



# Boletín del Museo Arqueológico Nacional



## UN AÑO EN LA GESTIÓN DEL MUSEO ARQUEOLÓGICO NACIONAL <sup>1</sup>

MARINA CHINCHILLA GÓMEZ

Subdirectora General de Museos Estatales

EL informe que hoy voy a presentar no pretende ser única y exclusivamente una síntesis de la actividad realizada en el Museo durante el período comprendido entre el anterior Pleno, celebrado el 27 de octubre de 1999, y el que hoy nos reúne, sino que por razones derivadas de mi cambio de destino me gustaría convertirlo en un balance de la actividad del Museo durante estos catorce meses. En él expondré lo que ha sido este período, y los criterios que han guiado la gestión del museo, alejándose este informe de los presentados en anteriores Plenos por su carácter más personal. Los documentos que les hemos proporcionado pueden facilitar una lectura complementaria.

En este balance repasaré algunos momentos de mi estancia en el Museo Arqueológico Nacional, siendo mi primer recuerdo, si ustedes me lo permiten, el día de mi toma de posesión, el pasado 20 de abril de 1999, cuando en mis palabras, cargadas de emotividad e ilusión, por lo que suponía volver a una institución en la que me había formado como arqueóloga y había iniciado mi carrera como conservadora de museos, manifestaba lo que para mí iban a ser las bases de mi gestión:

- Trabajo en equipo para el que solicitaba el apoyo y la colaboración de todo el personal del Centro, con independencia de su categoría administrativa o su grado de responsabilidad.

- Respeto al Real Decreto 683/1993 de Reorganización Interna del Museo Arqueológico Nacional.

- Apoyo constante y estrecha colaboración con el entonces recién creado Patronato del Museo Arqueológico Nacional (R.D. 570/1999).

Junto a estos tres pilares básicos manifestaba mi claro deseo de trabajar hacia el que consideré objetivo prioritario: «abrir» el Museo.

Con este concepto no sólo me refería a la apertura de las entonces cerradas contraventanas de la fachada del edificio, o al hecho de colgar en el exterior del mismo banderolas que indicaran al transeúnte que se encontraba ante uno de los museos más emblemáticos del panorama internacional, sino que el Museo Arqueológico Nacional debía abrirse a los profesionales de la arqueología, la historia, el arte y los museos, debía acoger y recibir a colectivos de los más diversos ámbitos de la sociedad, abrir y dirigir su repertorio de actividades a un público más amplio, establecer un diálogo fluido con todas las instituciones públicas y privadas, mejorar y modernizar su imagen externa a través de un nuevo y cuidado diseño de su material divulgativo, y otros muchos proyectos.

En suma, consideraba prioritario atender la cara pública del Museo Arqueológico Nacional, su imagen exterior, la difusión de sus colecciones y del buen hacer de la Institución. Esto no significaba que olvidara funciones, como la conservación o la investigación, vitales y claves en el Museo, y que siempre he tenido muy presen-

<sup>1</sup> Este artículo constituye el informe que D.<sup>a</sup> Marina Chinchilla Gómez presentó en la Reunión del Pleno del Patronato

del Museo Arqueológico Nacional el 19 de junio de 2000, al finalizar su etapa como Directora de esta Institución.



tes. Pero en mi particular criterio eran responsabilidades que, en la situación en la que se encontraba el Museo, podían verse potenciadas desde la obligatoriedad de proyectar al exterior la actividad interna del Centro.

Este objetivo se derivaba de la innecesaria y mala situación en la que en ese momento se encontraba el Museo. Su proyección exterior se perfilaba como una institución con graves problemas de funcionamiento interno, falta de dotación presupuestaria, insuficiente plantilla y un edificio y unas instalaciones museográficas que languidecían bajo la sombra de su esplendor de años pasados.

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.

Para conseguirlo tenía que trabajar con:

- Respeto al pasado del Museo y a la integridad y relevancia de sus colecciones, aspectos que configuran al Museo Arqueológico Nacional como un «Museo con Historia» y el gran «Museo de la Historia de España», conceptos básicos que siempre deben estar presentes en su actividad.

- Mi máximo reconocimiento a los profesionales que en él trabajaban y a sus criterios científicos y técnicos.

- Aprovechamiento al máximo de los recursos disponibles: personal, presupuesto y colecciones, ubicación del museo en la ciudad, etc.

Como segundo momento clave para la reciente historia del Museo Arqueológico Nacional recuerdo la reunión constitutiva del Pleno de Patronato del Museo, celebrada el 27 de mayo de 1999. En aquella sesión presenté un diagnóstico de la situación en la que se hallaba el Museo Arqueológico Nacional, incluyendo en el mismo una sucesión de aspectos y problemas que consideré del máximo interés para el Patronato. Sin embargo en aquella ocasión no mencioné un ras-

go al que hoy quiero dar un protagonismo muy especial.

Tras esa cara negativa que el Museo proyectaba al exterior se escondía la labor callada, constante y profesional de las personas que en él trabajaban y en quienes detecté el deseo y la clara disposición de acelerar el ritmo de trabajo y de hacer un esfuerzo por compatibilizar un sinfín de actuaciones que permitieran poner en marcha las bases del proyecto de futuro del Museo Arqueológico Nacional.

Un proyecto que se ponía en marcha con criterios de racionalidad y respeto absoluto a la relevancia, riqueza e importancia de sus colecciones, única y exclusiva justificación para el proyecto de cambio, al que se une la necesaria adaptación de la Institución a las demandas de la sociedad.

Este proyecto requería del inicio y desarrollo del denominado «Plan de Urgencias» y «Plan de Renovación Integral», cuyos objetivos respectivos, a corto, medio y largo plazo, aseguran la compatibilidad de cada una de las actuaciones y permitirán la elaboración de planes de acción de carácter anual, como el relativo al año 2000, actualmente en desarrollo, y el establecimiento de un nuevo método de trabajo. En el Plan anteriormente citado y que les ha sido facilitado, se incluyen actuaciones de muy diferentes categorías, desde el cambio de alfombras en el vestíbulo de entrada, la redacción del Reglamento de régimen interno o la reparación de las cubiertas, hasta el saneamiento de los patios interiores y un largo etc. que configura un amplio espectro de acciones para el año en curso.

La ejecución de estos planes precisaba, no sólo del esfuerzo y la dedicación anteriormente citada, sino que exigía un trabajo sistemático de todo el personal del centro y de una labor en equipo armonizada con el Patronato.

A este respecto se consideró fundamental establecer un sistema de trabajo en el que la comunicación fuera la clave sobre la que asentar el funcionamiento del Museo. Por esta razón me gustaría destacar la celebración mensual, de reuniones del Consejo de Dirección en donde, con carácter previo a las sesiones de la Comisión Permanente del Patronato, se han analizado y de-

batido todos los asuntos de interés para el Museo y para su proyecto de futuro, en un clima de diálogo y colaboración.

A las reuniones de los órganos citados hay que sumar otras muchas de carácter monográfico dirigidas a estudiar temas concretos como las sesiones dirigidas a definir las funciones de los departamentos técnicos (Difusión, Conservación y Documentación) respecto a los Departamentos Científicos, o a analizar los contenidos de la página web, o la estructura y guión de los videos actualmente en realización.

El claro deseo de romper los esquemas individuales de trabajo me invitó a crear comisiones, trece en la actualidad, con un triple objetivo: resolver temas pendientes, delegar responsabilidades y hacer al personal más participe en el día a día. La colaboración de personas procedentes de las diferentes áreas funcionales del Museo en la solución, mejora y regulación del funcionamiento interno está dando grandes y muy buenos resultados.

Pero también era consciente de que la consecución de los objetivos no dependía exclusivamente del trabajo interno del Centro, sino que factores ajenos al mismo eran claves en la estabilidad y continuidad del proyecto iniciado, por lo que comencé las peticiones a los órganos administrativos con competencias sobre el Museo.

Especial atención merecía su presupuesto corriente. La Institución necesitaba de mayor agilidad, rápida respuesta y mayor autonomía para adquirir compromisos económicos de gastos corrientes, capítulo 2, que permitiera ejecutar parte de nuestro plan de urgencias y cambiar el hábito de demora en las soluciones y la arraigada impresión de que todo era imposible en el Museo. Por esta razón y sin el deseo de huir de los procedimientos económico-administrativos a los que está sujeto el funcionamiento del Museo por su dependencia directa de la Subdirección General de Museos Estatales, se solicitó en junio de 1999, mediante memoria justificativa, un aumento del presupuesto. Esta petición fue atendida por la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales quien dotó al Museo para el año 2000 de la cantidad de 89.896.000 ptas., respecto a los 57.203.000 ptas. disponibles y ejecutados, del ejercicio anterior, lo que supuso un au-

mento del 57,15%. En la actualidad se ha ejecutado el 51% de dicho presupuesto estando previsto su cumplimiento al 100% ante las actuaciones programadas.

Paralelamente el Museo presentaba una dinámica en materia de personal de consecuencias negativas para el centro, bajas continuas, amortización de plazas, traslados, excedencias, prejubilaciones, etc., que hacía y hace del mismo una Institución con gravísimos problemas de funcionamiento, por lo que se inició una política activa con la Subdirección General de Gestión de Personal, gracias a cuya eficaz respuesta se ha permitido cubrir, con carácter temporal, 10 bajas por enfermedad, realizar 22 contrataciones de vigilantes para suplir las faltas por vacaciones durante el período estival, asegurar la vigilancia de las exposiciones temporales mediante la contratación de 16 personas, conceder 390 horas extraordinarias, e incorporar 24 becarios, entre otras medidas. Soluciones que han permitido reducir el número de cierre de salas, siendo, en la actualidad prácticamente inexistente, aunque siempre hay un alto riesgo ante la ajustada dotación de personal de vigilancia y mantenimiento.

Pero esta no era la definitiva solución a un grave problema por lo que se elaboró el «Proyecto de Reorganización Interna del Museo Arqueológico Nacional», cuya segunda versión les ha sido entregada. A este respecto quiero recordar una reunión de trabajo mantenida, el pasado mes de abril, con el que era Secretario de Estado de Presupuestos y Gastos, Excmo. Sr. D. José Folgado y Don Manuel Pizarro, presidente de la Comisión Permanente, persona clave en la trayectoria del Museo en estos últimos catorce meses. Este me brindó la posibilidad de presentar los problemas en materia de recursos humanos al entonces Ministerio de Economía y Hacienda y conseguir un doble objetivo.

En primer lugar ha permitido incrementar la plantilla de personal funcionario del Museo en un 30,2%, dotándolo de 10 nuevas plazas (Gerente, Jefe de Servicio Sistemas Informáticos, Jefe de Sección Mantenimiento, 2 Técnicos de Bibliotecas, cinco Jefes de Negociado) y la reclasificación y actualización de tres plazas existentes según las necesidades del servicio (coordinador técnico, Jefe de Servicio de Seguridad y



mantenimiento y Jefe de personal y Administración), lo que, sin duda, ha sido un logro en materia de personal y constituye la primera fase del proyecto que ha afectado al área de administración y que abre la puerta a una segunda dirigida al área técnica y científica.

Pero además aquella extensa y larga entrevista me permitió reflexionar en profundidad sobre la esencia del Museo y la importancia de su rentabilidad, no sólo en términos socioculturales, sino también económicos. El Museo debía fomentar su carácter empresarial y ser consciente de la importancia de cuantificar y establecer baremos de su actividad y sus rendimientos a corto y medio plazo como instrumento para alcanzar objetivos de mayor repercusión para su esencia como Institución Cultural. Había que optimizar y rentabilizar esfuerzos.

Un claro ejemplo lo encontramos en los resultados de la tienda del Museo gestionada por Aldeasa, que ha visto incrementada su venta en un 29%, entre los meses de octubre de 1999 a mayo del 2000, respecto a un período similar de los años anteriores, derivado del aumento de usuarios del Museo, logrado al incrementar el número de actividades y mejorar y ampliar su difusión, a través, entre otros medios, de la distribución de 150.000 hojas informativas, que han favorecido, junto a los habituales hábitos de visita, la afluencia de 205.559 visitantes a la exposición permanente, 90.000 a las exposiciones temporales, 3.010 asistentes a conciertos de música o 5.880 a la actividad «Pieza del Mes».

Como consecuencia de este incremento, Aldeasa va a abrir una nueva línea de productos de claras ventajas para la proyección exterior del Museo.

Pero entre mis recuerdos no puedo olvidar un día especial para la historia de las colecciones del Museo Arqueológico Nacional como fue el pasado 22 de octubre, fecha en la que se presentó la adquisición de la Colección Várez Fisa, integrada por 187 piezas de enorme interés científico, artístico y museográfico a los que se suman un total de 299 piezas adquiridas durante estos meses y que ponen de manifiesto el continuo y vivo enriquecimiento de los fondos del Museo, gracias a la rápida y siempre acertada respuesta de la Junta de Calificación, Valoración y Expor-

tación de Bienes Culturales. El crecimiento de las colecciones se ha querido compartir con la sociedad dedicando vitrinas diferenciadas para mostrar las nuevas adquisiciones y permitir al visitante disfrutar de éstas y alejar el concepto de Museo anclado en sus colecciones del pasado.

En esta misma línea y con la filosofía de mostrar una colección viva se ha hecho un esfuerzo muy especial por poner en marcha nuevas actividades que permitieran la exposición de piezas hasta el momento desconocidas por su ubicación en salas de reserva. La puesta en marcha de la actividad «piezas invitadas» ha permitido, por el momento, mostrar al público el «Glotón», pieza de arte mueble del magdaleniense, hoy expuesta en la sala de paleolítico superior o los fragmentos procedentes del yacimiento de Heracleópolis Magna, que ponen de manifiesto en las salas de Egipto, no sólo una aún mayor riqueza de las colecciones del Museo, sino que por primera vez se explican las campañas arqueológicas del Museo Arqueológico Nacional en Egipto.

Estas y otras muchas actividades han convivido con el homenaje a D. Manuel Gómez Moreno, dentro del ciclo «Las grandes figuras de la Arqueología y la Historia», con grandes exposiciones temporales como «Los Griegos en España, tras las huellas de Heracles», inaugurada por S.M. La Reina el pasado 15 de febrero o con la ponencia de D. Miguel Artola «El Libro en los siglos XVIII y XIX», por citar uno de los 133 ponentes que han impartido conferencias durante estos catorce meses, y convivirán con las nuevas actividades previstas para este verano como los talleres infantiles, los itinerarios temáticos por el museo o los conciertos de música del Patio Romano.

En mi informe he subrayado todos los aspectos positivos del Museo sin ahondar en los graves problemas existentes, que son muchos y de gran importancia, pero he querido que mi balance fuera el reflejo del ánimo de optimismo e ilusión que durante mi estancia en el Museo he deseado transmitir a todo su personal y que ojalá lo haya conseguido, pues lo considero clave para el futuro de esta casa.

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 1ª 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 plan-

tilla del Museo Arqueológico Nacional, auténticos responsables de los objetivos alcanzados.

A todos mis más sinceras gracias por haberme brindado la posibilidad de ser directora del M.A.N. durante catorce meses, experiencia personal y profesional que nunca olvidaré, que siempre me acompañará y que me hará dibujar una sonrisa, al pensar que fue un sueño en mi carrera como arqueóloga y conservadora de Museos.