

La renovación del Museo Arqueológico Nacional, desde mi particular perspectiva y experiencia

Marina Chinchilla Gómez (marina.chinchilla@museodelprado.es)

Museo Nacional del Prado

Resumen: Se aborda la renovación del Museo Arqueológico Nacional desde sus primeros pasos, que canalizaron el espíritu de cambio que se respiraba en la Institución. Se redactó un *Plan de Urgencias* cuya ejecución se compatibilizó con la redacción y puesta en marcha de las primeras actuaciones del *Plan de Renovación Integral*.

Palabras clave: Museo Arqueológico Nacional. Modernización. Plan de Urgencias. Renovación Integral.

Abstract: The renovation of National Archaeological Museum is approached from its first steps, which channeled the spirit of change that the institution was feeling. A *Contingency Plan* was written, it was made compatible with the drafting and start up of the first actions of the *Integral Renovation Plan*.

Keywords: National Archaeological Museum. Modernization. Contingency Plan. Integral Renovation.

Mis primeras líneas de este artículo son de agradecimiento al director del Museo Arqueológico Nacional, Andrés Carretero. Un agradecimiento sincero por su invitación a colaborar en este monográfico sobre el proceso de modernización y renovación arquitectónica y museográfica del MAN y, sobre todo, por requerirme un trabajo que me obliga a recapitular aquellos catorce meses, entre los años 1999 y 2000, en los que fui directora del Museo Arqueológico Nacional y de los que guardo un magnífico recuerdo, siendo, sin duda, uno de los episodios más queridos de mi trayectoria profesional.

Ya relaté mi participación en el proceso de renovación del Museo en el artículo «Un año en la gestión del Museo Arqueológico Nacional», publicado en el tomo número XVIII del *Boletín del MAN*, del año 2000, que recoge el informe que presenté en la reunión del Pleno del Patronato del Museo, el 19 de junio del año 2000, con ocasión de mi traslado al Ministerio de Cultura, donde tuve la suerte de continuar el proyecto de renovación del MAN,

ya como Subdirectora General de Museos Estatales, que me permitió enlazar los trabajos y proyectos iniciados en mi etapa en el Museo con las decisiones que debían adoptarse en el Ministerio para hacer realidad la modernización del MAN.

En mi nueva relectura de aquel informe intentando buscar cómo orientar este nuevo artículo sobre el proceso de cambio del Museo, fijo mi atención sobre uno de los párrafos finales, un párrafo que considero imprescindible incluir como preámbulo. En él decía «Por último y para cerrar este extenso informe quiero terminar afirmando con total rotundidad que el Museo respira un ESPÍRITU DE CAMBIO, no sólo derivado del inicio y ejecución de la primera fase de obras de renovación del edificio, ni por el montaje de las nuevas salas de las colecciones de los siglos XVI al XIX, de pronta inauguración, sino por un cambio profundo en el ánimo del Museo, alcanzado gracias al constante apoyo de su máximo órgano responsable, el Ministerio de Educación y Cultura, al de todos los miembros de su Patronato, al trabajo y dedicación de su Comisión Permanente y a la labor de todas las personas que integran la plantilla del Museo Arqueológico Nacional, auténticos responsables de los objetivos alcanzados».

Desde mi llegada al Museo en abril en 1999 pude apreciar ese espíritu de cambio que nacía, no sólo de la imperiosa necesidad de dotar al Museo Arqueológico Nacional de nuevas instalaciones, sino del deseo de proyectar un nuevo Museo, abierto, activo, amable, actual, dinámico... pero para conseguirlo había que trabajar duro, e impulsar nuevas líneas de trabajo que permitieran acabar con esa imagen de un Museo que languidecía bajo la sombra de su esplendor de años pasados.

Este camino hacia la modernización y la renovación de sus espacios e instalaciones museográficas exigía trazar una hoja de ruta clara y firme, para todas las personas que desde los distintos estamentos profesionales y políticos tenían que hacer posible ese cambio.

El trabajo comenzó con un diagnóstico de la Institución. Un diagnóstico que se realizó con celeridad por el deseo y el compromiso de presentarlo en la sesión constitutiva del Pleno del Patronato, que debía celebrarse el 27 de mayo de 1999.

El objetivo de este informe era poner de manifiesto la precaria situación del edificio, el mal estado de las instalaciones, la obsoleta presentación de las colecciones y la escasez del personal, entre otros aspectos, además de lograr la complicidad del Patronato, creado por Real Decreto 570/1999 de 9 de abril de 1999, y cuyo apoyo e implicación en el camino hacia la modernización del museo, iba a ser crucial. De hecho, la creación por el Ministerio de Educación y Cultura de este órgano colegiado fue el primer signo de impulso hacia el proceso de renovación del Museo.

Me atrevería a decir que la creación por el Ministerio de Cultura de este órgano colegiado fue el primer signo de impulso hacia el proceso de modernización del Museo.

El Museo Arqueológico Nacional requería el compromiso de los máximos responsables del entonces Ministerio de Cultura, así como el acompañamiento del ámbito científico y académico representado también en el Patronato.

Tras la elaboración del diagnóstico y su presentación al Pleno, había que poner en marcha las siguientes fases de la hoja de ruta trazada.



Fig. 1. Día de los Museos, año 2000.

En primer lugar se elaboró el denominado *Plan de Urgencias*, cuya finalidad era subsanar de forma inmediata, a corto o medio plazo, problemas que requerían una respuesta inmediata, optimizando los recursos propios de la Institución.

Con otra vocación se concibió el *Plan de Renovación Integral*, que afrontaba la reforma completa del Museo y cuya conclusión, tras años de trabajo de muchos y grandes profesionales y gracias a la dotación de importantes recursos económicos, finalizó con la «anhelada reapertura» del Museo Arqueológico Nacional el 1 de abril de 2014.

Pero junto con la elaboración de ambos planes, la puesta en marcha del proceso de modernización fue posible gracias a la implicación del personal del Museo entre los años 1999 y 2000, una intensa actividad recogida en las correspondientes Memorias Anuales, los mejores testimonios del trabajo de esos años.

La nueva percepción del personal del Museo sobre el futuro de la Institución, y la actividad desarrollada en ese primer periodo, en el marco del citado *Plan de Urgencias*, permitieron:

1. Dignificar los espacios públicos y privados del Museo, mediante campañas sistemáticas de pintura de paramentos, renovación de mobiliario o simplemente mejora del existente, iniciándose campañas de tapizado de sillones y sillas de todos los espacios públicos y privados, barnizado de bancos y muebles, siempre a cargo del personal técnico que integraba los equipos de carpintería y tapicería, entre otros oficios.

2. Renovar el diseño de todo el material divulgativo editado por el Museo, labor realizada bajo la tutela del Equipo de Diseño del MAN.
3. Iluminar la fachada del edificio, por el grupo de electricistas del Museo, como primera medida para llamar la atención sobre un majestuoso edificio en el que se custodiaban unas importantes y relevantes colecciones, pero quizás ocultas en un edificio en la sombra de la calle Serrano.
4. Recuperar para el público espacios tan emblemáticos como el Patio Árabe y Romano, que tras la reparación de sus puertas y ventanales y el saneamiento de árboles y flores se convirtieron en áreas de descanso para el público, o espacio para los primeros talleres educativos de verano organizados por el Museo.
5. Impulsar nuevas actividades divulgativas y científicas de la mano de conservadores, ayudantes y restauradores, quienes con escasos recursos pero mucha iniciativa e ilusión, dotaron a las colecciones de una renovada proyección. Con esta finalidad se crearon nuevos espacios en las salas de exposiciones en donde mostrar al público las adquisiciones más recientes, exponer el resultado de las últimas restauraciones, en particular en una vitrina especialmente dedicada a este fin bajo el título «Dándoles vida», o simplemente invitando a piezas custodiadas en los almacenes a formar parte de las colecciones expuestas, dando forma a una nueva actividad bajo la denominación «Piezas invitadas».

A estos ejemplos se suman otras muchas acciones enmarcadas en el *Plan de Urgencias*, como las reformas de aseos públicos de toda la red vertical de evacuación de aguas, mejoras



Fig. 2. Exposición Várez Fisa.

en la instalación eléctrica, adecuación de nueva sala de calderas, restauración de la verja perimetral, etc. Trabajos que se fueron prolongando en el tiempo siendo compatibles ante su urgencia con la elaboración y desarrollo en paralelo del *Plan de Renovación Integral* del edificio.

La reparación de las cubiertas del edificio, para subsanar filtraciones de agua producidas en el pasado, sería el primer hito del *Plan de Renovación Integral*, y merece mención especial.

Las obras se iniciaron en el mes de septiembre de 1999, con la colocación de dos grandes grúas tipo pluma en el jardín del Museo, la instalación de las casetas de obras y de un andamio de protección en el acceso principal del Museo, que a pesar de estas intervenciones se mantuvo abierto al público, aunque con ciertas restricciones en la visita.

El plan de obra se iniciaba en el ala norte del edificio, lo que obligó a poner en marcha medidas para el acondicionamiento y protección de las salas de reserva de colecciones ubicadas en este ala. Se trasladó al sótano el mobiliario no necesario para el almacenamiento de las colecciones, se reubicaron todas las piezas arqueológicas de forma que no quedara ninguna fuera de armarios o estanterías, y algunas de ellas fueron trasladadas a otros espacios más seguros, ante la imposibilidad de garantizar su correcto almacenamiento en estos espacios. Y se procedió a instalar estructuras protectoras en las estanterías abiertas y a sellar herméticamente los armarios.

Una vez protegidas las colecciones, se realizó el apuntalamiento de toda la zona para proceder al desmontaje de las cubiertas.

Todo este proceso se repitió cuando el calendario de trabajo afectó al ala sur, ya a principios del año 2000.

Además de llevar a cabo la protección de los almacenes, fue necesario trasladar a la planta cuarta, junto a la entonces sala de lectura de la Biblioteca, a todo el personal que se ubicaba en la planta quinta, en la zona colindante con los salas de reserva: ayudantes de museos, becarios y personal temporal del INEM. Esta reubicación exigió la apertura de una puerta de comunicación entre este espacio y la nueva zona de trabajo.

En una zona colindante con la anteriormente descrita se habilitó un espacio para el almacenamiento de material orgánico, lo que supuso el movimiento interno de un gran número de colecciones, sin producirse ningún daño para las mismas, gracias a la correcta ejecución de los traslados que fueron realizados de acuerdo a una estricta programación y coordinación de los Departamentos afectados.

Paralelamente a la reforma de las cubiertas, se puso en marcha la segunda fase del Plan que consistía en la adecuación de los espacios del bajo cubierta, con la finalidad de iniciar la reorganización interna y la habilitación de estos nuevos espacios ganados para el Museo.

Con esa intención, el 19 de julio de 1999 se remitía a la Subdirección General de Museos Estatales el programa de necesidades y la propuesta de distribución, que consistía fundamentalmente en trasladar a este nueva área la Dirección y Administración del Museo, además de a los Departamentos de Conservación, Investigación, Documentación, Difusión, así como los despachos del personal investigador del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC).



Fig. 3. Sala de Numismática.

La remisión de este programa de necesidades al Ministerio pretendía, además de acelerar las acciones, sensibilizar de la necesidad de no reducir la intervención en el edificio a este espacio bajo cubierta, exponiendo que esta segunda fase debía ser entendida como una solución parcial a los problemas espaciales del Museo, y que se requería una continuidad y un Proyecto más ambicioso, que además de la reorganización espacial del edificio, diese respuesta a la obsolescencia de las instalaciones, las deficiencias de accesibilidad y la necesidad de adaptación a normativas, además de la ineludible modernización de su discurso museográfico y la incorporación de nuevos criterios expositivos.

En este sentido cabe recordar que en el año 2001 se inauguraron las nuevas salas de Edad Moderna, en respuesta al compromiso adquirido por el entonces Ministerio de Cultura de retornar estas colecciones a sus salas en la planta cuarta, tras la celebración en este espacio de una exposición temporal que había requerido el desmontaje de aquéllas.

La selección de obras expuestas con un renovado discurso expositivo y modernos recursos museográficos iba a convertir estas salas en un adelanto de lo que sería el nuevo Museo Arqueológico Nacional.

A esta importante intervención se sumaron 2000 otras de menor tamaño y repercusión pero no por ello menos importantes como fueron la creación de un nuevo espacio expositivo en las salas de Prehistoria, a modo de preámbulo, dedicado al origen del hombre, que presentaba el resultado de las últimas investigaciones de una forma atractiva, mediante dioramas

y réplicas de los más recientes hallazgos, junto a los de textos ilustrados y gráficos variados, como la evolución del cerebro o la articulación del lenguaje.

Definitivamente, y tras esa invitación a la reflexión ante la necesidad de afrontar una renovación integral del edificio, tanto la Comisión Permanente como el Pleno del Patronato hicieron suya esta propuesta de reforma, siendo aprobada por el Ministerio, quien apostó por la redacción de un Plan Director que ordenase y estudiara la viabilidad de una nueva reorganización espacial del edificio en todo su conjunto.

De esta forma el personal del Museo, ya con Miguel Ángel Elvira, como nuevo Director del Museo, elaboró la redacción del *Proyecto de nueva ordenación interna de los espacios para el MAN: nueva concepción, nuevo montaje y necesidades de espacios*, aprobado por el Pleno del Patronato el 8 de octubre de 2001, y que iba a servir de base para la redacción del Plan Director, que fue encargado al arquitecto Juan Pablo Rodríguez Frade, a finales del año 2001, y aprobado por el pleno del Patronato, el 16 de septiembre de 2002.

A partir de este momento, la renovación integral del Museo pasa a ser una realidad y todas las unidades del entonces Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, asimilan este proyecto de modernización como una prioridad.



Fig. 4. Sala de Prehistoria.

Mi responsabilidad al frente de la Subdirección General de Museos Estatales, me permitió seguir vinculada de una forma muy activa a este proyecto, trabajando en la tramitación de todos los expedientes administrativos requeridos, participando del debate interno en el acierto de las soluciones espaciales propuestas, y de las decisiones que debían adoptarse desde el Patronato y Ministerio. Participé en el proceso de modernización del MAN hasta febrero de 2007, momento en el que inicié mi nueva etapa profesional en el Museo del Prado, pero desde donde siempre mantuve una permanente mirada a la evolución de la reforma arquitectónica y museográfica de mi querido Museo Arqueológico Nacional.

Hasta aquí he descrito de forma sintética la historia de lo que fue la puesta en marcha del *Plan de Renovación Integral* del Museo, aportando mi punto de vista al del resto de autores de este número monográfico, quienes irán desgranando, desde sus propias experiencias y responsabilidades, las distintas fases del proceso con una mayor precisión, razón por la que no considero necesario extenderme más.

Sin embargo, sí quisiera terminar este artículo con una serie de reflexiones personales sobre cuáles han sido, a mi criterio, los aciertos y las claves para el éxito de la gestión de la más importante reforma de toda la historia del Museo Arqueológico Nacional, y quizás de un Museo de esta categoría y tipología.

El acierto en la decisión de acometer un proyecto integral de reforma, y no proceder a la ejecución de fases aisladas con proyectos independientes, aunque fuesen con un fin común. La visión integral de los problemas y carencias del Museo Arqueológico Nacional permitió trazar una clara hoja de ruta, que ha permitido alcanzar un resultado óptimo.

La continuidad y compromiso de la Administración con el Proyecto de Reforma, que al margen de cambios del signo político de los equipos ministeriales, siempre ha mantenido como prioridad este Proyecto, conscientes de lo que podía suponer la paralización del mismo y el alejamiento de la hoja de ruta trazada.

La aplicación de estrictos criterios de planificación, programación y coordinación, que han hecho posible, además de acometer la más importante obra de reforma del Museo, mantener abierta al público parte de sus colecciones, mediante una cuidada selección, previo traslado del grueso de las colecciones a almacenes externos.

El alto grado de profesionalidad manifestado por todas las personas que, tanto desde el propio Museo, como desde el Ministerio y empresas adjudicatarias han demostrado a través de la configuración de equipos pluridisciplinarios, en los que se han alternado los distintos lenguajes profesionales, pero siempre desde el entendimiento y el respeto.

El establecimiento de criterios de calidad y excelencia, como premisa para la intervención arquitectónica y renovación museográfica, pero siempre de la mano de dos importantes conceptos: una firme apuesta por la modernidad y máximo respeto al edificio y a las colecciones.

Para cerrar este artículo me gustaría volver a recordar otro párrafo de ese artículo que citaba al inicio de éste, y con el que abría este artículo. En esta ocasión y refiriéndome

a ese MAN del año 1999 que languidecía bajo la sombra de su pasado, yo escribí: «Por esta razón, era urgente borrar esa imagen y anteponer los aspectos positivos a los negativos, había que luchar ante todo por mejorar y presentar un Museo dinámico y capaz de mirar al siglo XXI con optimismo. Esta actitud se haría compatible con la búsqueda de soluciones a los grandes problemas existentes. No estábamos dispuestos a que los problemas ensombrecieran el futuro de la Institución».

Y quiero afirmar que así ha sido, el Museo Arqueológico Nacional, gracias a ese firme espíritu de cambio, se ha convertido en un «museo totalmente renovado», como se le presentaba en el *dossier* de prensa preparado con motivo de su reapertura. Un Museo que no sólo mira al siglo XXI con optimismo, sino que se ha convertido en un referente y ejemplo en el panorama museístico nacional e internacional, gracias al trabajo de un amplio equipo de personas, y del que he tenido la gran suerte y gran privilegio de formar parte. Gracias.