



**TRABAJO FIN DE GRADO
GRADO EN HISTORIA
CURSO ACADÉMICO 2023/2024
CONVOCATORIA JULIO**

**EVOLUCIÓN DE DOS MUSEOS: PASADO, PRESENTE Y FUTURO.
Análisis del Museo del Prado y Fundación Juan March.**

AUTORA: Heras Morón, Julia.

DNI: 49102878V

TUTOR: Ortiz-Echagüe Trujillano, Javier.

Departamento de Artes y Humanidades.

En Fuenlabrada, a 11 de Julio del 2023.

***A mi familia. Gracias por apoyar todos mis sueños,
por muy locos que parezcan.***

ABSTRACT.

Este trabajo de investigación propone un análisis respecto el pasado, presente y futuro de la gestión cultural y museística de dos instituciones culturales situadas en Madrid. Estas instituciones son el Museo del Prado y la Fundación Juan March, dos museos muy diferentes entre sí, contienen una relevancia cultural tanto en la actualidad como en la época de sus aperturas. El análisis que se propone se articulará en dos líneas: la primera historiográfica, tratará de investigar los planteamientos museológicos e historia de estas dos instituciones desde la segunda mitad del franquismo a nuestros días. La segunda es un planteamiento práctico: se tratará de analizar su situación en el contexto de la crisis del covid, y así tratar de analizar el papel de las instituciones culturales en la cultura actual y del futuro.

El museo del prado se ha convertido en sinónimo de la cultura del Estado Español. Analizaremos su recorrido desde su fundación a sus avances en la introducción de las nuevas tecnologías dentro de la burocracia estatal. La fundación Juan March, por el otro lado, fue fundada en el 1955. A nivel estatal, se caracteriza por su innovación con la utilización de las nuevas tecnologías en su museología. Este trabajo, analizaremos ambas instituciones en su recorrido en el pasado como en un análisis de su futuro. Un futuro en las cuales el espectador será el centro de un análisis museográfico, siempre teniendo en cuenta las nuevas tendencias europeas.

This investigation proposes an analysis about the past, present, and the future of the cultural heritage and museum management of two cultural institutions in Madrid. These institutions are “El Museo del Prado” and “Fundación Juan March,” two museums vastly different, that still have the cultural relevance right now than when they opened. The analysis I propose will be articulated in two branches: On one side the historiographies, trying to investigate the different approaches to the history and cultural heritage of the institutions; the second one is the practical approach, being an analysis of the situation of cultural heritage management in the SARS-CoV-2 pandemic. This why we get an idea about the future of the management of both institutions.

The Museo del Prado is a synonym of the Spanish cultural scene. We will analyze the institutions run, since the foundation of the museum to today’s introduction of technology in the state machinery. The Fundación Juan March, on the other hand was founded in 1955. This institution has always highlighted the importance of technology and innovation in the creation of the exhibitions to the public. This analysis will give us a glimpse of the future of cultural management. A future where the focus will be on the visitors as the core of the management process, having in consideration to the new European tendencies in the field.

INDICE

1) INTRODUCCIÓN.

- a) Metodología Y Fuentes.
- b) Importancia Del Estado De La Cuestión Y Cronología Empleada En La Investigación.
- c) Definiciones Para La Comprensión De La Investigación.

2) ESTADO DE LA CUESTIÓN.

3) MUSEO DEL PRADO, HISTORIA DE UN MUSEO.

- a) Los comienzos del Museo del Prado.
- b) Pasado
 - i) *Época comprendida del 1950 al 1960.*
 - ii) *Época comprendida el 1970 al 1990.*
 - iii) *Época comprendida el 1900 al 2008.*
- c) Presente
- d) Futuro

4) FUNDACIÓN JUAN MARCH, UNA FUNDACIÓN VANGUARDISTA.

- a) Comienzos del proyecto institucional.
- b) Pasado.
 - i) *Época comprendida del 1950 al 1970.*
 - ii) *Época comprendida el 1970 al 2005.*
 - iii) *Época comprendida el 2005 al 2008.*
- c) Presente
- d) Futuro

5) TENDENCIAS EUROPEAS EN LOS ÁMBITOS MUSEÍSTICOS.

6) CONCLUSIONES.

7) BIOGRAFÍA

8) ANEXO

1) INTRODUCCIÓN.

El siguiente documento trata de establecer una comparación respecto la gestión cultural e historia de dos instituciones del arte a lo largo de la historia: un museo estatal, Museo Nacional del Prado, y una privada, la Fundación Juan March. La razón de la elección de dichas instituciones se trata por la contraposición entre ellos. El Museo del Prado se ha transformado en sinónimo de la cultura y tradición en el territorio español, mientras que la cultural. Para poder tener una mejor perspectiva de este análisis respecto la gestión y adaptación en las nuevas tecnologías, debemos hacer un profundo análisis en la historia pasada de cada institución museística del pasado.

a) Metodología y fuentes.

La metodología utilizada a lo largo del trabajo será de forma doble; por un lado, utilizaremos el modelo histórico y por el otro lado el análisis de las tendencias actuales de la gestión cultural. El modelo histórico se ha planteado porque los hechos del pasado de las instituciones es una consecuencia derivativa de su realidad en la actualidad. Esto es porque la realidad actual y del futuro de los diferentes museos está altamente relacionados con su pasado. La metodología del análisis de las tendencias actuales de la gestión cultural se trataría de una investigación exhaustiva respecto las ideas que se han empezado a mostrar en la actualidad. Finalmente, remarcar de que cuando hablamos de fuentes en este trabajo, trabajaremos principalmente con manuales secundarios en los que nos habla de la historia de los museos y con recopilatorios publicados por las propias instituciones. Esto hace que tengamos que contrastar, debido a que muchas veces las instituciones no suelen parciales, por lo que será necesario contrastar con fuentes externas. Finalmente, esta investigación tendrá en cuenta la importancia de las nuevas tendencias europeas a la hora de propagar nuevos movimientos en la musealización y la gestión cultural. Para eso, las fuentes que utilizemos serán de estudios y análisis del futuro del sector.

b) Importancia del estado de la cuestión y cronología empleada en la investigación.

La importancia de este trabajo reside en la obligación que tenemos como historiadores de divulgación, mediante las diferentes instituciones, de nuestro pasado. Como profesionales del pasado, debemos ser conscientes de la importancia que tiene la divulgación de los restos encontrados de nuestro pasado, una divulgación que tiene como base la gestión cultural y la musealización como esencia de las conclusiones que la población saca. Por lo que el análisis de dichas instituciones en su pasado tendrá una importancia, ya que de ahí el cómo es presentado en la gestión y musealización puede influenciar las tendencias de divulgación en el futuro. Podemos ver como La Fundación Juan March se ha caracterizado por la muestra de las vanguardias, aunque también han programado en sus salas arte del siglo XIX, dando a la sociedad nuevas formas de ver el arte. Por el otro lado, El Museo del Prado se ha caracterizado por la muestra el arte clásico, aportando la institucionalidad del arte del estado español y su memoria. Albergando el Museo del Prado una colección pública permanente, mientras que la Fundación Juan March exhibe exposiciones temporales.

El marco cronológico que utilizaremos para el análisis de su pasado de estas dos instituciones culturales se tratará desde la mitad del siglo XX hasta la actualidad. La razón de la elección de este es por la necesidad de poder hacer una comparación realista. Aunque el Museo del Prado lleva siendo parte del escenario cultural de España desde 1819, tan solo podemos compararlo con la Fundación Juan March desde su fecha de inauguración en 1955, y como institución museística en 1975. Por lo que el análisis del pasado comenzará desde esa fecha, y terminará en el 2008. Desde el 2008 hasta la actualidad, lo denominaremos como “presente” debido a los avances producidos por la democratización de la tecnología y la pandemia del “SARS-CoV-2”. En la parte del “futuro”, hablaremos de las nuevas tendencias que se empiezan a teorizar o implementar en el sector museístico en el resto de Europa.

c) Definiciones para la comprensión de la investigación.

A la hora de definir dichas instituciones, podemos ver como ambas se tratan de “salas de exposiciones”. Una sala de exposiciones se define como un acto de presentación pública de objetos de interés cultural. Podemos ver como en los últimos años, las exposiciones han sido de *“Todo tipo y todos los lugares se han convertido en medios de comunicación específicos e insustituibles con gran éxito de público”* (Ministerio de Educación y Cultura, 2018, 2). Veremos cómo será G. Ellis Burcaw quien hará una clara diferencia entre la exposición y la exhibición; *“Una exposición es una exhibición más interpretación; o una exhibición es mostrar, una exposición es mostrar y relatar”* (G. Ellis Burcaw 1975, p. 122). Viendo como ambas instituciones de instituciones se dedican a presentar públicamente obras, también podemos hablar de tratarse de museo, siendo *“Institución, sin fines de lucro, cuya finalidad consiste en la adquisición, conservación, estudio y exposición al público de objetos de interés cultural”* (Asale, s. f.-b). Pudiendo ser totalmente intercambiables ambas terminologías.

Podemos ver como “musealización” se trata de una parte fundamental de la pieza complementaria para la pieza de la perspectiva a la teoría de los museos; siendo el cómo presentamos las obras o piezas al propio público. En el libro, *Conceptos claves de museología*, de André Desvallées y François Mairesse, afirman que la palabra “musealización” llega a designar de manera general al proceso general de transformar un edificio o espacio a un museo. Otra forma en la cual podemos determinar a la musealización es como “patrimonializarían”, ya que al transformar ese paraje en museo estamos haciendo un trabajo de preservación de los diferentes objetos por su valor cultural o histórico. Por lo que al crear ese proceso de musealizar o patrimonial, lo que estamos haciendo es una operación que se encarga de conceptualizar un sitio para crearle una visión puramente de estatus social público (Desvallées y Mairesse, 2010, p. 50). También debemos tener en cuenta lo que nos afirma el autor Zbyšek Stránský, considerado el padre de la ciencia de la museología moderna, que afirma que; *“Un objeto de museo no es solo un objeto dentro de un museo”* (Stránský, 1980, p.36). Por lo que para poder hacer un trabajo de musealización es preciso contextualizar, pero también gestionarlo. Dando una importancia a todos los elementos para que los bienes materiales tengan un análisis y conservación. De ahí el porqué de la necesidad de la definición del término de “gestión cultural”. Si vemos como ambos elementos han ido evolucionando en los diferentes museos, veremos el paso del tiempo de la sociedad a la hora de utilizar sus medios para crear una idea de musealización.

A la hora de definir “gestión cultural”, afirmamos que se trata, en su origen, como el conjunto de actividades destinadas a la protección y difusión de los bienes del Patrimonio Cultural, todo esto llevadas a cabo por distintas administraciones tanto públicas como privadas, siendo el realizar las diligencias pertinentes para el buen funcionamiento de la institución. Por lo que, en la gestión cultural, entran en consideración una gran cantidad de mecanismos que le permiten poner en práctica tales diligencias, las cuales se encuentran en cuatro acciones principales: Conocer, planificar, controlar y difundir (Querol, 2020, p.51-55). Cuando hablamos de “conocer” nos referimos al conocimiento de lo que se tiene, de su estado de conservación, de sus caracteres jurídicos, todo esto siendo el punto de partida imprescindible para el diseño de cualquier política de Gestión del Patrimonio Cultural. Las comunidades autónomas iniciaron en el siglo XIX y XX, han desempeñado sus competencias en esa materia de la gestión de los bienes culturales para conseguir conocer de forma documentada sus bienes. Siendo una práctica que sigue hoy en día.

La siguiente acción principal será la denominada “planificar”, este consiste en la organización de los eventos y actividades de la gestión planificadora, son las más numerosas y variadas. Todo esto teniendo la precaución de evitar daños a los bienes. La siguiente sería “controlar”,

hablando de que las numerosas normativas establecen una larga serie de obligaciones tanto para las personas propietarias de algún bien cultural, como para aquellas que vienen en uno. Finalmente, nos encontramos con la acción de “*difundir/evaluar*” tratándose de que la gestión difusora relacionada con la entrega a la sociedad de los bienes patrimoniales, desde la publicación de una guía sobre un yacimiento arqueológico abierto al público hasta la propia acción de dotar a ese yacimiento de una infraestructura didáctica para su visita pública (Querol, 2020, p.55-57).

Una vez que hemos entendido la idea de gestión cultural y musealización, debemos remarcar que la idea de cómo es, y ha sido, la división a la hora de la organización administrativa para la Gestión del Patrimonio Cultural. Por un lado, tenemos la administración pública, la cual podemos ver como las competencias han corrido a cargo de las diferentes comunidades autónomas y de la Dirección General de Bellas Artes. Por otro lado, podemos ver como a lo largo de los años se han ido multiplicando las posibilidades de la gestión cultural en el ámbito privado. Esto ha provocado que tengamos una gran diversificación a la hora de esta planificación cultural (Querol, 2020, p.61). Esta separación administrativa entre lo público y lo privado, hará que mostremos diferencias a la hora de la propia adaptación de los museos a los diferentes cambios en la sociedad y la interacción con los visitantes.

2) ESTADO DE LA CUESTIÓN.

A la hora de poder hacer este análisis comparativo de ambas instituciones, hemos tenido que hacer una revisión bibliográfica. La bibliografía obtenida se fundamenta en publicaciones hechas por ellas mismas, y focalizadas en su exclusividad en sus instituciones. Estas publicaciones se tratan de: *La fundación Juan March (1955-1980)* del Servicio de Información y Prensa de la Fundación Juan March¹. Una obra creada para el veinticinco aniversario de la creación de la Fundación Juan March, siendo un resumen de las líneas de trabajo y su historia; *Cincuenta años de cultura e investigación en España (1955-2005)* de José Manuel Sánchez Ron², tratándose de un libro histórico que habla del primer medio siglo de la existencia de la Fundación Juan March; *La gestión del museo del Prado, desde su experiencia más reciente* de Marina Chinchilla, mostrándonos la parte administrativa de una de las mayores instituciones culturales estatales; y finalmente otra fuente principal para nuestro trabajo comparativo será *The managerial evolution of the Prado Museum: from 2002 to 2012* de Lavinia Pastore³, aquí nos llega a mostrar la evolución que tomó el Museo del Prado en la década del 2002 al 2012 en torno a un proceso de transformaciones teniendo en cuenta el panorama internacional. Aparte de la bibliografía mencionada anteriormente, esta comparativa se sustentará en otra documentación de apoyo, siendo aquellas fuentes de información secundaria. Estas obras se centran en los logros y como han ido avanzando con la sociedad. Nunca haciendo una verdadera comparativa con las demás instituciones que se dedican a lo mismo, tanto público como privado.

Este trabajo aportará dicha comparativa no encontrada en el mundo académico hasta ahora. Una comparativa entre distintos modelos de instituciones artísticas y como sus distintos pasados, ha llegado a lo que son ahora. Además, analizamos las distintas tendencias europeas en el campo y como dichas instituciones entran dentro de ellas. Esto es fundamental debido a los grandes cambios que está viviendo la presentación de nuestro pasado artístico a los diferentes

¹March, F. J. (1980). *La Fundación Juan March (1955-1980)*.

²Ron, J. M. S. (2005). *Cincuenta años de cultura e investigación en España: la Fundación Juan March (1955-2005)*.

³Lavinia, P. (2017) *The managerial evolution of the Prado Museum: from 2002 to 2012*. Edizioni Accademiche Italiane.

públicos, teniendo un componente fundamental las distintas bases histórico-institucionales las cuales cada uno se basan de su historia particular.

3) MUSEO DEL PRADO, HISTORIA DE UN MUSEO.

La institución que conocemos hoy en día como “El Museo del Prado” abrió sus puertas el 19 de noviembre de 1819, bajo el nombre de “Museo Real de Pinturas”, ya que tenía el patrocinio del rey Fernando VII (A. Pancorbo, 2019, p. 9). Desde su inauguración, la institución del Museo del Prado se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de la representación artística del Estado español. Esto lo demuestra el artículo del 2019 del New York Times titulado “*The Prado Museum, Spain’s Cultural Jewel, Turns 200*”, donde demuestra la importancia del Museo del Prado para la imagen cultural de España. El artículo nos llega a afirmar que aparte de todo el pasado del museo “*Sin embargo, a lo largo de dos siglos de políticas cambiantes, el Prado ha mantenido su lugar como un símbolo de la riqueza cultural de España*”. Esta imagen también ha sido compartida por Antonio Muñoz Molina, escritor y miembro de la Real Academia Española, en el artículo mencionado anteriormente. En dicho artículo, el escritor afirma que “*Pienso que el Prado representa la mejor imagen de España, porque es un lugar que de alguna manera siempre ha logrado superar nuestras divisiones políticas*”. Esto lo que nos llega a mostrar como el Museo del Prado siempre ha sido un referente de España, sin importar quien estuviera en el poder (Minder, R. 2019).

Aunque el Museo del Prado se trata de uno de los representativos del estado español, también se trata de un referente el mundo artístico internacional. Esto se puede ver cómo, aunque fue fundado con la intención de vindicar y difundir los logros de la escuela española de pintura, en los últimos años se ha convertido en un instrumento para el posicionamiento de España para posicionarse entre las grandes naciones europeas en un siglo. Siendo uno de los reclamos para visitar el país y en una presencia constante de visitantes europeos (M. Falomir, 2019). Incluso Taco Dibbits, director del Rijksmuseum en Ámsterdam, afirmó en una entrevista telefónica a Raphael Minder que el Museo del Prado “*Es especial porque es muy internacional, pero, por otro lado, también tiene una identidad nacional muy clara*” (R. Minder, 2019). A la hora de determinar los factores que han contribuido a la asimilación del Museo del Prado en sus 204 años, se trataría de dos factores fundamentales: su ubicación, estando en la capital de España, aumentando el tráfico y la relación con España y el aumento en la valorización de la pintura española en el mundo (M. Falomir, 2019). En la actualidad, el Museo del Prado participa en proyectos internacionales haciendo que se marque como un jugador principal del sector. En la entrevista con Victor Cageao Santacruz, coordinador general de conservación el 4 de noviembre del 2022, podemos ver como afirmó que; “*Vemos como participamos en una gran cantidad de proyectos nacionales e internacionales, con proyectos como “el prado extendido”; dando pie a una rentabilización de los depósitos. Esto ayuda a la representación del país, y a hacer colaboraciones y relaciones con otras instituciones*” (Anexo 1), remarcando ese poder de fortaleza estatal con el museo.

a) Los comienzos del Museo del Prado.

Una vez establecida la importancia de la institución en el marco internacional, ahora haremos un análisis de su historia hasta mediados del siglo XX. Esto siendo porque a diferencia de la Fundación Juan March, para el 1950 el Museo del Prado traía consigo una historia de gestión artística que se tratarían de los cimientos del poder institucional que se tiene en la actualidad. Como mencionado anteriormente, el Museo del Prado fue fundado el 19 de noviembre de 1819. Hablar de que esa trata del comienzo de la musealización de la institución sería basarnos en una falsedad, ya que el anuncio publicado por “*La Gaceta de Madrid*”, llegaba a afirmar que la preparación del museo había venido de mucho antes. Este reconoció que la preparación había empezado “*año y medio en el que se ha trabajado en su ejecución [sic]*” (Fernández & de

Pedro, 2019, p. 22). Esto siendo importante porque podemos ver como con anterioridad ya se había creado un proyecto, desarrollo jurídico, órganos de poder a su servicio, reglamentaciones y procedimientos (Fernández & de Pedro, 2019, p. 23) Aun así podemos ver como esta iniciativa de la creación de un gran museo no vino de la nada, sino que traía consigo una historia de musealización de las obras reales; con el intento de José Bonaparte, con el denominado Museo Josefino, y pocos años después en el 1814, con el Museo Fernandino. Por lo que cuando hablamos de *“apertura el 19 de noviembre”* realmente estamos refiriéndonos a la *“apertura del público”* a las colecciones artísticas, no a la propia musealización de las obras (Fernández & de Pedro, 2019, p. 22).

Las ideas que incentivaron la oportunidad de la apertura al público de las colecciones artísticas se tratan de los movimientos intelectuales denominados “tiempos de los museos”. Siendo, según G. Baizin, la época en el cual se creó un clima de creación de grandes museos se trató de una serie de líneas ideológicas las cuales alegaban de la institucionalización de determinadas colecciones artísticas, reales, religiosas y aristocráticas en museos modernos con proyectos expositivos orientadas a la sociedad (Fernández & de Pedro, 2019, p. 53). Siendo una serie de consecuencias *“de un nuevo orden de las ideas se había ido permeando en Europa desde el siglo XVIII, y también en España, y que promulga la nueva visión de los bienes culturales y artísticos como un valioso patrimonio dirigido al disfrute por todos, más allá de sus poseedores y propietarios y que asimismo contribuye a construir el imaginario nacional”* (Fernández & de Pedro, 2019, p. 54).

Una cosa para tener en cuenta es que, aunque se abrieran al público, la titularidad del museo no era de carácter estatal. Siendo en un principio la titularidad del monarca Fernando VII, y posteriormente de su heredera Isabel (Fernández & de Pedro, 2019, p. 101). Pudiéndose ver como el *“Prado la Real Casa se regirá por sucesivas Ordenanzas, que no obstante su vigencia, no dejará huella alguna en la vida. del Museo. En el año de su fundación, la Real Casa se encontraba normativamente regida por “El Reglamento de los individuos que han de componer la servidumbre de la Real Casa y sueldos que gozarán anualmente de 23 de diciembre de 1817”* y como *“El segundo Reglamento que sustituirá al anterior, y que se justifica en su preámbulo por la mudanza del sistema político será el de 16 de noviembre de 1822. Curiosamente, este Reglamento tendrá una larga vigencia, pues no fue derogado tras el fin de periodo constitucional debido tal vez al frecuente incumplimiento de este. Al igual que en el primer Reglamento, ni un solo artículo menciona para nada al Museo, y desde el archivo del Prado no puede extraerse conclusiones sobre la aplicación o no del mismo.”* (García-Monsalve Escriña, 2002, 215) La continuada mejora, aumento de horas al público y la superación de continua exposición, a pesar de las problemáticas institucionales del estado, haría que para el 1830 se tratara de un museo puramente excepcional el marco estatal y europeo (Fernández & de Pedro, 2019, p. 105).

Unas de las problemáticas principales que tendríamos sería tras la muerte de Fernando VII. La problemática de su testamento vendría dada de que, en la creación del museo, no adopto ninguna medida en relación con los cuadros que resolvió asignar a la institución museística. Seleccionándolos con total libertad, sin tener ninguna división entre la propiedad del rey y la propiedad del reino. Esto siendo porque en su cláusula 17º del testamento la división de los bienes decía que *“Instruyó y nombro por mis únicos y universales herederos a los hijos o hijas que tuviese al tiempo de mi fallecimiento, menos la quinta parte de todos mis bienes, al cual dejo a mi amada esposa Doña María Cristina de Borbón, que deberá sacarse del cuerpo de bienes de mi herencia por el orden y preferencia que prescriben las Leyes de estos mis Reinos”*; Haciendo que los cuadros del museo se tasaran y se dividieran hasta que Doña Isabel, la futura reina, y la Infanta Fernanda llegarán a la mayoría de edad. (Fernández & de Pedro,

2019, p. 107). Gracias a la espera de la mayoría de edad de las herederas, se tendría tiempo para poder hacer una revisión del testamento con el objetivo de mantener el museo tal y como estaba sin la división y la consecuente disolución del museo. Esta decisión vendría bajo el Real Decreto de 22 de noviembre de 1845, el cual afirmaba “*quedándose las obras como estaba hasta donde los príncipes que fueran llamados por el matrimonio de Doña Isabel y de la Infanta a participar en la testamentaria pudieran, en efecto, hacerlo*” (Fernández & de Pedro, 2019, p. 108).

Podemos ver como las problemáticas de la titularidad o división de las obras del museo serían peleadas gracias a la gran lista de Reales Decretos que siempre tendrían relación con la situación política del país. El intento de la nacionalización de los bienes culturales vino gracias al Artículo 1 de la Ley de 26 de junio de 1876, la cual dejaba fuera del Patrimonio de la Corona aquellos bienes que “*...Hayan sido enajenados o dedicados a los servicios públicos*”. Esto es importante, ya que el museo había sido dedicado a servicios públicos, por lo que mostraba que el Estado era titular y responsable de ciertos servicios, y que los museos entraban de esos servicios públicos (Fernández & de Pedro, 2019, p. 119)

El siguiente punto relevante del pasado del Museo del Prado, sería con la creación del Patronato del Museo por el Real Decreto de 7 de junio de 1912. El Real Decreto de 7 de junio de 1912 sería a la primera fase de una autonomía institucional, que sería continuado por la Real Orden de 12 de noviembre, que aprobó el Reglamento de régimen y funcionamiento del Patronato y la Real Orden de 11 de marzo de 1913. Todos estos Reales decretos que serían el fundamento para el Decreto-Ley de 4 de abril de 1927, que terminaría con el total reconocimiento del Patronato de personalidad jurídica propia, dándole más intervención en la propuesta y ejecución de obras (Fernández & de Pedro, 2019, p. 122). En especial, podemos ver como el Real Decreto-Ley de 4 de abril de 1927, afirmaba que el Patronato podía “*adquirir, poseer y administrar bienes de todas las clases*”, todo esto bajo la inspección del Ministerio de Instrucción Pública. Aunque el Real Decreto-Ley de 4 de abril de 1927 aumentaba la autonomía institucional, no se pudo disfrutar debido al comienzo de la República, que tuvo, como es sabido, unos comienzos esperanzadores con un desarrollo trágico. Esto hizo temer por la integridad del patrimonio artístico (Fernández & de Pedro, 2019, p. 134).

Debido al comienzo de las tensiones, se crearon una serie de medidas preventivas para hacer frente a los diferentes riesgos. Estas medidas se verían reflejadas en el Decreto de 23 de Julio de 1936, el cual generaba un órgano encargado de la incautación y protección del Tesoro Artístico. Este decreto no duraría mucho, debido a que el 1 de agosto de 1936 que originaría un Decreto que afirmaba el nombramiento de la Junta de Incautación y Protección del Patrimonio Histórico-Artístico. Estableciendo una serie de almacenes para poder almacenar las obras que podrían estar amenazadas por la cantidad de saqueos del patrimonio artístico (Fernández & de Pedro, 2019, p. 136).

A la entrada del bando franquista a Madrid el 28 de agosto del 1938, hizo que el Gobierno republicano huyera. Durante el momento de pánico, el Gobierno republicano de Largo Caballero, decidió llevarse consigo todas las obras maestras del museo el 5 de noviembre de 1936 a Valencia. Debido a la movilización de las obras maestras por parte del Gobierno Republicano, el aumento de las deudas en todos los frentes y la falta de organización institucional, el Museo del Prado cerró sus puertas el 30 de agosto de 1936. (Fernández & de Pedro, 2019, p. 136). Terminada la guerra, con la victoria del bando franquista, la organización institucional se vio totalmente desorganizada. En un intento de poner orden se aprobó la Ley de 9 de noviembre de

1940, que debido las circunstancias del momento y la discrepancia de ideología decidieron partir de cero. Empezaron exigiendo personalidad jurídica independiente del Estado y fondos adscritos al cumplimiento de sus fines del presupuesto del estado a cada Ministerio (Fernández & de Pedro, 2019, p. 141).

Las medidas del nuevo régimen sobre la política artística o museísticas fueron insignificantes. Hubo la restitución de los objetos y obras requisados por el Servicio Nacional de Patrimonio Artístico a sus antiguos propietarios y la devolución a la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando el poder que había tenido en el pasado. Las diferentes instituciones artísticas apenas recibieron atención en estos primeros años del régimen, por lo que se transformaron en centros academistas con teorías propagandistas del régimen (M. Bolaños, 2008, p. 395). El Museo del Prado tras la guerra civil intentó restablecer un sistema similar al anterior al 1931, con el objetivo de olvidarse del paréntesis que había producido la gestión en la República. Sotomayor fue nombrado director y subdirector Sánchez Cantón, y se restableció el patronato siendo ahora presidido por el Conde de Romanones. Debido a que gran cantidad de las obras del museo se encontraban en Ginebra, se montó una exposición memorable con los lienzos recuperados por el Servicio de Recuperación y los cuadros de las catedrales de las iglesias y museos provinciales. La declaración con la devolución de los cuadros que estaban esparcidos por Europa se vio reflejados en la declaración de 3 de septiembre de 1939 (E. Pérez Sánchez, A, 1977, p. 50). Esta devolución tomó un tiempo debido a que Europa se encontraba en el medio de una Guerra Mundial, intentando esquivar la posible aviación alemana que se encontraba en Francia. Una vez restablecido la mayoría de los cuadros de la colección, el Museo del Prado iniciaba una nueva etapa bajo el poder del régimen franquista. (E. Pérez Sánchez, A, 1977, p. 50)

La administración del museo en los primeros años del franquismo trajo consigo una gran cantidad de novedades artísticas a la institución. La novedad más importante podría tratarse de la donación por parte de Francisco Cambó, político y coleccionista de arte, de tablas del cuatrocento y que es inscrita como una de las grandes donaciones debido a la carencia de obras de esta época. Otra de las novedades de la época se trataría de la permanencia de obras por parte de la Jefatura del Estado, siendo estas obras "*El Jardín de las Delicias*" y "*El carro del Heno*" entre muchas otras. Será en esta época también la cual sé complementaria el acuerdo de intercambio con el gobierno francés de la época para la total devolución de la obra "*Inmaculada*" de Murillo, que había sido robado de Sevilla por parte del clero. (E. Pérez Sánchez, A, 1977, p. 51).

En el ámbito arquitectónico será esta época caracterizada por el inicio de las obras que conducirán a la mejora de todas las estructuras combustibles del museo. El objetivo de todas estas novedades se trataba de un deseo de modernización por parte del Patronato, que terminaría con el incentivo de adquisición directa de obras de arte por parte del Estado. No todo en esta época sería de modernización y nuevo aire, el museo carecía de una serie de deficiencias que no podían ser ignoradas. La principal deficiencia que tenía el museo se trataba del tamaño del equipo científico encargado del museo, y la falta de conocimiento histórico-artístico de la dirección se hacía notar (E. Pérez Sánchez, A, 1977, p. 53) Esto no permitía una correcta musealización ni gestión de la institución que se haría notar, pero siempre teniendo la protección institucional del régimen. Esta protección institucional del régimen se vería reflejado con la posibilidad de movimiento de obras de arte procedente del Estado Español, un ejemplo de esto se trataría de la incorporación en 1946 de la pintura románica que previamente estaba expuesto en el museo de Barcelona (E. Pérez Sánchez, A, 1977, p. 54).

Finalmente, esta época se vería remarcada el proyecto denominado “Proyecto Azpiroz”. El “Proyecto Azpiroz”, se integraban en una amplia perspectiva urbanística con la creación de otro que repetía el sistema de Villanueva y que afectaba a las siguientes calles: Calle Espalter, la plaza Murillo y al Jardín Botánico. Este proyecto contó con la oposición de aquellos que apoyaban la integridad individual del Jardín Botánico. El proyecto no terminó teniendo un final favorable, debido a la situación económica y la imposibilidad de afrontar los costes por parte del Ministerio en la economía de 1952 (E. Pérez Sánchez, A, 1977, p. 54). Una vez explicado el contexto histórico en el cual se encontraba la institución artística previamente al 1955, comenzaremos con la división. Esta división se divide en tres partes fundamentales de carácter cronológico. La primera parte de la división cronológica se trata de las fechas del 1955 al 2008. La segunda parte nos llevará a las dificultades de la crisis económica del 2008 al 2023. Y finalmente nos encontraremos con la parte del futuro; esta parte se tratará del análisis de las nuevas tendencias que se prevé para el Museo del Prado.

b) Pasado

i) Época comprendida del 1950 al 1960.

Para mediados del siglo XX, el sector cultural en España necesitaba una renovación museística urgente en torno a las sus ideas. Será en esta época cuando la vida cultural se diversificaría y abandonarían todas las obsesiones de la postguerra, esto debido a la mejora económica del país. Durante la postguerra encontraríamos una serie de excesos megalómanos con cierto grotesco artístico, que se abandonarían por un conservadurismo más purificado. También esto vendría acompañado de una mejora de la economía y el comienzo del turismo al país. Una parte fundamental para el comienzo de esta mejora será la llegada de Joaquín Ruiz-Giménez en 1951, como ministro de Educación. Ruiz-Giménez sería visto como una pequeña burbuja de apertura dentro de la vigilancia estrangulante el régimen del franquismo. Esta nueva apertura vendría incentivada con las nuevas reevaluaciones museísticas que estaban ocurriendo en el plano internacional, con la reacción de organismos internacionales y el comienzo de los saberes museográficos. Encontraríamos una valorización de la idea del patrimonio como un activo que los Estados y las colectividades debían hacer suyos. Todo esto mediante una reconceptualización de los museos como instituciones con una concepción cada vez más funcional y democrática de sus servicios que luchaba contra las ideas de elitismo (M. Bolaños, 2008, p. 412).

En España estos nuevos aires llegarían solamente de forma muy difuminada en comparación con el resto del continente europeo, viendo como en la Europa mediterránea los avances museológicos se incorporaban lentamente a medida que se iban asimilando y las disponibilidades económicas lo permitían. Los intelectuales españoles se sentían con una sensación de “años de penitencia”, sintiéndose en retraso en comparación con sus contemporáneos europeos. Sería en esta época cuando comienza un aumento de pequeñas inauguraciones museísticas pequeñas de carácter irrelevante por todo el territorio nacional (M. Bolaños, 2008, p. 413). La imagen de oficialismo se podría ver reflejado en esta época a la hora de proyectar España al exterior. Intentando, proyectando una serie de mensajes culturales y artísticas en la que inicia las descripciones del paisaje evocando una moral del esfuerzo, con una incipiente espiritualidad (M. Bolaños, 2008, p. 416). En cuanto a la museística del Museo del Prado en los años cincuenta, veremos como el intelectual J.A. Gaya Nuño publicaba sus impresiones del patrimonio de la cultura artística española afirmando que; “*su carencia de interés, la pasividad ante el deterioro y la putrefacción de sus fondos, misérrimas consignaciones presupuestarias*”. En particular veremos como Gaya Nuño percibía un rasgo característico en la política cultural del franquismo, esta característica se trataba de *se habla y se actúa, se mejora y se enriquece un museo, pero jamás se trata de los museos, de los museos de España*”. Lo que trataba de decir el intelectual, era el intentar delatar la ausencia de una visión global del museo como integración de hechos

culturales de primer orden. Estas opiniones no serían las únicas que apuntarían a un desinterés por parte de las instituciones en crear una musealización bien clara para el visitante. Más específicamente, veremos como en esta época también el hispanista Jonathan Brown opinaría del Museo del Prado afirmando que el museo se trataba de una serie de estancias vacías, en las cuales el visitante *“tenía la rara sensación de introducirse en una residencia particular, en una colección privada, ordenada arbitrariamente y en la que el visitante se veía obligado a organizar el recorrido según la evolución del sol, pues la falta de iluminación hacía imposible reconocer los cuadros a determinadas horas del día”* (M. Bolaños, 2008, p. 417). Estas afirmaciones nos demuestran la situación museística en la cual se encontraba en estos años, esto siendo debido a la falta de planificación expositiva y desinterés por las diferentes instancias gubernamentales del Museo del Prado.

En la década de los años sesenta, veremos como en el Museo del Prado uno de los hechos fundamentales en el gobierno del Museo del Prado será el fallecimiento de Sotomayor. Tras la muerte de este Sánchez Cantón subirá al poder y tomará la Dirección del museo, todo gracias a la propuesta del Patronato como exigía el reglamento vigente en la época. Una característica del nuevo nombramiento es que se empezaba a hacer la tendencia europea: poner al frente del museo a un estudioso de probada entidad científica. Con el nombramiento de Sánchez Cantón como director, vendría el nombramiento de Xavier de Salas como subdirector del museo. Xavier de Salas, también de origen académico-científico, venía con una amplia experiencia como director de los Museos de Barcelona entre el 1939 y el 1947. También fue Agregado cultural y director del Instituto de España en Londres, considerado un personaje de amplias relaciones sociales y con un evidente conocimiento del mundo artístico internacional. Veremos como ímpetu del nuevo equipo vendría acompañado con el inicio del gran empujón turístico, y de la etapa de intento de proyección hacia el exterior de la cultura española por parte del régimen. Un indicador de este intento de internacionalización del Museo del Prado será el aumento de sus obras en exposiciones internacionales a las que había estado cerrado de manera seguramente excesiva por parte del Patronato y el Estado (E. Pérez Sánchez, A, 1977, p. 55).

Veremos como la presencia en exposiciones por todo Europa será constante; tanto en exposiciones monográficas de evidente carácter científico, como en los certámenes de carácter no científicos. Este ímpetu por parte del museo de la externalización de las obras artísticas se verá reflejado en los riegos sufridos por las piezas. Esto siendo debida a la utilización de las obras como instrumentos de propaganda, siendo un ejemplo en la cantidad de ferias en las cuales se vieron expuestas junto con elementos folclóricos de la cultura española con una intención de reclamo para el turista extranjero en una época de aperturismo turístico; siendo la Feria Mundial de Nueva York, la Feria de San Antonio de Texas, la Feria de Tokio. Cada día se hacía más evidente de la utilización del Museo del Prado como herramienta propagandística por parte del régimen, siendo fundamental un análisis de quienes estaban en el poder del patronato. El Patronato había sido presidido desde el 1950 por Don Rafael Sánchez Mazas, exministro de clara significación político-falangista que era claro la falta de conocimientos científicos de museología o coleccionismo (E. Pérez Sánchez, A, 1977, p. 56).

Tras la dimisión de Don Rafael Sánchez Mazas, le sucedería otro ministro; Don Jesús Rubio en 1963. Este último, aunque venía acompañado de investigadores y profesores de cátedra que daban un aire de autoridad ciencia el patronato, tampoco tenía un pasado laboral o académico en museología o historia del arte. Una cosa que, si marcara la presidencia del patronato de Don Jesús Rubio, sería el aumento de ingresos debido a las oleadas de turistas que inunda el Museo del Prado en la deseada de los años sesenta. El aumento de los ingresos también vendría debido

a la venta de las publicaciones y reproducciones, cosa que favoreció el aumento de adquisiciones de obras de arte. Esto siendo un reflejo de la autonomía administrativa que el Museo del Prado, y con el Patronato como dirigente, poseía en aquella época. Aunque el Museo del Prado estaba adquiriendo grandes cantidades de tesoros artísticos y muchos estudios reconocen esta época con *“la época de modernización del patrimonio”*, un análisis de la prensa de la época demuestra lo contrario (E. Pérez Sánchez, A, 1977, p. 57).

La prensa española de los años sesenta hablaría de multitud de quejas, en las que sería debido a la preocupación por la situación en la cuales se encontraba el museo y la necesidad de exigencias sociales que debía hacer el Museo del Prado. Las propuestas más significativas en la prensa nacional se tratarían de; Propuestas por el encarecimiento de las entradas al museo y la exigencia de la gratuidad para su entrada, la necesidad de aumento de luz en las salas, el desorden de las obras a la hora de una ruta museística y el incesante ir y venir de los cuadros debido a la prestación por las exposiciones o las interminables renovaciones de las salas. Debido al aumento de ingresos por parte del Museo del Prado, la Administración decidiría en 1968 la desarticulación del Patronato con una reestructuración provocando el cese de los patronos mayores de setenta años. La problemática de esta medida es que la Administración se deshacía de todos aquellos que verdaderamente tenían unos conocimientos los problemas museísticos. Estos patronos forzados a una jubilación serían sustituidos por personalidades totalmente ajenas a la vida de los museos y a la historia del arte en su mayoría. Esta medida por parte de la Administración, que no contaba con ningún apoyo por parte del Patronato, provocaría la dimisión del presidente del Patronato Don Jesús Rubio. Debido a esta dimisión, el Patronato quedo disuelto y no volverían a reunirse hasta que en el 1970 un Decreto modificaría su constitución haciéndolo depender enteramente de la Administración (E. Pérez Sánchez, A, 1977, p. 58).

Podemos ver como la disolución del patronato fue una consecuencia de una serie de decisiones por parte de un gobierno que realmente no tenía ningún fundamento de la administración artística. Esta no sería la única decisión arbitraria por parte de la Administración, en 1968 casi a la vez que se modificaba por primera vez el Patronato se cesó al señor Sánchez Cantón de manera unilateral sin tener en cuenta los protocolos del Patronato y nombrándolo director Honorífico de la institución artística. Sustituyendo a Sánchez Cantón, subiría al poder don Diego Ángulo a la posición de director y el mantenimiento el doctor de Salas como subdirector. En el breve periodo de dos años en los cuales Diego Ángulo estuvo el poder, del 1968 al 1970, se dedicó a la continua lucha en contra del aumento de la injerencia e intento de control por parte de la Administración. Este intento de control concluiría con la pedida forzada de relevo dentro de la mayor discreción (E. Pérez Sánchez, A, 1977, p. 58)

Aun así, podemos ver como el futuro de Diego Ángulo dentro del museo podría haberse tratado de un futuro bastante prometedor. Los proyectos que tenía pensado poner en marcha en el museo se trataban de un grado ambicioso y revolucionario para las tendencias museísticas de la época. Por primera vez se iba a intentar afrontar la labor de reorganización y de proyección de los museos; esto no era una sorpresa, ya que desde la vicepresidencia del Patronato Diego Ángulo ya había intentado ampliar la plantilla dando cabida a nuevos investigadores para el aumento del catálogo del museo. También activaría el montaje, catalogación y acondicionamiento de las colecciones de los dibujos, que anteriormente se encontraban desaparecidas en los fondos del museo. Esta labor sería llevada a cabo por el señor Díaz Padrón, sobre todo por la preparación de la catalogación científica de la pintura flamenca; también se mostraron una serie de lienzos formados a base de los depósitos rescatados y mostrar en las distintas exposiciones pedagógicas las ciudades universitarias, con la intención de mostrar los breves panoramas de la historia general de las artes. También se darían conferencias populares los sábados y

domingos, que junto con la preparación de una primera edición de un plano-guía oficial que eliminaba del mercado todas aquellas Guías privadas del momento se trataba de un intento de acercamiento del Museo del Prado al pueblo (E. Pérez Sánchez, A, 1977, p. 59).

Será también en esta época donde se iniciase la menos afortunada ampliación del Museo. Las ampliaciones al Museo del Prado anteriores a la de 1968, habían respetado unos amplios patios entre la construcción primitiva y los añadidos. A la hora de afrontarse con esta nueva ampliación, debido al aumento de las reclamaciones por un aumento de espacio por parte del público y las administraciones, se cegarían esos patios para transformarlos en una instalación en ellos nuevas salas. Sería la primera vez que se adosaría definitivamente al muro exterior de Villanueva un cuerpo ajeno a la construcción del arquitecto Villanueva, haciendo que parte de la luz natural que entraba quedaría cegados. Esto terminaría siendo una problemática, ya que forzaba una iluminación eléctrica, que era dura a la hora de visualizar las obras de arte. En el 1969, daría pie al 150 aniversario de la apertura del museo que se convertiría en una compensación debido a la falta de celebración en el centenario que había pasado de inadvertido. Ahora para el 150 aniversario, se planearía una cierta solemnidad de un intento de compensación. De todo lo previsto para el 150 aniversario de la apertura del museo, en las que incluía la celebración de un Simposium de directores de museos más importantes del mundo. Al no contar con el apoyo de la Patronal y de tener que luchar con las dificultades administrativas, ya que el control económico de la administración sobre el museo era tan férreo, fue poco lo que pudo hacerse y todo tan minimalista que tan solo tendría un reconocimiento doméstico (E. Pérez Sánchez, A, 1977, p. 59).

Estas actividades minimalistas y puramente domésticas, podemos ver que se trataría con la celebración de hasta cuatro exposiciones. Podemos ver como una de las exposiciones se trataba de las adquisiciones rehabilitadas de los últimos diez años, esta exposición se realizó en la sala habilitada para las exposiciones temporales en uno de los patios rescatados en la última ampliación. También se ejecutó una exposición puramente didáctica del centenario de Peter Brueghel, aquí se encontraría la única obra segura que se conservaba en el Prado junto a una amplia información gráfica del autor flamenco. La otra exposición monográfica debido al 150 aniversario sería la exposición de los dibujos de Goya que el Museo conservaba, junto con la obra "*Comunión de San José de Calasanz*" de Goya que había sido restaurada en el taller del Museo. Esta iniciativa mostraría al exterior una idea de apoyo a las diferentes labores de restauración y la cantidad de cuidados que te habían hecho a todas las obras salvadas en el museo. La cuarta exposición sería dada con el comienzo de la nueva década en 1970, siendo revolucionario debido a la localización novedosa fuera de los muros establecidos del Museo del Prado (E. Pérez Sánchez, A, 1977, p. 60).

ii) *Época comprendida el 1970 al 1990.*

Para el 1970, la situación de negligencia museística que nos encontrábamos a mediados de los años cincuenta no había cambiado para entonces. Una cosa que si se habían modificado para lo mejor era lo relacionado con los servicios, el desglose presupuestario y el aumento de la colección artística. Esto siendo gracias a la nueva dirección general del museo que había comenzado a finales de los años sesenta por parte de Don Florentino Pérez Embid. Aun así, podemos ver como las experiencias de los visitantes no habían mejorado mucho, esto lo podemos ver en una reciente entrevista con el actor Brian Cox para el medio Fotogramas que afirma que "*Me encanta el Prado, Vine por aquí por primera vez en 1971. Hice mi primera película en Madrid, era Nicolás y Alejandría e interpretaba a Trotsky. Esto era en la época de Franco, y bueno, ya sabes... Franco. Fui al Prado y no podía creer lo terrible que era el museo. Tenías todas estas increíbles pinturas, pero estaban muy mal iluminadas. No podías verlas, era un*

lugar muy oscuro...” (Fotogramas-Cine, 2023) Para mantener el interés del público en el Museo, la prensa anunciaba de vez en cuando una inauguración cuando en realidad se trataba de la apertura de sala que había estado cerradas por renovaciones. Esto se trata de un plan de publicidad de todas las obras que tenía, por parte del franquismo. Por lo que veremos como la administración sí que veía al museo como una fuente de Poder internacional (M. Bolaños, 2008, p. 418).

Este intento de control por parte del franquismo se vería reflejado en el Real Decreto 3001/1970, del 23 de noviembre. Este nuevo Real Decreto trataría de reforzar la posición del Patronato Nacional de Museos, esto lo haría mediante la asignación de nuevas funciones que no tenían en el pasado. En el pasado, el Patronato Nacional de Museos, dedicaban a “*emitir informes y elevar propuestas sobre cualquier materia que afecte al Museo Nacional del Prado*”, en este nuevo decreto veremos como ya podían “*En caso de solicitud de préstamo de obras del Museo Nacional del Prado para figurar en exposiciones dentro o fuera de España*”. Por lo que, como llevamos mostrando anteriormente, el Real Decreto intentaba mejorar la rapidez el cómo el Museo Nacional del Prado sería percibido en el exterior, pero no mejoraba significativamente la actividad del museo en el día a día (Fernández & de Pedro, 2019, p. 146).

A comienzos de los setenta, los seiscientos museos estatales no habían logrado salirse del centralismo característico y de las interferencias constantes entre las diversas jerarquías. Esta imposibilidad de cambio provocaría que muchas veces los fondos museísticos se convirtieran una mixtura sin ningún control de épocas o estilos. Esto era una consecuencia de la inexistencia de facultativos colocados al frente de los museos y el bajísimo nivel de profesionalización. En esa época la formación en museología no existía en la España franquista, por lo que los trabajadores tenían una mínima especialización y tenían una estrecha dependencia de los conocimientos arqueológicos. Para el 1973, la cantidad de profesionales para los museos dependientes de la Dirección General de Bellas Artes eran tan solo 49 personas que debían repartirse entre los 104 museos de categoría nacional (M. Bolaños, 2008, p. 423).

La muerte del Francisco Franco el 20 de noviembre de 1975, tendrá grandes efectos en el sector museístico. La etapa que vendría después de la muerte de dictador estará marcada por debates de propuestas estéticas y el ciclo histórico, la perspectiva nacional en el arte y sobre las inercias del franquismo cultural. También entrará en juego la idea de un sector museístico privado y lo relacionado con el limbo de la cultura y su explotación empresarial. Durante los años de la transición, siendo denominados como “*los de transición política hacia la democracia*”, veremos como en el mundo cultural no se verá esta transición. Esto será principalmente por la negativa de la autarquía cultural impuesta por el franquismo, con sus grandes manifestaciones en contra de las revoluciones culturales que estaban tomando pie, de intentar compensar el terreno perdido en el mundo político. Aun así, notaremos la importancia tendrá el sector cultural en los años inmediatos al 1975, el poder Estatal democrático tendrá un interés y entusiasmo particular, estando reflejado en el aumento considerable de las actividades culturales (M. Bolaños, 2008, p. 432).

En el ámbito de la organización estatal, la prioridad de la cultura que quería mostrar el nuevo gobierno en 1977 se verá reflejado en la creación del primer Ministerio de Cultura de la Historia de España. El gobierno que iniciará este ministerio será de coalición de centroderecha (UCD), y sus intenciones vendrán con un notable significado, ya que se trataba de una representación institucional a los sectores intelectuales que habían sido oprimidos durante la época franquista. Aunque simbólicamente fue considerado como un gran avance para la institucionalización de la cultura, en el ámbito práctico eso no se vio reflejado. Su capacidad de actuación

estaría mermada por la precariedad democrática y la necesidad de resolver los problemas políticos más urgentes, que la cultura tomaría un segundo plano en el ámbito de la cultura (M. Bolaños, 2008, p. 433).

Aun así, veremos como el nuevo papel del Estado en la vida cultural se va a ver articulada sobre unos principios básicos: la defensa de la libertad artística, derecho de acceso a la cultura democráticamente y la descentralización administrativa de la cultura (M. Bolaños, 2008, p. 434). En este ámbito administrativo, la constitución fijaría un régimen de competencias convergentes por el cual los gobiernos regionales asumieron poderes a aquellos museos que eran de interés para la comunidad autónoma llegando a introducir la descentralización que las instituciones culturales; mientras que la defensa del patrimonio cultural quedaría como competencia exclusiva del Estado (M. Bolaños, 2008, p. 435).

En el Museo Nacional del Prado, esta descentralización de la cultura se verá reflejado con el Real Decreto 2958/1978 del 3 de noviembre. Este Real Decreto terminaría aceptando la posibilidad de otorgar *“un régimen propio, en el ámbito del Patronato, a los museos que, reuniendo las especiales características que se determinen reglamentariamente, así lo soliciten”* en el artículo 3. Esto puso un freno a cualquier intento de incrementar su protagonismo por parte del Patronato Nacional. Esto siendo fundamental, ya que en ese momento el patronato no se reunía más que una o dos veces al año. El nuevo escenario constitucional jugó un papel fundamental en la recuperación de la individualidad institucional, que el museo había perdido en el 1967 (Fernández & de Pedro, 2019, p. 146). Veremos como el Museo Nacional del Prado se vio favorecida con las nuevas libertades proporcionadas por la nueva constitución, ya que el gobierno no buscaba una exaltación de ella misma a través del arte.

La década de los ochenta vendrá al Museo Nacional del Prado con la bienvenida del cuadro del *Guernica*. Esta devolución a la institución española del Museum of Modern Art de Nueva York, sería uno de los actos más simbólicos de la joven democracia estatal (Del Museo Del Prado, s. f.). La razón de este simbolismo se trataba debido a las declaraciones del autor de la obra; las declaraciones afirmaban que *“solo regresaría a España cuando hubiese democracia”*. Pablo Picasso tenía claro una cosa; España sería en un futuro una democracia. Aunque tardará 45 años en que ese pensamiento fuera una realidad, el Museo del Prado se convirtió en ese momento en el reflejo de la España democrática (Público, 2021) Aparte de la repatriación del Guernica a España, el Museo Nacional del Prado traerá nuevas novedades en la década de los ochenta. Una de las mayores novedades, que sigue hoy en día vigente, sería la inauguración de la Fundación Amigos Museo del Prado. El proyecto de la mano de trescientos miembros fundadores, en torno a las iniciativas del historiador Enrique Lafuente Ferrari. Los objetivos de dicha fundación sería el apoyo de la institución artística, y una serie de proyectos de mecenazgo de la sociedad intelectual, creándose oficialmente el 17 de diciembre del 1980 (Del Museo Del Prado, s. f.).

Será también en esta década cuando el museo comenzará una labor didáctica a la sociedad, todo esto bajo las nuevas ideas de la cultura; la democratización del arte. En octubre del 1933, dará pie a la creación del Gabinete Didáctico. Este se trataba de un programa de visitantes gratuitas al Prado, orientadora los estudiantes. Dicho programa llevaría a atender a más de 400.000 alumnos. Este no será la única iniciativa del recién formado Gabinete Didáctico, en 1988 pondría en marcha su primer ciclo anual de conferencias. Una iniciativa que han llegado a disfrutar hasta 80.000 alumnos hasta la actualidad. La década de los años ochenta, terminarán con el nombramiento de Don Carlos Zurita, Duque de Soria, como presidente de la Fundación (Del Museo Del Prado, s. f.). Esta década lo que nos mostraría sería con el comienzo de una

semiprivatización, con los denominados “amigos” de los museos. Esto mostrando que la sociedad podía formar parte de la administración e innovación de este tipo de instituciones artísticas.

En la parte legislativa del Museo Nacional del Prado veremos como el Real Decreto 1432/1985, aprobado el 1 de agosto del 1985, será el documento que determinará la década en lo relacionado en la administración. El artículo 1 definirá los fines y funciones fundamentales del museo, algo que era totalmente nuevo y que nunca se había hecho en un Real Decreto. Esto es importante porque realmente se oficializaba las funciones que tenía el museo en relación con la sociedad. Estas funciones se tratarían de: conservar y proteger los bienes muebles e inmuebles que tiene confinados, exhibir ordenadamente las colecciones, fomentar el acceso a visitantes e investigadores e impulsar el conocimiento y la identidad cultural del patrimonio artístico del museo. Aun así, veremos como el documento también traía consigo una serie de características que no encontraríamos en otro museo; el documento afirmaba *“prestar servicios de asesoramiento, información, estudio o dictamen de carácter científico o técnico que le sean requeridos por los órganos competentes de la Administración del Estado o que se deriven de los convenios o contratos con Entidades públicas o privadas o con personas físicas”*; *“contribuir a la formación y perfeccionamiento de personal especializado en museología y museografía, tanto para atender las propias necesidades y servicios del Museo, como para satisfacer la demanda de otros sectores”* y *“desarrollar programas de investigación y establecer relaciones de cooperación y colaboración con otros museos, universidades, centros de investigación o instituciones culturales, nacionales o extranjeras”* (Fernández & de Pedro, 2019, p. 148).

iii) Época comprendida el 1900 al 2008.

Esto mostraba que el museo había encontrado el nivel de madurez para poder ser una institución del conocimiento y no un mero lugar para mostrar el arte. La estructura organizativa de la institución se quedaría en la parte conservadora a la hora de la organización estructural del museo, aunque se esperaba grandes innovaciones educativas no se harían grandes cambios a la hora de la inversión. Una cosa para remarcar sería la titularidad del director, que también tomaría el poder de ministro de Cultura. Por lo que el Museo Nacional del Prado tomaría protagonismo a la hora de la representación artística de la España de los ochenta. Esto haciendo que la subdirección de Conservación e Investigación sería el centro neurálgico desde el punto científico de la institución. Llegando a provocar choques entre ella y la dirección del museo, una problemática que no quedaría resuelta hasta el reforzamiento de la figura del director del museo en el Real Decreto 1142/1996 aprobada el 24 de mayo del 1996 (Fernández & de Pedro, 2019, p. 150).

Los años noventa serían definidos como los años del “caos de la gestión” según nos explica Gabriele Finaldi, director Adjunto de Conservación e Investigación, en la una entrevista. Gabriele Finaldi afirmará que “Había tenido mucho contacto con el Museo del Prado en los años 90, por mi posición profesional en la Galería Nacional donde era conservador de pintura española e italiana. Veíamos al Museo del Prado como un museo absolutamente extraordinario y de calidad, con una magnífica historia de sus colecciones. En cuanto a su gestión se notaba cierto caos. De hecho, estando yo en la National Gallery desde 1992, me llamaban desde *“The Burlington Magazine”*, para pedirme información sobre la actualidad del Museo del Prado, para incluirlo en su agenda. Me decían *“Nos resulta imposible saber qué actividades tienen, o que exposiciones hay en el Museo del Prado a ver si tú no puedes dar alguna indicación para incluirla en las páginas de agenda”*. Es verdad que, sobre todo en los años 90, hubo demasiados cambios de dirección. Un museo necesita cierta tranquilidad, por ejemplo, para organizar

los proyectos expositivos...” (Años 90. Caos en la gestión - Voz, 2015) Veremos como la problemática que encontraremos en los años noventa, se tratará de un nivel de caos que era difícil la comunicación de lo que estaban haciendo al público o las distintas instituciones.

Aun teniendo en cuenta las problemáticas que tenían a la hora de mostrar las actividades que se estaban produciendo, el Mueso Nacional del Prado incentivo en la década de los noventa el aumento de la calidad expositiva. En el 1990, una de las exposiciones que tendría más renombre sería la exposición temporal: “Velázquez”. La exposición tendría un éxito sin precedentes: un total de 500.000 visitantes y 308.500 catálogos vendidos. Este proyecto expositivo vendría acompañado de un proyecto de ampliación de los Jerónimos, que sería firmado en el 1998 por el papa Juan Pablo II para la utilización del solar del entorno del claustro de los Jerónimos para esta ampliación. Otro evento remarcable para esta década sería la celebración del 175 aniversario. El rol fundamental en la organización del aniversario sería de Fundación Amigos Museo del Prado, fundado en la década anterior, ya que convocaría a los principales responsables de museos de todo el mundo para participar en el ciclo de conferencias titulado “*Los grandes museos históricos*” (Del Museo Del Prado, s. f.).

En el marco legislativo veremos como en la década de los noventa se introducirá el Real Decreto 1142/1996, del 24 de mayo del 1996. Este Real Decreto 1142/1996, haría una profunda reestructuración de la institución con el propósito declarado de reforzar la figura del director. Esto lo haría mediante la explicación de su función de “*Se concibe de forma eminente cultural, científica e investigadora*”, llegándole a otorgar “*competencias de índole científica que venía desempeñando hasta hoy la Subdirección de Conservación e Investigación, que se suprime con esa razón*” (Fernández & de Pedro, 2019, p. 150). Esta nueva reestructuración, eliminaría los problemas de tensión, por lo que se llegaría a eliminar la presidencia de la subdirección y otorgando su poder al director. Otras competencias que atribuía se encontrarán el artículo número 7, las cuales afirmaba que tenía que “*adoptar las medidas necesarias para que la conservación y protección, tanto técnica como jurídica, del patrimonio artístico del Museo quede garantizada y aprobar, previa autorización, en su caso del Real Patronato, los tratamientos para la conservación o restauración de las obras de arte*” (Fernández & de Pedro, 2019, p. 151).

En el año 1996 llegaremos a encontrarnos un nuevo Real Decreto del 2 de noviembre. La novedad que trajo el nuevo decreto se tratará de la incorporación de dos nuevos vocales natos: El presidente del Consejo de Administración del Patrimonio Nacional el de la fundación “Amigos del Museo del Prado” (Fernández & de Pedro, 2019, p. 151). Aunque estas nuevas incorporaciones podrían parecer triviales, significaban la creciente importancia que dichas instituciones estaban teniendo para la gobernación del Museo Nacional del Prado. Por un lado, tendríamos el Consejo de Administración del Patrimonio Nacional, una directa casualidad de la importancia de visitantes que estaba recibiendo del exterior y la imagen del patrimonio nacional fuera de nuestras fronteras; Por el otro lado, tendríamos la representación de la sociedad y los visitantes con la fundación “Amigos del Museo del Prado”. Por lo que se llegaba a buscar una colaboración dentro de la gestión y toma de decisiones del museo con los tres entes fundamentales que lo conformaban: la administración del Museo del Prado, la administración del Estado Español y la representación de la sociedad y visitantes. vinculadas al museo.

El comienzo de la década de los 2000, vendrá acompañado de dos hitos fundamentales para la historia de la museografía y gestión cultural española: El interés exponencial de la creación de nuevos espacios y la inversión en proyectos arquitectónicos, junto con el aumento del modelo del denominado “museos de exposiciones”; un modelo que sería rápidamente erradicado con la caída de la crisis económica el 2008.

Podemos ver como los planes de renovación de museos, había comenzado en los últimos años de la década de los años 90. Será a comienzos de los 2000, cuando empezáramos a ver una serie de criterios que continuarán hasta mediados del 2008. Estos criterios a la hora de la renovación de los museos se tratarían de los siguientes: Restauración de inmuebles históricos o actuaciones arquitectónicas parciales, dotación de recursos para una conservación exigente de las colecciones alargadas, mejoras de las instalaciones expositivas mediante la creación de programas gráficos, de señalización e identidad corporativa. Aun así, debido a que muchos de los museos se encontraban en edificios antiguos, se daría una mejora considerable al ámbito arquitectónico (M. Bolaños, 2008, p. 440). El Museo Nacional del Prado, en la década de los 2000, tomará y posesión dos ampliaciones arquitectónicas que marcarían los intereses de la administración: la del Casón del Buen Retiro y la de los Jerónimos. Estas dos ampliaciones duplicarían su superficie total subiendo el total a 19.953 metros cuadrados nuevos y una dotación de espacios más funcionales. Esto también ampliaría el espacio de la cual la Fundación Amigos Museo del Prado contaría la que tendrían por primera vez un Punto de Amigos en el vestíbulo (Del Museo Del Prado, s. f.).

Como he comentado anteriormente, otra característica que marcará este periodo será el aumento del expansionismo expositivo. En España, veremos como la tendencia al aumento de exposiciones se llegará a adquirir una autonomía propia. Esto lo que hizo que se producirá un cambio a los gustos de los visitantes, haciendo que obtuviera una autoridad superior y el prestigio de que gozaban los museos con colección se ha desvanecido en beneficio de esos “museos efímeros”. El Museo Nacional del Prado, tomaría una importancia en lo expositivo y crearía exposiciones que permitirían a los medios internaciones ejercitar una extensa crítica que beneficiaría a las reflexiones interdisciplinarias. Aun así, veríamos como la cultura de la exposición, había contagiado también a la prestación de la colección permanente, ya que lograría una mayor visibilidad gracias a la concepción móvil de su colección (M. Bolaños, 2008, p. 484).

En el ámbito de la legislación veremos cómo se implantará el Real Decreto 59/2002, el 18 de noviembre de 2002. Esta sería la última norma de este periodo, tenía como propósito el reforzamiento de la figura del director, ya que no tenía que ser un funcionario público para poder ejercer esa posición. Veremos como la nueva norma daba un mayor realce a la figura al atribuir al director la obligación de mantener las relaciones protocolarias e institucionales del museo sin perjuicio de las competencias del presidente del organismo y del Real Patronato. También veremos cómo se recupera la figura de la Subdirección General de Conservación, que había sido suprimida en la anterior. Veremos como la fórmula de “ejecución y gestión” dejaría muy claras las posiciones respectivas y evitará a priori la reproducción de anteriores conflictos. El telón estaría a punto de caer con la Ley 46/2003, un año después (Fernández & de Pedro, 2019, p. 152). Será con la Ley 46/2003, del 25 de noviembre, y el Estatuto aprobado por el Real Decreto 433/2004, del 12 de marzo, donde el Museo Nacional del Prado entraría en una nueva etapa de plenitud y estabilidad institucional. Esto vendría con el nombramiento como director del museo en 2002 de Miguel Zugaza, que se haría con el control del organismo durante quince años (Fernández & de Pedro, 2019, p. 153).

El artículo 1 de la Ley 46/2003, sustituirá en segundo grupo al Museo Nacional del Prado, según el apartado 2 del mismo precepto. Por lo que tenía que ejercer sus funciones “*con autonomía de gestión, dentro de los límites establecidos por esta Ley y, teniendo en cuenta, en todo caso, la garantía del interés público, la satisfacción de las necesidades culturales y sociales de España y la integridad y seguridad de las colecciones y fondos museísticos*”. Este será el punto de partida la Ley diseño el régimen al museo con la capacidad de poder contratación de perso-

nal, control de patrimonio, contratación, presupuestos y de régimen económico-financiero (Fernández & de Pedro, 2019, p. 166). Veremos como desde el 3 de noviembre del 2006, fue autorizada su construcción como sociedad mercantil. Esto se hizo bajo el acuerdo del Consejo de ministros, dando pie a la creación de “*Sociedad Museo Nacional del Prado Difusión, S.A.U.*”. El objeto social tenía como el diseño, la producción y la comercialización de los productos y publicaciones relacionada con las actividades propias del museo, incluidas las de carácter temporal y otros eventos culturales. También veremos como en el 15 de marzo 2007, se adoptó un acuerdo de encomienda de gestión por el museo a la sociedad para la explotación comercial de productos y publicaciones, junto con prestaciones de determinados servicios al mismo (Fernández & de Pedro, 2019, p. 168).

c) Presente

La crisis financiera internacional del 2008 tendría como origen en el problema de las hipotecas subprime de Estados Unidos y se extendería afectando no solo a toda la economía de ese país, sino también a las naciones de la Unión Europea (De La Luz Juárez et al., 2015). Como un efecto dominó, el sector museístico se vería afectado debido a que en la mayoría de los casos dependen de las financiaciones públicas e ingresos de las entradas de los visitantes. Debido a la reducción de visitantes internacionales y la reorganización de fondos públicos, la financiación en la mayoría de estos museos se vio reducido considerablemente. Veremos como Teresa Barrio y Francisco Javier Zubiaur, en el artículo “*La situación de los museos españoles ante la crisis. El patrimonio implicado*”, afirmarán que “Juan Carlos Rico⁴ insiste en la persistencia de la crisis en los inicios del nuevo milenio. En su opinión, los museos se encontraban en aquel momento ante una encrucijada sin precedentes, con fenómenos muy para tener en cuenta como son el turismo cultural o la sociedad de consumo. Por último, y ya en los albores de esta crisis global que seguimos sufriendo en la actualidad se añaden las afirmaciones de Anna María Guasch “una institución que nunca ha dejado de estar “estar en crisis”: crisis de financiación, crisis de audiencias, crisis de significado, crisis de legitimación política, crisis de arte de vanguardia...” Por lo tanto, a la crisis económica global, que se manifiesta ya claramente en 2007/2008, se suma otra crisis previa del museo como institución” (Barrio Fernández, T & Zubiaur Carreño, J.F., 2014).

Podemos ver como en el 2011, Mario Chagas, nos mostró como en la crisis los museos podían mostrar una iniciativa de nuevas inversiones financieras (Chagas, 2011) Veremos como afirmara que “*El presupuesto público representa el sostén más importante para los museos... La principal fuente de ingresos de los museos en general está representada por ingresos públicos (73%) fondos propios (12%), comisión de amigos (7%), bono-colaboración-donaciones (4%), venta de entradas (2%), tienda (1%), patrocinio (1%) ... Si bien se detecta el escaso apoyo de fuentes de financiamiento locales (gobierno, fundaciones, empresas), hay una falta considerable de información respecto a potenciales fuentes de ingreso... Considero que los tiempos de crisis representan tiempos de renovación y oportunidades para los cambios deberían en contrapartida fomentar la búsqueda de fuentes de financiación alternativas*” (Chagas, 2011) Esto nos mostrará como la crisis del 2008 hizo que los museos hicieran un cambio de mentalidad y el comienzo de la creación individual de ingresos. Consecuentemente, esto eliminó parte de la dependencia económica del estado, blindarse la sostenibilidad individual frente al estado.

⁴ Juan Carlos Rico autor, arquitecto y conservador de museos. Es autor de una abundante biografía centrada en la investigación de los museos y las exposiciones dedicadas al arte y la cultura. La obra de mayor importancia al sector será la titulada “¿Por qué no vienen a los museos? Historia de un fracaso”, publicada en el 2002. En la cual hará un análisis introspectivo del sector museístico.

El Museo Nacional del Prado fue parte de estos museos que iniciaron la independencia económica tras la crisis económica internacional del 2008. El comienzo de esta independencia económica empezará con la firma del convenio de colaboración con la Fundación Amigos Museo del Prado firmada el 27 de marzo de 2009. Esta decisión de vinculación entre las dos organizaciones estipulaba una aportación económica que la Fundación otorgaba al museo de carácter anual, siendo la cantidad que se ha aportado hasta la actualidad de 29.917.304 euros (Del Museo Del Prado, s. f.). Además, en el 2009 el Museo del Prado estableció un Plan de Actuación que tendría un análisis de los pasos a seguir para los siguientes cuatro años. Este Plan de Actuación del Museo Nacional del Prado venía influenciado por el panorama que se encontraba el país en el 2009. El museo establecía la previsión de un descenso de entre un 10% y el 15% en los próximos años, dando por consiguiente una subida atemperada de los precios de sus entradas. Miguel Zugaza, el director del museo durante esta época, afirmaba en su momento que *“La subida se va a estudiar muy seriamente, pero no será inminente”*. Esto se trataba porque en su momento el dinero estatal formaba parte de un 60% de los ingresos del museo, cuando un 40% tan solo eran ingresos propios. Este Plan de Actuación también preveía la incorporación de las nuevas colecciones del siglo XIX, con la idea de *“innovar al museo”* con el objetivo de *“carácter temático e iconográfico”* (Europa Press, s. f.).

Sería ya en el 2011, donde los cambios dentro de su situación legal cambiaría. En el artículo 5.2 C) del Estatuto del Museo, aprobado el 18 de noviembre del 2011, permitía al Real Patronato *“acordar el nombramiento de Patronos o Patronas de Honor, hasta un máximo de diez, entre personalidades del ámbito cultural, económico o social, que podrán asistir a las reuniones de este cuando así lo acuerde el Real Patronato y en los términos que este establezca”* (Fernández & de Pedro, 2019, p. 172). Esto nos muestra como el Real Patronato lo que intentaba era atraer los distintos estratos de la sociedad, para poder enriquecer el museo en todos los ámbitos. Podemos ver una relación con la nueva situación legislativa con los aspectos relacionados anteriormente en el Plan de Actuación del Museo del Prado 2009-2012, en especial los siete proyectos asignados a ellos; *“The seven projects listed in the plan, are specified under the following headings;*

- *The collection; the further expansión of the Prado, is the new collection plan...*
- *A larger Museum: the Prado Sparse, i.e the Prado Disperso.*
- *The best experience of the Prado, ie program for the accessibility and the quality services.*
- *Study Centre: an international leader in the conservation and restoration.*
- *The Prado Exhibition.*
- *Being the Prado, program that focus on the building of an identity for the museum thought internal coordination and external good performances.*
- *The future in the past: the Hall of Realms, the restauration of the Salon de Reinos (historical building in the surroundings of the museum) and implementation into the Prado Campus”* (Pastore L, 2017, p. 114).

Estas medidas tenían el pensamiento de querer abrirse y expandirse con las ideas y colaboraciones de toda la sociedad. Poner al Museo Nacional del Prado, en las dificultades financieras en las cuales se encontraba el estado, en una posición de superación y un centro principal de investigación artística.

El periodo del 2013 al 2016, vendría acompañado de un nuevo Plan de Actuación. Esto siendo con un aumento de la financiación por parte del Estado y el aumento de la autofinanciación por parte de la institución. El objetivo principal del Plan de Actuación era el buscar la estabilidad y el mantenimiento con unos estándares de calidad por parte del museo. Aunque la

autofinanciación no había para los proyectos de investigación, se intentará ahorrar dinero de cara a las exhibiciones. También veremos como el departamento económico tomará un rol fundamental, ya que tendría el rol especificado de aumentar el autofinanciamiento, viendo como para el 2013. Veríamos como este Plan de Actuación también reflejaría un cambio en el estilo de dirección por parte del Museo Nacional del Prado. Este cambio sería denominado bajo la idea de “New Prado”, siendo un modelo de dirección anglosajón buscando la idea de transparencia con la sociedad mediante la subida de documentación online. Esta decisión también permite al museo el no tener que repetirse y repetir la retórica del museo (Pastore L, 2017, p. 115).

Tras el éxito de la presentación e implementación del Plan de Actuación 2013-2017, el Museo del Prado presentaría en marzo del 2017 el nuevo Plan de Actuación 2017-2020. El Plan de Actuación 2017-2020 daría pie a una continuidad por parte del organismo a las líneas de trabajo desarrolladas en el anterior. Este mantendrá la colección como un pilar central de la actividad que se encontraría en dos ejes fundamentales: La conmemoración del bicentenario del Museo en el 2019 y la rehabilitación arquitectónica para la adecuación museística del Salón de Reinos. Este Plan de Acción sería aprobado por parte del Real Patronato de la institución, que recuperaría los términos de “modernización” y “proyección exterior” debido la mejora económica. Además, este tendría una idea de proyección investigadora con la continuidad a los programas de trabajos desarrollados ya en anterior siendo estos: “*La colección*”, “*El centro de estudios*”, “*Las exposiciones*”, “*El visitante*” y “*Prado Digital*”. Además de los anteriormente mencionados, se sumaría el nuevo programa titulado “*Gestión de Calidad*” que buscaba la adaptación del Museo a los nuevos requerimientos exigidos al sector públicos con las normativas europeas y españolas que buscaban una centralización y una optimización de los diferentes recursos («El Museo del Prado presenta su Plan de Actuación 2017-2020», 2017).

También veremos cómo se buscó un aumento proyección pública y exterior se haría mediante las exposiciones temporales. El plan arrancararía con la apertura de la exposición “*Tesoros de la Hispanic Society of America. Visiones del mundo hispánico*”, “*Cai Guo-Qiang en el Prado El espíritu de la pintura*”, “*Mariano Fortuny y Marsal (1838-1874)*”, “*Rubens, pintor de bocetos*”, “*Lorenzo Lotto. Retratos*” y “*Bartolomé Bermejo*”. Viendo como tenían una amplia ambición de proyección y colaboración internacional para la creación de las exposiciones temporales con una idea de variedad e internacionalización que también se acompañará de una política en materia presupuestaria al margen de las necesidades especiales de la financiación del Salón de Reinos. El plan preveía un aumento de la recuperación paulatina de aquella financiación estatal, que se había perdido debido al recorte presupuestario por la crisis del 2008. Por lo que se esperaba que él para el año 2020, el presupuesto de gasto llegaría a los cincuenta millones de euros. Este presupuesto vendría de los veinte aportados por el Estado y los treinta millones se encontraría de manera autogestionada («El Museo del Prado presenta su Plan de Actuación 2017-2020», 2017).

Este nuevo plan empezaría a mostrar sus frutos con la noticia de que el Museo del Prado cerrará el año 2017 con más de dos millones ochocientos mil visitantes. Este número convertirá al 2017 en el segundo mejor año de la historia del Prado hasta el momento. Podemos ver como en el 2017 las exposiciones temporales más visitadas serían las de “*Tesoros de la Hispanic Society of America*” y “*Fortuny (1838-1874)*”, viendo como el número de los visitantes sería 485.178 y 120.681 consecuentemente. Esto nos mostrará como las temáticas internacionales serían lo que los visitantes tenían más interés. Además, veremos como las exposiciones organizadas por el Prado fuera de su sede, tanto en otros puntos nacionales como internacionales gracias a los fondos propios, registrarían más de 153.756 visitantes en total. Finalmente, mencionar que, de todos los visitantes, tan solo un 51,37% de aquellos visitantes obtendría accesos

de pago («El Museo del Prado cierra 2017 con más de dos millones ochocientos mil visitantes en su sede», 2018).

El 31 de enero de 2020, en San Sebastián de la Gomera, se diagnosticaría el primer caso de SARS-CoV-2 en el territorio español. Desde el 15 de marzo del 2020, se iniciaría un proceso de cuarentena nacional impidiendo el libre movimiento de la circulación por parte de la población. Esta cuarentena terminaría con un comienzo de desescalada asimétrica por provincias que empezaría en abril, y terminaría por completo el 21 de junio de 2020 (Rtve, 2021). El impedimento de la libre circulación de visitantes, tanto de carácter nacional como internacional, haría que el sector museístico se viera obligado a innovar. Veríamos como el cierre de los museos, obligatoria una reorganización de todos los programas de exposiciones de la temporada. Esto también viendo como pondría en riesgo una cantidad importante de empleos. En el Museo Nacional del Prado, los temores que surgieron en el momento fue respecto el rastro económico y las dificultades que podría provocar el SARS-CoV-2. Sería Carlos Chaguaceda, portavoz del Museo Nacional del Prado, quien afirmaría que “*“Es más que probable que los seguros para los traslados y préstamos de obras de arte se encarecerán mediante la creación de cláusulas por eventualidad de epidemia”*”. En el momento se esperaba que en la exposición que estaba planeada para el otoño del 2020, titulada “*Pasiones mitológicas*”, se pudiera mostrar sin ningún problema (GarcíaMadrid, 2020).

Esta cuarentena provocaría que el Museo Nacional del Prado cerrará completamente sus puertas, viendo como la última vez que no abriría durante tanto tiempo sería durante la Guerra Civil. El país se haría eco de los pasillos vacíos y las salas sin visitantes, siendo el museo un reflejo una vez más de todo lo que estaba sucediendo en el país (País, 2020). Aunque el país estaba confinado, y el Museo del Prado tenía sus puertas cerradas, el país seguía necesitando el contacto con el arte. Esto haría que la web del Prado alcanzaría los dos millones de visitas virtuales durante el confinamiento. Esto haciendo que el número de usuario de la web del museo incrementara en un 258% respecto el mes de febrero del 2020. Este aumento de los intereses del Museo Nacional del Prado, también se vería reflejado en las interacciones en sus redes sociales. Veríamos como el alcance de los contenidos del museo aumentaron un 134% en Instagram y un 124% en Facebook, creando por contenido una media de 8,2 millones de visualizaciones por publicación (GarcíaMadrid, 2020b).

El Museo Nacional del Prado pondría en marcha distintas iniciativas, con el simple objetivo de poder conectar con sus visitantes. Las iniciativas que realmente consiguieron un verdadero impacto serían: “*#PradoContigo*”, “*Museo Nacional Del Prado en directo*” y su presencia en TikTok y YouTube. Veríamos como la iniciativa del *#PradoContigo*, se trataría de una serie de actividades en su página web para mantener su conexión con el público. Una de las actividades más populares sería que tendría una serie de videos siendo los más populares el de Alejandro Vergara, jefe de Conservación de Pintura Flamenca y Escuelas de Norte del Museo del Prado, publicado el 13 de marzo respecto las obras de Rubens y Poussin. Otro video significativo sería el del cuadro “*El Jardín de las Delicias*” del Bosco, donde el investigador en botánica Eduardo Barba siendo publicado el 18 de marzo («Casi 2 millones de usuarios visitan el Prado durante el confinamiento», 2020). Podemos ver como la serie de actividades del “*Museo Nacional Del Prado en directo*”, se trataría de un programa de creación de videos en directo en Instagram que llegaría a más de 200 emisiones. Estas emisiones traerían una serie de datos interesantes: 800.000 seguidores extra en esta red social y más de 55.000 comentarios, haciendo que llamará la atención de “*The New York Times*”, ya que este lo recomendará poniéndolo en las listas de cuentas de cultura a seguir («Se cumple un año del cierre temporal del Museo Nacional del

Prado», 2021). Finalmente, podemos ver como la apertura a nuevas redes sociales con el objetivo de atraer al público joven ayudaría a seguir conectado durante la pandemia. Veríamos como el Museo Nacional del Prado, abriría su cuenta en TikTok el 12 de junio de 2020, siendo su publicación la explicación mencionada anteriormente llamada “*Descubre; “El Jardín de las delicias”*”, siendo unos videos que llegarían a las 132.600.000 visualizaciones. Desde entonces la cuenta había aumentado a más 400.000 seguidores, mostrando los diferentes aspectos de las instituciones que se encontraba vacío el momento. Esto siendo desde curiosidades de la administración y curiosidades de los cuadros a mostrar la restauración («El Museo Del Prado bate un récord en TikTok, Medios | Interactiva», 2022).

Esto nos muestra como El Museo Nacional del Prado se dedicó durante el confinamiento, a causa del SARS-CoV-2, a una proyección y creación de vinculación con sus visitantes nacionales e internacionales. Tras el final del confinamiento estatal, el Museo Nacional del Prado reabrió sus puertas con un espectacular montaje de su colección permanente. Veríamos como La Galería Central, se constituiría como la columna vertebral el nuevo recorrido post-pandémico con la importancia de su buena parte de sus obras emblemáticas para ofrecer una experiencia única e inédita. Este nuevo recorrido, se titularía “*Reencuentro*”, duró hasta el 13 de septiembre y se trataría de la reubicación de más de 190 piezas y sería un reflejo de la museografía extiende de cuando el Museo Nacional del Prado abrió por primera vez. Aunque abrió con un tercio de la capacidad de ocupación debido a las medidas de aforo por el SARS-CoV-2, se esperaba que el recorrido fuera de las más populares de la historia («El Museo Nacional del Prado reabre sus puertas con un espectacular montaje de su colección permanente», 2020). Tras año y medio de restricciones de aforo y limitaciones debido a la pandemia del SARS-CoV-2, el Museo Nacional del Prado recuperaba la totalidad de su espacio expositivo para los visitantes con la apertura de las salas del edificio Villanueva. Esta nueva apertura, permitía el disfrute en su totalidad de cosas como el Tesoro del Delfín y los bodegones de Clara Peeters. La incorporación de estos 900 metros cuadrarlos se añadía a los que se esperaba con el incremento de los 15.500 metros cuadrados de la rehabilitación arquitectónica de algunas salas del ala norte de la primera planta. El museo afirmó que “*Se consigue así un incremento de la oferta museográfica, presentando más obras de arte en exposición permanente y más espacios arquitectónicos de alto valor patrimonial, así como plantear un nuevo recorrido de visita, más completo, versátil y accesible a todos los públicos*” (Europa Press, 2021).

El Museo Nacional del Prado iniciará las innovaciones del 2022 con una publicación que abordaba que todos los aspectos del funcionamiento de la institución. Esta publicación, titulada “*La gestión del Museo del Prado desde su experiencia más reciente*”, sería la inauguración de una nueva línea editorial para propiciar la más completa formación de los profesionales de museos. Esta publicación estará creada gracias a la colaboración de 30 profesionales del equipo el Museo del Prado, estructuradas en 11 capítulos con el objetivo de contribuir a un proceso de transferencia de conocimientos para estar a disposición de otros museos la práctica de su gestión («El Museo Nacional del Prado recopila su experiencia de gestión en una publicación», 2022). Esta nueva línea de publicación se trataría de otro reflejo de las intenciones de colaboración e investigación museísticas para aumentar el conocimiento al resto de museos estatales. Respecto la línea de querer mostrar a la sociedad, veremos cómo será también este año cuando El Museo Nacional del Prado celebró el millón de seguidores en Instagram. Esta celebración se vino con la emisión de 1.300 vídeos en directo y 50 Reels, viendo como el museo se trató en ser pionero en las redes sociales, lo que llevaría que en el 2019 ganaría el premio Webby, siendo un premio codiciado para los creadores de contenido de Internet («El Museo Nacional del Prado celebra el millón de seguidores en Instagram», 2022).

Otra cosa para tener en cuenta, podemos ver cómo será el 2022 cuando el Museo Nacional del Prado recopilar y publicaría el listado de obras provenientes de incautaciones en la Guerra Civil. Estas se tratarán de 25 obras de arte provenientes de la Comisaria General de Patrimonio Artístico Nacional, con el objetivo de la publicación en la web. Esto bajo la idea de que tenía el museo de poner en disponibilidad con la publicación a comienzos de 2023, una investigación más profunda con el catedrático Arturo Colorado («El Museo del Prado recopila y publica el listado de obras provenientes de incautaciones en la Guerra Civil», 2022). Finalmente, el pasado 29 de noviembre de 2022, podemos ver como se anunció uno de los esfuerzos de investigación se verán reflejados la recuperación del formato original de Mercurio y Velázquez. Este se trataría de una nueva acción inscrita en el proyecto “Enmarcando el Prado”, que contaba con el apoyo de la entidad filantropía American Friends of the Prado Museum con el patrocinio de la Fundación American Express. Esto bajo el marco del elemento fundamental que ayudaría a transmitir el contenido de la obra de la forma más correcta para disfrutar de las pinturas, como nunca en el Museo Nacional del Prado («El Museo Nacional del Prado recupera el formato original de Mercurio y Argos de Velázquez», 2022).

En conclusión, podemos ver como el objetivo del Museo Nacional del Prado en el 2022 será la preparación para el futuro. Un futuro lleno de innovación museística en relación con la investigación y la enseñanza hacia la sociedad, con una idea de internacionalización. Una internacionalización de colaboración entre las distintas instituciones como pilar fundamental de funcionamiento administrativo del museo.

d) Futuro

Para poder determinar el futuro de la gestión del Museo Nacional del Prado, uno de los documentos que nos podrá mostrar el camino será el Plan de Actuación 2022-2025. Este Plan de Actuación, tendrá como punto fundamental el compromiso con los valores de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible y modelo en integración social y cultural («Plan de Actuación 2022–2025 Museo Nacional del Prado», 2022). Veremos como abordará un ambicioso plan de colaboración institucional para la reordenación de sus depósitos con el objetivo de reforzar su vocación nacional y su presencia en todo el territorio español. Todo esto teniendo en cuenta el proceso de rehabilitación arquitectónica y adecuación museística del Salón de Reinos y su apertura al público en este periodo. Veremos como el Plan hablaría de cinco grandes objetivos, siendo estos:

I. Normalizar el museo, en términos económicos y de públicos, tras el impacto de la pandemia de la COVID-19.

II. Responder a las nuevas demandas culturales y alcanzar la excelencia en el cumplimiento de las funciones del museo.

III. Reposicionar la colección del museo en el contexto nacional mediante una nueva política de depósitos del llamado “Prado Disperso”, bajo un marco de colaboración institucional.

IV. Adecuar la gestión e infraestructuras de la institución, como servicio público, a las directrices modernizadoras de la Administración.

V. Culminar la configuración del campus Prado con la adecuación y apertura pública del Salón de Reinos” («Plan de Actuación 2022–2025 Museo Nacional del Prado», 2022).

Esto lo veremos como el futuro del Museo Nacional del Prado se verá definido en la normalización del museo tras el impacto de la pandemia de la “SARS-CoV-2”, el aumento de las demandas culturales, la colaboración internacional y la modernización de las instituciones del museo para el servicio de la sociedad.

Un ejemplo del amento de *“la modernización de las instituciones del museo para el servicio de la sociedad”*, se tratará de su programa “Prado Extendido”. Este programa supondrá de una reordenación integral de su política de depósitos en otras instituciones situadas a lo largo de toda la geografía nacional. Buscando el reforzar la presencia y relevancia del Museo del Prado en todo el territorio nacional y para ello se dará un giro conceptual a la gestión de los fondos prestados. Poniendo en marcha la colaboración entre el Museo Nacional del Prado y la colaboración en las áreas de difusión y comunicación, todo esto para actividades conjuntas y estancias formativas. Veremos como el presidente del Real Patronato, Javier Solana, señala que esto marca una época en la historia, ya que *“y demuestra el firme propósito que tiene la institución de trabajar por reforzar los vínculos afectivos del Museo con el conjunto de la sociedad española; queremos que todos los españoles sientan cerca el Museo, en lo emocional y también en lo físico”* («“Prado Extendido”: un ambicioso proyecto para acercar el Museo a todos los españoles», 2022).

Este es el futuro del Museo Nacional del Prado, un lugar donde el resto de las instituciones culturales puedan colaborar entre sí. Vemos como la idea de que el museo se convierta en un centro neurálgico para España, creando la idea de que el Museo Nacional del Prado extienda en todos los lugares del territorio español. Viendo como esta idea de representatividad museística del territorio nacional, será un reflejo de lo que pasó en el pasado; la creación de la imagen nacional mediante la museística del Museo Nacional del Prado.

4) FUNDACIÓN JUAN MARCH, UNA FUNDACIÓN VANGUARDISTA.

Juan March Ordinas nació en octubre de 1880, en el seno de una familia cuyo padre se dedicaba al comercio de productos de tierra y de ganado a por mayor. Los antepasados de Juan March habían emigrado de Pollença a Santa Margalida en busca de tierras fértiles para cultivar el trigo. El nacimiento de Juan March se produjo en un período de gran crecimiento demográfico. Veríamos como el trigo sería uno de los productos comerciados por el padre de Juan March, que lo compraba a los campesinos propietarios de pequeñas fincas y a los arrendatarios de grandes posesiones. A los siete años, la placidez de la infancia de Juan March se rompió con la muerte de su madre. Esta muerte marcaría su futuro y su forma de ser, porque hasta entonces había estado muy apegados a su madre. Cuando Juan March acabó sus estudios primarios, su padre le mandó a cursar cursos de comercio en la escuela internado de Pont d’Inca. Esta escuela era una escuela donde estudiaban la mayoría de los hijos de la burguesía comercial (Ferrer, 2010, 11-25).

a) Comienzos del proyecto institucional.

El 4 de noviembre de 1955 se fundó, con un capital inicial de un millón de dólares, la Fundación Juan March. Los historiadores creen que se constituyó en contrapartida por el apoyo que había recibido del Estado español en el asunto el Barcelona Traction, lo que sí sabemos es que March copió la manera de hacer como los grandes capitalistas anglosajones cuando llegan a la cima de la riqueza nacional. Esto sería para la búsqueda del reconocimiento social en el ámbito de la política y de la cultura, todo con la idea de la perpetuación de su nombre a las futuras generaciones. Siendo una forma de “*revertir a la sociedad una pequeña parte de sus excepcionales ganancias a lo largo de una vida dedicada a los negocios*”. Veremos como la Fundación Juan March, desde el comienzo, otorgó becas de estudios a jóvenes economistas y artistas. La fundación también fue una herramienta por parte de Juan March, para ayudar a aquellos que se habían decidido a ayudarles en el pasado en los puntos cruciales de su vida. Finalmente, su fundación se vería como una forma de evitar el pago de ciertos impuestos a la administración pública (Ferrer, 2010, p. 432). Como hemos mencionado anteriormente la Fundación Juan March, sería abierto al público el 4 de noviembre. El objetivo sería mantener a la perpetuidad del nombre de Juan March, un objetivo que ha llegado hasta nuestros días.

La administración, el gobierno y la representación de la Fundación estarían confiados por el Consejo de Patronato, teniendo que estos no tendrían retribución según los Estatutos fundacionales. El Consejo del Patronato estaría conformado por; un presidente, dos consejeros vitales y consejeros elegidos que no podían superar ser más de diez. Veremos como la presidencia caería en la persona que ejerciera el Patronato, un Consejo de Patronato que se reuniría por lo menos tres veces al año o cuando la mitad de los consejeros lo pidieran. Veremos como el primer Consejo de Patronato estuvo presidido por el fundador de la Institución, Don Juan March Ordinas, quien sería seguido en 1962 por su hijo Don Juan March Servera. Veremos como la presidencia de la Fundación Juan March continuará en la familia cuando en 1973 sería nombrado el nieto del fundador, Don Juan March Delgado. Una cosa para remarcar en el entramado administrativo sería La Comisión Asesora, que este desempeñaría en una misión de asesoramiento general de todas las actividades y estableciendo una reunión recurrente cada veinte días, para analizar como afectaba a los estudios e investigaciones promovidos por la institución (March, 1980, p 13).

El director general sería el responsable de la promoción, coordinación y ejecución de los planes y programas de la Fundación. Este estaría acompañado por los denominados “Departamentos”; estos órganos de asesoramiento especializado operarían a través de los jurados para resolver las convocatorias de becas. Estos jurados estarían compuestos por especialistas designados por la propia Fundación y por las entidades docentes que serían renovados periódicamente. Veríamos como el secretario de cada Departamento mantendría una comunicación regular entre la Fundación, el Jurado y los Becarios. Pudiendo ver como el secretario de cada departamento tendría que informar y realizar un seguimiento de los trabajos promovidos en su área y asesora en los casos especializados que afectarían a los Departamentos. En conclusión, veríamos como “*Cuatro Servicios constituyen la estructura de la Administración de la Fundación: Actividades culturales, Administrativos, técnicos e Información y Prensa*”. (March, 1980, p 13-14).

Esta estructura administrativa sería fundada inicialmente con la dotación inicial por parte del fundador Juan March Ordinas en el 1955, con una dotación de capital de trescientos millones de pesetas y un millón doscientos mil dólares americanos. En los estatutos se establece que debían buscarse los medios adecuados para que, a través de la inversión en valores mobiliarios el capital siguiera rindiendo los mayores beneficios. Unos beneficios económicos que vendrían

mediante donaciones que aumentarían hasta un total de 2328 millones de pesetas y cinco millones de dólares, mediante una serie de escrituras públicas (March, 1980, p. 14).

b) Pasado.

La finalidad primordial estuvo marcada desde el primer momento con el objetivo de “*contribuir al conocimiento y solución de problemas que afectan al futuro de la Humanidad. El progreso y difusión del saber, y, dentro de él, el estudio del hombre y de la sociedad pueden contribuir muy eficazmente al perfeccionamiento humano*”. Sería con estos objetivos con los que la Fundación Juan March marcaría su primera época, comprendida del 1955 hasta 1970. Esta época estaría focalizada por la primordial consolidación progresiva de las actividades de la Fundación y por una promoción científica, cultural y social. Esto lo harían mediante varios programas de ayudas y becas (March, 1980, p. 12).

i) Época comprendida del 1950 al 1970.

Una cosa para tener en cuenta es que la Fundación Juan March comenzó a abrirse camino en un universo político del franquismo de los años cincuenta, donde la idea la polarización sociocultural todavía entraba en juego. También la maquinaria de la institución estaría marcada por esta ideología, haciendo que incluso en la toma de decisiones participaran personas e instituciones fuertemente implicadas en el régimen nacido gracias a la victoria militar de la guerra civil. Por lo que estos individuos veían el mundo de una manera en particular, aun así, podríamos tener en cuenta dos cosas: El primero siendo el que no podía haber sido de otra manera en aquella España, y el segundo de que, si nos atenemos a los resultados, a los proyectos que se establecieron y a las personas que se beneficiaron de aquellos programas y ayudas. La Fundación Juan March intentó contribuir a la mejora de la educación y cultura en España. Estas mejoras ayudaron a individuos que el régimen comandado por el general Franco no encontraba que eran suficientes para recibir fondos de sus becas y ayudas (Ferrer, 2005, p. 18). La Fundación Juan March pondría en marcha una serie de “premios a la cultura”; con los cuales no solo reconoció el mérito y la excelencia profesional, sino que también, podemos ver como la propia Fundación obtenía un cierto reconocimiento público (Ron, 2005, p. 56). Llama la atención la importancia que desempeñaron las reales academias que formaban el Instituto de España, a la hora de la composición de los jurados. Una cosa para tener en cuenta, podríamos ver como la idea de que la Iglesia Católica tendría un poder considerable en la España del momento, en especial aquellos que formaban parte de la denominación del “Opus Dei”, debido a de que la Fundación no quería problemas en ese sentido (Ron, 2005, p. 62). Veríamos como los premios se concederían en 1956, resaltando figuras que en un futuro serían importantes en el campo de la cultura; siendo los más remarcables: Ramón Menéndez Pidal, Manuel Gómez Moreno, Fernando Álvarez de Sotomayor... entre muchos otros (Ron, 2005, p. 66).

El año siguiente, siendo estos 1957, estaría caracterizado por la reducción considerablemente de premiados: siendo más específicamente tres galardonados. Estos premios recayeron en el médico Gregorio Marañón, el autor José María Pemán y el pintor Hermenegildo Anglada Camarasa. Veremos como la siguiente remesa notable serían en los premios del 1959 que recayeron en el pintor Manuel Benedito Vives, el historiador José María Vallicrosa y el físico Arturo Duperier Valler. Este año los premios a primera vista podrían pasar totalmente desapercibidos, pero sería importante remarcar que el físico Arturo Duperier había sido exiliado durante la Guerra Civil dirección París. Esto haciendo que no fuera un científico que el régimen viera como parte de los suyos (Ron, 2005, p. 72). Aun así, la Fundación Juan March le premió el año de su muerte, pero siempre hablando de la estancia en Inglaterra del científico como que había sido “*invitado a Inglaterra*” (Ron, 2005, p. 73).

En el 1960 se darían a otra remesa de premiados, donde destacarían: Jose Gascón y Marín, Obdulio Fernández Rodríguez, Carlos Jiménez Díaz y Ramón Pérez de Ayala. Estos premios finalizaron en 1961 con la entrega a Juan Antonio Suanzes, Emilio Díaz-Caneja y Federico de Castro Bravo, Dámaso Alonso y Gerardo Diego. Como hemos mencionado anteriormente, la entrega de los premios de 1961 fueron los últimos de estos premios. Entre 1956 y 1961, se concedieron un total de 27 premiados. La cuantía monetaria total de estos premios subiría a un total de quinientas mil pesetas de la época. Esto haría que se tratarán de premios muy valiosos para la época, y que se ambicionasen (Ron, 2005, p. 74). Al margen de los premios mencionados anteriormente, también se presentaron las “Convocatorias de Premios de Literatura”. Estos premios tenían como objetivo el fomento del espíritu y recompensar a aquellos que habían publicado o estrenado una obra que *“la obra que ha producido un impacto más profundo en la respectiva rama”*. De modo experimental, se confiaba la labora selectiva a la Real Academia Española y a una representación de la crítica literaria. La idea era de cambiar de tema cada año, pero se decidió por comunidad. En 1962 era de la literatura, pero para las comunidades de Madrid, Cataluña y Galicia afirmando; *“a los escritores españoles que, viviendo el día de la presente Convocatoria, más hayan destacado, a juicio de los respectivos Jurados, en la exaltación literaria de Madrid, Cataluña y Galicia”* (Ron, 2005, p. 75).

Los premiados de esta convocatoria, del año 1962, serían autores que han pasado en reconocimiento hasta la actualidad, en los que destacaría: Ramón Gómez de la Serna, Martín de Riquer Morera y Ramón Otero Petrayo. Para el año 1964, se esperaba esta misma senda, pero con la selección diferente de comunidades autónomas. La selección de las comunidades daría pie a un premio destinado a autores de las Vascongadas⁵, Valencia y Andalucía. Sin embargo, nunca fue convocado, la razón de esto siendo puramente por las políticas de la época. El 10 de febrero de 1964, un alto cargo del Estado en Guipúzcoa enviaba a Alejandro Bérnago la siguiente carta; *“Acabo de leer en el periódico y oír después por radio la fundación de un premio “Vascongadas”⁶, dotado creo recordar con trescientas mil pts. Y aunque no sé más detalles del asunto me satisface mucho por plurales razones una por revertir nuevamente a esta provincia parte de la renta de la Fundación y además por el título españolista que encabeza el premio y que ya eso simplemente da en los nudillos a los gudarís y euzkadianos —me refiero al Sabino Arana, no a los que guabán al alimón con los proculeyanos, como bien sabes...”*. La problemática principal que se encontrarían se trataría de que el dinero español terminará en manos de autores problemáticos para el régimen franquista. La Fundación Juan March se ponía en riesgo en ser vinculado como simpatizante de estos territorios considerados “antiespañoles” (Ron, 2005, p. 78).

El año 1965, estará marcado con un aumento considerable de las ayudas al estudio. En la España de la época uno de los principales problemas serían formar a los jóvenes, especialmente en centros académicos del extranjero. La lista de los becados de la época estaba llena de nombres que en un futuro tendrían grandes carreras en el ámbito humanístico y científico. Los premiados de las becas en el 1965 serían: Luis Bru, con la obra *“Estructura y crecimiento de capas delgadas obtenidas por condensación en vacío. Estudio de dislocaciones en los cristales por el método de la decoración”*; Antonio Luque, con la obra *“Teoría general del láser, realización y estudio de las ecuaciones de alida del láser rubí”*; Luis González Seara, con la obra *“Los medios de comunicación de masas y la formación de la opinión pública”*; Julio Valdeón con la

⁵ Las provincias Vascongadas eran tres regiones del norte de España: Álava, Vizcaya y Guipúzcoa. Estas provincias se encontraban ubicadas en la comunidad autónoma del País Vasco, y formaban parte del territorio histórico conocido como País Vasco. Siendo un término referido, principalmente, en la época del régimen franquista.

⁶ Idem

obra “*Estudios sobre la sociedad castellana de la segunda mitad del siglo XIV*”; Luis de Pablo con la obra “*Módulos II*”; Manuel García Velarde con la obra “*Contribuciones a la mecánica estadística de los procesos irreversibles*” y Luis María Ansón con la obra “*Los problemas actuales de Oriente*” (Ron, 2005, p. 85).

A partir de 1966, se modificaron las estructuras de los grupos para la designación de las becas y las ayudas. Esta modificación desglosaba mucho más las distintas ciencias tecnológicas, sociales y humanitarias. Sin embargo, se podría pensar que la estructura básica de la política de ayudas a la ciencia, tecnología y humanidades de la Fundación no se vio afectada. Donde veríamos un verdadero cambio sería en la presentación de las ayudas en periodo del 1971-1972 (Ron, 2005, p. 88). En conclusión, podemos ver como esta primera etapa estaría marcada por una selección de iniciativas que sería la idea de los valores hacia la sociedad de la Fundación Juan March en esta época.

La segunda etapa de este periodo irá del 1970 a 1975, este supondrá un establecimiento y la puesta en marcha de nuevas líneas de acción a tenor de las circunstancias históricas. Por lo que se pondría una atención; las necesarias prioridades en los campos científicos y culturales, la iniciación de actividades culturales organizadas por la propia Fundación y el comienzo de la labor editorial. A finales de la década de los sesenta la fundación destinó parte de sus reservas para la construcción de un Teatro de la Ópera en Madrid, pero debido a la falta de avance en la construcción el plan no prosperó. Una consecuencia positiva es que la Fundación se encontró con reservas económicas que habían dispuesto para tal fin. En esa misma época, veríamos como Juan March Delgado había visitado el edificio de la Fundación Gulbenkian de Lisboa. Este quedó impresionado con el edificio, y se propuso a crear una cosa similar para la Fundación que había creado su abuelo en Madrid. Hasta ese momento, la Fundación Juan March se encontraba situada en el número 70 de la Calle Núñez Balboa siendo en la parte opuesta donde se decidiría construir el nuevo edificio (Ron, 2005, p. 203). El antiguo edificio se trataba del palacio March, que anteriormente había pertenecido a José Luis Gallo.

Sería el 4 de marzo de 1970 cuando se convocaría un concurso restringido, entre una selección de arquitectos españoles, para la creación de un anteproyecto para la sede social de la Fundación en Madrid. Los arquitectos seleccionados para esto serían Francisco Javier Carvajal, Mariano García Benito y José Luis Picardo, el terreno con el que disponían para el diseño del edificio se trataba de un solar con fachadas a las calles Castelló y Padilla (Ron, 2005, p. 204). El jurado encargado de la selección del proyecto ganador estaría compuesto por los siguientes intelectuales; Felipe Lafita Pardo, Jose María Navarro Oliva, Gabriel Alomar Esteve, Gratiniano Nieto y Felipe Rodríguez Marín. Por unanimidad, el proyecto sería encargado al arquitecto José Luis Picardo, ya que su proyecto que él presentaba era “*el que mejor se adapta a las necesidades del nuevo edificio, tanto desde el punto de vista estético como funcional y de ambientación en su futura ubicación*” (Ron, 2005, p. 206). El edificio era, desde un punto arquitectónico, puro arte. La razón por esta calificación del edificio se trataba a la gran cantidad de pinturas y esculturas que se encontraban en el edificio y sus exteriores, mostrando la amplia relación de la fundación con los proyectos culturales y artísticos (Ron, 2005, p. 209). Con este nuevo edificio se abriría una nueva etapa para la Fundación. Este nuevo edificio daba la oportunidad de establecer una serie de actividades que en el pasado eran impensables, dando nuevas formas de actuación y dirección para la Fundación Juan March (Ron, 2005, p. 212).

ii) *Época comprendida el 1970 al 2005.*

En esta etapa comprendida al 1970 al 1975, podemos nos encontraremos una serie de cambios en la dirección de la Fundación Juan March. Debido al fallecimiento en 1973 de Juan March Severa, veríamos como Juan March Delgado accedería a la presidencia de la Fundación. Otro cambio que nos encontraríamos en esta época sería en el cargo de director gerente. Desde noviembre del 1970, este puesto había sido ocupado por Cruz Martínez Esteruelas. Veremos como a partir de 1973, este sería sustituido por Alfredo Lafita Pardo. Alfredo Lafita Pardo abandonaría la dirección gerente, para tomar la vicepresidenta ejecutiva de la Banca March. Sería el 29 de marzo de 1974, cuando el puesto de director gerente llegaría José Luis Yuste Grijalba (Ron, 2005, p. 215). Será en la etapa iniciaba en 1975, se caracterizaba fundamentalmente por la creación de la sede de la Fundación como centro cultural y científico, la multiplicación de actos culturales en dicha sede (dado una idea de institución museística) y la extensión de esas actividades por la geografía española (March, 1980, p 13).

Con el nuevo edificio se abrió una era para la Fundación Juan March. Actividades que antes no se tenían ni en mente realizar, podemos ver que se convirtieron en actividades casi obligatorias para la organización. Estas actividades comenzaron oficialmente el 24 de enero de 1975. La primera actividad en dar el pistoletazo será la exposición llamada "*Exposición Antológica de Arte Español Contemporáneo*", esta exposición llegaba a Madrid después de haber visitado varias capitales españolas y extranjeras. Este se trataba del inicio de una nueva etapa que haría de la nueva sede de la calle Castelló se convirtiera en uno de los centros de exposiciones artísticas más activos y frecuentados de Madrid (Ron, 2005, p. 213). Será aquí cuando la Fundación Juan March, se empezará a marcar como un referente de la museología española. Podemos ver como la idea de del arte a la sociedad se empezaba a hacer más notable. Esto era también mediante ciclos de conferencias, conciertos para jóvenes y ciclos de música española contemporánea. Una de las mayores exposiciones que nos encontraríamos en esta época se trataría de la gran exposición de Oskar Kokoschka. El director de la Fundación Juan March afirmaba que, "*En varias de estas actividades, igual que en esta exposición, habrían advertido ustedes el propósito de la Fundación de estar abierta a las corrientes más vivas e innovadoras del arte y la cultura contemporáneas. Nuestro propósito, en todo el terreno, es el de tratar de responder adecuadamente al reto que plantea el mundo actual, con sus cambios constantes*" (Ron, 2005, p. 214). Por lo que buscaban convertirse en el centro de referencia para el arte y la cultura de España.

José Luis Yuste Grijalba se jubilaría en el 2003 como director de la Fundación Juan March. Veremos cómo será en su momento de jubilación cuando se podría hacer una evaluación de su trabajo y la importancia que tuvo para la creación del espíritu de la Fundación Juan March (Ron, 2005, p. 215). Veremos como mostraría el espíritu universal que buscaría el liberalismo y modernidad. Podemos ver como Jose Luis Yuste se trataría de la representación humana de la Fundación March en la época de exploración museística de la institución. Una de las publicaciones que definiría la época, comprendida del 1975 al 2003, será con el documento titulado "*Las cuentas pendientes de la política en España*" en 1986. En la publicación, el director de la institución afirmaba que; "*Nunca en la España Contemporánea han concurrido tantas circunstancias favorables a su progreso como las que concurren en la actualidad. El atraso económico, el científico y cultural, la desarticulación social, la debilidad crónica del Estado, el aislamiento internacional, la lista siempre larga de los que los regeneracionistas llamaron "los males de la patria", puede ser considerablemente reducida y hasta superada en nuestros días. Yerran las voces que tiñen de oscuridad el tiempo presente. Existen hoy en España muchos elementos activos que la impulsan hacia delante en mayor medida que en cualquier otro momento anterior*" (Ron, 2005, p. 217).

Veremos como el director de la Fundación Juan March tenía una visión muy pesimista de la época artística que se estaba viendo. Esto podría tratarse debido a los cambios políticos, que no dejaban mucho margen de tiempo a la inversión pública de la ciencia y el arte. Frente al derrotismo y pesimismo que mostraba el director de la institución, también mostró como fundaciones como el Juan March podían contribuir bastante al engrandecimiento cultural de España. Respecto esto anterior, veremos como el director afirmó que *“Hoy es posible realizar en España una política cultural de gran alcance, profundamente renovadora el talante espiritual de nuestro pueblo. Nunca en época contemporánea ase habían dado cita tantas condiciones favorables como existen hoy para intentarlo. Con la Constitución de 1978, España está iniciando un nuevo periodo de su historia, en el cual ha entrado sin quebrantos civiles ni pérdida se sustancia vital”*. Por lo que se dedicaría a hacer exactamente eso, pasar la idea cultural a la sociedad que la familia March había instaurado en los cimientos de su fundación (Ron, 2005, p. 219).

El 2003 estará marcado por el nombramiento de Javier Gomá Lanzón, que había estado trabajado en la Fundación Juan March desde el 1996, como director. Javier Gomá Lanzón publicó en 2004 su primer libro titulado *“Imitación y experiencia”*; En dicha publicación, el autor formulario una teoría general sobre la imitación compuesta por la parte ontológica y otra pragmática. A lo largo de los años, este sería considerado uno de los cincuenta intelectuales iberoamericanos más influyentes e impartiría conferencias en instituciones nacionales e internacionales (Cadena SER, 2004). La Fundación Juan March en el 2003 se focalizó en la continuidad de las dinámicas anteriores debido a que *“En 2003 se produjeron cambios de la Fundación e Instituto Juan March y en el Patronato de ambas instituciones”*. En este año, se ofrecieron tres exposiciones temporales en la sede de la Fundación en Madrid. Las exposiciones mostradas serían; *“Turner. Acuarelas de la TATE”*, *“Espíritu de modernidad: de Goya a Giacometti”* y *“Kandinsky; origen de la abstracción”*. La última exposición vendría acompañada de ciclos de conferencias respecto el autor y sus pinturas. En los museos se llegó a potenciar la didáctica de las exposiciones al público escolar, abriendo considerablemente esa apertura a la parte de la sociedad infantil. En el ámbito musical, se celebraron conciertos seis días por semanas; tanto para jóvenes como conciertos de mediodía. También se daría una importancia considerable a reestrenos de compositores de origen español. (March, 2003, p. 3).

Será en estos momentos cuando empecemos a ver una colaboración por parte de la Fundación Juan March con otras organizaciones nacionales e internaciones. Esto lo vemos reflejado en su recopilatorio anual, cuando afirman que *“La Fundación Juan March agradece la colaboración, en la realización de las actividades culturales durante 2003, de las siguientes instituciones extranjeras: Tate, de Londres; Colección y Galería Kornfeld, de Berna; Galería de pintura Kustodievd Astrakhan; Galería Nacional de Armenia; Gemeentemuseum de La Haya; KaiserWilhelm Museum de Krefeld; MNAM/CCI Centre Georges Pompidou de París; Museode Bellas Artes de Tula; Museo Estatal de Bellas Artes de la República de Tatarstan deKazan; Museo Estatal de Bellas Artes de Tjumen; Museo Regional de Bellas ArtesKovalenko de Krasnodar; Museo Estatal de Bellas Artes de Nijni Novgorod; StädtischeGalerie im Lenbachhaus de Munich; The State Tretyakov Gallery; Von der Heydt-Museum de Wuppertal; Instituto Gulbenkian de Ciencia, de Lisboa; y European Molecular Biology Organization (EMBO). En el ámbito nacional, en 2003 colaboraron con la Fundación Juan March en la organización de actividades la Fundació Caixa Catalunya, de Barcelona; el MuseoThyssen-Bornemisza y la Colección Carmen Thyssen-Bornemisza, de Madrid; Sucesión Antonio Saura; Chilla Leku; Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente, de Segovia; Ayunta-*

miento de Cuenca a través del Museo de Arte Abstracto Español; Universidad de Castilla-La Mancha en Cuenca; Universitat de les Illes Balears (UIB); Sociedad Española de Musicología; y Radio Nacional de España. La Fundación Juan March agradece igualmente a cuantas personas han colaborado en el desarrollo de sus proyectos.” (March, 2003, p. 91).

En conclusión, veríamos como en el 2003 se daría una importancia a la internacionalización. Esto lo harían mediante la elección de las exposiciones, de temáticas en su mayoría internacional, y la elección de la colaboración con instituciones internacionales. Aunque se puede decir las dinámicas de internacionalización, veremos como la esencia de la Fundación Juan March de potenciar el arte nacional no se perdería. No se perdería gracias a la colaboración con otros museos o fundaciones de carácter español y la potenciación de composiciones de autores españoles. En el 2004, mostraremos una tendencia de continuación de las exposiciones y la introducción de nuevas. Un ejemplo de esta continuación se trataría de la exposición de llamada “*Kandinsky, origen de la abstracción*”; mientras que la creación de nuevas exposiciones fue “*Maestros de la invención. Colección E. de Rothschild del Museo del Louvre*” y “*Figuras de la Francia Moderna. De Ingres a Toulouse-Lautrec. Obras de Petit Palais de París*”. En este año, también se inició una nueva temática para incentivar esa idea fundacional de la apertura al público. Esta nueva modalidad se trataría de la llamada “*Poética y Poesía*”; con el objetivo de que cuatro poetas leyeron poesías suyas y luego teorizaron al público sobre la obra leída. También se realizó la digitalización de las 15.409 fotografías que poseía la Biblioteca Española de Música y Teatro Contemporáneo en su momento (March, 2004, p. 3). Esta labor digitalizadora sería puntera en su momento, debido a la idea de la introducción de nuevas tecnologías para la perduración de los registros que se tenían del pasado.

iii) *Época comprendida el 2005 al 2008.*

Durante el año del 2005, veremos cómo llegó a tener una importancia debido al 50 aniversario de la creación de la institución. Desde los registros veremos como llegarían a afirmar que “*La Fundación celebró el 50º aniversario con un acto en el que su presidente, Juan March Delgado, al hacer balance del medio siglo transcurrido, reiteró su compromiso de seguir ofreciendo propuestas de calidad que respondan a las demandas de una sociedad en constante evolución*”. Esto se traduciría con un aumento considerable del número de exposiciones en la sede de la Fundación en Madrid, siendo estos: “*Figuras de la Francia moderna. De Tigres a Toulouse-Laurec. Obras de Petit Palais de París*”, “*Contemporánea*”, “*Saura, Damas*” y “*Celebración del Arte. Medio siglo de la Fundación Juan March*”. Esta última exposición llegando a coincidir con la celebración del 50º aniversario (March, 2005, p. 3). Por lo que podemos ver como la maquinaria expositiva aumentaría considerablemente, pudiendo ser un elemento determinante el intento de proyección institucional a la sociedad.

Veremos como durante el año 2006 se seguiría manteniendo la idea de la celebración del 50º aniversario de la fundación de la Fundación Juan March. Esto lo veremos reflejado con el mantenimiento de la exposición “*Celebración del Arte. Medio siglo de la Fundación Juan March*”; una exposición que estaba desde octubre del 2005. Aun así, en el ámbito expositivo vemos como trajeron una serie innovaciones a la institución; esto lo hicieron con las exposiciones tituladas “*Una retrospectiva de Otto Dix*” y la titulada “*La destrucción creadora. Gustav Klimt, el Friso de Beethoven y la lucha por la libertad del arte*”. También ver como en los museos se llegaron a desarrollar una serie de programas educativos y visitas guiadas orientada al público escolar (March, 2006, p. 3). En 2006, en el proyecto que se llegaba haciendo titulado “*Poética y Poesía*” llego a tener a cinco poetas disertando sobre su obra. No solo eso, sino que se añadió al campo de la narrativa con el proyecto llamado “*Poética y Narrativa*”; en el cual un novelista daba una conferencia sobre el hecho creador y en una segunda sesión se dialogaba

con un conocedor de su obra. Llegado a participar tres autores y tres críticos en esta nueva iniciativa a lo largo del año. Finalmente, remarcar que fue en 2006 cuando se finalizó la digitalización de las grabaciones de todas las conferencias pronunciadas en Madrid desde el 1975 y se subirían a la página web de la Fundación todas las celebras desde enero del 2006 (March, 2006, p. 4). Esto bajo la idea de perduración a un largo plazo de sus exposiciones.

Finalmente, el 2007 vendrá acompañado de nuevas exposiciones como “*Roy Liechtenstein; de principio a fin*” y la “*La abstracción del paisaje. Del romanticismo nórdico al expresionismo abstracto*” (March, 2007, p. 3). También veremos como la organizaron otras cinco exposiciones en el Museo d’Art Espanyol Contemporani de Palma. En los Museos de Cuenca y de Palma se presentaron durante 2007 las exposiciones *Gary Hill. Imágenes de luz* (en Cuenca); *Equipo Crónica. Crónicas reales* (en ambos museos); *Antes y después del minimalismo* (en Palma) y *Goya y Carnicero: Tau-romaquias* (en Cuenca) (March, 2007, p. 5). En el módulo de la “*Poética y Poesía*, encontraremos cuatro poetas y en el “*Poética y Narrativa*”, tres novelistas dieron una conferencia sobre el hecho creador y en una segunda sesión dialogaron con un crítico y buen conocedor de su obra. Viendo cómo se entregaron once nuevos diplomas para Maestros y Doctores del Centro, con nueve nuevas tesis doctorales. Finalmente, se conseguiría una autonomía financiera para la celebración de estas actividades (March, 2007, p. 3).

En conclusión, esta época estará marcada por la búsqueda de una filosofía única para la fundación y el comienzo de la digitalización de sus actividades.

c) Presente

El 2008 vendrá acompañado de críticas para la Fundación Juan March. Esto siendo debido a que, en el año que la crisis bancaria azotaba el territorio español, la banca que financiaba la mayoría de los proyectos culturales pagaron un 10% más a su dirección. Esto era además problemático, ya que la Banca March había sido uno de los mayores accionistas en constructoras que más capitalización bursátil había tenido en el año. Por lo que se habían beneficiado directamente de la construcción desmesurada que había llevado a la crisis económica que azotaba el país (Digital, 2011). Veríamos como a lo largo del 2008 un total de 197.368 personas visitarían las 9 exposiciones que organizaría la Fundación Juan March. Veremos como en la Fundación de Madrid descartarían tres principalmente; Hasta mediados de enero seguiría disponible la exposición titulada “*La abstracción del paisaje. Del romanticismo nórdico al expresionismo abstracto*”. Esta se trataba de una muestra de la propuesta de Robert Rosenblum (1927-2006), en la cual mostraba como el paisaje del siglo XIX y la tradición romántica del norte estarían en el origen de la abstracción moderno de Norteamérica. Sería en febrero del 2008, donde se hablaría de la exposición titulada “*MAXImin. Tendencias de máxima minimización en el arte contemporáneo*”, este se trataba de una historia metódica concentrada en las tendencias minimalistas del arte del último siglo con una serie de reelaboraciones contemporáneas. El año cerrará con el estreno de la exposición titulada “*La ilustración total. Arte conceptual de Moscú (1960-1990)*”, siendo la primera vez en la historia de España que se presentaba una retrospectiva del conceptualismo moscovita en esos años (March, 2007, p. 6) Finalmente, concluir que este año será el primero donde el número de visitantes se empezará a reflejar en sus documentos de recopilación anual. Esto mostraría como la importancia del visitante había aumentado.

En el 2009 un total de 246896 personas visitarían las nueve exposiciones que la Fundación Juan March organizaría. Esto se trataría de un aumento de 49528 visitantes frente al año anterior, mostrando como la Fundación Juan March empezaba a tomar un rol fundamental en el mundo artístico del Estado Español. En el 2009, la Fundación Juan March creó 9 exposiciones a lo largo de todo el territorio español, en las cuales destacan; “*Tarsila do Amaral*”, siendo la

primera exposición individual en España de la artista brasileña y “*Caspar David Friedrich: arte de dibujar*”, siendo la exposición con la cual la fundación cerrará el año (March, 2009, p. 6). Esto sería fundamental, ya que mostraría como la Fundación trabajaría con artistas internacionales. Siendo esto una base fundamental desde su fundación que se continuaría en época de crisis económica. Finalmente, remarcar como durante el 2009 se llevaría a cabo la catalogación y digitalización del Archivo del compositor sevillano Joaquín Turina. También veremos como a partir de este año, la biblioteca contaría con una nueva presentación en Internet facilitando la consulta de los fondos (March, 2009, p. 22). El 2010 vendría acompañado del número máximo de visitantes con 314914, indicando que el director estaba estableciendo la Fundación Juan March como organización puntera en el marco artístico. En total el número de exposiciones en las cuales la fundación estuvo involucrada fue de 15, destacando las siguientes en su sede de Madrid; “*Wyndham Lewis (1882-1975)*, siendo innovador, ya que se trataba de la primera exposición del artista en España y “*Morandi; tres acuarelas y doce aguafuertes*”, exposición monográfica y retrospectiva del artista norteamericano (March, 2010, p. 6). Será en este año cuando la biblioteca realizaría un gran avance en la conversión a digital del fondo histórico impreso, sobre todo en lo procedente de los legados de compositores y dramaturgos. El objetivo que tendría en esta época sería la preservación de los materiales y la preparación para la subida al Internet. Haciendo que la biblioteca experimenta un 14,4% del número de las consultas y la mensajería electrónica y la inclusión de las Bibliotecas de la Fundación en la Red Española de Bibliotecas Universitarias. Todo esto con un objetivo de apertura a nuevos sectores de la sociedad los contenidos artísticos y académicos (March, 2010, p. 20).

En el período anual del 2011, veremos cómo; “*Se ofrecieron cinco exposiciones temporales en la sede de la Fundación en Madrid: “Los paisajes americanos de Asher B. Durand (1796-1886)”*; “*América fría. La abstracción geométrica en Latinoamérica (1934-1973)”*; “*Pablo Picasso y “La obra maestra desconocida” de Honoré de Balzac*”; “*Un homenaje a Leo Castelli. 9 obras de 9 artistas*”; y “*Aleksandr Deineka (1899-1969). Una vanguardia para el proletariado*” (March, 2011, p.6). Veremos como la Sede de Madrid emperezaría a tomar protagonismo en torno a las exposiciones artísticas, convirtiéndose la Fundación Juan March como centro central del arte internacional por excelencia. En torno a la Biblioteca cultural de la Fundación Juan March, veremos cómo el 2011 será el denominado “El salto a la Biblioteca Digital”. Se llegaría a desarrollar diversos proyectos para atender a las colecciones que la conformaban; de teatros a bibliotecas personales de académicos como Julio Cortazar. Por otro lado, veríamos como se “*continuó la digitalización del archivo sonoro y de los materiales históricos de la Biblioteca*” (March, 2011, p.22). A lo largo del 2012, el número de visitantes a las exposiciones de la fundación subiría hasta 210801 personas. En febrero se presentaría la exposición “*Gian-domenico Tiepolo (1727-1804) Diez retratos de fantasía*”, siendo una exposición de pequeño formato que mostraba por primera vez diez óleos del pintor veneciano; “*La vanguardia aplicada (1890-1950)*” donde llegaría a las 700 obras expuestas. Durante el verano nos encontraríamos las siguientes dos exposiciones: “*Motherwell y los poetas (Octavio Paz y Rafael Alberti)*” y “*La isla del tesoro. Arte británico de Holbein a Hockney*” que constituiría un relato con dimensión y vitalidad del arte británico entre los siglos XV y XX (March, 2012, p.13). Veríamos una focalización importante en torno la variedad de temas artísticos en sus obras e innovaciones expositivas con contenido nunca expuesto anteriormente. Esta idea de exposición, podemos decir que sería una de las razones por el aumento de visitantes.

Las tendencias de aumento de personas visitantes a las exposiciones de la Fundación Juan March irían en aumento y en el 2013 llegaron a registrar un total de 268659 visitantes. Se presentarían exposiciones como “*De la vida doméstica. Bodegones flamencos y holandeses del*

siglo XVII”, componiéndose de once bodegones realizados por artistas importantes de la “naturaleza muerta. También nos encontraríamos la exposición titulada “*Paul Klee: maestro de la Bauhaus*”, que por primera vez documentación seleccionada de los manuscritos de Paul Klee y 130 obras del artista. Finalmente, remarcaría la importancia del surrealismo con la exposición “*Surrealistas antes del surrealismo. La fantasía y lo fantástico en la estampa, el dibujo y la fotografía*”, siendo una selección de doscientos dibujos y grabados desde el medievo hasta el surrealismo del siglo XX (March, 2013, p.14). En el 2014 el número de visitantes se vería reducido, llegando al 194771 de visitantes. Esto haciendo que la exposición, de las cinco que se presentaron en la Sede de Madrid, de mayor importancia se tratase de la exposición “*Depero futurista (1913-1950)*”, tratándose de una visión renovada del denominado “futurismo italiano”. Para esta época el museo empezó a tener una presencia digital importante, tanto de cara a la digitalización de sus obras como en las distintas redes sociales. Proporcionando una comunicación más directa con los visitantes e intentando crear una mejor experiencia para ellos (March, 2014, p.10).

En el 2015, veremos cómo un total de 247815 personas visitarían las exposiciones de artísticas organizadas por la Fundación Juan March. Las exposiciones destacadas se trataron de; “*Tres escultores ingleses (1952-1982)*”, siendo una pequeña muestra de gabinete que destacó las obras de Henry Moore, Bárbara Hepworth y Antony Caro; “*El gusto moderno. Ar Déco en París (1910-1935)*”, siendo un desafío a la tradición y excesivamente estricta separación entre las bellas artes y las artes aplicadas; “*Gleizes y Metzinger: Du Cubisme (1912-1947)*” y “*Max Bil*”, en el cual fue la primera retrospectiva en España con una selección de 170 obras y documentos de forma cronológica (March, 2015, p.7). El departamento de la biblioteca, en este año se encargó de la recuperación de la memoria música de la Fundación. Esto garantizó la adecuada conversión analógica a digital del contenido de las grabaciones de los conciertos de la fundación en su historia. (March, 2015, p.15). Las actividades desarrolladas por la fundación en el año 2016 tan solo ofrecieron 3 exposiciones en su totalidad a lo largo del año. Esta reducción del número de exposiciones no redujo considerablemente el número de visitantes, llegando en el 2016 a las 202474 personas. La exposición que más visitantes atrajo término siendo la titulada “*LO NUNCA VISTO. De la pintura informalista al fotolibro de posguerra (1945-1965)*”, que presentaba la pintura europea de postguerra y fotografías de la misma época (March, 2016, p 6). En el año 2017, las tres exposiciones que visitaron 187614 personas serían; “*Escuchar con los ojos. Arte sonoro en España (1961-2017)*”, “*Lyonel Feininger (1871-1956)*” y “*William Morris y compañía: el movimiento Arts and Crafts en Gran Bretaña*”, en la cual la fundación ofreció la oportunidad de explorar las diferentes facetas artísticas del diseñador (March, 2017, p. 10).

Finalmente, podríamos ver como las temporadas del 2018 y 2019, llegarían a visitar las diferentes exposiciones hasta un total de 458310 visitantes. En el 2018 las exposiciones que se llegarían a exponer en la sede serían; “*El principio Asia. China, Japón e India y el arte contemporáneo en España (1957-2017)*”, en el cual se trató de un intento de hacer visible la influencia de estas tres culturas en la segunda mitad del siglo XX y “*Lina Bo Bardi: Tupí or not tupí. Brasil 1946-1992*”, el cual que era la primera exposición celebrada en España dedicada a la sugestiva figura de Lina Bo Bardi (March, 2018, p. 10). Más adelante, en el 2019, se presentaría las siguientes exposiciones; “*Tarsila do Amaral (2009)*”, en la que presentó el Brasil de los años veinte y treinta del siglo XX, “*El juego del arte. Pedagogías, arte y diseño*”, siendo una exposición que quería hacer patente cómo las novedosas pedagogías del siglo XIX y “*Genealogías del arte, o la historia del arte como arte visual*”, que mostró una muestra que analizaba las representaciones visuales de la historia del arte llevadas a cabo por artistas, críticos, diseñadores y poetas (March, 2019, p. 4).

La memoria anual del 2020 sería altamente influenciada por la declaración de la “emergencia sanitaria” por parte del gobierno. Esto haría que para el año 2020, tan solo 986537 personas visitaran las exposiciones organizadas por la Fundación Juan March. Una de las innovaciones más remarcables se trataría de las tres primeras exposiciones totalmente digitales, llegando a recibir 7839 visitas en el periodo comprendido entre 30 de octubre y 31 de diciembre 2020. Esto siendo una actualización de las tendencias de necesidades sanitarias de la reducción de aforos en las actividades presenciales (March, 2020, p. 4). Las exposiciones que tendríamos en la temporada sería en un principio la titulada “*Los irascibles: pintores contra el museo (Nueva York, 1950)*”, siendo inaugurada el 6 marzo y que, debido a la pandemia, tuvo que ser cerrada el 13 de marzo para siempre. A partir de aquí todas las iniciativas de este año expositivo serían de carácter digital, comenzado con la “*vista cultural*” de la exposición mencionada anteriormente y que sería publicado el 20 de abril. Más adelante se mostraría la exposición denominada “*Grabados de Picasso. El taller del escultor*”, en la cual mostraría una selección de 12 grabados que giraban en torno las relaciones entre el arte y la vida. Finalmente, veremos como también se expondría la exposición titulada “*Descubrimientos Millares (1959-1972)*, en la cual recoge la obra gráfica completa del artista Manolo Millares junta a las obras que influyeron en la obra del artista (March, 2020, p. 4-5).

Durante la crisis sanitaria, como ya hemos mencionado anteriormente, la Fundación Juan March se unió a la iniciativa “*Quédate en casa*” mediante una serie de actividades digitales. Estas se trataban de horas de conciertos y conferencias, aparte de la muestra digital de sus exposiciones, mediante su perfil de Twitter, Facebook, Instagram y YouTube desde el comienzo de la emergencia sanitaria. Principalmente, la fundación focalizo sus esfuerzos en el ámbito de los conciertos didácticos. Cada concierto estaba diseñado para estimular la experiencia estética y musical de los adolescentes sobre un género. Algunos ejemplos de los conciertos que se hicieron serían; “*Músicas al encuentro: jazz & clásica*”, “*África inspira a Occidente. Polirritmias y polifonías*” y “*Klee: el pintor violinista* (Fundaciones, 2020). Siendo un reflejo de la diversidad que pudieron llegar a mostrar en el formato digital para tener una relación con sus visitantes durante la pandemia del SARS-CoV-2.

Las temporadas 2021-2022 estaría presente la “*vuelta a la normalidad*” con los diferentes reestrenos de las exposiciones mencionadas anteriormente, siendo esto debido a que tuvieron que ser mostradas por el cierre de la institución en el periodo del 2020. Pudiendo ver como la institución aprovecho los cambios provocados por la pandemia para acelerar su reconversión digital y daría un expansionismo a Latinoamérica. Esto fue un acto consciente por parte de los directivos, ya que llevaban haciendo el tema de digitalización y archivística desde hace mucho tiempo, haciendo la transformación para la experiencia digital mucho más llevadera. Debido a las consecuencias de la pandemia, la Fundación Juan March se adentró a la incorporación inmediata a plataformas como Spotify o Filmin. Todo bajo la idea de “*cultura a la carta*” para los visitantes a sus exposiciones artísticas (Vidal-Folch, 2022).

En conclusión, en esta parte de la cronología veríamos como la Fundación Juan March marcó un claro modelo de turismo artístico basando en la promoción de sus actividades complementarias y una serie de exposiciones temporales innovadoras. El modelo de exposiciones temporales sería beneficioso debido a la flexibilidad de temáticas que proporcionaba a la fundación, frente el modelo del Museo del Prado que no daba la oportunidad a tanto cambio en torno a los diferentes intereses de los visitantes. Por lo que la posibilidad de cambio se implicaría con la introducción de tecnología para mejorar la experiencia del visitante SARS-CoV-2.

d) Futuro

La Fundación Juan March lanza su visión a un formato principalmente digital, queriéndose convertir en uno de los mayores portales audiovisuales de la cultura en español. Con un futuro enfocado a mostrar voces nacionales e internacionales de la cultura a toda la red digital. Las personas principales en este proyecto se tratan de Guillermo Nagore y Lucia Franco, formando parte la dirección de los departamentos de Comunicación, Identidad y experiencia; y ella responsable del área de Conferencias. Estos afirman que *“Con la pandemia quisimos reenfocar nuestros esfuerzos y, una vez emancipados de la presencialidad, volvernos digitales. “Nos hemos querido adaptar a las nuevas circunstancias haciendo el ejercicio de volvernos digitales con un “otoño digital”, llevando la fundación al cuarto de estar. Y se nos ocurrió hacerlo imitando a las plataformas audiovisuales, tan en boga hoy en día. ¿Por qué no crear un “Netflix” que agrupe todo ese fondo de miles de conciertos y conferencias, testimonio vivo de medio siglo de cultura española, y que transmita nuestra actividad en un auditorio vacío?”* (Mundo & Mundo, 2021).

Otra de las tendencias que buscaría la Fundación Juan March será la expansión hacia los países de Latinoamérica en un futuro veremos como afirman que *“En los últimos meses nuestro público virtual en Latinoamérica ha crecido de forma exponencial. Quizá esta pandemia nos ha hecho darnos cuenta de que nuestro trabajo llega y puede llegar a un público más amplio de lo que imaginábamos y por eso es una etapa llena de retos”*. Esto proyectando una de democratización universal del arte. En conclusión, los pasos a futuro de la fundación van de ser líderes en la digitalización y expansión internacional del arte a territorios Latinoamericanos (Mundo & Mundo, 2021). Unos proyectos que, hoy en día, año 2023, ya se han empezado a tomar forma. Una forma que se ha empezado a materializarse con exposiciones digitales y de temáticas vanguardista Latinoamericana, siendo un ejemplo la *exposición “Antes de América: Fuentes originarias en la cultura moderna”* (Poppe, 2022b).

En conclusión, podemos ver cómo serán las dos tendencias que podemos prever para la Fundación en el futuro siendo estas: la total digitalización de sus actividades culturales y la expansión de la influencia cultural a todos los territorios hispanoamericanos. Objetivos que no tardarán en hacerse realidad para la Fundación Juan March, siendo esto debido a la expansión a nuevas plataformas para conectar con el mayor número posible de visitantes y espectadores.

5) TENDENCIAS EUROPEAS EN LOS ÁMBITOS MUSEÍSTICOS.

Una vez analizada la gestión histórica de ambas instituciones y sus planes para el futuro, haremos un análisis de las diferentes tendencias europeas que se están tomando en consideración a la hora de la gestión cultural europea. Esto mostrándonos las posibles direcciones que las instituciones nacionales puedan tomar en un futuro. Uno de los elementos fundamentales que toman protagonismo en las instituciones culturales europeas, se tratarán de las Tecnologías de la Información y la Comunicación que han permitido un cambio en relación de las instituciones culturales con sus usuarios. Aumentando los presupuestos para poder hacer cargo de estas tecnologías en sus instituciones (Orduña-Malea, 2021, p.69).

Otra de las tendencias europeas que nos encontraremos, se trata de la idea de “una cultura sostenible” o una “cultura verde”. El movimiento de una gestión cultural sostenible establece que *“La gestión cultural implica la sostenibilidad de los procesos culturales, a pesar de que muchas de sus expresiones hayan perecido con los avances de la tecnología y los cambios políticos, económicos y sociales”*. Viendo como para poder continuar con dicha gestión en el futuro, es necesario la implementación de técnicas de sostenibilidad en la actualidad. Viendo como el movimiento establece la sostenibilidad como *“mantener”, otro sinónimo mal habido*

en la comprensión de la cultura, porque su acepción ha sido considerada desde las lógicas del mecenazgo y el mercado y no desde las sociedades que son las mantenedoras de la cultura. Sostener es también proteger, es también soportar". Por lo que cuando hablamos de este mantenimiento, hablamos a en cuenta todas las exclusiones para tener en cuenta una equilibrada gestión entre todos los elementos (Licona calpe, 2022). Organizaciones europeas empujando por estos cambios lo que buscan es crear una relación entre el arte y el cambio social. Un cambio social cuando vivimos momentos de deterioro socioambiental, por lo que afirman que *"los museos tienen la responsabilidad de educar y el museo lo hace en parte concienciando e inspirando: liderando con el ejemplo a través de la gestión a nivel operativo de sus propias instalaciones (reducción de su huella de carbono, reciclaje...) y por supuesto a través de su programa expositivo"*. Un ejemplo de estas exposiciones ecológicas se tratará de la exposición del artista Olafur Eliasson en la cual utiliza materiales como musgo, agua o niebla; titulada *"En la vida real"* (Tejero, s. f.).

Finalmente, veremos como las tendencias tecnológicas no se basa en la expansión de los materiales físicos; veremos como entrarán en juego dos elementos que definirán la gestión cultural en la próxima década: la muestra de realidades invisibles y el arte (Fossatti, 2022). Será David Ruiz Torres quien resalte la unión perfecta que se ha encontrado con la introducción de la Realidad Virtual en el arte, afirmando que *"La Realidad Aumentada representa actualmente una nueva herramienta de expresión para la creación de la obra de arte. El papel que las nuevas tecnologías han supuesto en el campo del arte ha destacado notablemente durante las últimas décadas, pero no hemos de obviar la larga tradición existente entre ambos"*. Mostrando como la idea de arte-ciencia siempre han existido, por lo que la introducción de la denominada "realidad virtual" no es ninguna sorpresa. Veremos como cuando afirman que *"Es en este contexto en el que se ubica la Realidad Aumentada que en su capacidad de combinar el mundo real con el virtual ofrece un nuevo concepto de la obra virtual tridimensional, consiguiendo insertarla en un espacio real, adquiriendo una materialidad, que, aunque ficticia, hace que rompa las fronteras del mundo cibernético"* (Torres, 2011, p. 131). Una posibilidad para artistas y gestores para poder mostrar cosas que no están ahí a los visitantes, obligando la necesidad de la utilidad de esta tecnología para el disfrute el arte. Una necesidad que lo que podría derivar es a una división por clases en el arte al no disponer este arte, buscando que la tecnología se democratice para evitar situaciones de la pérdida de la democratización del arte.

En conclusión, podemos ver como las distintas tendencias traen algunos beneficios y perjuicios que nos tendremos que adaptar y solucionar desde la gestión cultural. La introducción de estas tendencias europeas al territorio español tendrá que venir acompañado de diferentes vistas de como el público recibe el arte y aumento presupuestario para hacer esos cambios posibles. Si la sociedad nacional no cambia la forma en la cual consume el arte, las instituciones no se verán incentivadas a la introducción de estas nuevas tendencias. Respecto el ámbito presupuestario, veremos como la mayoría de las iniciativas tendrán que ir acompañadas de un aumento el presupuesto, debido al coste económico que supondría la implementación de alguno de estos nuevos movimientos en la gestión cultural.

6) CONCLUSIONES.

En conclusión, podemos ver como la historia de la gestión de ambas instituciones estarán altamente relacionadas. Una cosa que si los diferenciará se tratará de las libertades que ha gozado la Fundación Juan March tras la transición democrática en el territorio español. Previo a la transición, durante el 1950 y 1975, ambas instituciones estarían restringidos a las situaciones políticas del país. Aun así, podríamos ver como la institución privada estaría con más libertades

que la institución estatal, debido a los favores que estos gozarían del régimen que gobernaba en el momento.

Tras la caída del régimen franquista en el estado español, ambas instituciones gozaron de las libertades que eso les dio a las instituciones del país. Pudiendo empezar una verdadera equiparación entre ambas instituciones, aunque con ciertos matices debido a la libertad presupuestaria que tenía la institución privada para la creación de proyectos. Aun teniendo en cuenta dichos matices, las tendencias a futuro de ambas instituciones estará altamente acompañado de la digitalización del arte. Por lo que la tendencia digitalizadora siendo algo que se encuentra también en las tendencias europeas en el sector.

Podemos ver como llegamos a la conclusión como ambas instituciones llevan un camino paralelo en lo relacionado en lo relativo a la tecnología al servicio del arte. La diferencia que podemos llegar a encontrarnos entre las dos instituciones en este servicio se tratara en el enfoque en el cual utilizarán esta tecnología; La Fundación Juan March, hará una utilización más enfocada a la exposición de su arte, mientras que el Museo Nacional del Prado, hará una utilización para la conexión con los visitantes.

7) BIBLIOGRAFIA.

- Desvallées, A. (2010). *Conceptos claves de museología*. Editorial Armand Colin.
- Querol, M. Á. (2020). *Manual de gestión del patrimonio cultural* (2.ª ed.). Editorial Akal.
- Ochoa Bravo, C. (2018) Las exposiciones: Tipos y diseño - Publicaciones - Ministerio de Educación y Formación Profesional. (s. f.). <https://sede.educacion.gob.es/publica-venta/las-exposiciones-tipos-y-diseno/educacion-de-adultos-diseno-exposiciones/22264>
- Burcaw, G.E (1975) Introduction to Museum Work. American Association for State and Local History.
- Srtránsky, Z. (1980) Museology as a Science (a Thesis), *Museology*, n.15, XI,
- Pancorbo, A (2019) La Guía del Prado, Museo Nacional del Prado.
- Minder, R. (2019.). The Prado Museum, Spain's Cultural Jewel, Turns 200. *The New York Times*. Recuperado 31 de enero de 2019, de <https://www.nytimes.com/2019/01/28/arts/design/prado-museum-madrid-200-anniversary.html>
- Falomir, M. (2019). El Museo del Prado: más allá de España. *Política Exterior*, 33(189), 120–127. <https://www.jstor.org/stable/27194721>
- Fernández, T. R., & de Pedro, J. P. (2019). Historia institucional del Museo del Prado. Fundación Alfonso Martín Escudero.
- García-Monsalve Escriña, A. (2002). La historia jurídica del Museo del Prado (1819-1869) [Tesis Doctoral]. Universidad Complutense de Madrid. Tribunal Calificador de la Tesis: Antonio Rumeu de Armas (presid.), Juan Antonio Alejandro García (secret.), José Luis Villar Palasí (voc.), Matías Díaz Padrón (voc.), Bruno Aguilera Barchet (voc.)
- Bolaños, M. (2008) Historia de los museos en España. (ed TREA)
- E. Pérez Sánchez, A. (1977) Pasado, Presente y Futuro del Museo del Prado. (Ed. Fundación Juan March).
- Cine, F. [@@fotogramas_es]. (2023, marzo. 30). "Con Franco el Museo del Prado era terrible" El actor y protagonista de #Succession, Brian Cox, recuerda la primera vez que visitó el @museodelprado en 1971 y nos desvela el cuadro que más le ha impactado: "Probablemente, es el mejor museo del mundo" .https://twitter.com/fotogramas_es/status/1641520734353735680?t=7by9vuoDPZ0_HBFxEz0-Zg&s=08 .
- Del Museo Del Prado, F. A. (s. f.). Nuestra historia - Nuestra historia. <https://www.amigomuseoprado.org/es/40-aniversario/historia/subseccion/33476>
- Público. (2021, 19 julio). Un Picasso entra en el Museo Nacional del Prado. *Publico*. <https://www.publico.es/culturas/pintura-picasso-entra-museo-nacional-prado.html#:~:text=La%20obra%20m%C3%A1s%20famosa%20de,la%20cronolog%C3%ADa%20de%20los%20cuadros>.
- Años 90. Caos en la gestión - Voz. (30-Julio-2015). Museo del Prado. <https://www.museodelprado.es/recurso/aos-90-caos-en-la-gestion/65a05295-a89e-4b50-ab3f-6c96c5a3ca4d>
- De La Luz Juárez, G., Daza, A. S., & González, J. (2015). La crisis financiera internacional de 2008 y algunos de sus efectos económicos sobre México. *Contaduría y Administración*, 60, 128-146. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.011>
- Barrio Fernández, T & Zubiaur Carreño, J.F (2014) La situación de los museos españoles ante la crisis. El patrimonio implicado. https://doi.org/10.5209/rev_CMPL.2015.v26.n2.50429
- Europa Press. (s. f.). El Prado también afronta la crisis: menos visitas y entradas más caras. *europapress.es*. <https://www.europapress.es/cultura/exposiciones-00131/noticia->

prado-tambien-afrenta-crisis-menos-visitas-entradas-mas-caras-20090217165244.html

- Lavinia, P. (2017) The managerial evolution of the Prado Museum: from 2002 to 2012. Edizioni Accademiche Italiane.
- El Museo del Prado presenta su Plan de Actuación 2017-2020. (2017, 29 marzo). Museo del Prado. <https://www.museodelprado.es/actualidad/noticia/el-museo-del-prado-presenta-su-plan-de-actuacion/af9e5665-99c2-494c-bf6d-5434d04843a8>
- El Museo del Prado cierra 2017 con más de dos millones ochocientos mil visitantes en su sede. (2018, 3 enero). Museo del Prado. <https://www.museodelprado.es/actualidad/noticia/el-museo-del-prado-cierra-2017-con-mas-de-dos/677283f9-9cb4-4fa2-6dfa-189a1beb665f>
- La pandemia deja un exceso de muertes de más de 80.000 personas en 2020 (2021, 22 enero) RTVE.es. <https://www.rtve.es/noticias/20210113/80000-exceso-muertes-pandemia-espana-2020/2065963.shtml>
- GarcíaMadrid, F. (2020, 18 marzo). El coronavirus pone el arte patas arriba. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/cultura/20200318/474240512054/coronavirus-cultura-museos-impacto-arte.html>
- País, E. (2020, 30 abril). El Museo del Prado vacío por el coronavirus, en imágenes. EL PAÍS. https://elpais.com/elpais/2020/04/30/album/1588256893_570081.html#foto_gal_2
- GarcíaMadrid, F. (2020b, abril 4). La web del Prado alcanza los dos millones de visitas virtuales durante el confinamiento. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/cultura/20200403/48283638973/museo-prado-visitas-web-redes-sociales-confinamiento-coronavirus.html>
- Casi 2 millones de usuarios visitan el Prado durante el confinamiento. (2020, 3 abril). Museo del Prado. <https://www.museodelprado.es/actualidad/noticia/casi-2-millones-de-usuarios-visitan-el-prado/8a4e5d5a-4006-6108-9c92-c2d9b4415101#:~:text=La%20iniciativa%20%23PradoContigo%2C%20un%20programa,sanitaria%20global%20causada%20por%20la>
- Se cumple un año del cierre temporal del Museo Nacional del Prado. (2021, 12 marzo). Museo del Prado. <https://www.museodelprado.es/actualidad/noticia/se-cumple-un-aodel-cierre-temporal-del-museo/e4baadce-097c-b5bb-0629-8bc37b76ea02>
- El Museo Del Prado bate un récord en TikTok, Medios | Interactiva. (2022, 19 julio). InteractivaDigital.com. <https://interactivadigital.com/medios-marketing-digital/el-museo-del-prado-bate-un-record-en-tiktok/>
- El Museo Nacional del Prado reabre sus puertas con un espectacular montaje de su colección permanente. (2020, 4 junio). Museo del Prado. <https://www.museodelprado.es/actualidad/noticia/el-museo-nacional-del-prado-reabre-sus-puertas/96ea8bf3-23af-fb73-6b22-0f8f19fa51a7>
- Europa Press. (s. f.-a). El Museo del Prado recupera todo su espacio expositivo tras las restricciones por el Covid. europapress.es. <https://www.europapress.es/cultura/exposiciones-00131/noticia-museo-prado-recupera-todo-espacio-expositivo-restricciones-covid-20211203121032.html>
- El Museo Nacional del Prado recopila su experiencia de gestión en una publicación. (2022, 24 enero). Museo del Prado. <https://www.museodelprado.es/actualidad/noticia/el-museo-nacional-del-prado-recopila-su/a4bceebeba-0c22-105c-33b5-fc2e322c7457>
- El Museo Nacional del Prado celebra el millón de seguidores en Instagram. (2022, 7 septiembre). Museo del Prado. <https://www.museodelprado.es/actualidad/noticia/el->

museo-nacional-del-prado-celebra-el-millon-de/f35122f5-f845-a9b0-a02f-9d75e127e2bd

- El Museo del Prado recopila y publica el listado de obras provenientes de incautaciones en la Guerra Civil. (2022, 20 septiembre). Museo del Prado. <https://www.museodelprado.es/actualidad/noticia/el-museo-del-prado-recopila-y-publica-el-listado/6f70deeb-d87f-0b8f-2b06-f65063dea843>
- El Museo Nacional del Prado recupera el formato original de Mercurio y Argos de Velázquez. (2022, 29 noviembre). Museo del Prado. <https://www.museodelprado.es/actualidad/noticia/el-museo-nacional-del-prado-recupera-el-formato/7e7988d0-4c78-5073-986a-700d6e4d7994>
- Plan de Actuación 2022–2025 Museo Nacional del Prado. (2022, 17 enero). Museo Nacional del Prado. https://content3.cdnprado.net/doclinks/pdf/museo/plan-actuacion/plan_actuacion_2022.pdf?v=1
- “Prado Extendido”: un ambicioso proyecto para acercar el Museo a todos los españoles. (2022, 10 noviembre). Museo del Prado. <https://www.museodelprado.es/actualidad/noticia/prado-extendido-un-ambicioso-proyecto-para/9e57356a-c941-ac98-254d-f34100f30091>
- Ferrer, P. F. (2010). Juan March: El hombre más misterioso del mundo (Zeta).
- March, F. J. (1980). La Fundación Juan March (1955-1980).
- Ron, J. M. S. (2005). Cincuenta años de cultura e investigación en España: la Fundación Juan March (1955-2005).
- March, F.J. (2023). Fondos de la Biblioteca: Adquisiciones y donaciones. Biblioteca de la Fundación Juan March. <https://www2.march.es/bibliotecas/publicaciones/ficha/fjm-pub/1951/>
- Cadena SER. (19 de octubre de 2004). Javier Gomá gana el Premio Nacional de Ensayo. Cadena SER. https://cadenaser.com/ser/2004/10/19/cultura/1098141428_850215.html
- March, F. J. (2004). Ficha: Anales 2004. Biblioteca. <https://www2.march.es/bibliotecas/publicaciones/ficha/fjm-pub/1952/>
- March, F. J. (2005). Ficha: Anales 2005. Biblioteca. <https://www2.march.es/bibliotecas/publicaciones/ficha/fjm-pub/1956/>
- March, F. J. (2006). Ficha: Anales 2006. Biblioteca. <https://www2.march.es/bibliotecas/publicaciones/ficha/fjm-pub/1953/>
- March, F. J. (2007). Ficha: Anales 2007. Biblioteca. <https://www2.march.es/bibliotecas/publicaciones/ficha/fjm-pub/1954/>
- Digital, E. (2011, 12 mayo). Los March se olvidan de la crisis y pagan un 10% más a su dirección. Economía Digital. https://www.economiadigital.es/economia/los-march-se-olvidan-de-la-tesis-y-pagan-un-10-mas-a-su-direccion_119300_102.html
- March, F. J. (2008). Ficha: Anales 2008. Biblioteca. <https://www2.march.es/bibliotecas/publicaciones/ficha/fjm-pub/1955/>
- March, F. J. (2009). Ficha: Anales 2009. Biblioteca. <https://www2.march.es/bibliotecas/publicaciones/ficha/fjm-pub/1957/>
- March, F. J. (2010) Ficha: Memoria anual 2010. Biblioteca. <https://www2.march.es/bibliotecas/publicaciones/ficha/fjm-pub/1958/>
- March, F. J. (2011). Ficha: Memoria anual 2011. Biblioteca. <https://www2.march.es/bibliotecas/publicaciones/ficha/fjm-pub/1959/>
- March, F. J. (2012) Ficha: Memoria anual 2012. Biblioteca. <https://www2.march.es/bibliotecas/publicaciones/ficha/fjm-pub/1960/>
- March, F. J. (2013). Ficha: Memoria anual 2013. Biblioteca. <https://www2.march.es/bibliotecas/publicaciones/ficha/fjm-pub/1961/>

- March, F. J. (2014) Ficha: Memoria anual 2014. Biblioteca. <https://www2.march.es/bibliotecas/publicaciones/ficha/fjm-pub/1962/>
- March, F. J. (2015) Ficha: Memoria anual 2015. Biblioteca. <https://www2.march.es/bibliotecas/publicaciones/ficha/fjm-pub/3951/>
- March, F. J. (2016) Ficha: Memoria anual 2016. Biblioteca. <https://www2.march.es/bibliotecas/publicaciones/ficha/fjm-pub/3953/>
- March, F. J. (2017). Ficha: Memoria anual 2017. Biblioteca. <https://www2.march.es/bibliotecas/publicaciones/ficha/fjm-pub/3954/>
- March, F. J. (2018). Ficha: Memoria anual 2018. Biblioteca. <https://www2.march.es/bibliotecas/publicaciones/ficha/fjm-pub/4634/>
- March, F. J. (2019). Ficha: Memoria anual 2019. Biblioteca. <https://www2.march.es/bibliotecas/publicaciones/ficha/fjm-pub/5756/>
- March, F. J. (2020) Ficha: Memoria anual 2020. Biblioteca. <https://www2.march.es/bibliotecas/publicaciones/ficha/fjm-pub/5988/>
- Fundaciones, L. (2020, 17 marzo). Las propuestas de la fundación Juan March para quedarse en casa - LAS FUNDACIONES. LAS FUNDACIONES. <https://lasfundaciones.com/las-propuestas-de-la-fundacion-juan-march-para-quedarse-en-casa/>
- Vidal-Folch, I. (2022, 15 marzo). Fundación Juan March, cultura a la carta. Coolt. https://www.coolt.com/artes/fundacion-juan-march-cultura-carta_288_102.html
- Poppe, F. (2022b). Rodrigo Gutiérrez Viñuales: «Latinoamérica ha olvidado parte de sus vanguardias». The Objective. <https://theobjective.com/cultura/2022-09-24/rodrigo-gutierrez-vinuales/>
- Orduña-Malea, E. (2021). Gestión Cultural: Innovación y tendencias. Tirant Humanidades.
- Icona calpe, winston. (s. f.). Gestión cultural y desarrollo socioeconómico: asuntos transversales de la sostenibilidad. Conferencia magistral. <https://www.cultura.gob.mx/turismocultural/cuadernos/pdf11/articulo5.pdf>
- Tejero, C. (s. f.). Cómo educar a través del arte para un mundo más sostenible. The Conversation. <https://theconversation.com/como-educar-a-traves-del-arte-para-un-mundo-mas-sostenible-151301>
- Fossatti, M. (2022, 18 diciembre). Tendencias 3.0 relevantes para la gestión cultural. Ártica - Centro Cultural Online. <https://www.articaonline.com/2013/03/tendencias-3-0-relevantes-para-la-gestion-cultural/>
- Torres, D. (2011). La Realidad Aumentada y su dimensión en el arte La obra aumentada. Arte y Políticas de Identidad, 5(5), 129-144. <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/41575/1/146261-550341-1-SM.pdf>
- Asale, R.-. (s. f.-b). museo | Diccionario de la lengua española. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/museo>

8) ANEXO.

a) Anexo 1: Transcripción de entrevista con Víctor Cageao Santacruz (V), coordinador general de conservación, el 4 de noviembre del 2022. Entrevistador llamada Julia Heras Morón (J).

Julia: ¿Cuál cree que es el futuro de la conservación?

Víctor: El futuro de la conservación es la obligación de mantener, la conservación de las obras de arte y el perfeccionamiento a lo largo del tiempo para mejorar las experiencias para mejorar los protocolos.

J: ¿Cuál es el rol que juega las nuevas tecnologías en el museo?

V: Las nuevas tecnologías juegan un rol fundamental en estas instituciones artísticas. Tanto para las mediciones ambientales, como la utilización de redes sociales, son grandes ejemplos de cómo se ha utilizado las redes sociales a favor.

J: Has hablado de las redes sociales y como estas son fundamentales para instituciones como el Museo del Prado. ¿Puedes profundizar un poco mejor?

V: Las redes sociales se han convertido en un factor crucial para todos los departamentos del Museo del Prado. Esto es porque se trata de un canal de comunicación importante, esto mediante los diferentes directos. Vemos como la conservación y gestión del museo también es reflejado en las redes, permitiéndonos que el público conozca el trabajo que hay dentro de los distintos departamentos.

J: Cambiando un poco de tema, ¿Cómo os llegáis a actualizar en lo relativo a las nuevas tendencias europeas?

V: Aunque seamos un museo estatal, tenemos que estar en relación y actualizado todo el tiempo. Vemos como participamos en una gran cantidad de proyectos nacionales e internacionales, con proyectos como “el prado extendido”; dando pie a una rentabilización de los depósitos. Esto ayuda a la representación del país, y a hacer colaboraciones y relaciones con otras instituciones.

J: ¿Algunas colaboraciones son con entidades privadas?

V: Claro, tenemos una amplia relación con instituciones culturales privadas. Esto lo hacemos mediante préstamos para exposiciones temporales y abrimos los depósitos para distintos estudios.

J: Muchas gracias por tomar el tiempo para hablar conmigo.

V: Nada. Un Placer.