

El Museo de América en tiempos del COVID-19: crónica de un cierre y de una reapertura

The Museo de América in time of COVID-19: chronicle of a closing and a reopening

Encarnación Hidalgo Cámara

Directora del Museo de América;
dirección.america@cultura.gob.es

Resumen: Las siguientes páginas son un breve relato de la gestión de la crisis causada por la pandemia de COVID-19 en el Museo de América, desde las vísperas de su cierre al público el 12 de marzo de 2020 hasta su reapertura el 9 de junio de ese mismo año. Se presentan aspectos de gestión sanitaria, administrativa, económica y de personal poco conocidos, junto con actuaciones más visibles en el terreno del diseño y la ejecución de actividades públicas. El mantenimiento de la operatividad del museo fue posible gracias a las herramientas digitales que actuaron como el soporte vital del museo, la motivación de los trabajadores y una planificación específica. Finalmente se adelantan algunas conclusiones provisionales acerca del papel desempeñado por la cultura y concretamente por los museos en tiempos de crisis: el valor simbólico de sus cierres y sus reaperturas, la fidelidad del público, la implementación imparabable de la transformación digital y su relación con la sostenibilidad de estas instituciones.

Palabras clave: Museo de América, COVID-19, gestión de crisis, transformación digital.

Abstract: The following pages are a short story of the crisis management caused by the COVID-19 pandemic in the Museo de América, since some days before the closure on March 12th until the reopening on June 9th. Here are presented some aspects of public health, administrative, economic and human resources management that are few known, along with some more visible actions of design and execution of public activities. Digital tools that worked as life support, the motivation of the professionals and a specific planning made possible the operational capacity of the closed museum. At the end of this text are proposed some provisional conclusions about the role played by the culture, and more especially by the museums, in time of crisis: the symbolic meaning of their closures and reopenings, the fidelity of the public, the unstoppable implementation of the digital transformations and the relationship with the sustainability of these institutions.

Keywords: Museo de América, COVID-19, crisis management, digital transformation.



El jueves 12 de marzo de 2020 el Museo de América cerró por primera vez sus puertas desde su reinauguración el 12 de octubre de 1994, cuando se vio obligado a cerrar por obras durante más de una década. Desde entonces se había mantenido abierto ininterrumpidamente. Ahora cerraba junto con el resto de los museos integrantes de la Subdirección General de Museos Estatales, doblegándose a una realidad sanitaria temible y sin precedentes en nuestro país, que se extendía por todo el planeta y suscitaba multitud de interrogantes y escasas respuestas. Lo único que se sabía era que se trataba de un virus respiratorio altamente contagioso y peligroso, para el que aún no existía ni cura ni vacuna, y solo se podía recurrir a las más elementales medidas de protección. Entre ellas se encontraba el cierre de los centros deportivos, docentes y culturales, por ser espacios cerrados en los que la enfermedad podría campar a sus anchas.

La Comunidad de Madrid anunció la tarde del lunes 9 el cierre de colegios, institutos de enseñanza media, universidades y, en general, el cese de toda actividad docente. Pronto, instalaciones deportivas, cines, teatros, salas de conciertos, restaurantes, bibliotecas, archivos y museos se vieron en la misma situación en cuestión de escasos días, prácticamente horas. Desde el martes 10 estábamos pendientes de las resoluciones ministeriales referentes tanto al cierre al público como a la modalidad laboral que se implantase desde ese momento. En los museos sabemos bien que estar cerrados al público no significa en modo alguno que la actividad laboral cese, y nos preparábamos para trasladar y ejecutar rápidamente las instrucciones que recibiésemos a fin de que trabajadores, colecciones y edificio estuviesen a salvo.

Todos los trabajadores estábamos las veinticuatro horas del día pendientes del teléfono y del correo electrónico. Los acontecimientos se desarrollaban a gran velocidad y los anuncios se sucedían uno tras otro hasta que, finalmente, el jueves 12 el Museo de América cerró sus puertas. Los compañeros se fueron despidiendo apresuradamente unos de otros, y nadie se atrevía a decir en voz alta lo que pensaba: ¿Cuándo volveríamos a vernos? Finalmente, el domingo 14 el Boletín Oficial del Estado publicó el *Real Decreto 463/2020, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19*.

Durante algunos días aún acudimos al museo un pequeño equipo de servicios mínimos integrado por dirección, subdirección, secretaría y mantenimiento, pero la gravedad de la situación se impuso, y a partir del jueves 18 el edificio y sus colecciones quedaron bajo la custodia y los cuidados presenciales del personal de seguridad, mantenimiento, limpieza y jardinería, siempre siguiendo las indicaciones de la dirección y del personal técnico. La deuda de gratitud contraída con los trabajadores, tanto públicos como pertenecientes a empresas externas, que siguieron acudiendo a sus puestos en lo más duro de aquella terrible primera ola de la pandemia, difícilmente podrá saldarse. Mientras, día tras día, los dieciséis directores de los museos de la Subdirección General de Museos Estatales informábamos de la situación sanitaria de nuestros centros, y me consta la inquietud con que esperaban nuestros correos, temiendo que tras un retraso en su envío hubiese alguna razón sanitaria grave.

El gran reto en aquellas circunstancias no era tanto «y ahora, ¿qué hacemos?» sino más bien «¿Cómo lo hacemos?». Los museos tenemos experiencia demostrada en seguir trabajando incluso en circunstancias que exigen el cierre al público durante periodos prolongados, como sucedió en este mismo museo durante las obras de remodelación antes mencionadas. Un museo cerrado al público sigue siendo un museo en activo, pues se mantiene el trabajo de conservación preventiva, restauración, estudio, documentación, investigación y publicación sobre las colecciones, pero también sobre los restantes ámbitos museológicos, como puede comprobarse en los textos publicados en este mismo número por los departamentos técnicos de este museo. Pero en esta ocasión la dificultad era considerablemente mayor, ya que las instalaciones permanecían cerradas para el público, pero también para los propios trabajadores.

Mucho se ha hablado, y se seguirá hablando, acerca del papel desempeñado por la telemática en el mantenimiento de la relación entre el museo y la sociedad cuando no es posible la visita presencial,

más aún en este caso en el que además el público se encontraba confinado en sus domicilios. Los especialistas se han afanado por agudizar el ingenio y acuñar nuevas denominaciones para conceptos que no siempre son tan nuevos, pero que ahora se presentan en circunstancias inéditas. Así se habla, entre otras muchas cosas, de «coronabreak», «gameover», «museología confinada», «museos pospandemia», «disrupciones», «avatares telemáticos» y un largo etc. para afrontar la relación presente y futura de los museos y la sociedad.

En esta situación de crisis sanitaria, con unas primeras medidas tan graves como el estado de alarma y el confinamiento, la importancia de disponer de estas herramientas va más allá de posibilitar la realización de actividades online, ya sea a través de la web o de las redes sociales, para no perder el contacto con la sociedad. Lo cierto es que las herramientas telemáticas actuaron como el soporte vital que permitió que el museo en su totalidad siguiera operativo: era prioritario mantener activa y actualizada la gestión administrativa, económica y de personal, que a su vez permitía que el personal siguiera trabajando desde sus domicilios, con sus propios medios y conexiones a Internet.

El poder acceder en remoto a nuestros ordenadores del museo, algo a lo que ahora estamos habituados, fue decisivo y totalmente novedoso para nosotros. Ciertamente esto dependía de la capacidad de gestión técnica y administrativa de nuestros compañeros en las unidades informáticas del Ministerio de Cultura y Deporte, que debieron hacer frente a una avalancha de solicitudes, y que obligó a priorizar las necesidades de los departamentos de Difusión y de Comunicación, junto con Administración y Dirección, antes que las del resto de departamentos. Finalmente todo el personal técnico y administrativo del Museo de América pudo disponer del acceso en remoto a sus ordenadores. Y de este modo el mal llamado «teletrabajo» entró en nuestras vidas.

Tanto el cierre como la posterior reapertura el 9 de junio conllevaron una ingente cantidad de trabajo, el cual sin este soporte telemático hubiera sido enormemente difícil de gestionar, por no decir imposible. Siempre de manera coordinada con los servicios centrales de nuestra Subdirección General se gestionaron: formularios provisionales y definitivos —con sus varios anexos— para regular la modalidad de trabajo, presencial o a distancia, y sus diferentes causas; cuadros de seguimiento sanitario del personal, cuyos distintos formatos se sucedieron uno tras otro, primero diarios y luego semanales; documentos de movilidad —«pases o salvoconductos», como un tanto dramáticamente los denominamos al principio— para que todos, primero los servicios mínimos y más tarde el resto de compañeros, pudiéramos cruzar las distintas zonas básicas de salud desde nuestros domicilios hasta el museo; declaraciones de vulnerabilidad de los trabajadores (cuyo formato fue objeto también de un proceso de mutación continua); declaraciones responsables de incorporación voluntaria; la suspensión/aplazamiento de los contratos con empresas externas —muy especialmente con las responsables de las actividades educativas— y su posterior reactivación; la gestión de la concurrencia de la actividad empresarial; la participación en la elaboración del Plan de Contingencia en la parte que nos atañía; la participación en el documento para la conservación, manipulación y gestión de las colecciones (protocolo COVID para colecciones); la gestión de la prórroga de nuestros préstamos a exposiciones externas así como de los préstamos de otras instituciones en nuestras propias exposiciones temporales y, hablando de exposiciones, los «correos virtuales» ante la imposibilidad o el riesgo de viajar de los técnicos del museo, es decir, la retransmisión en directo de las operaciones de transporte, desembalaje, control de conservación, montaje, etc. cuando fue posible reanudar la actividad expositiva, así como tantas otras gestiones imprescindibles que pudieron ejecutarse gracias al soporte telemático.

De cara al público, lo más visible fue la enorme batería de actividades online que todos los museos desarrollamos a través de las redes sociales y las páginas web, un proceso irreversible que ya estaba en marcha pero que forzosamente se vio acelerado, y me atrevo a decir que ya también normalizado: retransmisiones en directo, juegos, entrevistas, videoconferencias, actividades para todas las edades con la colaboración del público y todo aquello que se nos ocurría y que la tecnología nos

permitía llevar a cabo. Gracias a ello pudimos superar con nota la primavera, con su apretada agenda de sucesivas celebraciones (Día del Libro, Día Internacional de los Museos, Día Internacional de los Archivos, *MuseumWeek*, *#Askacurator*...). Además iniciamos entonces la actualización de nuestra página web, que pudimos presentar al público el verano de 2021.

También nuestro modo habitual de trabajo se modificó. Para facilitar el diseño, la ejecución y el seguimiento de estas actividades creamos un sistema de fichas que recogía de manera organizada la información aportada entre todos, fuese cual fuese el perfil y el departamento habitual de cada uno, que subíamos a un drive creado expresamente para que todos presentasen sus propuestas y colaborasen en ellas. Desde restauración hasta biblioteca, pasando por los departamentos técnicos, todos los compañeros demostraron una iniciativa y un grado de participación que iba más allá del simple deber, con un comportamiento profesional y personal que les honra. Pero no debemos caer en la trampa de confiarlo todo de manera habitual a la buena voluntad. Sin duda, el gran esfuerzo realizado en la primavera de 2020 también pasó factura en el otoño, no tanto física como emocional, pues esa motivación e intensidad en el trabajo difícilmente puede mantenerse a lo largo del tiempo.

Fue el gran momento de las estrategias de comunicación, que difícilmente pueden improvisarse, y de la participación ciudadana, pero también de la intensificación de los trabajos internos de documentación, catalogación e investigación. El acceso remoto a DOMUS era una vieja aspiración que por fin se hizo realidad, y que facilitó enormemente también el diseño de actividades públicas. Lo que se perdió en tareas presenciales, como el fotografiado de las colecciones, se ganó en la limpieza y actualización de la documentación y el archivo digital. Lo mismo sucedió con los trabajos de conservación y restauración, que se centraron en el control climático y en la revisión periódica presencial del estado de conservación de las colecciones, tanto en almacenes como en las salas de exposición con el edificio cerrado, y en la actualización documental, para recuperar paulatinamente los trabajos de restauración a medida que fue posible.

Todo esto salpicado de imprevistos, como una nueva gotera ocasionada por las lluvias de primavera y cuya reparación tuvo que esperar meses, o la permanente preocupación por el sistema de climatización, que cada pocos días necesitaba ajustes manuales por el personal de mantenimiento para compensar pérdidas de agua en el circuito, siempre con el temor de no poder ponerlo de nuevo en funcionamiento si se producía el vaciado total del circuito, con consecuencias inevitables para las colecciones. Amén de las frecuentes estadísticas, cuestionarios y formularios que cada poco tiempo nos llegaban desde asociaciones internacionales (NEMO, ICOM, IBERMUSEOS...) o de fundaciones, universidades, etc., todos ellos interesados en obtener información acerca del modo en que la situación sanitaria afectaba al museo.

La fecha de la reapertura quedó fijada definitivamente para el 9 de junio, antes del fin del estado de alarma el 21 de ese mismo mes, encontrándose Madrid aún en la Fase II del Plan de Desescalada. Si bien el cierre se había producido de manera súbita, la reapertura en cambio se produjo de manera programada, gracias a una planificación minuciosa y administrativamente muy compleja liderada desde los servicios centrales de la Subdirección General de Museos Estatales, en comunicación a su vez con el Área de Prevención de Riesgos Laborales. Junto con la elaboración del Plan de Contingencia ya mencionado, era necesario adquirir cantidades importantes de equipamiento y materiales de protección, en un mercado que ya no estaba desabastecido pero en el que no siempre era fácil encontrar suministros disponibles en las cantidades necesarias. Y todo ello gestionado administrativamente de urgencia con la mente puesta en la fecha del 9 de junio. En realidad, los trabajos derivados del cierre y los preparativos para la reapertura se sucedieron prácticamente sin solución de continuidad.

Así fue como en las vísperas del día de la reapertura llegaron al museo alfombras desinfectantes, catenarias, atriles, cartelería, mamparas, papeleras accionadas por pedales y con tapa, tótems

informativos, señales de vinilo, cintas separadoras con sus soportes, más geles hidroalcohólicos, mascarillas, guantes, pantallas faciales... Se verificó el aforo máximo, se habilitaron puertas distintas para la entrada y salida de los visitantes, se instalaron códigos QR y todo aquello que pensamos que podía contribuir a la seguridad de trabajadores y visitantes. En el principio de la crisis sanitaria, en un escenario de gran escasez, el propio museo actuó como proveedor inicial de material de protección para los trabajadores propios y externos, más concretamente el departamento de conservación cuyas reservas de guantes de látex y de mascarillas asaltamos, por poco adecuadas que estas últimas fueran para las necesidades sanitarias del momento. Además, pusimos nuestro aparcamiento a disposición del personal sanitario de los hospitales cercanos antes incluso de que desde el Ayuntamiento de Madrid nos lo solicitasen.

En los museos, en general, existía un cierto debate acerca de si la implantación de estas medidas sería bien aceptada por el público o si por el contrario causaría rechazo o incluso temor. Hasta ese momento los visitantes habían deambulado con total libertad por las salas de los museos y ahora deberían acostumbrarse a seguir itinerarios concretos, leer la abundante cartelería, realizar gestos barrera o de protección como el uso de las mascarillas y del hidrogel o mantener una cierta distancia física. En nuestro caso optamos por utilizar todos los recursos a nuestra disposición, arriesgándonos incluso a causar un cierto agobio a los visitantes, con la convicción de que la sensación de seguridad que este despliegue de recursos causase tranquilizaría y animaría al público a volver a los museos. Esta fue nuestra posición y los hechos nos dieron la razón. Hay que decir que el emplazamiento del Museo de América, un edificio exento rodeado de una extensa zona ajardinada, y las características de sus salas de exposiciones, amplias y de gran altura, con puntos de acceso a los claustros en todas ellas, facilitan una visita cómoda y segura. De hecho la plaza del museo se convirtió en punto de recreo al que durante el confinamiento acudieron familias y vecinos del barrio, atraídos por el espacio al aire libre alejado del tráfico rodado.

Pero todos estos preparativos servirían de poco si el público, una vez reabierto el museo, no volvía a él. La gran pregunta era: ¿Quién se va a arriesgar a entrar ahora en un museo? Salimos de dudas el 9 de junio de 2020 a las 10:30, cuando, tras tres meses de cierre, el Museo de América reabrió sus puertas al público que aguardaba pacientemente en el exterior. No eran multitudes, pero era apreciable. El primer visitante, un caballero que ya llevaba un tiempo esperando, al entrar manifestó: «Gracias por proteger nuestro patrimonio».

La crisis sanitaria aún no ha concluido, si bien en el momento de escribir estas páginas la situación es notablemente mejor gracias al alto porcentaje de población vacunada y a los incesantes avances en la investigación. Aún es prematuro extraer conclusiones definitivas, pero sí se puede perfilar algunas en las que existe un consenso general.

Por una parte, en una situación extraordinariamente compleja, destinada a pasar a los manuales como el ejemplo perfecto de un situación VUCA (por sus siglas en inglés para volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), la cultura se ha revelado como una necesidad personal y colectiva —con independencia de la situación económica— que iguala a la población rural y a la urbana y que, según defienden cada vez más especialistas, debería reconocerse como derecho humano fundamental. En circunstancias de aislamiento físico y de temor generalizado, grupos e individuos encontraron una fuente de paz, esperanza y dignidad en la creación y el consumo de actividades culturales: lectura, escritura, música, artes visuales, artes escénicas... y museos. Inesperadamente, la crisis sanitaria ha tenido un efecto positivo imprevisto al visibilizar de manera indiscutible la necesidad de la cultura en nuestras vidas.

El interrogante acerca de si el público regresaría a los museos, superando un temor razonable, quedó rápidamente despejado. Sí, el público nos estaba esperando. Claro que el turismo cultural de masas se resintió muy gravemente, que aún se tardó un tiempo prolongado en volver a recibir autobuses de escolares, o simplemente en recuperar las reservas de grupos. Sin embargo, al menos en el caso del Museo de América, no cesaron las visitas de pequeños grupos de familiares o de amigos, de

parejas o público individual, que no dejó de acudir desde el instante de la reapertura y que han devuelto la vida a las salas. En nuestro caso, la ubicación y las características del edificio y de las salas ya comentadas contribuyen sin duda a transmitir seguridad a los visitantes.

Los museos demuestran día a día su enorme flexibilidad y capacidad de adaptación a las necesidades cambiantes de la sociedad, pero además se ha revelado que son percibidos también como símbolos de normalidad. Los medios se ocuparon de la reapertura de los grandes museos nacionales e internacionales, ya fuesen el Louvre, el British Museum, el MoMA, o el Prado y el Reina Sofía. Estamos acostumbrados a ser noticia en caso de escándalo, de vandalismo o de incidentes desagradables, pero que lo seamos por nuestro cierre y reapertura, por retomar un cierto funcionamiento normal, indica que existe una sensibilidad social y un interés, de los cuales los propios profesionales tal vez no éramos plenamente conscientes.

Por supuesto, se ha alcanzado un punto de no retorno en su transformación digital. De manera forzosa hemos avanzado hacia ella, siendo las actividades de difusión online las más visibles para el público. Pero no debemos olvidar que esta transformación se está produciendo en todos los ámbitos museísticos, tanto públicos como internos, y que la investigación, la restauración, la documentación, así como la gestión, se benefician de ella. Es cierto, no obstante, que la actividad y presencia digital no sustituyen en modo alguno a la presencial, y que frecuentemente tenemos la impresión de que las demandas sociales se han duplicado, pues de los museos se espera no solo que toda actividad pública presencial tenga su correlato telemático, sino que exista además toda una esfera digital de actuaciones propia, que no necesariamente conlleva una versión presencial. Crecen las expectativas y para su satisfacción es necesario no solo el crecimiento de los recursos sino la optimización de los ya existentes.

Por último, quisiera recordar que la utilización de las herramientas telemáticas, a las que me he referido antes como el soporte vital del museo, repercuten positivamente en una mayor sostenibilidad, accesibilidad, inclusión, diversidad, igualdad... Ciertamente existe una brecha digital, pero los museos también contribuyen a su superación en tanto que sus actividades, diseñadas para todo tipo de público, son un modo atractivo de familiarizarse con la tecnología y avanzar en su conocimiento en un entorno distendido.

En definitiva, la crisis sanitaria causada por la pandemia de COVID-19 es una lección de la que aún seguimos aprendiendo.