


Actualidad y problemas del Museo del Prado

En un escrito que fue previa conferencia uno de los grandes historiadores del arte en España y ex director del Museo, Pérez Sánchez, señalaba que al tratar de nuestra primera institución museística en público parecía tener como inconveniente pecar por uno de estos dos extremos: o hacer oportunismo (porque es cuestión que interesa a toda la sociedad española y que siempre parece estar sobre el tapete) o dedicarse a ejercer de aguafiestas porque el punto de partida del Museo actual no es tan positivo como debiera. La verdad es que la situación ha cambiado mucho desde el momento en que Pérez Sánchez pronunció estas palabras: cuando lo hizo hablaba, por ejemplo, de la falta de sensibilidad oficial, de la inercia o la cerrazón del Estado y de la utilización del Museo para intereses bastardos, principalmente de carácter político. Eso ha cambiado, sin duda, como se ha modificado también el propio aspecto externo exterior del Museo. En cambio con el transcurso del tiempo se han planteado, al menos de una manera considerablemente más aguda, algunos aspectos que en tiempos pasados parecían mucho menos acuciantes. Si han desaparecido esos defectos del pasado es muy posible que en el día actual sea necesaria una dosis suplementaria de imaginación e iniciativa, de capacidad de planificación y de estabilidad que no eran exigencias tan apremiantes hace unos años. Como tantas cosas en la España actual parece evidente que en el caso del Museo del Prado nos encontramos con una de esas situaciones en las que una

**JAVIER
TUSELL**

«Si el término Museo es polisémico, pues nos remite a lo vetusto pero también a lo apreciable en grado sumo, el del Prado parece estar vinculado de forma reduplicativa con estos dos rasgos.»



institución parece en disposición de dar un salto adelante o, de lo contrario, puede condenarse a un estancamiento o anquilosamiento tanto más grave cuanto más decisiva sea su importancia.

Por eso, en la celebración conmemorativa de su gestación, creo que tiene sentido emitir una opinión cuya calidad probablemente pueda ser medida ofreciendo, con carácter previo, las posibles insuficiencias y limitaciones de quien la expone. Por supuesto, el autor de estas líneas no es Historiador del Arte ni tiene capacidad técnica, por así denominarla, para dar una opinión válida en muchos aspectos de la vida del Museo. Puede, sin embargo, argumentar a su favor el haber desempeñado un papel relevante en la gestión del Patrimonio Histórico español durante los años de la transición a la democracia; eso representó para él un enriquecimiento impagable y le ha hecho seguir estando preocupado por estas cuestiones. Durante años, como patrono de la Fundación de Amigos del Museo del Prado o como organizador del Foro Banesto del Patrimonio Histórico, ha seguido en contacto con cuestiones relacionadas con el Museo. Su opinión no es la de un experto pero sí la de una persona que lleva bastante tiempo en relación con el mismo. Lo primero le condena a cumplir un cierto papel de aguafiestas y lo segundo le autoriza a pensar que quizá pueda serlo con una cierta utilidad para la institución.

Ésta en los últimos tiempos parece reproducir en su presencia ante la opinión pública lo sucedido hace ya un siglo cuando Mariano de Cavia hubo de inventar un incendio para llamar la atención acerca de la situación del Museo; por desgracia unos años después, en 1918, se pasó por la vergüenza de que no fuera necesario inventar nada estridente para llamar la atención, porque el suceso catastrófico se produjo de manera espontánea (el robo del Tesoro del Delfín). En los últimos tiempos el hecho de que la sustitución de los dos últimos directores se haya producido como consecuencia de incidentes relacionados con sillas y goteras nos retrotrae de forma inevitable a esos recuerdos. Es penoso, por supuesto, que esa sea la ocasión principal en la que el Prado aparece en los medios de comunicación. Si el término Museo es polisémico, pues nos remite a lo vetusto pero también a lo apreciable en grado sumo, el del Prado parece estar vinculado de forma reduplicativa con estos dos rasgos.

Conviene empezar por desechar esa sensación que desde ningún punto de vista resulta justificable. Precisamente esa sucesión de escándalos puede dar una doble impresión muy errada acerca de la relación entre el Museo y la sociedad española como es la de que le interesa mucho a la primera y el mismo es incapaz de estar a la altura de lo que se espera de él. La realidad es muy distinta. Si el Prado ha tenido en el pasado una trayectoria con muchos puntos oscuros, éstos forman parte ya de su legado histórico irremediable. Nacido de la Colección Real y de la desamortización nunca tuvo carácter

«El Prado cumple ya apreciablemente bien no sólo la función de conservación sino también las de investigación, pedagógica y cultural que le corresponden.»



sistemático y ni siquiera fue la consecuencia de la exquisita sensibilidad de quienes lo fundaron. Un estado impotente y sujeto al nepotismo de clan permitió que gran parte de sus fondos se dispersaran y olvidó registrar el resultado de este proceso. Tardó en ser una institución pública y durante muchos años no se dedicó a la función pedagógica que le correspondía. Sus instalaciones fueron muy deficientes durante un larguísimo tiempo y estuvo dirigido por artistas y no por personas especializadas en la conservación hasta hace tan sólo tres generaciones.

Pero todo eso pertenece al pasado y no tiene sentido alguno rememorarlos en los momentos actuales, incluso cuando surgen incidentes que parecen remitirnos a esos tiempos. En realidad el Prado cumple ya apreciablemente bien no sólo la función de conservación sino también las de investigación, pedagógica y cultural que le corresponden. Sus exposiciones temporales, por ejemplo, a veces se pueden poner a la altura de las mejores de la temporada, aunque sea merced a la riqueza de sus colecciones. Sus instalaciones están muy por encima, a título de ejemplo, de la media de los museos italianos.

Hoy los problemas son otros, a pesar de que se pretenda parangonarlos a los de ese remoto pasado. El panorama que tenemos no es el de un Estado inerte y apático, una opinión pública acerca de la institución inexistente y unas instalaciones deficientísimas, dirigidas por quienes no debieran estar a su frente. La situación de partida podría describirse de una forma muy distinta. El Estado en la actualidad puede ser, a veces, incluso generoso pero muy a menudo carece de criterio o lo tiene demasiado contradictorio. La opinión pública se siente capacitada para escandalizarse pero está mucho menos claro que quiera prestar una colaboración constructiva, eficaz y estable a la vida del Museo. En cuanto a la vida de este último lo más grave que está sucediendo en los últimos tiempos se refiere a la falta de entusiasmo de quienes en él trabajan, justificada por una pluralidad de razones que tratarán de explicarse.

Examinemos, en primer lugar, el espacio de que dispone el Museo y los diferentes programas para su ampliación. Lo que llama la atención, a la vista de la Historia pretérita y reciente del Museo, es lo numeroso y lo efímero de los proyectos de ampliación. El Prado ha intentado expansionarse en todas las direcciones: hacia el Jardín Botánico, los Jerónimos, el antiguo Ministerio de Fomento, el Museo del Ejército, antiguo Salón de Reinos del Palacio del Buen Retiro..., etc.; incluso se ha pensado hacerlo crecer subterráneamente de acuerdo con un proyecto de hace muy poco tiempo del arquitecto Partearroyo. La repetición de proyectos ampliatorios no hace otra cosa que reafirmar la necesidad existente. En parte ésta se debe a la urgencia de instalaciones complementarias (a esto obedecía el proyecto de Partearroyo, más

«La responsabilidad fundamental, y aun casi uno pensaría que exclusiva, del Ministerio de Cultura respecto del Museo del Prado consiste en ofrecerle nuevo espacio.»



justificable de lo que parece a primera vista) pero sobre todo a la de disponer de más espacio para la presentación de los fondos propios. Pues bien, en los últimos doce años el espacio disponible para ello no sólo no ha crecido sino que ha disminuido, y el resultado ha sido que el número de cuadros que el Prado exhibe es, en la actualidad, inferior al de los que mostraba en 1976. No se trata ahora de volver acerca de la cuestión de la compra de la colección Thyssen; el resultado final de la operación emprendida por el Ministerio de Cultura libera de cualquier posible crítica al hecho de haber sustraído al Museo del Prado el Palacio de Villahermosa, que ya estaba en sus manos desde 1982. Pero, si eso no resulta criticable, vista la contrapartida, al mismo tiempo parece evidente que el Ministerio de Cultura debiera haber ofrecido una solución meditada y planificada, incluso a medio plazo, para la expansión de nuestra primera institución cultural. Lo que hemos tenido, por el contrario, ha sido una sucesión de ideas en estado de poco más que esbozo, que no han pasado de tales y han concluido en una incertidumbre radical con respecto al futuro. Una situación como la descrita no es tolerable. La responsabilidad fundamental, y aun casi una pensaría que exclusiva, del Ministerio de Cultura respecto del Museo del Prado consiste en ofrecerle nuevo espacio y hacerlo de una manera que, si es tolerable que no se trate de que esa cesión resulte inmediata, por lo menos esté planificada de manera irreversible. De lo contrario tendremos la repetición del espectáculo de los últimos tiempos; es decir, la de subsecretario que presenta de un modo un tanto megalómano que su sucesor abandona en poquísimos tiempo. La ausencia de planificación a medio plazo es grave también en lo que respecta a las obras del Edificio Vilanueva. Recientemente se ha planteado la posible restauración completa de las techumbres y si bien parece lógico que, caso de ser necesaria esa obra, se emprenda cuanto antes al mismo tiempo cabe preguntarse cómo es posible que a estas alturas se presente esta cuestión súbitamente y si no habrá una responsabilidad en quienes tuvieron en sus manos en una etapa anterior la conservación del Museo. Si ésta no existe entonces esa obra, de una magnitud tan considerable como para costar 1.500 millones, debe quedar sujeta a pública discusión, lo más amplia posible, antes de tomar una decisión al respecto.

Lo hasta ahora indicado se refiere a espacio físico, pero en los últimos tiempos se ha planteado también una cuestión relativa al espacio cronológico, histórico, que cubriría el Museo. También aquí hay una responsabilidad importante del Ministerio de Cultura, que no debe permitir que perdure una situación de acuerdo con la cual el fin de siglo pasado no parece ser considerado como «museable» o, por lo menos, no tiene conocida ubicación. En principio la ampliación del ámbito histórico tiene justificación, pues ya ha adquirido una

«Si ha habido muchos directores es un corto espacio de tiempo lo que la opinión pública española ignora es el elevado número de personas a las que se ha ofrecido el puesto de director del Museo.»



decantación mientras que la exhibición del arte actual reviste otras características y tiene otras necesidades muy diferentes.

Una segunda responsabilidad esencial de la Administración sobre el Museo del Prado (en concreto, del Ministerio de Cultura) se refiere al personal. La realidad es que en este terreno, si bien se han producido cambios, han sido mucho más modestos de lo que hubiera sido deseable y también posible. Hasta hace poquísimos tiempo el Museo del Prado apenas ha contado con personal especializado para responsabilizarse de sus fondos en los aspectos relativos a investigación y conservación de los mismos. Aunque nunca pudiera justificarse es posible que se comprendiera una situación como ésta en el caso de una Administración indigente. Sucede, sin embargo, que en el mismo momento en que el número de los profesores universitarios se ha multiplicado por diez el de conservadores del Museo del Prado no ha experimentado el mismo cambio cuando era más necesario en esta institución que en la enseñanza superior. Lo peor del caso es que a estas alturas parece existir un acuerdo total respecto de las condiciones que ha de reunir un conservador del Museo del Prado. Ha de ser, sin duda, un buen investigador, pero debe tener conocimientos propios de quien tiene una responsabilidad de conservación y ha de pasar por unas pruebas específicas antes de acceder a su puesto determinado. Pues bien, a pesar de esa coincidencia, no se ha modificado de una forma tan sustancial como fuera preciso la situación precedente. La culpa es, sin duda, de la Administración que tiene la obligación incluso de imponer la multiplicación planificada de los puestos de conservador pero también de todos los escalones técnicos que trabajan en el Museo. Cabe preguntarse si por parte de directores y conservadores no habrá jugado un papel importante en esta situación la tendencia a las luchas de clan o un injustificable malthusianismo. De cualquier modo parece evidente que no se trata tan sólo de una cuestión cuantitativa respecto del número de puestos a crear sino también cualitativa. Los sueldos de un conservador o un restaurador del Museo del Prado, por esas rigideces de la Administración española, están muy por debajo de lo que es su responsabilidad e incluso de las condiciones de trabajo en niveles semejantes (por ejemplo, universitarios) de la Administración española.

Cuanto antecede vale también para la figura del director del Museo: si ha habido muchos directores en un corto espacio de tiempo lo que la opinión pública española ignora es el elevado número de personas a las que se ha ofrecido el puesto de director del Museo y que no han podido aceptar por razones económicas o porque su dedicación imponía un consumo de tiempo en perjuicio de la tarea científica a la que no estaban dispuestos. Eso es inaceptable como lo es también la misma inestabilidad reciente en el puesto. La paradoja es que una situación como la descrita parece resultar compatible con el hecho de

«Hasta ahora nace poquísimos tiempo el Museo del Prado apenas ha contado con personal especializado para responsabilizarse de sus fondos en los aspectos relativos a investigación y conservación de los mismos.»



que, igual que en el caso de los conservadores, parece existir una coincidencia generalizada respecto de lo que debiera ser la figura de un director del Museo. Se ha de tratar o bien de un especialista reconocido o de una persona con suficiente experiencia en la gestión cultural. El problema, por tanto, no consiste en el perfil de la persona sino en las condiciones en las que puede ejercer su cargo. La realidad es que los directores del Prado se encuentran en una situación muy difícil porque les son achacadas las deficiencias de su Museo que sólo pueden ser resueltas por la Administración y ésta a menudo evita las críticas por el procedimiento de desviarlas hacia ellos.

Un director del Museo del Prado debe tener liderazgo (es decir, capacidad de dirección a partir de una confianza previa) sobre aquellos que estén a sus órdenes, pero debe tener también una independencia de gestión respecto de la Administración misma. A estas alturas cabe preguntarse qué sentido puede tener que un director del Museo tenga la categoría administrativa de director general y resulte sustituible en cualquier momento. Cabe preguntarse si no habrá llegado el momento de preguntarse acerca de la posibilidad de un cambio en la forma de nombramiento. Es muy posible, por ejemplo, que tenga sentido la atribución de un plazo mínimo de gestión, prolongable por otros períodos tasados en la duración, y que la propuesta se hiciera en terna por parte del Patronato. Pero para ello sería necesario modificar la composición (y, por supuesto, también las atribuciones) de éste. Me temo que la afirmación que voy a hacer puede resultar estridente pero creo que la experiencia de los últimos tiempos en España respecto de los Patronatos de Museo y, muy especialmente, la experiencia del Prado es negativa o, al menos, no se ha sacado de ella ni remotamente los beneficios esperados. La culpa en este caso está repartida aunque es muy posible que la Administración sea la principal responsable de esta situación.

Sobre los Patronatos de los Museos ha planeado siempre, como un malentendido fundamental, la imagen de instituciones supuestamente parecidas en otras latitudes. Lo cierto es, sin embargo, que corresponden a situaciones tan diferentes que no existe comparación posible. Los «Board of Trustees» norteamericanos suelen estar formados por los donantes o protectores de unos Museos privados y a ellos les corresponde una lógica suprema decisión sobre todos los aspectos de la vida de un Museo. En España los Museos son instituciones de carácter público regidas por funcionarios; el pretender que la responsabilidad esencial pase a ser de los Patronatos supondría una revolución de resultado más que dudoso. Los patronos nombrados, con toda su buena intención, procuran hacer todo lo posible por aplicar a la gestión del Museo sus experiencias o saberes profesionales, pero un Museo como el

«En España los Museos son instituciones de carácter público regidas por funcionarios; el pretender que la responsabilidad esencial pase a ser de los Patronatos supondría una revolución de resultado más que dudoso.»



Prado tiene problemas específicos que están muy lejanos de los intereses y de los conocimientos de la mayoría de los mortales, aunque sean eminentes en su profesión. Quienes lo son más tratan, entonces, de modificar la propia estructura administrativa de la institución, pero se encuentran con que el Estado se interfiere una y otra vez en la gestión diaria y muy a menudo de una forma desafortunada y, además, ni puede ni quiere ceder unas responsabilidades que le son propias. El resultado final suele ser un desencuentro permanente o la reducción del Patronato a una institución de carácter social e inoperante en la práctica. En los últimos tiempos hemos tenido numerosas pruebas de ello: se pensó en dotar al Museo de la estructura flexible de una sociedad estatal y, al mismo tiempo, se pretendió que formaran parte de su Consejo de Administración todos los directores generales del Ministerio de Cultura, lo que hubiera tenido un resultado abracadabrante. Poco después una decisión tan importante como el traslado del «Guernica» o los nombramientos de sucesivos directores han sido sustraídos de modo radical a la consideración de los Patronatos del Museo. Creo que habría que volver a lo que Pérez Sánchez apuntó en 1977. En esa fecha afirmaba que debían estar en el Patronato aquellas personas que se hubieran distinguido «por su competencia o servicios al Arte» y «quizá» alguna personalidad del mundo económico. En efecto, el centro de gravedad debería volver a los especialistas y no a las personalidades externas que pueden sentirse muy honradas por el nombramiento pero cuya utilidad para la institución es pequeña y su frustración, en cambio, puede resultar grande. Un gran filósofo, un eminente escritor o un conocido director de cine no tienen mucho sentido en el Patronato del Prado. Tampoco deben estar representantes de partidos políticos, algo que de hecho se ha producido en los últimos tiempos y que constituye una auténtica perversión que debiera ser atajada de manera radical; incluso la representación de las personalidades del mundo jurídico, económico o del coleccionismo debiera ser tasada. El centro de gravedad debe estar en los especialistas en Historia del Arte y en conservación; de ahí que la representación elegida de manera autónoma por las Academias o por la Universidad debiera ser más nutrida. Por este procedimiento sería posible, además, la propuesta en terna del Patronato a las autoridades de los futuros directores. Se evitaría también lo que sucede en la práctica en el momento actual, es decir que los patronatos son nombrados por los directores y no al revés. Un patronato de estas características sin llegar a la cogestión con el director le serviría a este último en el desempeño de sus funciones y dotaría de mayor autonomía al Museo.

Queda, en fin, una última cuestión que se refiere a la relación entre el Museo del Prado y su entorno social. También Pérez Sánchez, en su

«La experiencia de los últimos tiempos en España respecto de los Patronatos de Museo y, muy especialmente, la experiencia del Prado es negativa.»



texto tantas veces citado del 1977, hacía alusión a la necesidad de una Asociación o Fundación de Amigos del Museo y, en el fondo, la relación del Prado con la sociedad (o, lo que es lo mismo, con la opinión pública) fue algo que planteó ya en 1887 Ceferino Araujo como condición necesaria para convertirlo en una institución importante. La Fundación ha jugado un papel importante, en opinión de todos lo que formamos parte de ella, en terrenos tan variados como las actividades culturales, el fomento de las donaciones o la vinculación entre el arte contemporáneo y nuestro primer museo nacional. Es muy probable, además, que el papel que haya de corresponderle en el futuro sea mayor que el desempeñado hasta el momento presente no sólo porque así ha sucedido en otras latitudes sino también porque la contribución de las entidades de significación económica al Museo del Prado se puede hacer de un modo mucho más lógico a través de un tipo de entidad benévola como ésta y no de un Patronato. Pero conviene también hacer autocrítica con respecto a la tarea a llevar a cabo por la Fundación. Es obvio que las deficiencias en la atención por parte del Ministerio de Cultura la han llevado a asumir tareas que no debieran competecería: una Fundación de este tipo no debería asumir, por ejemplo, la financiación del gabinete didáctico del Museo o del Boletín de la institución sino que su papel debiera asumir todo tipo de compromisos a partir de la consideración de que el Ministerio de Cultura hubiera subvenido las necesidades esenciales del Museo. Dicho de otra manera, la Fundación debe elevar el nivel del Museo, no servir de justificación para que no se atiendan sus necesidades mínimas. Debe también buscar la calidad en las exigencias que se imponga a sí misma, incluso en las exposiciones que patrocine. Tampoco debe entrometerse en la gestión propia del Director y del Patronato y creo que nunca lo ha hecho. De todos los modos la presencia de miembros del Patronato de la Fundación en uno de los pasados equipos gestores del Museo creo que ha sido excesiva y ello, si no ha tenido, a Dios gracias, consecuencias negativas, ha podido ser peligroso a medio plazo. Queda, en fin, una última consideración que creo que merece la pena tener en cuenta. El Patronato de la Fundación es el lugar donde deben encontrarse quienes quieran llevar a cabo esta acción benévola y filantrópica para la vida del Museo. Sin embargo, esto no debe excluir la presencia, no mayoritaria pero sí suficiente, de especialistas en Historia del Arte. Algunas de las mejores iniciativas con las que la Fundación ha podido beneficiar al Museo han sido iniciativa de personas como Enrique Lafuente Ferrari o Francisco Calvo Serraller. El actual Patronato de la Fundación debiera tenerlo en cuenta y preguntarse hasta qué punto está cubierta esta necesidad en el momento presente.

Por supuesto la Fundación no agota la relación entre el Museo y la Sociedad. Hay muchos otros terrenos en que resulta posible contribuir a entrelazar a uno y otra. Me referiré a tan sólo dos aspectos en los que parece importante la tarea a realizar: los medios de comunicación y la vida parlamentaria. Al margen de escándalos más o menos sonados (y más o menos justificados) se convierte en urgente que se conozca, gracias a la información prestada por los medios, cuáles son las necesidades reales del Museo. El propósito de crear una comisión de encuesta en el Congreso acerca del Museo del Prado es excelente si esta ocasión no se utiliza con el único objeto de dirimir disputas entre partidos.

Un aniversario como el que el Museo del Prado está viviendo en la actualidad puede ser objeto de simple celebración pero debe también ser objeto de reflexión y de proyección con respecto al futuro. Para este objeto lo imprescindible es que tenga lugar una discusión amplia, sincera y suficiente acerca de sus problemas. En este año de celebración del Museo y en el siguiente que también proporcionará la ocasión porque la Ley de Patrimonio Histórico va a cumplir en él sus primeros diez años, conviene que el debate acerca de lo que queremos hacer con el Prado se instale sólida y no superficialmente en la sociedad española.