la actividad ordinaria y estructural programada al margen del Bicentenario, y que había que garantizar y hacer compatible con la celebración del Bicentenario.

Pero esta exhaustiva revisión del gasto se hizo a través de una herramienta especialmente diseñada y que, bajo la denominación de *Cuadro de seguimiento presupuestario*, ha sido la clave para poder programar y contener el gasto, además de permitir conocer siempre el estado presupuestario en los capítulos 2 y 6. Se trata de un documento de trabajo permanente para la

¹³ El capítulo 1 (personal) fue objeto de seguimiento a través de las herramientas habituales de la Coordinación General de Recursos Humanos.

Dirección Adjunta de Administración, siempre consultable, a través de un recurso compartido, por todas las unidades del Museo, además de constituirse en la herramienta básica de trabajo de múltiples reuniones de coordinación y revelándose de máxima utilidad práctica.

En un primer lugar, el *Cuadro de seguimiento presupuestario* fue cumplimentado por todas las unidades del Museo que, en la columna denominada *Descripción*, incluyeron todas sus actividades promovidas, tanto las correspondientes al Bicentenario como a la actividad ordinaria y estructural, y las ordenaron por capítulos presupuestarios. Las unidades debían incluir la previsión de los correspondientes gastos en la columna de *Gastos previstos*, a su vez subdivida en otras columnas: una primera correspondiente al primer semestre del año y una segunda correspondiente al segundo semestre. En ambas columnas no se debía incluir solo el gasto que iba a ser realizado en ese periodo, como consecuencia de la ejecución de la actividad, sino que se debían indicar las cuantías correspondientes a retenciones de crédito para la puesta en marcha de expedientes de contratación, cuyo objeto iba a ser realizado en el segundo semestre o incluso en próximos ejercicios presupuestarios. El objetivo era conocer siempre el crédito disponible y hacer extensiva esta información a todo el equipo implicado en la gestión económico-financiera.

No se ha de olvidar que el Museo cuenta con las aplicaciones informáticas de la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE) que permiten al organismo el seguimiento presupuestario, pero, como se ha indicado, este año el Museo debía adoptar un nuevo patrón de gestión económica a través de nuevos procedimientos que garantizarán esa implicación y participación de todo el personal y facilitara su seguimiento de una forma más amable para personas alejadas de la gestión económico financiera, lo que se convertía en un aspecto clave. Asimismo, distribuir la previsión del gasto en dos periodos permitía acotar más el escenario presupuestario y hacer un seguimiento más exhaustivo de la evolución del presupuesto.

Una vez cumplimentada y revisada la columna de *Gastos previstos* por la unidad responsable y revisado este por la Dirección Adjunta de Administración, el resto de las columnas del cuadro irían siendo cumplimentadas por el Área Económico Financiera en paralelo a la gestión del expediente de gasto. Esta área otorgaría el *número de expediente*, que quedaría reflejado en el cuadro en su columna correspondiente, y cumplimentaría en la columna de *Presupuesto ejecutado*, también subdividida en los mismos periodos que el gasto previsto, el importe ya retenido o ya ejecutado, ajustando las cifras previstas a las cifras reales resultantes de los procesos de adjudicación.

La suma de las columnas de *Gastos Previstos* y *Presupuesto ejecutado* permitía saber en todo momento la disponibilidad o indisponibilidad de crédito y adoptar medidas encaminadas a:

- 1) Poner en marcha procedimientos presupuestarios para generación o variación de créditos, como se han descrito al inicio de este apartado.

- 2) Retrasar actividades del primer semestre al segundo, o incluso posponer al año 2020.
- 3) Eliminar actividades.
- 4) Ajustar presupuestos modificando el objeto del contrato.

A estas medidas hay que sumar la existencia de un margen presupuestario derivado de las bajas económicas que se producen en los concursos, una ejecución menor del presupuesto para contratos que finalizan en el ejercicio, y una demora en la realización de algunas actividades como consecuencia natural de su compleja tramitación, aspectos que siempre permiten contar con un presupuesto disponible no contemplado inicialmente pero que, bien gestionado, permite “arriesgar” a la hora de adoptar algunas decisiones presupuestarias.

Algo absolutamente esencial es que este cuadro de seguimiento, a su vez, se convertía en la herramienta de asignación de presupuesto anual para cada unidad. Ninguna unidad podía gastar más de lo que resultaba de la suma de los importes incluidos en *Gasto previsto*, y en el caso de surgir algún nuevo gasto no previsto este debería asumirse por la unidad a costa de un reajuste presupuestario en sus actividades. Con este procedimiento de trabajo y el gran esfuerzo de todo su equipo, el Bicentenario del Museo del Prado se está celebrando con normalidad a pesar de contar con un presupuesto prorrogado e inicialmente insuficiente.

7. Trazar una nueva estrategia para la captación de nuevos patrocinadores

Ante las dificultades presupuestarias, anteriormente descritas, y como tercer pilar de la estrategia económico-financiera, el Museo del Prado debía hacer un enorme esfuerzo en buscar fuentes de financiación externas a través del mecenazgo, para lo que necesitaba explotar todas las posibles vías de captación que el Museo dispone. Con este fin se ha de subrayar que el Museo del Prado se considera entidad beneficiaria del mecenazgo¹⁴ a los efectos previstos en los artículos 16 a 25 de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre de régimen fiscal, ya citada. Como primer resultado de esta consideración el Museo del Prado cuenta con un Programa de patrocinio, ya consolidado y vertebrado a partir de los Convenios de colaboración empresarial, ya citados en el apartado 5 y referenciados en la nota 10.

En virtud de la cuantía de la aportación, los patrocinadores tendrán la categoría de Benefactor (igual o superior a 2,5 millones de €), Protector (igual o superior a 300.000 € y hasta 2.499.000 €) o Colaborador (entre 15.000 y 299.000 €) y a cambio obtendrán unos

¹⁴ Así lo establece la disposición adicional decimoctava de la Ley 46/2003, reguladora del Museo del Prado.

beneficios fiscales regulados por la Ley citada en su art. 25, y otros beneficios otorgados por el Museo como reconocimiento a su colaboración con programas tan importantes como el de exposiciones temporales, actividades educativas, incorporación de nuevas tecnologías, atención al visitantes, restauración de colecciones... dotándoles de una presencia especial en el Museo en actos y actividades.

Pero al margen de esta importante vía de mecenazgo, el Museo cuenta también con dos medidas más de fomento del mecenazgo de carácter excepcional otorgadas por Ley. La primera de ellas ya se ha descrito en el primer apartado de este artículo, y su aplicación está ligada únicamente a la celebración del Bicentenario, como es la declaración de este como *Acontecimiento de excepcional interés público*, regulado por el art. 26 de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre.

Las entidades patrocinadoras que elijan esta vía realizarán una donación que les revertirá una serie de beneficios fiscales y, en su caso, mejorados, si en paralelo realizan campañas de publicidad y propaganda del acontecimiento, insertando el logotipo del Bicentenario junto al mensaje de la marca patrocinadora, pudiéndose deducir de la cuota íntegra del impuesto el 15% de los gastos generados en la campaña, pero no pudiendo exceder esta deducción del 90% de la donación realizada. En esta modalidad el patrocinador no obtendrá otro tipo de beneficios del Museo, tal como ya se ha indicado, a diferencia del que se adhiera a través de Convenio de colaboración empresarial, por tratarse de una donación y por tanto irrevocable, pura y simple.

A estas dos vías, se añade otra tercera posibilidad a partir de la aprobación en los Presupuestos Generales del Estado para el ejercicio 2017 y 2018 de una disposición adicional por la que la actividad desarrollada por el Museo del Prado para el cumplimiento de sus objetivos y fines adquirió la consideración de *Actividad prioritaria de mecenazgo*, según lo establecido por el art. 22 de la Ley 49/2002. Esto supone que las personas físicas o jurídicas que deseen realizar donaciones al Museo del Prado podrán elevar cinco puntos porcentuales, como máximo, los porcentajes y límites de las deducciones establecidas en los arts. 19, 20 y 21 de la Ley citada. De esta última ventaja fiscal se benefició la campaña de micromecenazgo que el Museo impulsó con motivo de la celebración del Bicentenario, bajo el lema *Súmate al Prado*, con el deseo de hacer participar a toda la ciudadanía en el enriquecimiento de las colecciones mediante la adquisición de una nueva obra para las colecciones del Museo del Prado.

La obra seleccionada fue *Retrato de niña con paloma*, de Simon Vouet (1590-1649). La cantidad a recaudar era de 200.000€, y la aportación mínima de las donaciones de 5€, pudiéndose realizar las donaciones mediante la página web del Museo, gracias a una aplicación desarrollada íntegramente por el Museo del Prado, o bien presencialmente, depositando la cantidad aportada en una urna especialmente dispuesta para este fin. Las donaciones entre 5€ y 150€ se beneficiaban de una deducción de hasta el 80 % en la cuota íntegra del IRPF, y del 35% a partir de dicha

cantidad. Esta experiencia finalizó con una recaudación total de 204.084,05€¹⁵, siendo el perfil mayoritario de participación de pequeñas donaciones de particulares, colaborando un total de 6.500 donantes.

Los ingresos procedentes de personas físicas y jurídicas por cualquiera de los canales anteriormente descritos tienen la consideración de recursos económicos propios de organismo y en la actualidad, tras los ingresos por venta de entradas, son la segunda fuente de financiación del Museo. Por esta razón, el Museo del Prado, con este abanico de posibilidades de financiación y la necesidad de incrementar su presupuesto ante las dificultades descritas en el anterior apartado, inició en el segundo semestre de 2018 una campaña de captación de patrocinio con dos objetivos: buscar nuevos patrocinadores y ampliar la colaboración de los ya existentes. Los esfuerzos no solo se dirigían a la captación de patrocinio para la financiación del Bicentenario, sino también para actividades ordinarias del Museo.

Por primera vez se elaboró un *Catálogo de actividades susceptibles de patrocinio* que permitieron tener una cartera de posibilidades para ofrecer a potenciales patrocinadores y ajustar sus deseos e intereses a las necesidades del Museo. La razón que justifica que se hiciese una campaña de captación con estos dos fines era porque si se encontraba financiación para una actividad ordinaria, se podía liberar crédito para la actividad extraordinaria del Bicentenario y por tanto se incrementaba el presupuesto disponible. Junto a este catálogo de actividades susceptibles de patrocinio se editó un *Dossier de patrocinio*¹⁶ en el que se enfatizaban los valores del Museo y se explicaban las razones por las que la complicidad de un patrocinador con el Museo del Prado podía ser beneficiosa para este.

Con todas las herramientas citadas, incluido el *Manual de información para empresas patrocinadoras*, citado en el apartado 1 de este artículo, se mantuvieron reuniones con 118 empresas y entidades de diferente perfil, además de encuentros con los ya patrocinadores del Museo. El resultado ha sido satisfactorio¹⁷, pero ha requerido un gran esfuerzo.

Las entidades patrocinadoras tienen sus líneas de patrocinio muy consolidadas y abrir nuevas líneas de colaboración no es una tarea fácil. En otras ocasiones sus límites de desgravación fiscal ya están agotados, y en otras los beneficios solicitados al Museo no pueden ser otorgados. El Museo del Prado ha trabajado y trabaja con el convencimiento de que la relación entre patrocinador y Museo debe y tiene que ser beneficiosa para ambas partes, filosofía que permite obtener, en muchos casos, buenos resultados y contar con importantes y fieles patrocinadores, a quienes el Museo siempre agradece su estrecha colaboración.

¹⁵ El excedente obtenido se dirigió a la adquisición de otras colecciones para el Museo.

¹⁶ Disponible en la página «www.museodelprado.es» apartado Museo/Acción corporativa/Patrocinio.

¹⁷ La cuantía obtenida por patrocinio para la financiación del Bicentenario, en el momento de redacción de este artículo no puede ser hecha pública, al estar en espera de la aprobación final por los órganos competentes. En el momento en que se proceda a la aprobación de las cuentas serán públicas en la página web del Museo del Prado.

8. Diálogo permanente con los medios de comunicación y nuevas alianzas

El Bicentenario del Museo del Prado debía tener una permanente presencia en los medios, era uno de los canales que podía garantizar que esa celebración fuese realmente una “fiesta popular” en la que pudiera participar toda la sociedad. El Bicentenario está siendo la mayor campaña de promoción nacional e internacional de la historia del Museo a través de una espectacular cobertura mediática, generada únicamente gracias al interés y la calidad de sus actividades.

Una de las líneas estratégicas ha sido el permanente diálogo con los medios de comunicación, a quienes desde el primer momento se les ha convertido en parte de esta efeméride, involucrándoles como testigos y portavoces de las novedades y actividades de este importante acontecimiento ante el convencimiento de que su acompañamiento y complicidad eran una de las más importantes claves para el éxito del Bicentenario. Así, el 11 de septiembre de 2018, tras la finalización de la reunión de la Comisión del Bicentenario anteriormente citada, el Ministro de Cultura y Deporte, José Guirao, el Presidente del Real Patronato, José Pedro Pérez-Llorca¹⁸, y el Director del Museo, Miguel Falomir, presentaron por primera vez a los medios de comunicación el contenido del Programa conmemorativo. A partir de este momento se sucedieron las ruedas de prensa y presentaciones públicas de todas las actividades, convirtiendo a estas en noticia.

La prensa escrita, la televisión, la radio, y las redes sociales han sido el altavoz que ha trasladado a toda la sociedad todo lo que ocurre en el Museo del Prado durante la celebración del Bicentenario, siendo incontables las noticias que el Museo ha generado y los esfuerzos que a este fin han dirigido todos los medios de comunicación. Una mención especial merece, entre otros, el encarte que, el 21 de diciembre de 2018, realizó el Museo distribuyendo en toda España 1,2 millones de ejemplares, a través del periódico líder en cada provincia. Cada ejemplar acercaba a la sociedad española la transformación del Museo, facilitando dato, anécdotas y una recopilación de las principales obras de arte que atesora. Del mismo modo, cabe recordar la emisión del Telediario de la noche del canal de TVE, emitido el 19 de noviembre de 2018 desde el Museo del Prado de la mano de Carlos Franganillo, frente a las *Meninas* de Velázquez, con una audiencia de 2.043.000 espectadores, iniciativa que se enmarca en un importante Convenio de colaboración firmado con RTVE.

Como complemento a esta línea estratégica de comunicación, según la cual todo lo ocurrido en el Museo del Prado se considera merecedor de ser contado, durante este año del

¹⁸ Lamentablemente Jose Pedro Pérez-Llorca, Presidente del Real Patronato (2012-2019) y gran impulsor de todas las medidas necesarias para la exitosa celebración del Bicentenario, falleció el 6 de marzo de 2019, no pudiendo disfrutar de un año lleno de celebraciones y en las que tanta ilusión y trabajo había depositado. El 11 de julio de 2019 fue aprobado el nombramiento de Javier Solana Madariaga como nuevo Presidente del Real Patronato.

Bicentenario el Museo ha querido establecer alianzas nuevas con terceros, a quienes el Museo les ha sido ofrecido como sede o recurso para actividades o iniciativas, convirtiendo en noticia algo que, de otra manera, podía haber pasado desapercibido o cuyo impacto mediático se hubiese visto normalmente reducido a los medios especializados en la materia.

El Museo se ha aliado con el deporte, la moda, la música, el teatro, las obras sociales, el mundo económico... y ha abierto sus puertas de par en par a sus protagonistas, a quienes ha recibido y ha invitado a disfrutar de las colecciones del Museo haciendo de estas el corazón de los actos celebrados. Estas alianzas han tenido, además, un valor añadido en un año en el que, como se ha descrito, los recursos económicos no permitían realizar grandes campañas de comunicación, supliendo la ausencia de estas con esta nueva política de comunicación enriquecedora y creativa que ha aportado una renovada imagen a un Museo que cumple 200 años.

9. Incorporar en el equipo de trabajo a personas de otros organismos de la Administración

A lo largo de este artículo se ha citado en innumerables apartados la importancia de trabajar en equipo e implicar a todo el personal en todos los aspectos de la gestión del Bicentenario, pero ese equipo se puede hacer extensivo a profesionales que desde otros ámbitos de la Administración han sido absolutamente cruciales para la consecución de todos los objetivos de este Bicentenario. Sin su complicidad y respuesta hubiese sido aún más difícil la gestión del Bicentenario.

Ya se ha citado en el apartado 3 el anteriormente denominado Ministerio de Hacienda y Función Pública, cuya sensibilidad ante los problemas organizativos permitió al Museo afrontar un cambio en su estructura interna. A este gesto se pueden sumar numerosas acciones de, por ejemplo, la Secretaria General Técnica del Ministerio de Hacienda, cuya inmediatez en los informes requeridos para la firma de Convenios de colaboración, en un año en el que estos se han convertido en una permanente herramienta de trabajo, ha sido de gran ayuda; o la aprobación de Modelos Normalizados de Convenio de colaboración entre el Museo y patrocinadores¹⁹, facilitando la firma con terceros para el apoyo económico a proyectos concretos; o la Dirección General de Función Pública, cuya rápida respuesta y colaboración permitió convocar plazas imprescindibles para el Museo en un momento tan especial. Agradecimiento que se ha de hacer extensivo a otros departamentos ministeriales, a la Delegación de Gobierno en Madrid así como

¹⁹ Modelo de convenio al amparo del art. 25 de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, ya citado con anterioridad.

al Ayuntamiento y Comunidad de Madrid, que han agilizado trámites administrativos necesarios e imprescindibles para la realización de las actividades.

Una mención muy especial merece la Abogacía del Estado, que presta asistencia jurídica²⁰ al Museo del Prado, y cuya implicación es máxima colaborando en el día a día del Museo, entendiendo la celeridad de muchos trámites y siempre respondiendo de forma inmediata, facilitando todos los informes preceptivos para la contratación, asistiendo a mesas de contratación extraordinarias, y proponiendo y aprobando documentos de gran ayuda para el Museo, como los diferentes modelos de contratos tipos.

A esta mención especial hay que sumar, en el marco de sus competencias y responsabilidades, a la Intervención delegada de la Intervención General de la Administración del Estado en el Museo²¹, cuya permanente atención y celeridad en los procedimientos requeridos ha sido una garantía para la gestión económica del organismo. La celebración de un acontecimiento histórico, como es el caso del Bicentenario del Museo del Prado, excede a la labor del equipo de la institución responsable de la celebración.

Y hasta aquí, algunas de las claves que han hecho posible la gestión de la celebración de un acontecimiento histórico, como este Bicentenario. Claves que esconden innumerables y complejas labores desarrolladas por todas las personas que integran su plantilla, y quienes desde sus diferentes competencias y grados de responsabilidad han hecho posible la gestión de este gran reto: la celebración del Bicentenario del Museo Nacional del Prado.

²⁰ Según establece el art. 22 del Real Decreto 433/2004, de 12 de marzo, por el que se aprueba el Estatuto del Museo del Prado.

²¹ Según establece el art. 23 de la Ley 46/2003, de 25 de noviembre, reguladora del Museo del Prado.