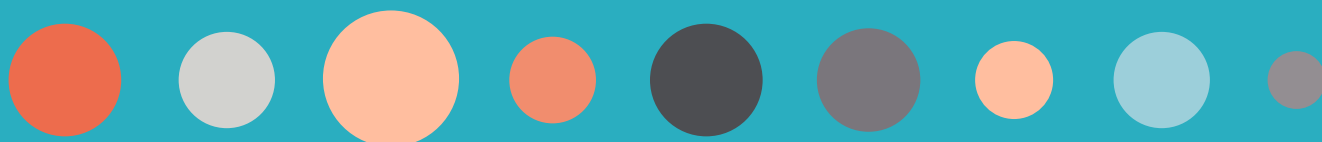


Los museos españoles ante la pandemia de COVID-19

Estudio del Observatorio
de Museos de España



Los museos españoles ante la pandemia de COVID-19

Estudio del Observatorio
de Museos de España

Catálogo de publicaciones del Ministerio: www.culturaydeporte.gob.es

Catálogo general de publicaciones oficiales: <https://cpage.mpr.gob.es>

Edición 2022



MINISTERIO DE CULTURA
Y DEPORTE

Edita:

© SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA
Subdirección General de Atención al Ciudadano,
Documentación y Publicaciones

© De los textos e imágenes: sus autores

NIPO: 822-22-003-X

LOS MUSEOS ESPAÑOLES ANTE LA PANDEMIA DE COVID-19
Subdirección General de Museos Estatales
Observatorio de Museos de España

Elaboración y redacción
Rocío del Pozo Sánchez

Revisión de contenidos
Olga Ovejero Larsson

Coordinación publicación
Laura Fernández Frutos

CONSEJO ASESOR OBSERVATORIO DE MUSEOS DE ESPAÑA (OME)

Ministerio de Cultura y Deporte
Mercedes Roldán Sánchez
Rocío del Pozo Sánchez
Olga Ovejero Larsson

Andalucía
Montserrat Barragán Jané
Luz Pérez Iriarte

Aragón
Laura Asín Martínez
Fernando Sarriá Ramírez

Principado de Asturias
Mercedes Mingote Adán

Illes Balears
Catalina Ferrando Ballester
Francesca Tugores Truyol

Canarias
Christian J. Perazzone

Cantabria
Amparo López Ortiz

Castilla y León
José Luis Hoyas Díez

Castilla-La Mancha
María Perlín Benito

Cataluña
Magda Gassó Hoja

Comunitat Valenciana
Adoración de Rufino Ramón
Mónica Vázquez Barrachina

Extremadura
Ana Isabel Jiménez del Moral

Galicia
Nuria Serrano Téllez

Comunidad de Madrid
Charo Melero Tejerina
Eusebio Bonilla Sánchez

Región de Murcia
Francisco Javier Bernal Casanova

Comunidad Foral de Navarra
Susana Irigaray Soto

País Vasco
Aitor Antuñano Zubiete

La Rioja
Ana Carmen Zabalegui Reclusa

Ceuta
Ana Lería Ayora

Melilla
Francisco Alfaya Góngora

Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades
Esteban Manrique Reol

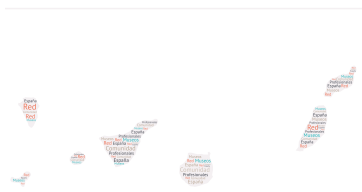
Ministerio de Presidencia
José Luis Valverde Merino

Ministerio de Defensa
Mercedes del Valle Gutiérrez
Ainhua Simón Díez

Iglesia Católica
Francisco José Alegría Ruiz

Índice

Presentación	7
Agradecimientos	9
Consideraciones previas	10
Planteamiento del estudio y diseño de la muestra	13
Resultados	18
Caracterización del museo.....	18
Cierre y reapertura de los museos	22
Tras la reapertura	28
Impacto en el número de visitas físicas	40
Impacto en la procedencia de las visitas físicas.....	43
Impacto en la programación cultural presencial tras la reapertura	44
Impacto en la actividad digital	49
Profesionales de museos y visión de la situación	54
Conclusiones	78
Anexo 1. Cuestionario	80
Cierre y reapertura de los museos	82
Impacto en el número de visitas físicas	84
Impacto en la procedencia de las visitas físicas.....	86
Impacto en los servicios y la programación cultural presencial tras la reapertura	87
Impacto en la actividad digital	88
Profesionales de museos y visión de la situación	90



Presentación

En las últimas cuatro décadas hemos sido testigos de un avance sin precedentes en el panorama de los museos españoles: un crecimiento en el número de instituciones, una mejora en la calidad de sus presentaciones y de su programación, así como números más elevados en la asistencia de público y un mayor peso de los museos como dinamizadores culturales y turísticos.

El enorme desafío planteado por la pandemia de COVID-19 puede poner en peligro estos logros que, además, habían sido alcanzados en distinta medida, dada la diversidad de situaciones de los museos en nuestro país. Por ello, una vez finalizado el período de confinamiento decretado durante la primavera de 2020, y efectuada la reapertura de los museos, resultaba imprescindible medir la fortaleza real del sector: su capacidad de adaptación y reorganización durante el cierre, los recursos disponibles para asumir el esfuerzo de la reapertura, y también el impacto sobre la respuesta del público en los meses inmediatamente posteriores a la misma.



Visitantes en la sala didáctica del Museo Marítimo de Bilbao.

A esos objetivos responde este estudio, que se ha planteado intentando dar el mayor protagonismo posible a los profesionales que trabajan en los museos; por eso, el instrumento utilizado para llevarlo a cabo ha sido el Observatorio de Museos de España. El OME es un proyecto impulsado por la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura y Deporte con el fin de cohesionar y fortalecer la comunidad de los museos en nuestro país. En su Consejo Asesor participan profesionales de museos de todas las comunidades y ciudades autónomas, así como de los Ministerios de Defensa, Ciencia e Innovación y Presidencia.

Desarrollado de forma colaborativa con los miembros del OME, el estudio recaba información procedente de instituciones muy diversas durante el crítico periodo transcurrido entre marzo y noviembre de 2020. Sus resultados reflejan el efecto adverso de la pandemia, pero también las estrategias desplegadas por los museos para convivir con aquella y mantenerse activos en el nuevo contexto. Además de esta aproximación, el informe plantea una pregunta abierta para recoger la visión de los profesionales en torno al futuro de los museos. En muchas de esas valoraciones, se percibe confianza en la recuperación y en la contribución de estas instituciones.

Conscientes de la urgencia de preservar el patrimonio cultural y natural, esperamos que el futuro de los museos siga la senda de la sostenibilidad, la participación democrática y la relevancia social. En ese sentido, deseamos que esta situación tenga como consecuencia positiva el aprendizaje de nuevas estrategias que permitan avanzar en esa dirección. Como señala uno de los profesionales encuestados, ojalá que, tras esta crisis, el éxito de los museos se mida no por sus cifras de visitantes, sino por su capacidad para generar aprendizaje, identidad y sentido de pertenencia.

Mercedes Roldán Sánchez
Subdirectora General de Museos Estatales

Agradecimientos

Queremos agradecer su trabajo y su colaboración a los museos que han respondido al cuestionario y nos han permitido acercarnos a su realidad para conocerla y hacerla pública. Hacemos extensivo este agradecimiento al resto de museos de nuestro país, a los que la muestra representa, que han demostrado capacidad de adaptación, creatividad y resiliencia en este duro periodo.

Asimismo, agradecemos su apoyo a todos los miembros del Consejo del OME, que han dedicado su tiempo para hacer posible este estudio, respaldando y trabajando a favor de un proyecto de colaboración.

Por último, queremos agradecer a la División de Estadística del Ministerio de Cultura y Deporte su asesoramiento y disponibilidad, fundamentales en la gestación del proyecto que nos ocupa.

Consideraciones previas

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara la situación de pandemia por COVID-19. Poco después, España publica el Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, con el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria. Dicha declaración supuso, entre otras medidas, la limitación de la libertad de circulación de las personas (art. 7) y la suspensión de la apertura al público de los locales y establecimientos no esenciales (art. 10). En consecuencia, los museos españoles cerraron sus puertas e iniciaron, junto al resto del país, una etapa crítica que se mantuvo hasta que se inició la llamada desescalada dentro del Plan para la transición a una nueva normalidad.

En el momento en que se redacta este estudio, mayo de 2021, la pandemia no ha sido superada y todos los aspectos de la vida siguen condicionados por las precauciones necesarias para evitar la transmisión del virus.

Desde el principio, el sector cultural reaccionó con solidez y creatividad con el objetivo de mantenerse disponible para la población a la vez como bálsamo y estímulo, vía de escape y también anclaje al mundo, porque, consciente de su responsabilidad, decidió de forma masiva y espontánea, como algo que no puede ser concebido de otra manera, que entre todas las renunciaciones que iban a imponerse no podía encontrarse la cultura.



Exteriores del Museo Arqueológico Nacional, Madrid. Mayo 2020.



Interior sin público. Museo de Prehistoria y Arqueología de Cantabria. Santander.

Esta reacción del sector cultural, sensible como siempre a las necesidades de la sociedad, se concreta en un torrente de iniciativas, muchas de ellas digitales, para llegar a los individuos y favorecer el mantenimiento de vínculos dentro del aislamiento.

Como parte de esta fuerza, los museos toman mayoritariamente la decisión de mantener sus servicios en lo posible de forma *online*, y muy pronto algunas organizaciones inician estudios para conocer cómo les afecta el cierre y la adaptación a la nueva situación. Es el caso de ICOM¹ o ACRE², que lanzan sendas encuestas, desde el sector privado, o de la Generalitat de Catalunya³, desde el sector público. Todas comparten cierto marco temporal común, ubicado en los meses que siguen a la declaración del estado de alarma, pero su ámbito de estudio es diverso: muy amplio, como el conjunto de los museos a nivel mundial, o mucho más restringido, como es el limitado a los museos de una comunidad autónoma en el contexto español; asimismo, algunas miden el impacto general, y otras, aspectos concretos, como el efecto en los profesionales de la restauración, por ceñirnos a los ejemplos citados. Pueden destacarse más estudios, como los impulsados desde el Programa de cooperación Ibermuseos⁴ sobre las necesidades de los museos al inicio de la pandemia, o los efectos de la misma sobre los profesionales de museos.

Una vez transcurridos los primeros meses de la crisis, España va instalándose en la *nueva normalidad* y los museos vuelven a abrir sus puertas, adaptándose cada día a una situación cambiante y desconocida.

¹ ICOM. Encuesta: museos, profesionales de los museos y COVID-19. Recuperado el 14 de abril de 2021. <https://icom.museum/es/covid-19/encuestas-y-datos/survey-museums-and-museum-professionals/>

² ACRE. 2020. Impacto económico del COVID-19 en el sector de la Conservación-Restauración. Recuperado el 14 de abril de 2021. <https://asociacion-acre.org/acciones/2020-medidas-covid-19/2020-impacto-economico-del-covid-19/>

³ Gencat. Impacte de la COVID-19 als museus. Recuperado el 14 de abril de 2021. <https://cultura.gencat.cat/ca/temes/museus/espai-covid-19.-recursos-per-al-sector-museistic/impacte-de-la-covid-19-als-museus/>

⁴ Ibermuseos. Museos y el COVID-19. Recuperado el 14 de abril de 2021. <http://www.bermuseos.org/informe-de-impacto-de-la-pandemia-y-repositorio-covid-19-para-los-museos/>



Familia entrando al Museo Marítimo de Bilbao.

Con este estudio el OME quiere dar respuesta a la necesidad de conocer cómo la pandemia de COVID-19 ha afectado al conjunto de los museos de nuestro país, tomando como marco temporal el período que transcurre entre marzo y noviembre de 2020: un período de nueve meses en los que se pasa del cierre y el confinamiento estricto de la población a la apertura y la adaptación diaria de las instituciones y del público. El objetivo es obtener no solo una fotografía del momento, sino una serie de datos que ayuden a describir todo un proceso de adecuación y acoplamiento en un período incierto.

El estudio difiere por lo tanto de los elaborados y publicados en 2020, inmediatamente después del cierre: al incluir los meses de verano y otoño posteriores a la reapertura, ofrece una primera aproximación sobre la capacidad de reacción de los museos ante el nuevo contexto, y también sobre la respuesta de la ciudadanía ante la reapertura.

Con esta meta en el horizonte, el OME se pone en marcha en octubre de 2020 para proyectar un estudio que marque el camino para alcanzarla. Se diseña, en primer lugar, una encuesta que persigue la obtención de datos cuantitativos que estructuren una base sólida de descripción y conocimiento para, a continuación, abrir un espacio para la valoración cualitativa y el debate entre profesionales que facilite sacar a la luz tanto la reflexión como los matices que no son susceptibles de ser reflejados en preguntas de carácter numérico. Una reflexión que se estima imprescindible para abordar el futuro de los museos a medio plazo.

Planteamiento del estudio y diseño de la muestra

Desde el Consejo Asesor del OME se abordó de forma cooperativa la elaboración de una consulta que permitiera conocer cómo los museos se han adaptado a la nueva situación. Esto suponía obtener información sobre las condiciones en que se produjo su cierre y, en su caso, posterior reapertura, desde distintas áreas de trabajo y estableciendo tres trimestres diferenciados (marzo-mayo, junio-agosto y septiembre-noviembre) como eje temporal del análisis.

El resultado ha sido un cuestionario (véase el ANEXO 1) de 49 preguntas dividido en las siguientes secciones:

1. Caracterización del museo.
2. Cierre y reapertura.
3. Impacto en el número de visitas físicas.
4. Impacto en la procedencia de las visitas físicas.
5. Impacto en los servicios y la programación cultural presencial tras la reapertura.
6. Impacto en la actividad digital.
7. Profesionales de museos y visión de la situación.

El propósito era conseguir información de una muestra representativa de museos españoles, tanto en número como en características. Para ello se tomó como referencia la última edición de la Estadística de museos y colecciones museográficas⁵ publicada, correspondiente al año 2018.

Cuantitativamente el objetivo marcado fue el de un 20 % de las instituciones de nuestro país. Siendo 1.461 las que respondieron a la citada Estadística, el número quedaba establecido en 292. Finalmente el número de cuestionarios enviados fue de 294.

Cualitativamente se seleccionaron las variables de ubicación del museo (Tabla 1), titularidad (Tabla 2) y tipo de colección (Tabla 3), como claves para conseguir la necesaria representatividad. Siguiendo estos criterios, la tabla de objetivos, en lo que se refiere al número total de museos a los que debía encuestar cada comunidad autónoma, fue la siguiente:

⁵ Estadística de museos y colecciones museográficas. Recuperado el 14 de abril de 2021. <http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/culturabase/museos-y-colecciones-museograficas/resultados-museos/2018.html>

Tabla 1. Objetivo de respuestas por comunidad autónoma

Comunidad autónoma	Número de museos
Andalucía	34
Aragón	15
Asturias (Principado de)	11
Balears (Illes)	11
Canarias	11
Cantabria	3
Castilla y León	21
Castilla-La Mancha	36
Cataluña	23
Comunitat Valenciana	47
Extremadura	10
Galicia	17
Madrid (Comunidad de)	26
Murcia (Región de)	7
Navarra (Comunidad Foral de)	3
País Vasco	13
Rioja (La)	3
Ceuta	1
Melilla	2

En cuanto a la distribución de museos por titularidad y tipología de colecciones, se encomendó asimismo a cada comunidad autónoma el envío del cuestionario a un determinado número de museos de cada tipo. Los objetivos por comunidad autónoma quedaron definidos de la siguiente forma:

Tabla 2. Objetivo de respuestas por comunidad autónoma según titularidad

Comunidad autónoma	Titularidad pública	Titularidad privada	Titularidad mixta
Andalucía	27	7	0
Aragón	11	4	0
Asturias (Principado de)	8	3	0
Balears (Illes)	6	4	1
Canarias	9	2	0
Cantabria	2	1	0
Castilla y León	14	7	0
Castilla-La Mancha	23	12	1
Cataluña	18	4	1
Comunitat Valenciana	37	9	1
Extremadura	10	0	0
Galicia	9	8	0
Madrid (Comunidad de)	23	3	0
Murcia (Región de)	6	1	0
Navarra (Comunidad Foral de)	1	1	0
País Vasco	8	4	1
Rioja (La)	2	1	0
Ceuta	1	0	0
Melilla	1	1	0

Tabla 3. Objetivo de respuestas por comunidad autónoma según tipo de colección

Comunidad autónoma	Arqueología	Bellas Artes/ Artes decorativas	Ciencia y tecnología/ Ciencias naturales	Arte contemporáneo/ Centro de arte	Etnografía y Antropología	General	Especializado	Historia	Otro (Casa museo, De Sitio, Otros)
Andalucía	7	2	1	4	3	5	4	5	3
Aragón	0	2	2	1	2	2	3	1	2
Asturias (Principado de)	0	1	1	1	4	0	2	0	2
Baleares (Illes)	1	1	0	2	2	1	1	1	2
Canarias	1	1	1	2	2	1	0	1	2
Cantabria ⁶	1	0	0	0	1	0	0	0	0
Castilla y León	2	5	1	1	3	2	3	3	1
Castilla-La Mancha	3	6	2	4	9	2	5	2	3
Cataluña	3	6	3	1	2	7	0	1	0
Comunitat Valenciana ⁷	11	6	5	2	11	2	4	3	2
Extremadura	3	1	0	1	3	0	1	1	0
Galicia	1	3	1	1	4	2	2	1	2
Madrid (Comunidad de)	1	4	3	3	3	0	3	5	4
Murcia (Región de)	3	1	0	0	1	0	1	1	0
Navarra (Comunidad Foral de) ⁸	0	0	0	1	0	0	0	0	0
País Vasco	1	1	3	1	1	1	3	1	1
Rioja (La)	0	1	1	0	0	1	0	0	0
Ceuta	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Melilla ⁹	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Los miembros del Consejo Asesor representantes de las comunidades autónomas, y, apoyando la labor, el resto de miembros, se dirigieron a museos de su territorio que cumplieran con estas características y les proporcionaron el enlace a la plataforma web configurada para responder de forma anónima a las preguntas del cuestionario.

Dentro de este desarrollo general hay que señalar la particularidad de Cataluña, en cuyo territorio, como señalamos antes, la Generalitat había realizado varias encuestas sobre el tema en los meses inmediatamente posteriores a la declaración del estado de alarma. Esto motivó su decisión de participar no enviando la encuesta, sino facilitando los datos de los museos que habían respondido a dos de ellas:

⁶ Más uno, en cualquier categoría.

⁷ Más uno, en cualquier categoría.

⁸ Más dos, en cualquier categoría.

⁹ Dos, en cualquier categoría.

- Valoració de les afectacions del virus SARS CoV-2 en els museus de Catalunya. Primers resultats
- Impacte de la COVID-19 en la freqüentació dels equipaments patrimonials de Catalunya el 2020

De este modo, se seleccionó entre los museos catalanes una muestra, de acuerdo con los criterios anteriormente expuestos, y tomando los datos proporcionados por la Generalitat de Catalunya se trasladó al cuestionario general la información correspondiente a las siguientes cuestiones:

1. Identificación del museo

- ¿En qué comunidad autónoma se ubica el museo?
- ¿En qué tipo de municipio?
- ¿Cuál es su titularidad?
- ¿A qué tipo de colección corresponde la mayor parte de los fondos del museo?
- Indique en qué rango de visitas anuales se encontraba la institución antes de la pandemia.

2. Cierre y reapertura

- ¿En qué fecha cerró el museo con motivo del inicio de la pandemia y de la posterior declaración del estado de alarma (marzo de 2020)?
- ¿Se ha podido volver a abrir el museo tras dicho cierre?
- En caso afirmativo, ¿qué día se produjo la reapertura?

3. Impacto en el número de visitas físicas

- Indique el número de visitas físicas al museo en el período marzo-mayo de 2020.
- Indique el número de visitas físicas al museo en el período marzo-mayo de 2019.
- Si no dispone de registro exacto o acceso a los datos anteriores, indique el porcentaje estimado de descenso de visitas en el período marzo-mayo de 2020, respecto al mismo período de 2019.
- Indique el número de visitas físicas al museo en el período junio-agosto de 2020.
- Indique el número de visitas físicas al museo en el período junio-agosto de 2019.
- Si no dispone de registro exacto o acceso a los datos anteriores, indique el porcentaje estimado de descenso o aumento de visitas en el período junio-agosto de 2020, respecto al mismo período de 2019.

4. Profesionales de museos y visión de la situación

- Indique cuál es la situación respecto a los trabajadores.
- ¿Cómo percibe el futuro del museo a medio plazo? (Respuesta abierta)

El resto del cuestionario no guardaba una correspondencia con preguntas planteadas anteriormente por la Generalitat de Catalunya, lo que implica que, en algunos de sus apartados, no se cuenta con respuestas relativas a los museos catalanes.

Con respecto a los museos del resto de comunidades autónomas, se dan también casos de instituciones que no han contestado a la totalidad del cuestionario. Con independencia de esta salvedad, y como se detallará en el capítulo siguiente de este informe, la muestra de museos que ha resultado de las encuestas obtenidas responde en gran medida a las previsiones realizadas al diseñar el estudio.

Resultados

Transcurrido el plazo establecido para la participación de los museos, se obtuvieron 255 respuestas de las 294 encuestas propuestas, que suponen el 88 % de nuestro objetivo y se corresponden con un 18 % de los museos españoles.

Se describen a continuación los resultados de las respuestas directas aportadas por los museos participantes, así como de algunos cruces estadísticos efectuados entre las mismas. La presentación de resultados se ha estructurado siguiendo el mismo orden en el que se disponían en el cuestionario.

Caracterización del museo

La primera sección del cuestionario incluía preguntas orientadas a conocer las características de los museos participantes. En primer lugar se solicitaron los datos identificativos del museo, que se correspondían con los criterios que se tomaron como base de la selección de la muestra: comunidad autónoma, titularidad y tipo de colección.

En lo que respecta al tipo de colección, se tomó como referencia la clasificación que hace la Estadística de museos y colecciones museográficas, si bien, al tratarse solo de una variable utilizada para garantizar la diversidad y representatividad de la muestra, y con la intención de hacer más sencilla su cumplimentación, se agruparon algunas de las categorías. Además de las que aparecen unidas (por ejemplo, Museo de Arte Contemporáneo y Centro de Arte), la categoría *Otros* incluye en nuestro estudio las correspondientes a *Casa museo*, *Museo de sitio* y *Otros* de la citada Estadística.

Con objeto de enriquecer el análisis, se incluyeron en este apartado preguntas para obtener otros datos, como los relativos al tamaño del municipio en el que se encuentra el museo y al rango de visitas anuales antes de la pandemia. Se añadía así información relevante para caracterizar los museos participantes, que, como se verá a lo largo del estudio, ha permitido extraer conclusiones significativas sobre la incidencia de la pandemia en distintos tipos de museos.

¿En qué comunidad autónoma se ubica el museo?

255 respuestas

La representación de los museos por territorios está muy cerca de la descrita en los objetivos, siendo la mayoría de variaciones existentes de no más de 3 puntos porcentuales. Esto implica que los museos de comunidades autónomas como Aragón, Castilla-La Mancha o Madrid, por poner algunos ejemplos, están ligeramente más representados de lo que correspondería al número de museos que poseen en relación al total nacional, mientras que el sector museístico de comunidades como Andalucía o Castilla y León está representado ligeramente por debajo de su

peso porcentual. Se trata en todos los casos de desviaciones leves, con la única excepción de la Comunitat Valenciana.

Gráfico 1. Mapa con porcentaje de respuestas obtenidas por comunidad autónoma

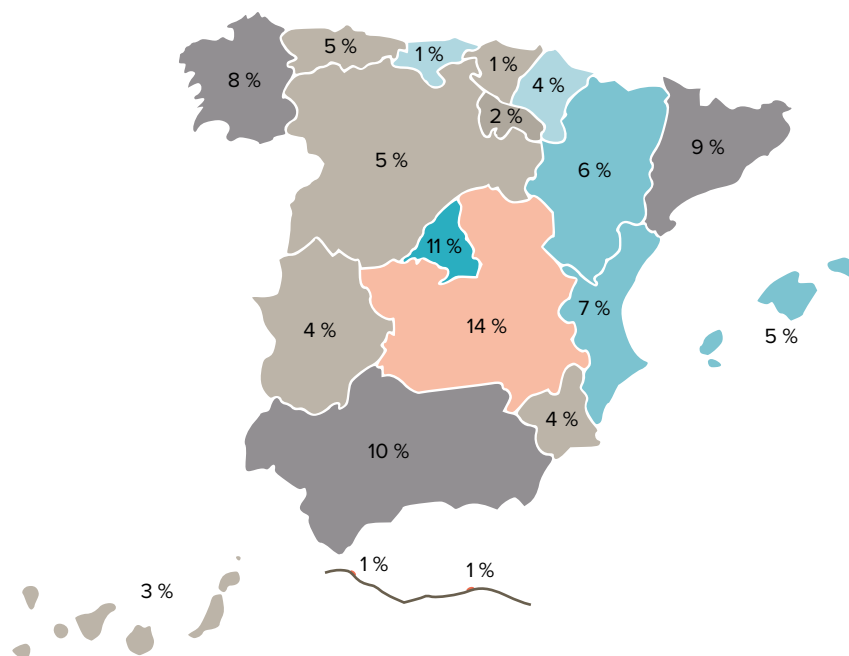


Tabla 4. Representación porcentual en las respuestas a la Estadística de museos y colecciones museográficas y en la encuesta del OME

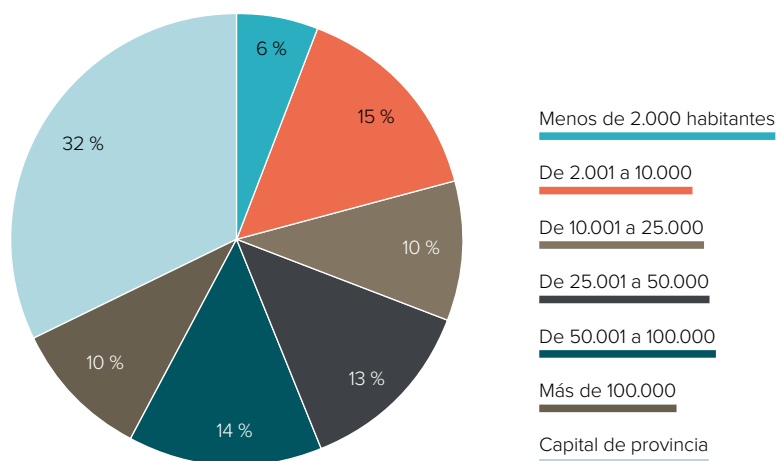
Comunidad autónoma	% del total de respuestas de la Estadística 2018 (1461)	% de representatividad en la encuesta
Andalucía	12	10
Aragón	5	6
Asturias (Principado de)	4	5
Baleares (Illes)	4	5
Canarias	4	3
Cantabria	1	1
Castilla y León	7	5
Castilla-La Mancha	12	14
Cataluña	8	9
Comunitat Valenciana	16	7
Extremadura	3	4
Galicia	6	8
Madrid (Comunidad de)	9	11
Murcia (Región de)	2	4
Navarra (Comunidad Foral de)	1	1
País Vasco	4	4
Rioja (La)	1	1
Ceuta	0	1
Melilla	1	1

¿En qué tipo de municipio?

255 respuestas

En cuanto al tamaño del municipio en que se ubican, los museos se encuentran distribuidos por todo el espectro, con mayor representación de las localidades con mayor número de habitantes: un 42 % de los museos se sitúa en municipios grandes, de más de 100.000 habitantes, o en capitales de provincia. En el otro lado de la balanza, algo más del 30 % se ubica en poblaciones de menos de 25.001 habitantes.

Gráfico 2. Distribución por tamaño de municipio

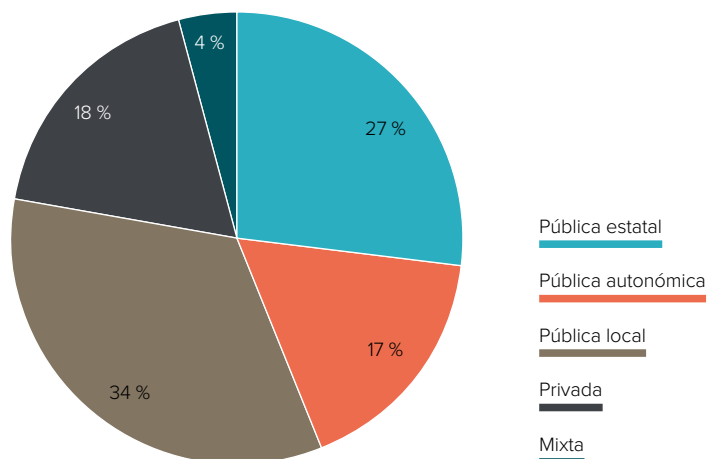


¿Cuál es su titularidad?

255 respuestas

El número final de respuestas ha influido en la representación obtenida en todos los parámetros, incluido el de la titularidad. En el gráfico podemos ver el porcentaje de museos participantes por titularidad. En nuestra encuesta están más representados los museos de titularidad pública estatal y autonómica, así como mixta, y algo menos, si tenemos como referencia la Estadística de museos y colecciones museográficas, los de titularidad pública local y privada.

Gráfico 3. Distribución según titularidad

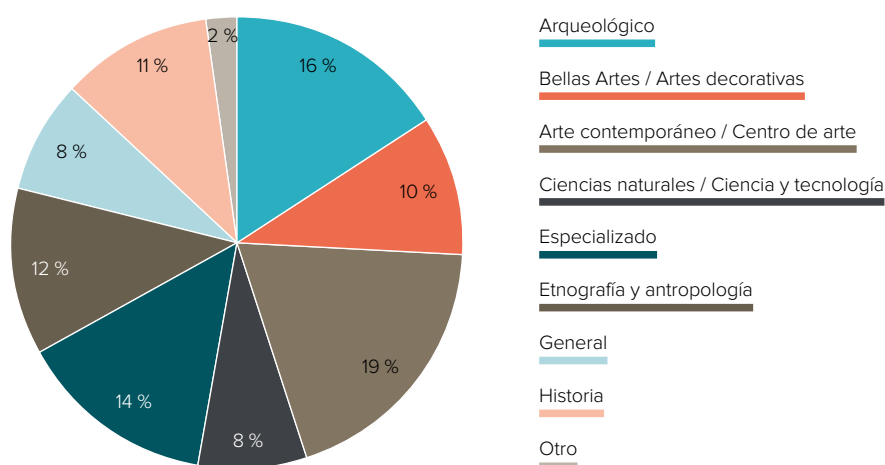


¿A qué tipo de colección corresponde la mayor parte de los fondos del museo?

255 respuestas

Del mismo modo que con la titularidad, el número final de respuestas hace variar en algunos puntos la representación total de los museos por tipo de colección. Entre los museos seleccionados para la muestra, los más numerosos eran los de Etnografía y Antropología, seguidos de los de Bellas Artes o Artes decorativas y de los de Arqueología. El gráfico muestra los porcentajes correspondientes a cada tipología entre los museos participantes. Todos los tipos de colección están representados, si bien los museos de Arte contemporáneo y Centros de arte, así como los arqueológicos, están presentes con un mayor peso porcentual del que les correspondería, al contrario que los de Bellas Artes y los de Etnografía o Antropología, ligeramente infrarrepresentados.

Gráfico 4. Distribución según tipo de colección

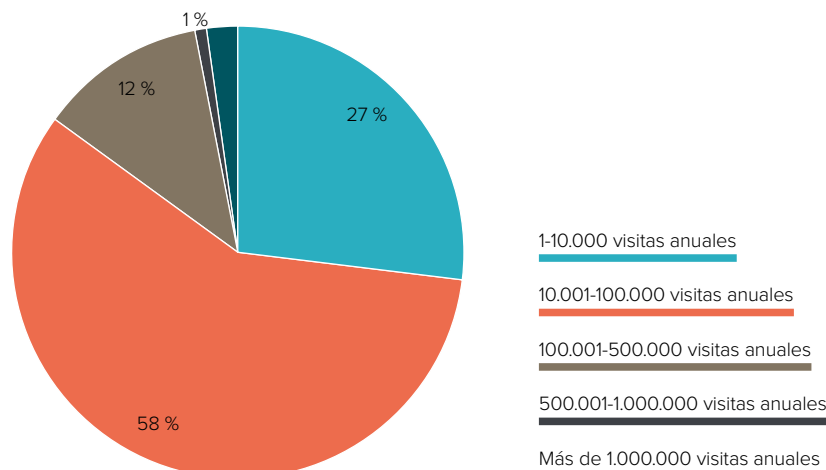


Indique en qué rango de visitas anuales se encontraba la institución antes de la pandemia

255 respuestas

La mayor parte de los museos que han respondido, el 58 %, son instituciones que recibieron en el año anterior entre 10.001 y 100.000 visitas.

Gráfico 5. Distribución según número de visitas recibidas en 2019



El siguiente grupo mayoritario es el de los museos más pequeños, con entre 1 y 10.000 visitas, que suponen el 27 %. Solo un 15 % de ellos se encuentra por encima de las 100.000 visitas anuales.

Cierre y reapertura de los museos

Una vez expuestos los datos descriptivos de la muestra, en el cuestionario se incluían varias preguntas encaminadas a conocer el tiempo que los museos debieron permanecer cerrados con motivo del confinamiento y cierre de los servicios no esenciales establecido por el estado de alarma de marzo de 2020, y qué actividades priorizaron en ese lapso.

Cierre y reapertura con motivo del inicio de la pandemia y posterior declaración del estado de alarma (marzo de 2020)

Las cuestiones dirigidas a delimitar el período temporal eran las siguientes:

1. ¿En qué fecha cerró el museo con motivo del inicio de la pandemia y posterior declaración del estado de alarma (marzo de 2020)?
2. ¿Se ha podido volver a abrir el museo tras dicho cierre?
3. En caso afirmativo, ¿qué día se produjo la reapertura?

El primer estado de alarma se extendió del 15 de marzo al 21 de junio. Entre ambas fechas transcurrieron 98 días, si bien algunos museos no cerraron el día 15 de marzo, sino alrededor de esa fecha, y su cierre tampoco se prolongó durante este período en su totalidad.

El 28 de abril se anuncia la ampliación del estado de alarma hasta el 24 de mayo y se prevén tres fases de desescalada de acuerdo con el «Plan para la transición hacia la nueva normalidad»¹⁰:

- La fase 1 o inicial y la 2 o intermedia permitían la apertura de los museos al público, para individuos o unidades de convivencia, con medidas de restricción y control de aforo a un tercio¹¹, y solo para visitas, sin actividades culturales ni educativas.



Aviso de cierre difundido en redes sociales. Museo Arqueológico Nacional. Madrid.

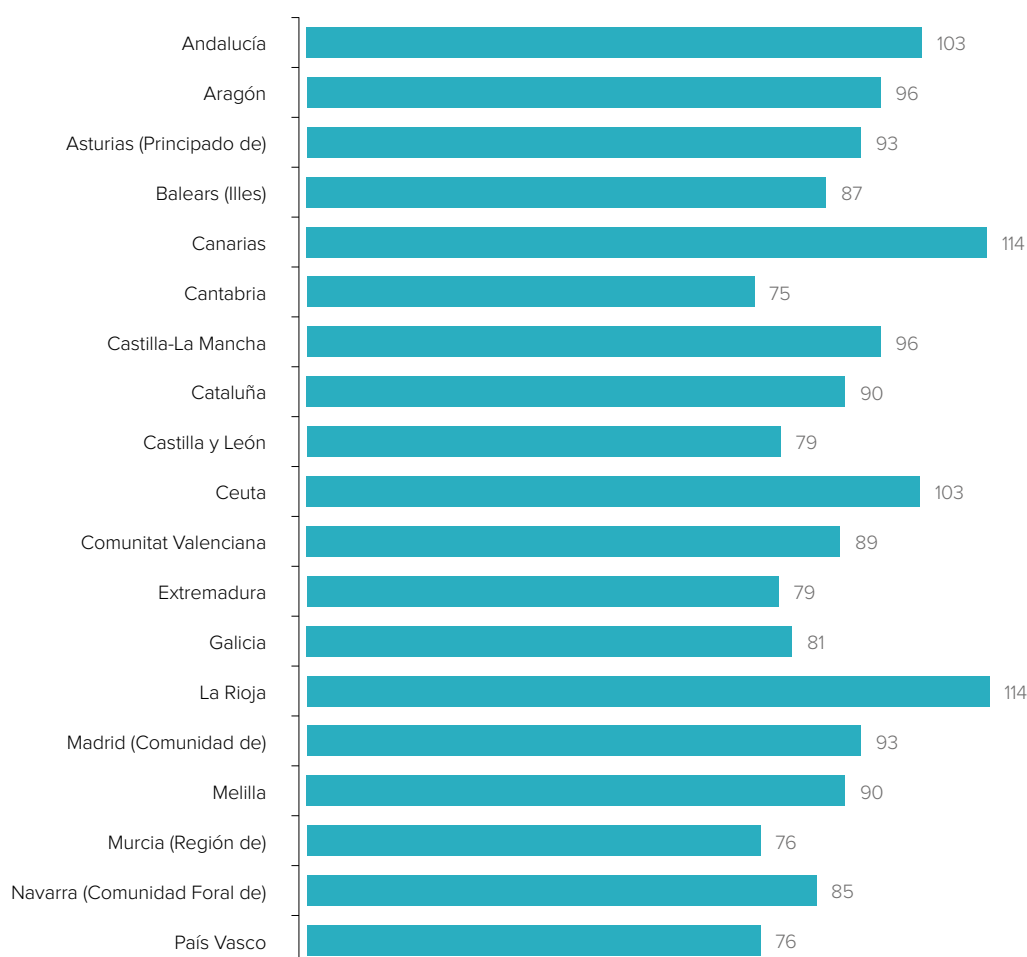
¹⁰ Planificación de medidas para la reapertura de los museos de titularidad y gestión estatal dependientes de la Dirección General de Bellas Artes. Recuperado el 24/03/2021. <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:6f409c61-dac0-4d66-a3f8-781ebbbcf868/planificaci-n-de-medidas-para-la-reapertura-de-los-museos-de-titularidad-y-gesti-n-estatal-dependientes-de-la-direcci-n-general-de-bellas-artes.pdf>

¹¹ Cuando las características del museo impliquen que la restricción del aforo a un tercio no permita cumplir con el criterio básico de los 2 m de distancia interpersonal (entendido como distancia entre unidades familiares o de convivencia), primará la aplicación de la distancia de seguridad (por tanto, 1 persona/16 m²).

- La fase 3 o avanzada permitía la apertura al público incluyendo ya las actividades culturales y educativas, con las medidas de restricción y control de aforo al 50 %¹².

La media de días en que los museos permanecieron cerrados entre marzo y mayo es de 91 días, pero, según la situación epidemiológica de cada territorio y su normativa, algunos museos pudieron abrir antes sus puertas.

Gráfico 6. Media de días de cierre motivado por el estado de alarma del mes de marzo según comunidad autónoma



Los territorios con mayor número de días de cierre fueron La Rioja y Canarias, con una media de 114 días. Por el contrario, aquellos en los que los museos estuvieron menos tiempo cerrados son Cantabria, con una media de 75 días, seguida de Murcia y País Vasco, con una media de 76 días.

¿Se ha podido volver a abrir el museo tras dicho cierre?

255 respuestas

El 96 % de los museos pudo volver a abrir tras el cierre motivado por el estado de alarma decretado en marzo de 2020, pero solo el 66 % lo hizo sin restricciones. Un 30 % de los museos

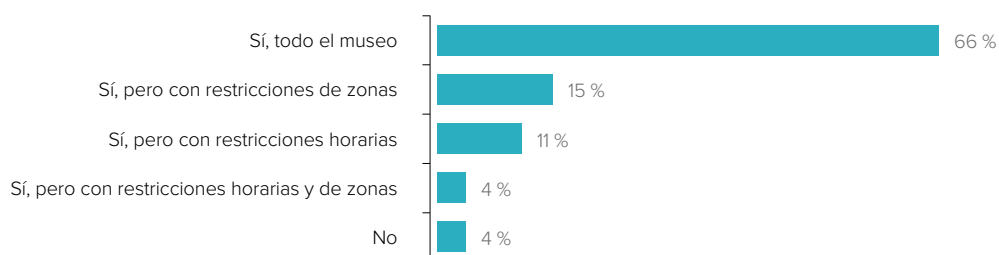
¹² Cuando las características del museo impliquen que la restricción del aforo al 50 % no permita cumplir con el criterio básico de los 2 m de distancia interpersonal (entendido como distancia entre unidades familiares o de análoga convivencia), primará la aplicación de la distancia de seguridad (por tanto, 1 persona/16 m²).

españoles volvió a abrir sus puertas con limitaciones de acceso en sus zonas expositivas o en determinados tramos horarios.



Reapertura. Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias González Martí. Valencia.

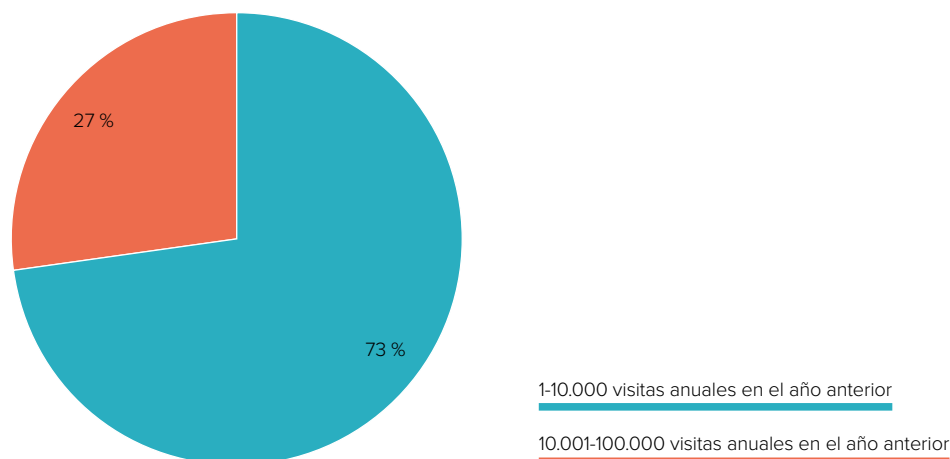
Gráfico 7. Porcentaje de reaperturas y modalidades



En el grupo de los que no han podido volver a abrir sus puertas, a pesar de tratarse de un conjunto pequeño, podemos observar algunos rasgos especialmente frecuentes: por una parte,

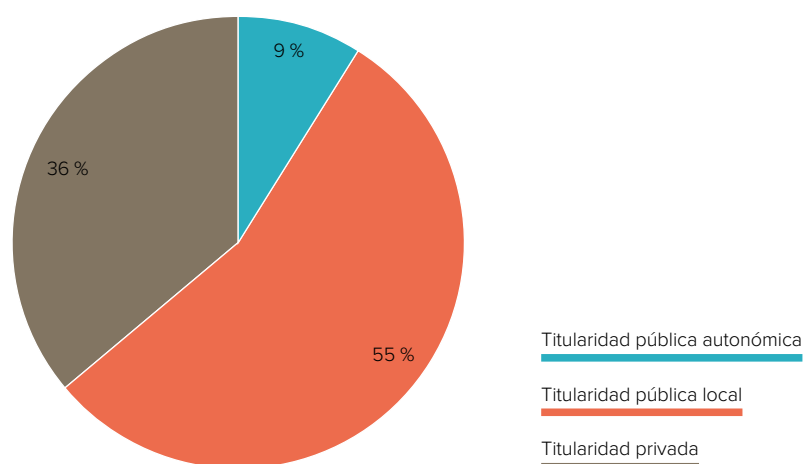
predominan museos pequeños en cuanto a número de visitas anuales (medida de referencia: año anterior a la pandemia), que suponen un 73 % del grupo, frente al 27 % que alcanzan en el total de la muestra.

Gráfico 8. Museos que no han podido reabrir a fecha de 30 de noviembre de 2020. Relación con el número de visitas en 2019



Por otra, no hay en este grupo museos de titularidad pública estatal, y el porcentaje de los que tienen titularidad pública autonómica es menor al que les representa en el conjunto de la muestra (9 % frente al 17 % en el total). Por el contrario, los de titularidad pública local suponen un 55 %, frente al 35 % del total de la muestra, del mismo modo que los de titularidad privada, que alcanzan aquí un 36 % mientras que en el total de la muestra suponen un 18 %.

Gráfico 9. Museos que no han podido abrir a fecha de 30 de noviembre de 2020, según titularidad



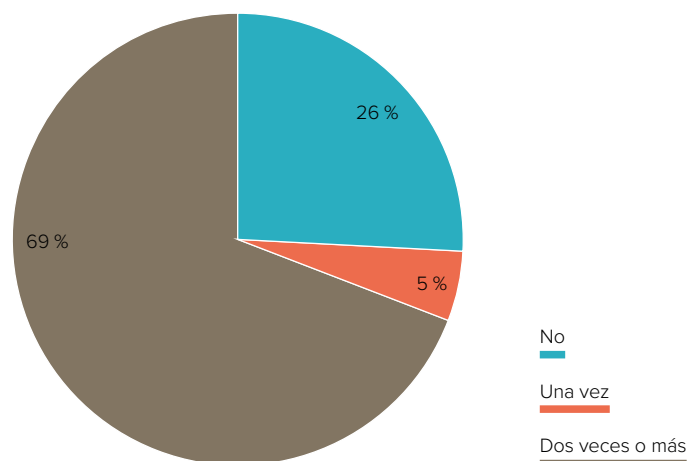
En cuanto a los que sí han podido abrir pero lo han hecho con restricciones de algún tipo, sus números mantienen porcentajes de representatividad más cercanos a los del total de la muestra, lo que nos habla de que esas limitaciones han afectado a todos por igual.

¿Ha tenido que volver a cerrar en alguna ocasión entre la reapertura tras el estado de alarma del mes de marzo y la actualidad por motivos derivados de la pandemia?

221 respuestas

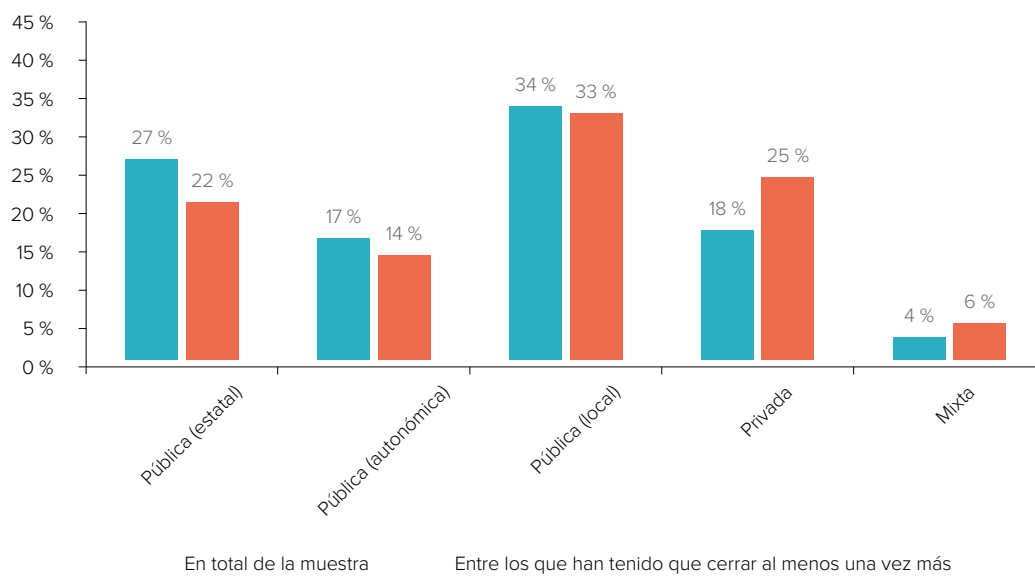
Además de a los días de cierre anteriormente contabilizados, hay que sumar que un 31 % de los museos indica que, también por motivos derivados de la pandemia, ha debido cerrar sus puertas entre la reapertura y noviembre de 2020 una vez más (26 %) e incluso dos veces o más (5 %).

Gráfico 10. Cierres motivados por la pandemia entre la reapertura tras el estado de alarma del mes de marzo y noviembre de 2020



Si analizamos los resultados en relación a las características de los museos, se observa que el grupo aludido que ha tenido que cerrar al menos una vez, y que supone un 31 %, muestra una cierta tendencia al analizar su titularidad: en este grupo se encuentran representados en menor medida los museos de titularidad pública en cualquiera de sus modalidades (22 %, 14 % y 33 % en esta situación, frente a 27 %, 17 % y 34 % en el total de la muestra), mientras que los de titularidad

Gráfico 11. Museos que han tenido que volver a cerrar tras la primera reapertura según su titularidad. Comparativa con su representación en el conjunto de la muestra



privada o mixta están algo más representados que en la muestra global (25 % y 6 % en lugar de 18 % y 4 %).

Esto, unido a los datos de los museos que no han podido volver a abrir sus puertas tras el citado estado de alarma, parece indicar mayor resistencia o capacidad de adaptación de los museos públicos o una mayor vulnerabilidad ante la situación por parte de los museos privados.

Si los observamos atendiendo a otras características como el número de visitas recibidas en el año anterior a la pandemia, apreciamos variaciones poco significativas en cuanto a su representación en el total de la muestra, lo que parece indicar que no es un rasgo que condicione el comportamiento de los museos en este sentido.

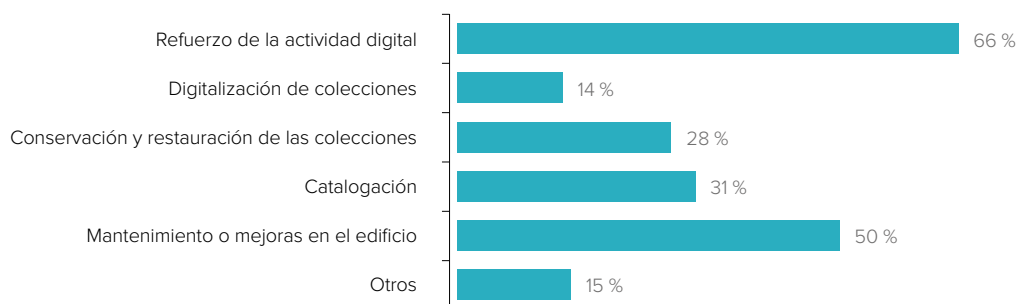
Indique qué aspectos de la actividad del museo se han priorizado durante el período de cierre. Señale los dos en los que se ha trabajado en mayor medida

227 respuestas

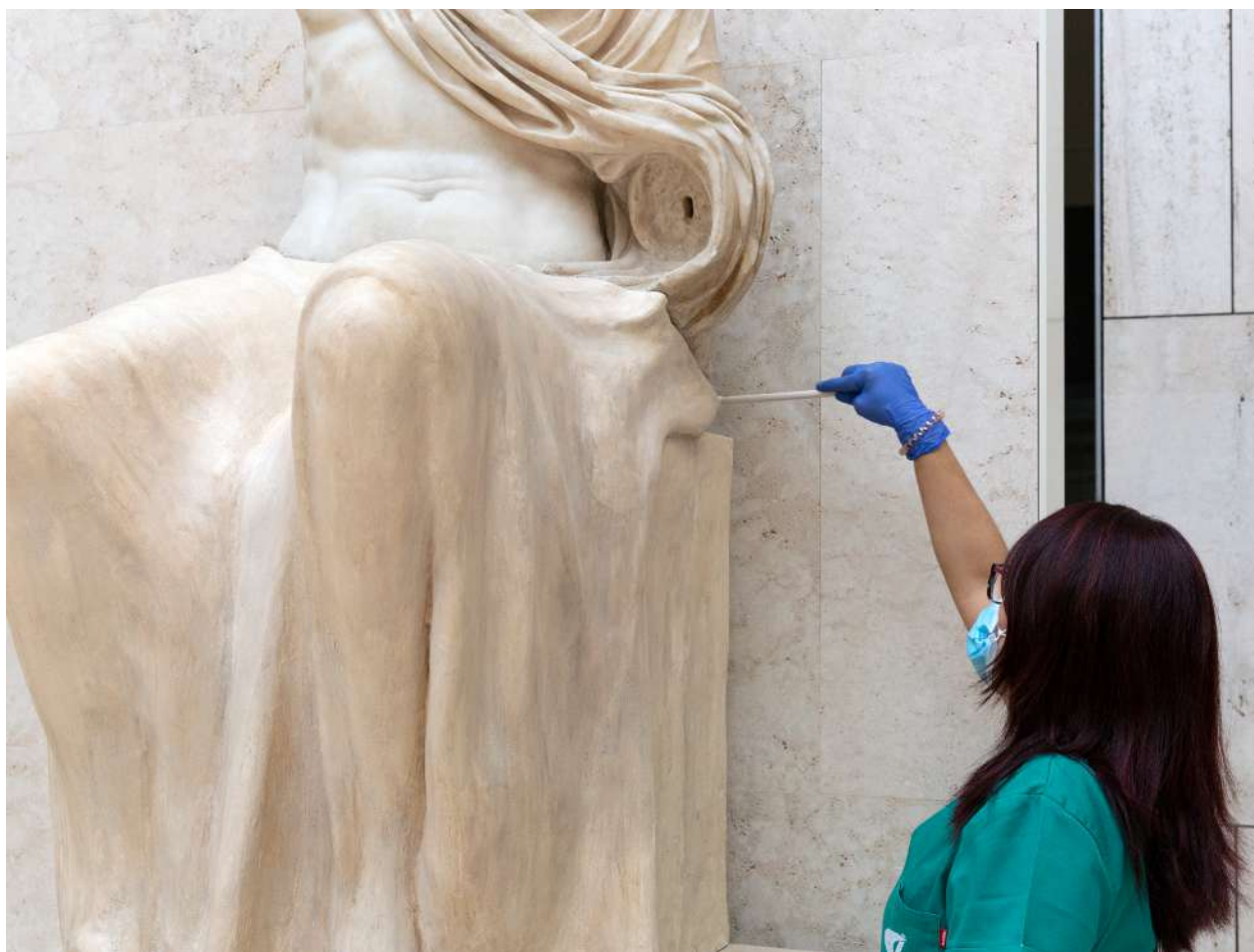
Durante ese tiempo en el que los museos permanecieron cerrados al público, la labor diaria de sus profesionales continuó, y se priorizaron determinadas líneas de trabajo: en primer lugar, el refuerzo de la actividad digital (66 %) como forma de mantener el contacto con el público. Se trata de la elección mayoritaria y sobre la que se profundizará después en las preguntas del bloque seis. Le sigue la opción de trabajos de mantenimiento o mejoras en el edificio (50 %) y a continuación son señaladas opciones como la catalogación (31 %), conservación y restauración (28 %) y digitalización de colecciones (14 %).



Mantenimiento de vitrinas durante el cierre. Museo de Menorca.

Gráfico 12. Líneas de trabajo priorizadas durante el período de cierre

No observamos grandes diferencias si analizamos esta cuestión en base a la titularidad o el número de visitas de los museos en el año anterior a la pandemia, de forma que puede concluirse que los museos actúan durante ese período sin ser influidos por tales características.



Trabajo en salas durante el cierre. Museo Arqueológico Nacional. Madrid.

Tras la reapertura

La siguiente sección del cuestionario indagaba acerca de la reacción de los museos ante la inminente reapertura. Se trataba de averiguar si los museos se prepararon para la reapertura traba-

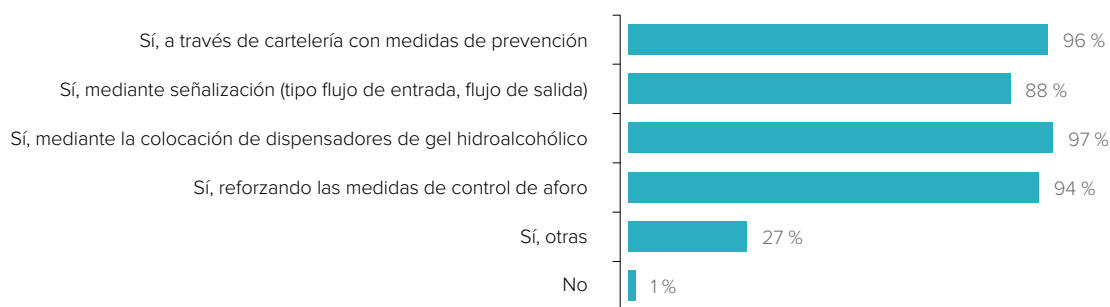
jando en aspectos que redundaran en la seguridad de la visita o en el fomento de la misma tras el período de cierre prolongado.

Indique si, con la reapertura, el museo tomó alguna de las siguientes medidas especiales para hacer más segura la visita

222 respuestas

El 99 % de los museos tomaron medidas especiales para hacer más segura la visita: más del 90 % estableció medidas como la colocación de dispensadores de gel hidroalcohólico (97 %), la colocación de cartelería con las medidas de prevención (96 %) y el refuerzo de las medidas de control de aforo (94 %), y muy cerca de ese porcentaje, el 88 % de ellos también incluyó señalización (tipo flujo de entrada, flujo de salida, etc.). Un 27 % de los museos señalan que tomaron además otras medidas adicionales.

Gráfico 13. Medidas tomadas para hacer más segura la visita



Señalética en el pavimento. Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba.

Es sobresaliente que la mayoría de los museos tomara medidas en los sentidos señalados, lo que demuestra voluntad y trabajo para hacer de la visita a los museos una actividad segura, mejorando incluso las recomendaciones oficiales.



Cartelería con medidas de prevención. Museo de la Construcción Naval. Exponav. Ferrol (A Coruña).



Cartelería con medidas preventivas. Museo de Segovia. Junta de Castilla y León.



Cartelería con medidas preventivas. Museo del Jurásico de Asturias.



Cartelería con medidas preventivas. Museo Nacional de Arqueología Subacuática. ARQVA. Cartagena (Murcia).



Cartelería con medidas de prevención. Museo de la Construcción Naval. Exponav. Ferrol (A Coruña).



Señalética en el pavimento. Museo Camilo José Cela. Iria Flavia (A Coruña).



Otras medidas. Cierre de consignas. Museo Nacional de Arqueología Subacuática. ARQVA. Cartagena (Murcia).



Dispensador de gel hidroalcohólico. Museo de Bellas Artes de Sevilla.



Otras medidas. Museo Camilo José Cela. Iria Flavia (A Coruña).



Auditorio del Museo Pedagógico Santiago de Compostela. Sin público y con cartelería de medidas preventivas.

Indique si el museo desarrolló campañas de comunicación y/u otras medidas para fomentar la visita con motivo de la reapertura

202 respuestas

El esfuerzo para promover la visita se ve reflejado en distintas medidas: la más frecuentemente señalada ha sido la campaña en redes sociales, algo que han desarrollado un 76 % de los museos, seguida de una campaña en la web, por un 54 %. Este comportamiento da continuidad

al refuerzo de la actividad digital desarrollado durante el período de cierre por un 66 % de los museos, que, a tenor de esta respuesta, parece que siguió siendo importante tras la reapertura.



Imagen del vídeo promocional para redes sociales de reapertura de los Museos Estatales (Ministerio de Cultura y Deporte).

Las medidas de fomento relacionadas con la gratuidad o reducción del precio de la entrada son el siguiente bloque más frecuentemente señalado: el 27 % ha optado por la entrada gratuita durante un período, a lo que podemos sumar otro 6 % que ha dado acceso gratuito a colectivos que antes no disfrutaban de él, o un 7 % que ha reducido el precio de la entrada.

Un 25 % ha hecho actividades o promociones especiales y un 23 % de los museos ha podido hacer campañas publicitarias. Además, un 12 % ha señalado que ha tomado otras medidas.

Gráfico 14. Medidas para fomentar la visita tras la reapertura

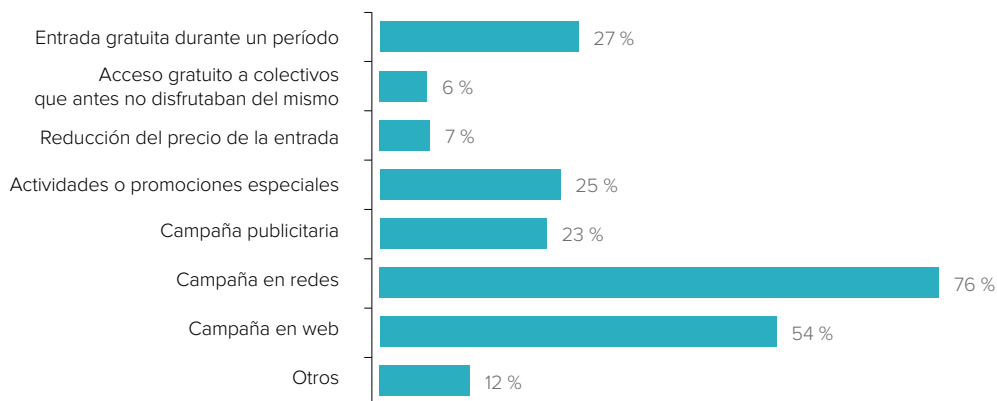
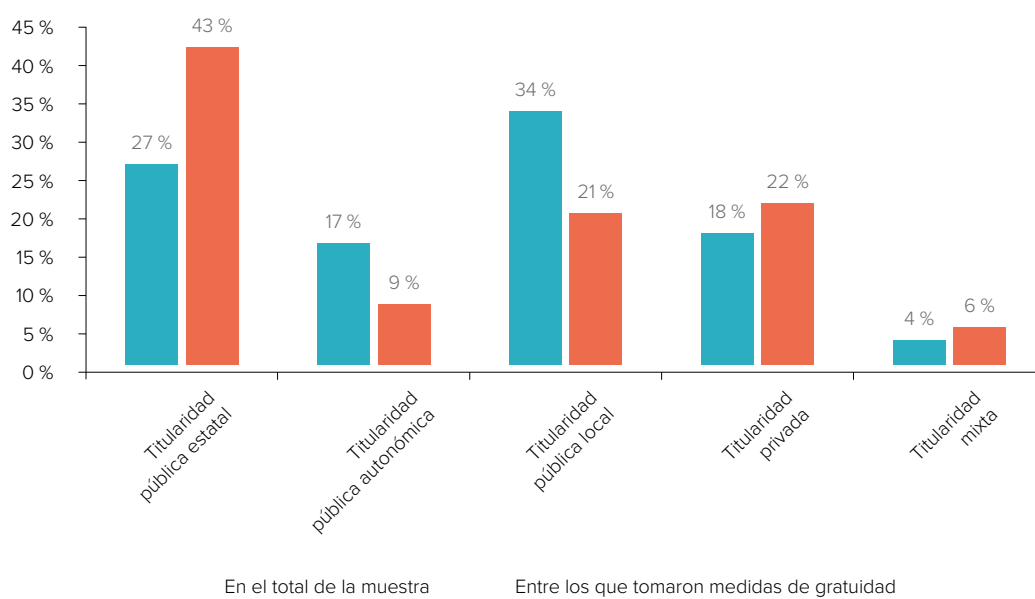




Imagen del vídeo promocional para redes sociales de reapertura del Museo Cerralbo. Madrid.

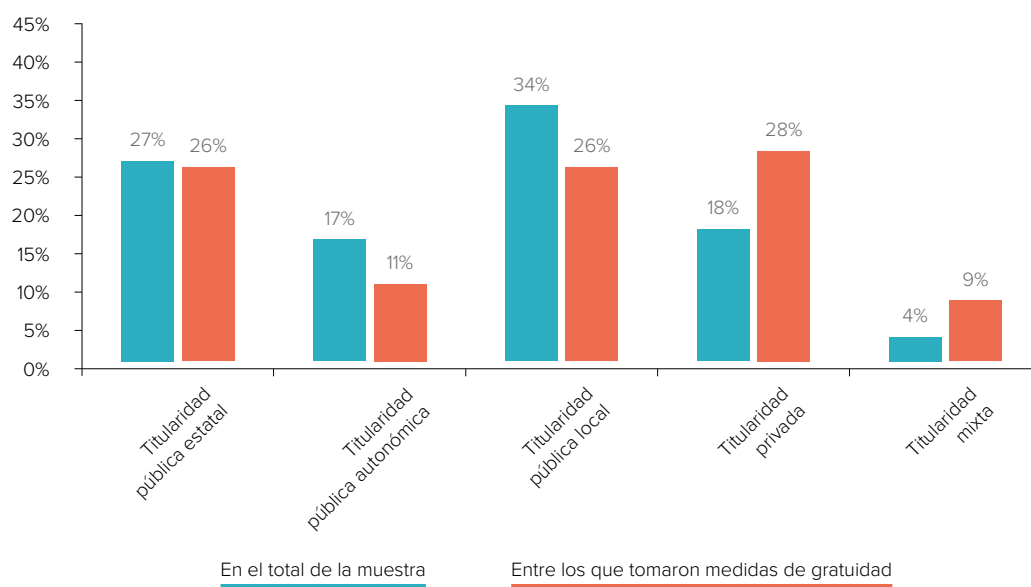
En el grupo de los que optaron por modificar su política de precios mediante medidas de gratuidad (entrada gratuita durante un período, acceso gratuito a colectivos que antes no disfrutaban del mismo) y de reducción del precio de la entrada, aparecen más representados que en el total de la muestra los museos de titularidad pública estatal (43 % frente a 27 %), y menos los de titularidad pública autonómica (9 % frente a 17 %) y local (21 % frente a 34 %), lo que parece indicar una apuesta por estas políticas desde el sector público estatal.

Gráfico 15. Museos que adoptaron medidas en su política de precios según su titularidad. Comparativa con su representación en el conjunto de la muestra



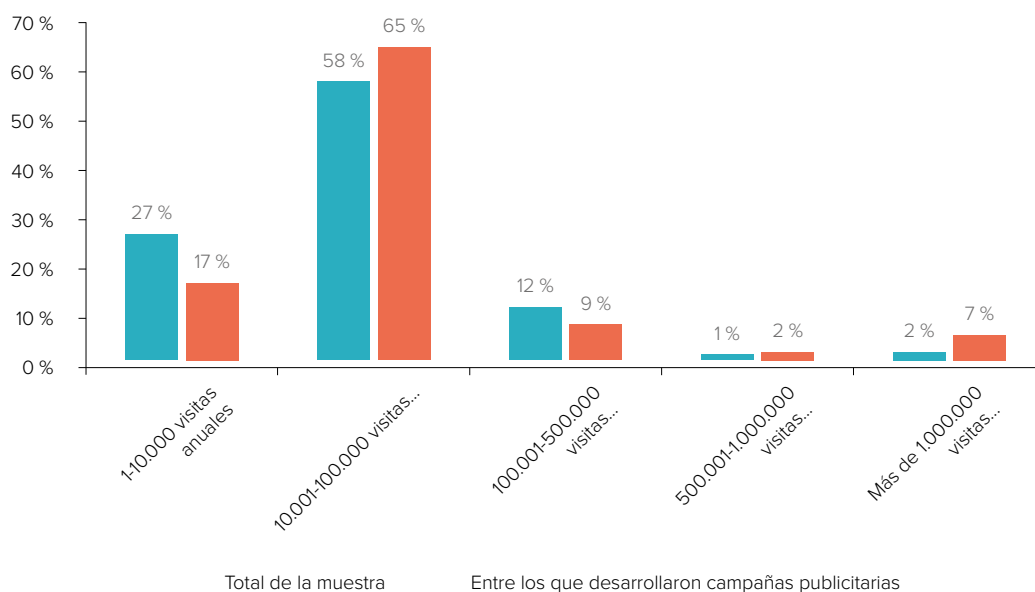
No observamos diferencias relevantes al estudiar la aplicación de políticas especiales de precios en relación con otros parámetros. Sin embargo, vuelven a aparecer algunas al poner el foco en el grupo de los museos que realizaron campañas publicitarias, formado por un 23 % de los que responden a la pregunta. Entre ellos aparecen menos representados que en el total de la muestra los museos de titularidad pública, y más los de titularidad privada o mixta.

Gráfico 16. Museos que desarrollaron campañas publicitarias para fomentar la visita según su titularidad. Comparativa con su representación en el conjunto de la muestra



También es significativa la vinculación entre la realización de este tipo de campañas y el tamaño de los museos. Los museos más pequeños, con entre 1 y 10.000 visitas anuales, aparecen en un porcentaje menor que en el grupo total, mientras que en los museos de tamaño mediano, entre las 10.001 y las 100.000 visitas, el porcentaje es ligeramente superior.

Gráfico 17. Museos que desarrollaron campañas publicitarias para fomentar la visita según las visitas recibidas en 2019. Comparativa con su representación en el conjunto de la muestra



En caso de haber indicado «otros» en la pregunta anterior, indique cuáles

27 respuestas¹³

Algunos museos también pusieron en práctica otras medidas para incentivar las visitas, que podemos agrupar en distintos ejes de acción:

— Política de precios

1. Regalo de entradas gratuitas a los establecimientos de hostelería y comercios de la ciudad para que se repartieran entre sus clientes.
2. Gratuidad talleres didácticos (la entrada ya es gratuita).
3. Gratuidad en acceso a contenidos de audioguías.
4. Adquisición de entradas en internet para el horario de gratuidad.
5. Los fines de semana con confinamiento perimetral de los municipios se ha optado por ofrecer jornada de puertas abiertas al público local.
6. Reducción en el precio del bono turístico que incluye al museo.

— Actividades especiales

1. Visitas virtuales (4 respuestas).
2. Aumento de visitas guiadas.
3. Visitas guiadas gratuitas.
4. Visitas nocturnas en verano con mucha acogida por el público y con sus consecuentes restricciones por grupo.
5. Actividades al aire libre en los espacios abiertos del museo.
6. Se programaron cursos *on line* de dibujo y pintura (3 respuestas).
7. Programación de nuevas actividades acordes con la situación sanitaria.
8. Actividades conjuntas con el Servicio de Archivos, Museos y Bibliotecas de la Dirección de Cultura del Gobierno de la Comunidad.
9. Actividades sobre las exposiciones en curso.
10. Organización de una exposición no prevista en programa de cara al verano con obras poco conocidas de mujeres artistas.

— Promociones turísticas

1. Campaña con operadores turísticos.
2. Un autobús lanzadera gratuito que, los fines de semana de verano, conecta tres museos fuera del centro urbano (3 respuestas).
3. Oferta conjunta de la entrada al museo junto con otros monumentos.

¹³ Las respuestas contenían información detallada que hemos agrupado en distintas categorías.

— Comunicación

1. Comunicación por correo electrónico y correo postal a los Amigos del Museo.
2. Publicidad en prensa escrita.
3. Acciones de concienciación ciudadana a través de medios de comunicación.
4. Información a través de los medios de comunicación de la diócesis y la ciudad.
5. Comunicado por la radio, redes sociales, información en la puerta y por teléfono.
6. Comunicación de la reapertura vía página web del museo.
7. A través de colaboradores del museo.
8. En prensa local, informando sobre la apertura y medidas de prevención.
9. Difusión a través de medios digitales.

— Otras

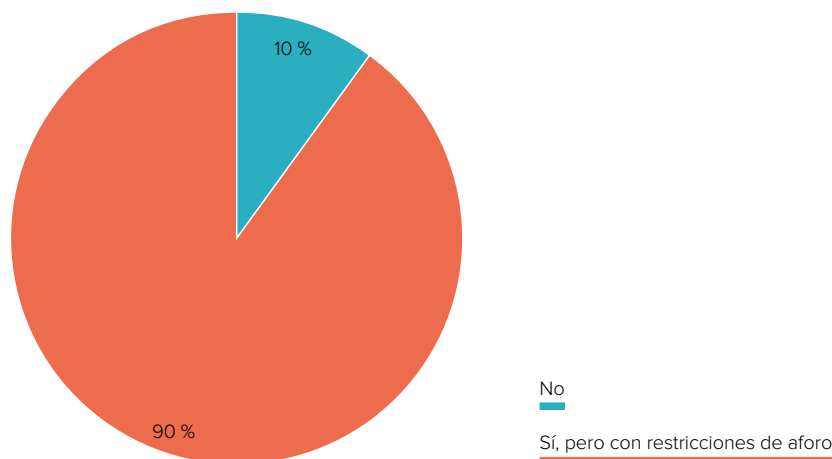
1. Acreditación del museo como centro de buenas prácticas frente a la COVID-19.
2. No se desarrollaron campañas de momento.
3. El museo reabrió pocos días antes de la inauguración de la exposición principal de 2020.
4. La entrada al museo es gratuita.
5. Un nuevo horario ampliado el domingo (de 10 a 20 horas) hasta el 30 de septiembre.
6. Descarga gratuita de algunas publicaciones desde la web.

¿Se ha mantenido el acceso a grupos?

223 respuestas

Como se ha señalado antes, los escenarios 1 y 2 de la desescalada hacia la nueva normalidad implicaban realizar una visita individual o por unidades de convivencia. A partir del escenario 3 podía retomarse el acceso a grupos, pero compuestos por un número limitado de personas. Cuando esto fue posible, el 90 % de los museos retomaron esta posibilidad.

Gráfico 18. Acceso a grupos tras la reapertura



Situación de los archivos y de las bibliotecas de los museos

Biblioteca: 214 respuestas

Archivo: 210 respuestas

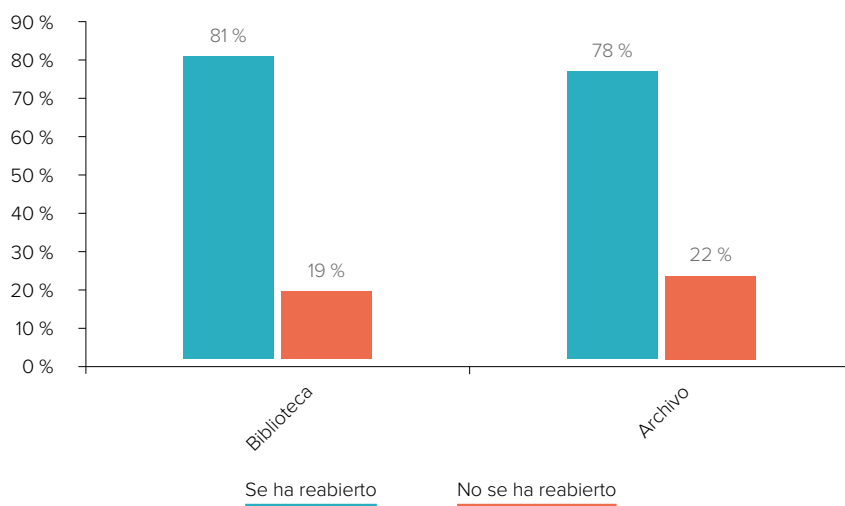


Biblioteca del Museo Arqueológico Nacional. Madrid.

Los museos abrieron de nuevo al público, aunque, como se ha visto anteriormente, algunos de ellos no pudieron hacerlo de forma completa. Los archivos y bibliotecas son servicios con los que cuentan algunos museos: el 56 % de los que respondieron la pregunta, en el caso de la biblioteca, y el 47 % en el caso del archivo.

Entre ellos, la mayoría reabrió el servicio: 81 % de las bibliotecas y 78 % de los archivos.

Gráfico 19. Porcentaje de reapertura de bibliotecas y archivos



Situación de otros servicios: tiendas y cafeterías

Tienda: 215 respuestas

Cafetería: 203 respuestas

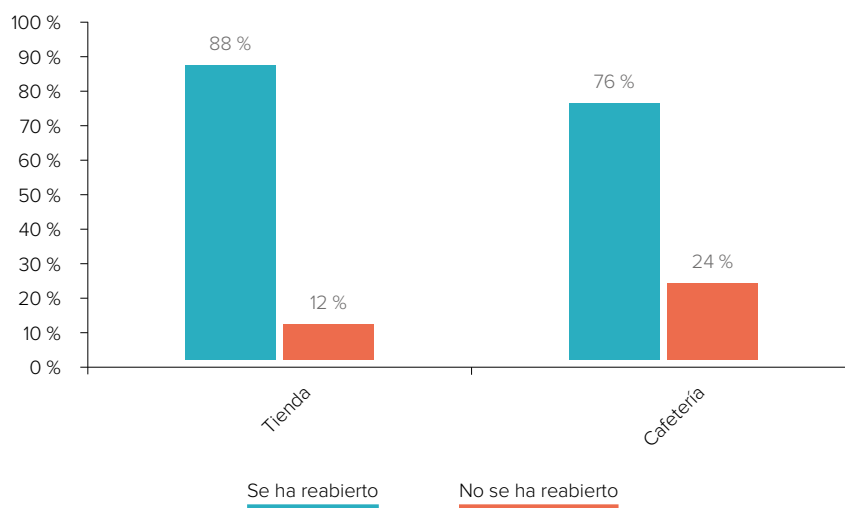
Además de los estrechamente vinculados con la razón de ser del museo, como los archivos o bibliotecas, muchos museos de nuestro país ofrecen servicios como tiendas o cafeterías; el 56 % de los museos que respondieron a la pregunta disponen de tienda, y el 18 % de cafetería.

En el caso de las tiendas, el 88 % de ellas se pudieron reabrir, frente al 76 % de las cafeterías, afectadas a su vez por su normativa específica.



Visitantes haciéndose una foto. Museo de Huesca.

Gráfico 20. Porcentaje de reapertura de tiendas y cafeterías



Impacto en el número de visitas físicas

El período de cierre obligatorio de los servicios no esenciales decretado por el estado de alarma de marzo de 2020, unido a las restricciones de aforo, movilidad y cierres posteriores motivados por la pandemia, ha reducido el número de visitas a los museos. En el estudio, las preguntas estaban encaminadas a conocer y delimitar esta situación en tres períodos, tres trimestres que comienzan en el mes de marzo de 2020. Para poder establecer una referencia y una comparación, se solicitaba además la información para los mismos períodos del año anterior.

Asimismo, se preguntaba también cuáles eran los sectores de público que habían acusado un mayor descenso.

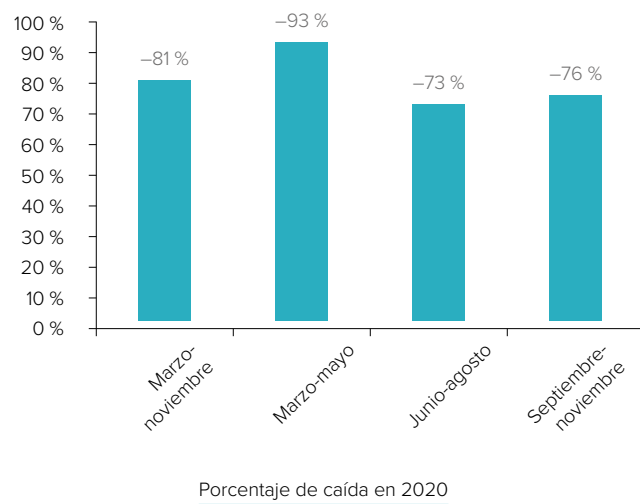
Variación en el número de visitas respecto al año anterior

187 respuestas

Las respuestas indican que el número de visitas cayó en un 81 % en el período marzo-noviembre de 2020 en comparación con el mismo período de 2019.

El mayor descenso se produce en el trimestre marzo-mayo, donde se concentra el período de cierre obligatorio, y en el que el descenso alcanza el porcentaje del 93 %. En el trimestre estival, de junio-agosto, es cuando se registra una caída menor, del 73 %, seguido del período septiembre-noviembre, con un 76 % de caída.

Gráfico 21. Evolución de las visitas físicas en relación con el año anterior



Aunque la caída en el número de visitas es mayoritaria, un grupo pequeño de museos, de alrededor del 8 % de los que contestan esta pregunta, señala que ha experimentado crecimiento en uno o en los dos últimos trimestres del período estudiado. La mayoría refiere este crecimiento en el trimestre estival y un tercio lo mantiene en otoño.

Entre ellos encontramos mayoritariamente museos de titularidad pública, y más de la mitad, de titularidad pública local. Además, todos tenían por debajo de las 500.000 visitas anuales

antes de la pandemia, y dos de cada tres indicaron que se encontraban en la franja entre 10.001 y 100.000 visitas.



Museo de la Naturaleza de Carrejo. Cantabria.



Visitantes en el exterior. Museo del Jurásico de Asturias.



Visitantes con mascarilla y distancia de seguridad. Museo Arqueológico de Ibiza y Formentera.

En cuanto a su ubicación, aparecen repartidos en todo tipo de municipios, pero con mayor representación en municipios pequeños, que se va haciendo menor según va creciendo el número de habitantes. Todos estos datos parecen indicar que el crecimiento se ha dado en museos que han podido atraer a su público local o de cercanía.

De todos los sectores de público, ¿cuál ha observado que ha sufrido mayor reducción desde que comenzó la pandemia?

225 respuestas

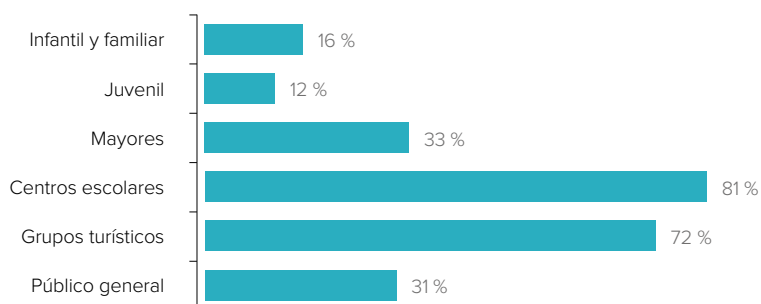
Dentro del descenso general, los museos señalan mayoritariamente que los segmentos de público que más han descendido son los centros escolares (81 % de respuestas) y los grupos turísticos (72 %), configurando un binomio llamativamente numeroso.



Visitantes con mascarilla y distancia de seguridad. Museo de la Construcción Naval. Exponav. Ferrol (A Coruña).

Bastante por detrás se encuentra señalado el público mayor (33 % de respuestas), el público general (31 %), el infantil y familiar (16 %) y el juvenil (12 %).

Gráfico 22. Porcentaje de museos según sector de público con mayor descenso



Impacto en la procedencia de las visitas físicas

113 respuestas

La procedencia de las visitas físicas se ha visto necesariamente afectada por el cierre de fronteras, tanto internas como externas, que ha estado vigente durante buena parte del período estudiado.

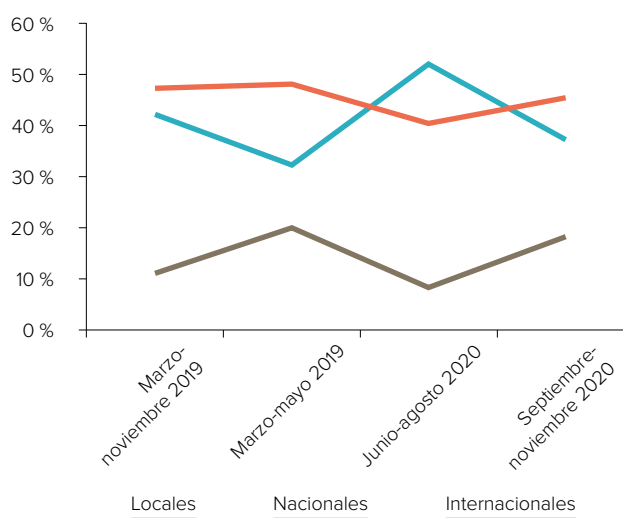
Debemos señalar que solo la mitad de los museos preguntados recogen información acerca de la procedencia de los visitantes. Las preguntas en la encuesta eran las siguientes:

- Indique qué porcentaje de visitantes locales, nacionales e internacionales tuvo en el período junio-agosto de 2020.
- Indique qué porcentaje de visitantes locales, nacionales e internacionales tuvo en el período junio-agosto de 2019.
- Indique qué porcentaje de visitantes locales, nacionales e internacionales tuvo en el período septiembre-noviembre de 2020.
- Indique qué porcentaje de visitantes locales, nacionales e internacionales tuvo en el período septiembre-noviembre de 2019.

Las respuestas obtenidas son estimaciones porcentuales de los propios centros. En el cuestionario no se solicitaban cifras absolutas a partir de las que se pudieran extraer porcentajes mediante el tratamiento de datos, como en el resto de las respuestas estudiadas, lo que nos lleva a analizar los resultados como indicadores de tendencias generales.

En ese sentido, la tendencia indica el aumento de los visitantes locales, especialmente en el trimestre estival, cuando superan a los de origen nacional.

Gráfico 23. Evolución de la procedencia de las visitas físicas



Impacto en la programación cultural presencial tras la reapertura

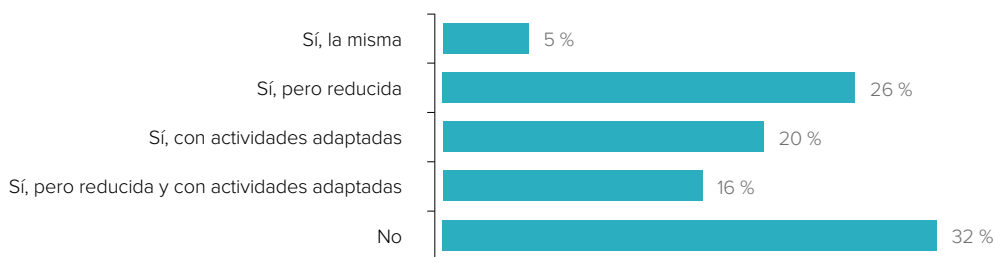
Además de reabrir las puertas de las instituciones, y con ellas el acceso al público y las visitas físicas, hay muchos otros servicios que se han visto retomados o no, según la situación de cada institución. Uno de los principales es la programación cultural y de exposiciones temporales, que en general se había visto muy incrementada en los años anteriores a la pandemia, y que ha venido siendo uno de los principales canales para el acercamiento del museo a los públicos. Las siguientes preguntas tienen como fin conocer en qué medida los museos pudieron recuperar su programación tras la reapertura.

¿Se ha mantenido la programación cultural presencial?

225 respuestas

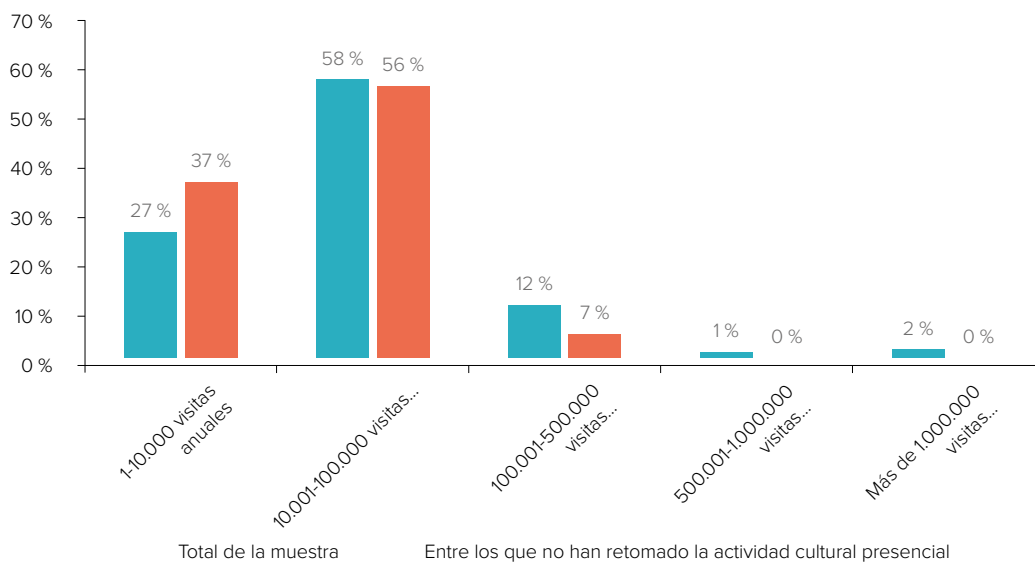
A la pregunta de si se ha mantenido la programación cultural presencial, el 68 % contesta que la ha retomado. Solo un 5 % la ha mantenido tal cual estaba prevista, mientras que el 26 % del total la han reducido, el 20 % ha adaptado las actividades y un 16 % ha hecho ambas cosas. También es importante destacar que un 32 % de los centros no ha podido retomar esta línea de trabajo.

Gráfico 24. Recuperación de la programación cultural presencial



Entre los museos que no han retomado su programación cultural presencial, hay mayor presencia de museos pequeños, con entre 1 y 10.000 visitas anuales, en un porcentaje sensiblemente mayor que el que les representa en el conjunto de la muestra.

Gráfico 25. Museos que no han retomado la actividad cultural presencial. Relación con el número de visitas recibidas en el año previo a la pandemia



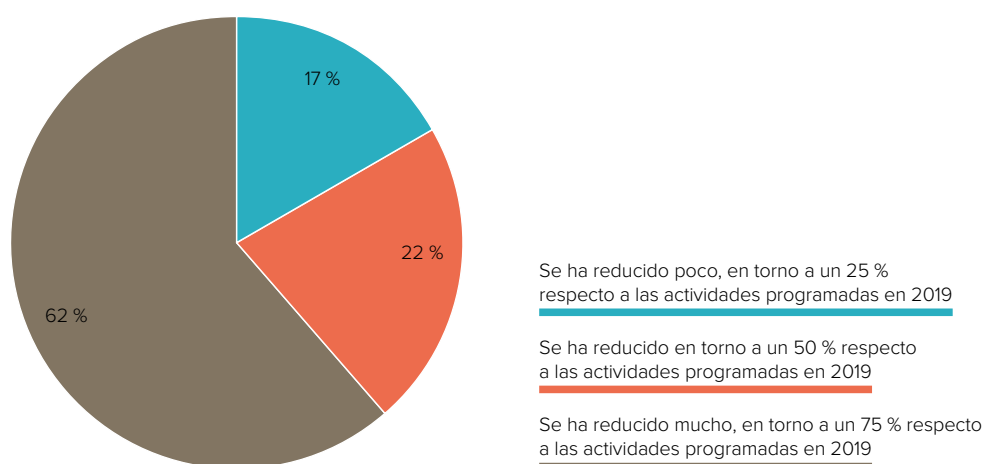
Otros datos, como la titularidad, no ofrecen diferencias significativas.

Si la programación cultural presencial se ha visto reducida, indique aproximadamente en qué medida en el período junio-noviembre de 2020 respecto al mismo período del 2019

162 respuestas

En cuanto a la reducción de esas actividades presenciales, dos tercios de las instituciones que la han reducido (62 %) señalan que dicho descenso ha sido de en torno a un 75 % respecto al mismo período del año anterior. Un 22 % indica que se ha reducido en torno a un 50 %, y un 17 %, en torno a un 25 %. Por tanto, son una amplia mayoría los museos que sufrieron una drástica reducción de su programación cultural en los meses posteriores a la reapertura.

Gráfico 26. Porcentaje de reducción de la programación cultural presencial



En caso de haber retomado la programación cultural presencial, indique qué tipo de actividades está ofreciendo el museo

186 respuestas

Dentro de la programación que sí se ofrece (recordemos que es un servicio retomado por el 68 % de las instituciones que respondieron la encuesta), la más habitual es la de visitas guiadas (73 %). Por orden descendente, las siguientes son talleres infantiles o familiares (39 %), conferencias o jornadas (29 %), actividades teatrales o conciertos (27 %) y actividades



Taller para público infantil. Museo del Jurásico de Asturias.

al aire libre (25 %), seguidos de otras (22 %), proyecciones (15 %) y talleres o actividades para jóvenes (11 %).



Actividades para público juvenil. Museo de Bellas Artes de Sevilla.

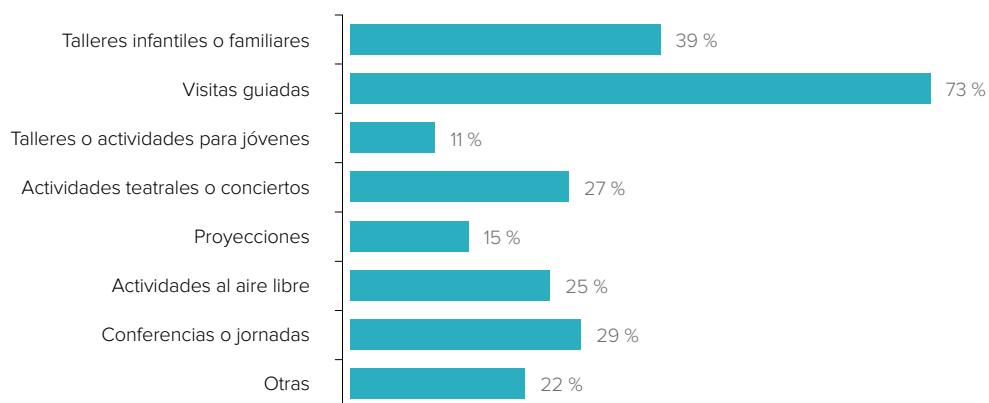


Actividades en el exterior. Museo Arqueológico de Ibiza y Formentera.



Actividades con público infantil. Museo de Huesca.

Gráfico 27. Programación cultural presencial. Actividades





Actividades en el auditorio. Museo Marítimo de Bilbao.

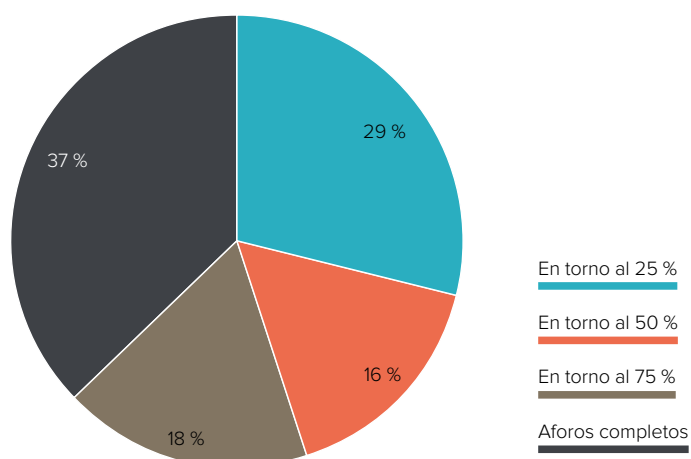
Indique en qué proporción se han cubierto los aforos de las actividades programadas

186 respuestas

Del 68 % de museos que retomó la programación presencial de actividades tras la reapertura, el 37 % indica que, dentro de los límites establecidos, se completaron los aforos, y un 18 % más, que estos se cubrieron en un 75 %. En conclusión, en más de la mitad de los casos (55 %), los aforos se completaron en al menos un 75 %, reflejando así el interés del público en estas actividades.

Un 16 % indica que se cubrieron en un 50 % y un 29 % que lo hicieron en una cuarta parte.

Gráfico 28. Porcentaje de aforos cubiertos en actividades

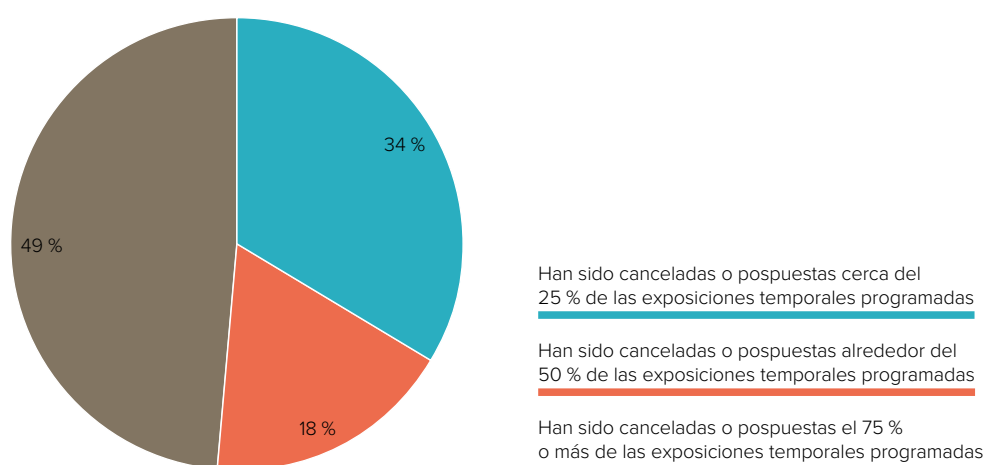


Indique qué porcentaje de exposiciones temporales se han visto afectadas (canceladas o pospuestas) durante el período comprendido entre marzo y noviembre de 2020

170 respuestas

La programación de exposiciones temporales es otro servicio que se vio muy reducido entre marzo y noviembre de 2020. El 49 % de las respuestas señala que la reducción fue del 75 % o superior. Un 18 % indica que fueron canceladas o pospuestas alrededor del 50 % de las programadas y un 34 % indica que tan solo un 25 %.

Gráfico 29. Reducción de exposiciones temporales

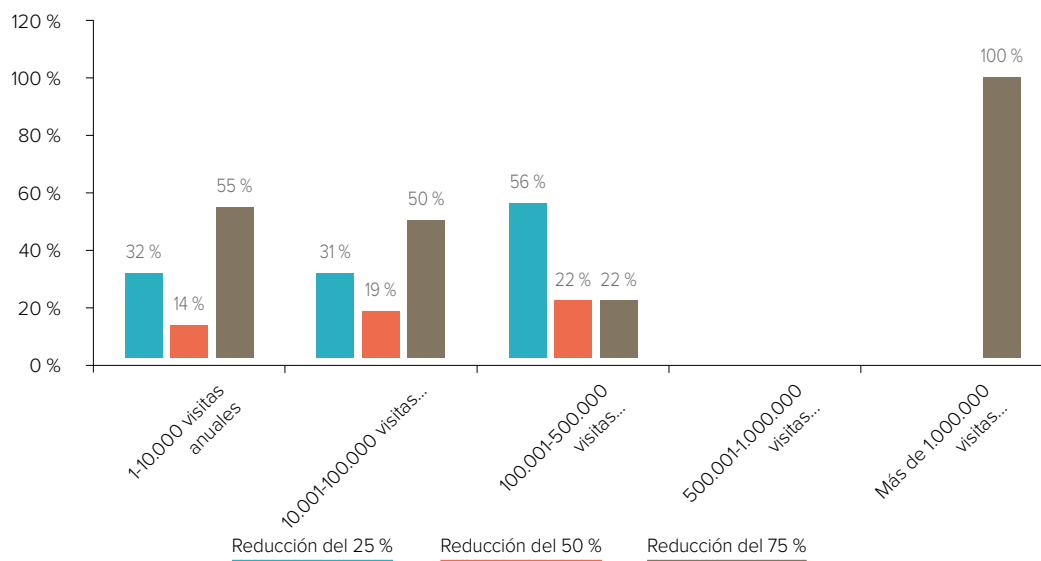


Podemos relacionar estos datos con los que indican el porcentaje de reducción de la actividad cultural presencial en general, vistos anteriormente. En ese ítem el grupo más amplio era también el que declaraba haber sufrido una reducción de un 75 %: un 62 % de las respuestas.

Si observamos los datos por sectores de museos, según el porcentaje de reducción, y los analizamos en relación a la tipología de museo por número de visitas recibidas en el año anterior, podemos observar que los valores promedio son similares en los dos grupos de museos más pequeños, de hasta 10.000 y 100.000 visitas al año respectivamente. Aproximadamente la mitad de los museos pequeños declara una reducción muy importante de sus exposiciones programadas. En museos con entre 100.001 y 500.000 visitas anuales, lo más frecuente es una reducción menor de las exposiciones temporales, mientras que en los más grandes, de más de 1.000.000 de visitas al año, la reducción ronda el 75 % en todos los casos; aunque estos últimos son un grupo pequeño, los números parecen indicar que han sufrido reducciones más drásticas.

Los museos con entre 500.001 y 1.000.000 de visitas no aportan información en esta pregunta.

Gráfico 30. Reducción de exposiciones temporales y relación con el número de visitas en el año previo a la pandemia



Impacto en la actividad digital

Como todo parecía indicar antes del estudio y se ha comprobado a lo largo del análisis, la actividad digital ha sido un eje de acción muy intenso en el período estudiado. Se ha podido ver en las preguntas anteriores que, durante el cierre de los museos, fue la línea de trabajo prioritaria señalada por un mayor número de museos, el 66 %. En ese sentido, hay que hacer mención al hecho de que el Día Internacional de los Museos se celebró en 2020 de forma virtual. Además, en el tiempo de preparación de la reapertura, entre las medidas tomadas para favorecerla, la más frecuentemente señalada ha sido la campaña en redes sociales, algo que desarrollaron un 78 % de los museos, seguido de una campaña en la web, por un 50 %.

En este bloque se busca profundizar en el análisis para conocer mejor cuál ha sido el impacto del esfuerzo realizado por los museos, en el ámbito de lo digital, durante el período estudiado. Para ello se incluyeron en el cuestionario preguntas de apreciación, con respuestas afirmativas o negativas, y de cuantificación, con respuestas numéricas.

Durante el tiempo en el que el museo ha permanecido cerrado, ¿ha aumentado la actividad digital con mayor número de publicaciones?

216 respuestas

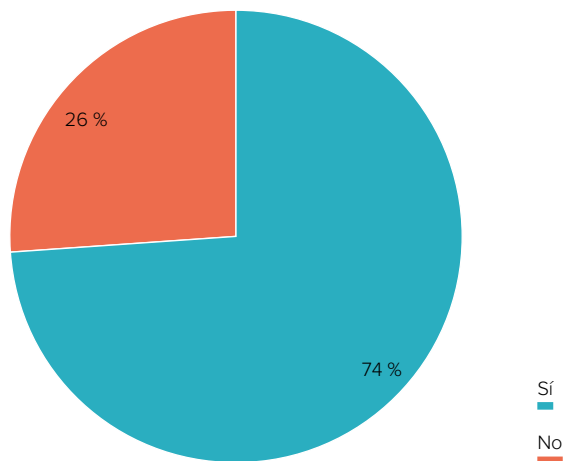
El 74 % de los museos intensificó su actividad digital incrementando el número de publicaciones durante el período en el que el museo permaneció cerrado, lo que está en consonancia con la respuesta mayo-



Publicación sobre la *Museum Week* en el perfil de Facebook de los Museos Estatales.

ritariamente afirmativa sobre el aumento de la actividad digital en el período de cierre, marcada por un 66 % de las instituciones.

Gráfico 31. Aumento de actividad digital con más publicaciones



Durante el período en el que el museo ha permanecido cerrado, ¿ha aumentado la puesta a disposición de materiales a través de medios digitales?

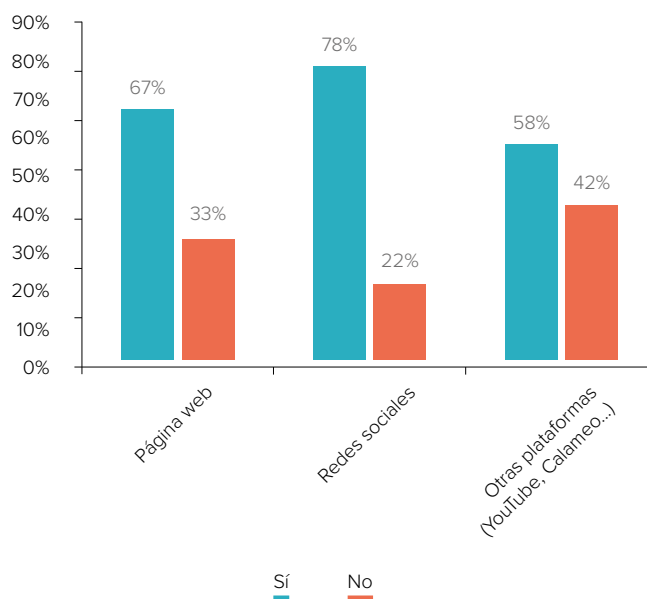
Página web: 187 respuestas

Redes sociales: 224 respuestas

Otras: 183 respuestas

El 68 % de los museos afirma haber aumentado la puesta a disposición de materiales digitales en distintas plataformas. Lo más frecuente es la elección de las redes sociales (78 %), seguidas por la página web del museo (67 %) y otras plataformas como Calameo o YouTube (58 %).

Gráfico 32. Puesta a disposición del público de materiales en plataformas digitales



Cómo han evolucionado las visitas a la web

57 respuestas

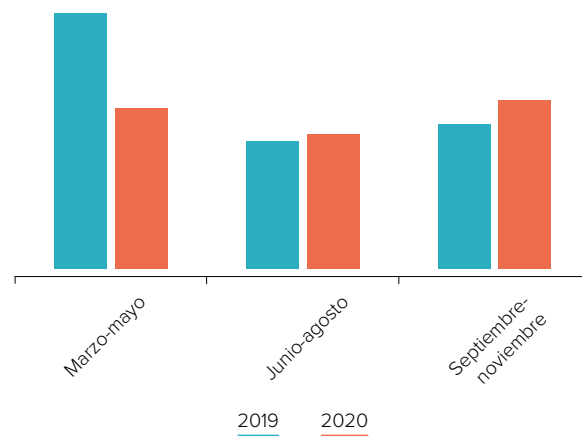
En el cuestionario se incluían varias preguntas encaminadas a conocer la evolución de las visitas a las webs de los museos. Eran las siguientes:

1. Indique el número de visitas web (número de sesiones) que ha tenido en el período marzo-mayo 2020.
2. Indique el número de visitas web (número de sesiones) que ha tenido en el período marzo-mayo 2019.
3. Indique el número de visitas web (número de sesiones) que ha tenido en el período junio-agosto 2020.
4. Indique el número de visitas web (número de sesiones) que ha tenido en el período junio-agosto 2019.
5. Indique el número de visitas web (número de sesiones) que ha tenido en el período septiembre-noviembre 2020.
6. Indique el número de visitas web (número de sesiones) que ha tenido en el período septiembre-noviembre 2019.

La primera conclusión que se extrae de las respuestas obtenidas es que aún es pequeño el número de museos que registra o tiene acceso a los datos de tráfico web, ya que solo en torno a un 21 % de los museos que componen la muestra cumplimenta los datos solicitados.

Se observa una caída en el período analizado, de marzo a noviembre, de un 12 %, que se reparte de forma desigual en los tres trimestres: 37 % entre marzo y mayo, el momento en el que los museos permanecen cerrados, lo que indica una vinculación directa entre la visita física y el tráfico web. En el trimestre junio-septiembre (recordemos que es aquel en el que menos caen las visitas físicas), el tráfico aumenta ligeramente respecto al mismo período del año anterior, un 4 %, y mantiene ese aumento hasta alcanzar un 16 % en el trimestre septiembre-noviembre. Este aumento del tráfico en esos trimestres revela un importante interés por la reapertura de los centros.

Gráfico 33. Comportamiento del tráfico web



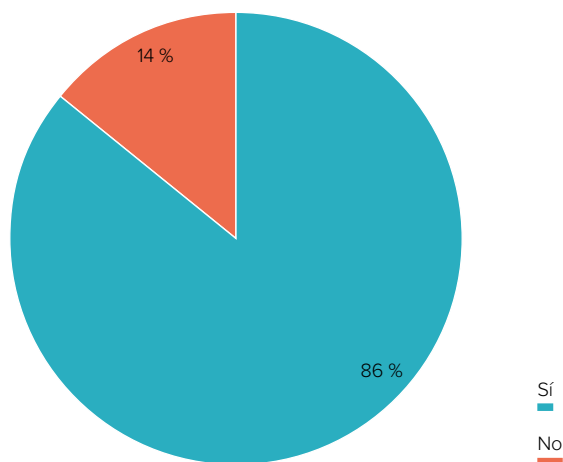
¿Ha registrado aumento en el número de seguidores en redes sociales durante este período?

169 respuestas

En cuanto a la actividad en redes sociales se plantearon dos tipos de preguntas: de respuesta afirmativa o negativa, sobre el aumento de seguidores, y de respuesta cuantitativa, sobre el número de seguidores.

En el primer caso el número de respuestas es alto, y el 86 % de los museos indica que ha registrado aumento en el número de seguidores en redes sociales.

Gráfico 34. Aumento de seguidores en redes sociales



Evolución del número de seguidores en redes sociales en este período

77 respuestas

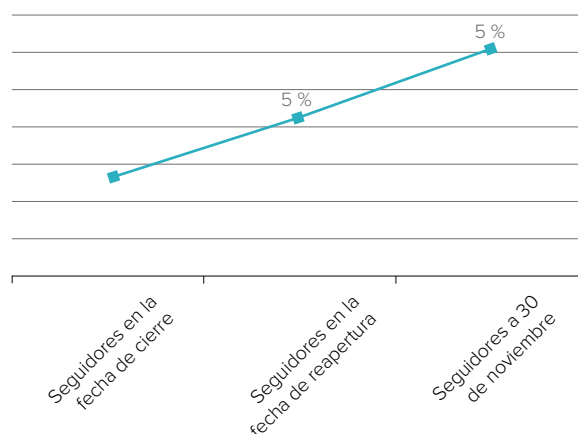
En cuanto al número de seguidores, se solicitaron los datos referidos a tres momentos temporales concretos:

- Número de seguidores en redes sociales a fecha de cierre del museo por motivo del estado de alarma del mes de marzo.
- Número de seguidores en redes sociales a fecha de la primera reapertura del museo con motivo del levantamiento del estado de alarma del mes de marzo.
- Número de seguidores en redes sociales a 30 de noviembre de 2020.

Si bien el porcentaje de museos que afirmaba haber aumentado su número de seguidores en redes sociales es muy alto, solo una parte de ellos corrobora ese aumento con datos concretos. El número de respuestas desciende en este caso significativamente, en lo que supone un 30 % del total de museos participantes, pero resulta más alto que en las respuestas numéricas a la cuantificación del tráfico web, lo que parece indicar más camino recorrido en este campo dentro de las métricas digitales.

Los datos recibidos señalan un 10 % de crecimiento total, con un 5 % en el primer período y un 5 % en el segundo.

Gráfico 35. Evolución de los seguidores en redes sociales



Durante este período, ¿ha registrado mayor interacción de sus seguidores en las redes sociales?

170 respuestas

De nuevo, al volver a las preguntas de respuesta no numérica, aumenta el número de museos que responden.

Día Internacional de las Redes Sociales
II ENCUENTRO

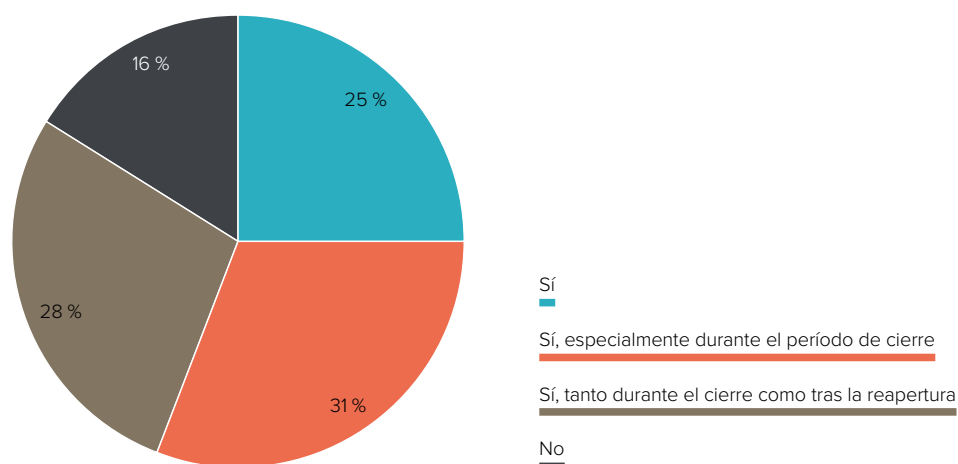
¿Cómo comunicamos? Las redes sociales y los museos, a debate

15 de julio a las 12:00h
Encuentro virtual en

Celebración del Día Internacional de las Redes Sociales. Encuentro organizado por el Museo Arqueológico Nacional y el Museo del Greco. «¿Cómo comunicamos? Las redes sociales y los museos, a debate».

También una mayoría indica haber registrado mayor interacción de sus seguidores, señalando un 31 % que dicho aumento se dio especialmente durante el período de cierre, y un 28 %, que tuvo lugar tanto durante el cierre como tras la reapertura. Este incremento parece reflejar una respuesta positiva del público ante el aumento de las publicaciones de los museos en las redes, referido anteriormente, respuesta que, además, se mantiene una vez que los museos han abierto sus puertas a la visita física. Todo ello indica una tendencia al fortalecimiento de la actividad y la interactividad entre los museos y sus usuarios en las redes sociales.

Gráfico 36. Aumento de la interacción con los seguidores en redes sociales



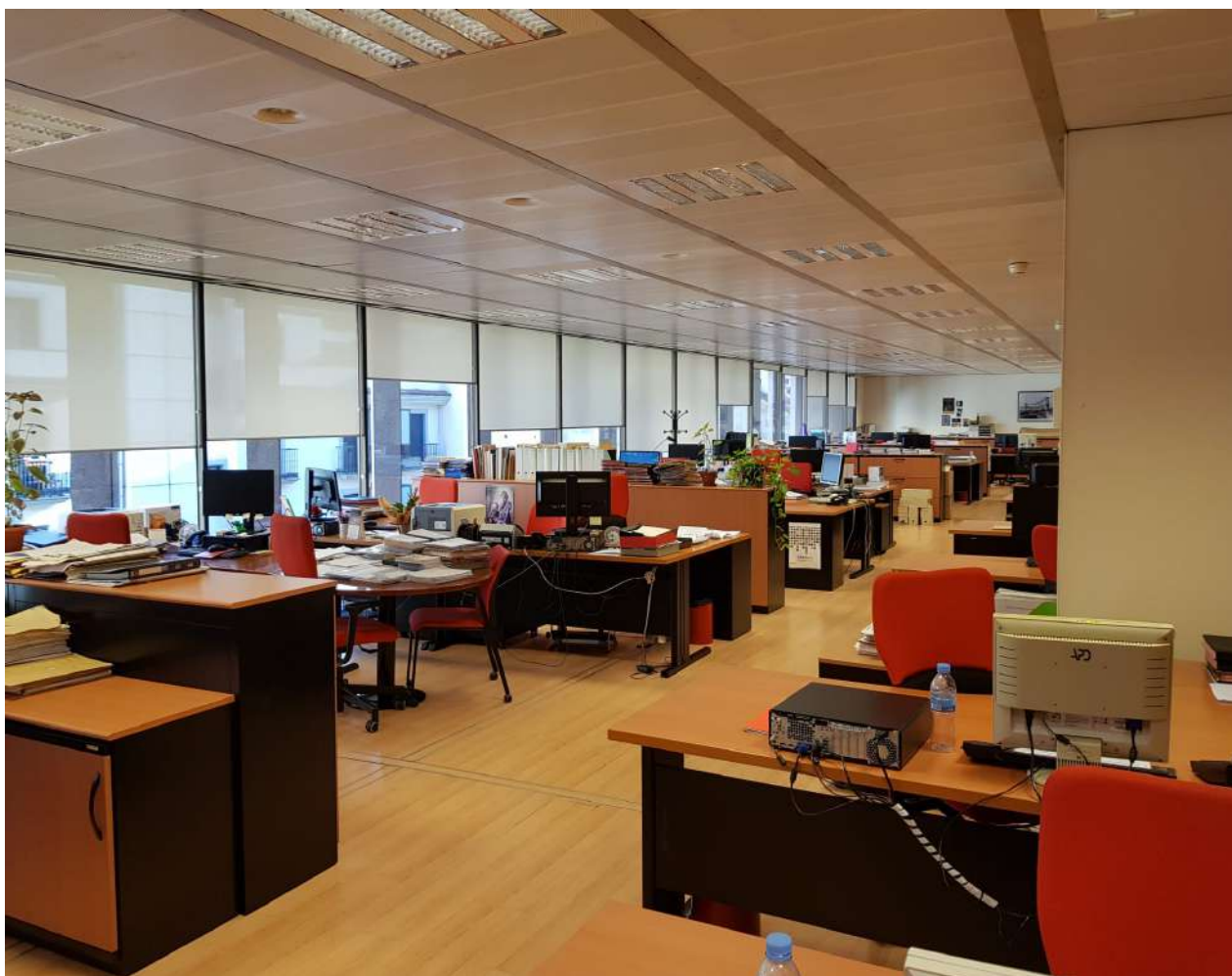
Profesionales de los museos y visión de la situación

Indique cuál es la situación respecto a los trabajadores

Plantilla propia: 241 respuestas

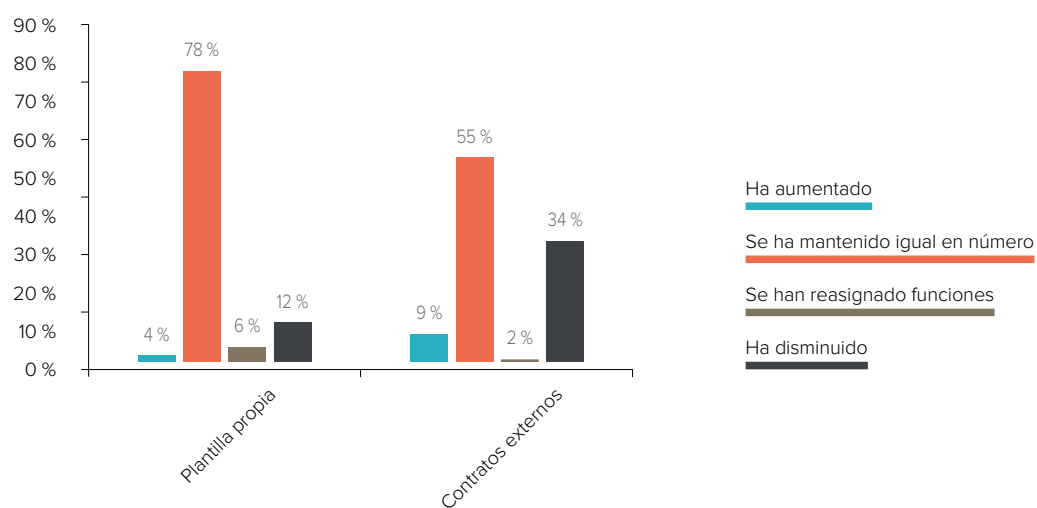
Contratos externos: 160 respuestas

En cuanto a la situación de los profesionales que trabajan en museos, la pregunta planteada buscaba averiguar los posibles cambios sufridos en las plantillas de los museos a consecuencia de la pandemia. Según los resultados obtenidos, la plantilla propia ha sido la menos afectada, ya que se indica que se ha mantenido igual en número en un 78 % de los museos, frente al 55 % en el caso de los contratos externos; del mismo modo, y de forma consecuente con el dato anterior, es también la plantilla externa la que en mayor medida se ha visto reducida como consecuencia de la pandemia: así lo afirma un 34 % de los museos participantes. Por otro lado, en el personal propio se aprecia algo más la reasignación de funciones, señalada en un 6 % de las respuestas.



Teletrabajo en las oficinas de la Subdirección General de Museos Estatales. Ministerio de Cultura y Deporte,

Gráfico 37. Situación de los profesionales



¿Cómo percibe el futuro del museo a medio plazo?

220 respuestas

La última pregunta del cuestionario tenía como objetivo indagar acerca de la percepción y opiniones de los profesionales de los museos. Es la única pregunta abierta de la encuesta, pues se pretendía que los participantes transmitieran su visión sin condicionamientos y que tuvieran la oportunidad de incidir en los aspectos que les parecieran más relevantes. La pregunta les ha permitido realizar un análisis de la situación, en los meses pasados y en los venideros, así como expresar sus esperanzas y preocupaciones.

El alto porcentaje de respuestas obtenidas (la pregunta no era de cumplimentación obligatoria) revela hasta qué punto los profesionales estaban dispuestos a compartir sus percepciones, y también muestra que existen una serie de temas recurrentes que son objeto de interés por parte de muchos de ellos, a pesar de la diversidad de sensibilidades. Aunque algunos de los comentarios puedan resultar similares, se ha optado por la reproducción literal de todos ellos, con objeto de respetar al máximo la aportación de todas las personas que han expresado su opinión.

Los comentarios pueden dividirse en varios tipos según su motivo o tema principal, y en base a ello aparecen agrupados a continuación. Muchos de ellos contenían información de distinta índole, razón por la cual en algunos casos se han desglosado en distintas categorías.

— Los que muestran una visión negativa:

1. Complicado.
2. Triste; a medio plazo seguiremos sin actividades presenciales ni visitas de grupo ni casi a nivel individual.
3. El confinamiento por comunidades autónomas o localidades restringe mucho la oportunidad de visita, a la par que las restricciones de aforo impiden llevar a cabo seminarios y otras actividades presenciales.
4. Difícil (2 respuestas).
5. El impacto hoy en día es muy grande y la reanudación será complicada. Intentamos evitar que el impacto de futuro sea todavía más grande.
6. A corto y medio plazo el futuro es pesimista manteniendo la tónica de los últimos meses.
7. Obviamente, el futuro a medio plazo es descorazonador.
8. Precario.
9. Percibo un futuro muy complicado, ya que el museo venía funcionando estirando los pocos recursos de que disponía y con la situación actual cada día menguan más sin que haya atisbos de ayuda alguna.
10. Muy mal, año perdido, pero hemos invertido en presencialidad en redes sociales.
11. A medio plazo con dificultades y restricciones.
12. Mal.

13. Complicado, ya que hay que compaginar las posibles actividades respetando las normas de la COVID, lo que limita mucho nuestras posibilidades.
14. Negativo por la tremenda falta de inversión y la reducción drástica de visitantes.
15. Preocupante a nivel presupuestario.
16. El futuro es muy complicado, ya que no se cuenta con ningún tipo de ingresos ni de subvenciones o apoyos, principalmente de la localidad, donde se ha realizado un bono turístico por parte del Ayuntamiento en el cual este museo no entra, quedando aislado para todo, y con un pequeño número de visitantes que no son suficientes para pagar y cubrir ni los gastos básicos de agua, luz, seguro y mantenimiento. Nos consideramos abandonados por parte de las instituciones públicas.
17. No es muy optimista.
18. Me preocupa que los museos estén abiertos durante la Navidad, no porque los museos sean un lugar de contagio, sino porque hacen creer que se puede volver a estar y comportarse como si no hubiera pandemia, pero la pandemia sigue. Aquí hemos tenido que cerrar cada vez que se ha abierto la movilidad, pequeña o grande. En cuanto pueden, los turistas viajan y se comportan como turistas sin restricciones, y hasta ahora, cuando ha habido turistas, ha habido aumento de casos con los consiguientes cierres. No creo que ayude a solucionar la pandemia este *sube y baja*. Hay que acostumbrar a la gente a que no se ha salido. Es diferente con la hostelería y los restaurantes. Pero no con otros tipos de manifestaciones. No estoy de acuerdo con haber vuelto a abrir. Yo no veo cercana la vacuna, y eso sí que va a disparar los números. Debemos tener más cuidado con la información que se da. Estamos como al final de la primera etapa. No somos los museos los que más sufrimos, son los restaurantes y los hoteles. El teatro y el cine, aunque no lo quieran reconocer, funcionan de otra manera, porque se autofinancian y encima reciben subvenciones. No lo entiendo.

— Los que reseñan la incertidumbre del momento:

1. Incertidumbre (4 respuestas).
2. Incierto (3 respuestas).
3. Con mucha incertidumbre y pocos medios.
4. Futuro muy incierto hasta el final de la pandemia.
5. Ojalá pudiéramos saberlo.
6. Con incertidumbre ante la negativa evolución actual de la pandemia.
7. Depende de la marcha de la COVID-19.
8. El futuro lo vemos con prudencia. Es evidente que las instituciones locales han apostado firmemente por proteger los museos y la cultura, y nos han garantizado su apoyo para el año que viene. Tendremos que ver si viene la normalidad de cara al 2022.
9. Evidentemente va a depender de la evolución de la pandemia y de la situación socio-económica. En este último sentido nos preocupa más por dos razones, la primera será la

renta disponible de las familias, como es evidente, la segunda razón es que *centennials* y *millennials* han perdido bastante interés por el contenido de los museos. Habrá que reinventarse.

10. La actividad de este museo depende de la evolución de la pandemia y de las restricciones a la movilidad, dado que el mayor número de visitantes procede de las comunidades autónomas limítrofes.
11. El futuro no es predecible. La actividad se focalizará en los proyectos *online*, aunque a partir de marzo hay previsión de iniciar la actividad en la que la institución ya venía trabajando pero concentrada en artistas de ámbito regional.
12. El futuro más inmediato estará condicionado por la capacidad del museo de responder a la necesidad de generar experiencias y compartir contenidos con sus usuarios en una combinación de escenarios presenciales con escenarios *online*.
13. Todo depende de la generalización de la vacuna y la vuelta a una progresiva normalidad. A corto plazo se prevé que los niveles de afluencia de visitantes sigan siendo proporcionalmente bajos, sobre todo mientras duren las restricciones al tránsito de viajeros, turistas y grupos de escolares o excursiones organizadas.
14. Hasta que no finalice la pandemia a nivel mundial no se volverá a los datos anteriores al inicio de la misma.
15. El flujo de visitantes y la programación de actividades dependerá de las restricciones de movilidad, ya que es un museo ubicado en una zona turística.
16. Lleno de proyectos por hacer, pero con un futuro incierto y muy volátil.
17. Todo dependerá de la evolución de la situación. La mayor parte de nuestras visitas son centros escolares y turismo, grupos que ahora mismo se han visto muy reducidos. Creemos que de momento la evolución irá poco a poco.
18. El futuro va a depender directamente de la evolución de la pandemia y las limitaciones en las visitas que sean necesarias para la contención en la transmisión del virus. En cualquier caso, el museo está obligado a reforzar y potenciar la comunicación de su discurso por vías digitales.
19. Percibimos un futuro incierto en el sector privado de los museos.
20. Incierto, pero sin duda con ganas de adaptarnos a las circunstancias, siempre con la máxima seguridad para la población.
21. El futuro incierto debido a las circunstancias actuales, pero con la esperanza de poder seguir desarrollando nuestra programación cultural y que la disfrute el mayor número de visitantes posible.
22. Con mucha incertidumbre respecto a sus aperturas y cierres y respecto a la capacidad de desarrollar una programación.
23. Con mucha incertidumbre, impotencia y dificultad. Pero ¡continuaremos peleando!

24. Con cierta incertidumbre, al no poder planificar determinadas actividades futuras por el panorama cambiante al que nos podemos enfrentar.
25. Es difícil dar una respuesta a esta pregunta puesto que hay mucha incertidumbre respecto al impacto de la pandemia en los próximos meses: hay incertidumbre en relación con el impacto de las fiestas de Navidad y también se ignora el impacto de las vacunas.
26. En los momentos de crisis sanitaria por la COVID-19, el futuro de los proyectos/actividades de una instalación abierta al público es incierto.

— Los esperanzados, que inciden en interpretarlo desde la oportunidad:

1. Nos centraremos en destinar presupuesto a reparaciones, conservación y creación de recursos *online* y propondremos más actividades relacionadas con el territorio, los talleres escolares se desplazarán a los centros que lo soliciten y trataremos de generar vínculos de colaboración con otros formatos.
2. Adaptarnos es la única solución.
3. Dependiendo de la evolución de la situación epidemiológica, se espera recuperar la actividad cultural, así como el número de visitas que teníamos anteriormente.
4. Somos un museo pequeño, privado y rural que ha sobrevivido con tesón y mucho trabajo durante estos 34 años de vida y seguiremos trabajando en este gran proyecto museístico y en la reivindicación de la cultura de calidad en el ámbito rural.
5. El museo, por suerte, no ha visto variar en negativo sus cifras tras la reapertura por la pandemia. No obstante, afrontamos el futuro de manera positiva y con mucha fuerza de cara a los nuevos proyectos que estamos realizando con vistas a potenciar al máximo nuestro patrimonio cultural para el disfrute público.
6. Vuelta a la normalidad muy gradual, a medio plazo, con limitaciones de aforo y medidas higiénicas que se mantendrán durante mucho tiempo. Respecto a la actividad, esperamos retomarla con cierta normalidad a partir del verano de 2020.
7. Ligero aumento en las visitas siempre y cuando las tareas de vacunación de la población tengan el efecto deseado.
8. La percepción es la de retomar todas nuestras actividades de una forma normal, confiando en que no debamos tomar las medidas de cierre.
9. En el futuro suponemos que a un plazo medio se irá restaurando la actividad según se avance en la movilidad de las personas, ya sean nacionales o internacionales. Pero creemos que llegar a los niveles de turismo anteriores a la pandemia será tarea complicada y larga.
10. A medio plazo prevemos una recuperación lenta de los resultados del museo, pero sin alcanzar el nivel récord de 2019. Esperamos dotar al museo de nuevos contenidos digitales, desarrollar la proyección de sus actividades en redes sociales y colocar al museo en condiciones de acercarse a sus mejores resultados a partir de 2023.
11. Es un museo con gran futuro, de gran interés y muy atractivo.

12. El museo es una institución cultural permanente que contribuye a ser un referente turístico, y por ello parte del motor que sustenta a la propia ciudad. Por todo esto, continuaremos con el desarrollo de las diversas actividades que contribuyen al fomento de nuestra cultura, y las propuestas de mejoras y necesidades deberíamos asumirlas como un asunto de interés público y político, con el fin de conservar, difundir y contemplar nuestro patrimonio en unas condiciones óptimas al servicio de la sociedad.
13. Similar a 2020, aunque ya con reservas para 2021, pero no depende de nuestra disponibilidad, sino del estado de la pandemia y las medidas que se van tomando al respecto.
14. Similar a lo que ha ocurrido este año, pero recuperando poco a poco el número de visitantes, si las vacunas son efectivas y la pandemia desaparece.
15. Sabemos que esta situación es difícil y más teniendo en cuenta que somos un pueblo pequeño. Aun así esperamos con esperanza que la situación vaya mejorando y podamos seguir ofreciendo nuestros servicios a todos aquellos turistas que deciden visitarnos.
16. El futuro del museo a medio plazo está asegurado y con nuevas perspectivas, pues se está aprovechando el tiempo para reacondicionar los espacios.
17. Se aprecia desde la apertura que, poco a poco, va aumentando el número de visitantes. En fechas concretas, como cierres perimetrales, ha habido mayor número de visitantes porque han debido buscar actividades y ocios alternativos. Se nota la falta de actividades habituales (conferencias, visitas guiadas...), cuando la situación mejore suponemos que se volverá a la situación pre-COVID en casi todos los aspectos.
18. Cuando se normalice la situación, se irá recuperando la afluencia de visitantes, que en su mayoría son de las provincias vecinas.
19. Esperamos con una posible apertura perimetral de la comunidad volver a recibir visitas nacionales, nuestros principales visitantes provienen de Madrid, Andalucía y Comunidad Valenciana.
20. En un plazo de tres meses, tenemos programado ir recuperando los programas de atención turística y cultural previos a la pandemia. Hacia mediados de año la situación estará normalizada. Hemos aprendido a aprovechar más los recursos existentes, especialmente la digitalización y las redes sociales en internet.
21. A medio plazo se espera la reapertura de las instalaciones con la mejora de la situación de la pandemia y, al mismo tiempo, se está trabajando para modernizar las instalaciones, la exposición y los medios digitales del museo y poder ofrecer un mejor servicio al visitante.
22. Esperando la vuelta a la normalidad para poder retomar las actividades culturales y exposiciones temporales.
23. Aumento de las visitas, ya que estamos haciendo inversiones para enoturismo.
24. Una vez se recupere la normalidad será la misma que la anterior a la pandemia, sin grandes diferencias significativas, ya que no hay un plan para una transformación radical de este tipo de servicios al público.

25. En cuanto vuelva a estar permitido, volveremos a ampliar la programación cultural y a alquilar espacios del museo para el desarrollo de eventos.
26. Esperamos que tras este parón y con el nuevo acondicionamiento de las instalaciones podamos reabrir en el verano de 2021. A pesar de ello, creemos que no podremos recuperar nuestras visitas habituales hasta que no haya una libertad de movimientos por todo el país, puesto que el grueso de nuestros visitantes provienen de la Comunidad, además de visitas de centros escolares o grupos culturales, que en estos momentos no están funcionando al 100 %.
27. Se espera recuperar las cifras del año anterior, e incluso mejorarlas, a través de exposiciones temporales internas, externas y mejora de la presentación de colecciones.
28. Con el levantamiento de la pandemia, el futuro de la Colección Museográfica es bueno. Estamos en negociaciones con el Ayuntamiento para convertirlo en Colección Municipal.
29. Debido a restricciones de movilidad, si siguen en vigor se verán reducidas las entradas al museo. Sin embargo, en cuanto se empiece a tener más movilidad se empezará a volver a la normalidad.
30. Recuperación paulatina en pocos meses tras la inmunidad de grupo, no antes.
31. Con esperanza y la misma ilusión de seguir difundiendo el patrimonio cultural entre la población.
32. Se abren nuevas perspectivas en cuanto al concepto de difusión del museo, actividades que pasan tanto por las acciones presenciales como por las no presenciales, aunque el contacto directo con el público, y, especialmente, con el patrimonio, no puede dejarse al margen de los principios del museo.
33. La percepción es de estabilización y recuperación paulatina de la actividad en un medio plazo, esperando que sea a partir de septiembre de 2021.
34. Recuperación progresiva de la normalidad. El impacto mayor se ha experimentado, tras la reapertura, con el cierre perimetral de la comunidad autónoma y de las provincias dentro de ella. Cuando se levanten las restricciones se retomarán todas las actividades, con las limitaciones de aforo y medidas de protección necesarias.
35. Se espera una recuperación total en el momento en que todo esto termine.
36. Actualmente estamos cerrados, posiblemente suframos este tipo de cierres intermitentes, pero todo vuelva a normalizarse pasados unos meses.
37. Cuando se normalice la situación, se recuperará el número de visitantes. Se reforzará la difusión digital y en redes.
38. Con la esperanza de volver a la normalidad y retomar la actividad y número de visitantes anterior a esta crisis.
39. Es posible que se pueda abrir en los próximos meses, febrero quizá, dependiendo de la evolución de la pandemia y de las medidas adoptadas a nivel estatal y autonómico. Nues-

- tro público proviene de las ciudades de la Comunidad y, en puentes y vacaciones, de otras comunidades.
40. Espero y deseo una progresiva reactivación de las actividades y una paulatina recuperación del número de visitantes a lo largo del próximo 2021.
 41. Con la esperanza de volver, una vez transcurrido el primer trimestre del 2021, a la actividad y visitas anteriores a la pandemia.
 42. Confío en que mantenga su estabilidad.
 43. De forma optimista, confiando en recuperar la normalidad en las visitas, exposiciones temporales y actividades.
 44. Hemos crecido y la pandemia ha sido un momento idóneo para parar, replantear, planificar y poner en marcha nuevas ideas. Excepto por la alta incidencia en noviembre de la pandemia, se ha batido récord de visitantes y de aceptación ciudadana de nuestra Colección Museográfica. Hemos fortalecido el papel social y patrimonial de la Colección Museográfica. Somos más sólidos.
 45. Una vez superada la pandemia en todo el mundo, el futuro se percibe con esperanza y mucha ilusión.
 46. Recuperación del número de visitas y programación habitual para el tercer trimestre de 2021.
 47. Recuperaremos la actividad conforme se normalice la situación sanitaria. Este museo es el principal recurso cultural y turístico del municipio, por lo que debe seguir siendo el principal dinamizador y agente. Estimamos que estaremos en disposición de afrontar la situación e incluso mejorar en nuestros servicios telemáticos.
 48. Espero que gracias a la digitalización y a la esperanza respecto a la COVID salgamos reforzados.
 49. Tras la experiencia durante el verano, nos consta que en cuanto nos abran los perímetros y nos permitan aumentar los aforos volveremos a nuestras cifras habituales, entre 15.000 y 20.000 visitantes al año.
 50. Esperanzador, lleno de desafíos=oportunidades, necesidad de la experiencia real acrecentada después de las limitaciones, crecimiento parejo del sucedáneo virtual.
 51. Percibo que la situación se normalizará cuando se relajen o se retiren las medidas restrictivas impuestas por la evolución de la pandemia.
 52. Conforme avance la campaña de vacunación y mejora del estado de salud de la población, prevemos una lenta recuperación de nuestro público habitual.
 53. Yo creo que volveremos a la situación que teníamos anterior a la pandemia, aunque de forma progresiva y ya después del verano. Lo que sí que creo que ha mejorado es la visibilidad a través de las visitas virtuales que hemos implementado.

54. Como hasta ahora, será una experiencia de adaptación a la circunstancias sanitarias que se vayan sucediendo, intentando adaptar la vida del museo y su funcionamiento normalizado, en la medida de nuestras posibilidades.
55. Debemos adaptarnos a cada situación, siendo flexibles y tratando de mantener actividad, ya sea física u *online*, pero siempre tratando de mantener la función del museo para con la sociedad. Aprovechar el cierre para trabajar en los aspectos negativos, reforzar las oportunidades, realizar mejoras y estar en una mejor condición en un futuro.
56. Tras una fase transitoria de cambios y readaptación, se tenderá a introducir mejoras visibles en todas las áreas de trabajo.
57. El objetivo principal es mantener, al menos, el nivel de actividad y difusión previo a la pandemia. Intentar adoptar medidas adaptadas a la nueva situación que pudiera presentarse.
58. La institución está inmersa en un proceso de ampliación y remodelación, debido a la carencia de espacio, la obsolescencia de sus instalaciones de los años ochenta y la nueva climatización prevista, así como de mejora de su accesibilidad para adaptarse a un servicio público del siglo XXI. Por otra parte, hay que adaptarse a la nueva situación y esto lleva consigo nuevas vías de difusión, saber innovar, etc., que nunca viene mal.
59. Se trabaja para desarrollar un programa expositivo con nuevas perspectivas y prioridades.
60. Con fuerza, perseverancia y confianza en el futuro... y que no se toque nada por parte de las Administraciones.
61. Los museos de la ciudad poco a poco estamos creciendo y damos a entender a la ciudadanía y al turista la belleza cultural de nuestra ciudad.
62. Esperamos y deseamos que a medio y corto plazo la situación mejore, una vez hayamos superado las consecuencias de la pandemia.
63. A lo largo de este periodo se ha mejorado el discurso museístico con nuevos fondos y mejoras en la exposición permanente.
64. Una vez que se consiga terminar con la pandemia y las restricciones al libre movimiento de personas, se volverá a la normalidad.
65. Tan pronto como la situación sanitaria mejore, y las limitaciones impuestas por las autoridades se flexibilicen, el número de visitas volverá a aumentar.
66. Con esperanza de retomar actividades normales tras la pandemia.
67. Con grandes retos de captación y financiación, volcados en alcanzar modelos híbridos que permitan aprovechar la digitalización, sin olvidarnos que la labor física es imprescindible para mantener la actividad y retorno de las actuaciones de los museos. Es necesario acometer apuestas firmes por la Administración a fin de apoyar iniciativas privadas.
68. Posiblemente mantendremos la misma situación de medidas preventivas durante el primer semestre del año 2021. Después, esperamos que vayamos recuperando la actividad completa durante el segundo semestre del mismo.

69. Soy optimista porque, de momento, se mantiene y aumenta la involucración del personal que trabaja en el museo y el apoyo económico del Gobierno de la Comunidad.
70. Una vez se recupere la normalidad será la misma que la anterior a la pandemia, sin grandes diferencias significativas, ya que no hay un plan para una transformación radical de este tipo de servicios al público.
71. Positivamente, reasignando horarios de actividades a las mañanas de los fines de semana y potenciando la presencia en redes.
72. El modelo actual de museo es muy dinámico y se ha convertido en un lugar de experimentación, educación, participación y formación. Especialmente los museos de arte contemporáneo suelen ser centros con actividades muy variadas que se adaptan a diferentes formatos y públicos. Por ello precisan de mucha flexibilidad que, por ejemplo en términos administrativos, no suelen tener. Esa es una adaptación imprescindible que permitirá ajustar mejor los museos a cambios imprevistos y a situaciones de incertidumbre. En estas circunstancias los mensajes de seguridad y adaptabilidad son señales de que si la cultura y los museos funcionan, la sociedad funciona. Lo digital es importante, pero la presencialidad es la base del museo y, en general, de la cultura como espacio y tiempo de intercomunicación social. Podemos decir que el público del centro, en circunstancias como las actuales, se reparte al 50 % en quienes prefieren y demandan lo presencial y quienes optan por lo digital, aunque la gran mayoría prefiere la presencialidad y así se suele manifestar en las sesiones telemáticas de los talleres. Por ejemplo, el término visitante resulta actualmente impreciso o incompleto. El término usuario es más indicativo de una participación en la vida y oferta del museo, que va desde la biblioteca, la librería o la cafetería a las actividades y exposiciones, pero también a las consultas *online* del catálogo de la biblioteca, visualizaciones de contenidos *online* de la web o seguidores en redes sociales.
73. Seguirá en la misma línea e incluso aumentará el número de visitas si la pandemia queda minimizada.

— Los que inciden en el análisis presupuestario:

1. Esperemos poder tener continuidad, no por dejar de ser relevantes, sino por poder disponer de los recursos económicos necesarios para poder llevar a cabo nuestra labor y compromisos.
2. Sin dejar de priorizar los servicios básicos, es necesario que los recortes de las Administraciones no sean una excusa que vaya en perjuicio del tejido cultural del país. Si no hay bastante dotación presupuestaria, que apuesten por otras medidas de soporte, como mancomunar recursos humanos por territorio.
3. A medio plazo el futuro se percibe complicado. Los ingresos durante este año 2020 han caído más de un 70 %, lo que nos complica mucho la oferta expositiva y operativa para el 2021.
4. Es importante que las Administraciones muestren una actitud creativa e innovadora de colaboración. Es necesario que se amplíe la cantidad económica del programa de subvenciones a los museos de la Comunidad para que podamos llevar adelante los principa-

les proyectos previstos por los museos, que es muy posible que se queden pendientes. También es necesario favorecer la introducción de programas de innovación y hacer una extensa campaña de comunicación en los principales medios para animar a la ciudadanía a que vuelva a disfrutar de la vida de los museos.

5. Esperamos que no se recorten las aportaciones de las Administraciones.
6. Esta crisis nos ha hecho ser conscientes de la fragilidad económica de muchos de los museos e instituciones culturales del país. Puede ser que sea necesario hacer una reflexión en este sentido.
7. Respecto a las Administraciones, necesitamos que se agilicen todos los trámites y pagos de las subvenciones previstas lo más pronto posible, en estos momentos de falta de recursos propios. Asimismo, vemos imprescindible crear una línea de ayudas en función de las pérdidas económicas justificadas para cada museo y otro plan de ayudas de recursos digitales para los museos. La crisis ha puesto de manifiesto esta necesidad para hacernos más visibles.
8. De momento, los gastos de hipoteca más suministros dejan un saldo negativo mensual que debemos estar abonando los miembros de la organización que gestiona la Colección Museográfica. Por eso, pedimos a la Administración cobrar con urgencia la aportación de 2020, avalar un préstamo (que ya hemos solicitado) a cinco años y un año de carencia, y recibir una aportación puntual importante para cubrir, conjuntamente con el resto de Administraciones, la cantidad que generaremos de déficit en 2020.
9. El museo se ha financiado siempre con más de un 70 % de ingresos propios provenientes de los tickets de los visitantes, de las ventas en la tienda y librería, del alquiler de espacios, de otros servicios como el restaurante, etc. Si queda afectada la parte de los ingresos de forma tan importante como se prevé, requerirá una ayuda importante de las Administraciones para mantener la plantilla y el museo activo. Desde el cierre del museo el 13 de marzo hasta finales de 2020, los ingresos que se verán afectados pueden ser del orden de 2,5 millones de euros. La recuperación del número de visitantes se prevé que será muy lenta.
10. Debido a que los museos gestionados por Administraciones locales debemos tener la resolución de las subvenciones para poder ejecutar proyectos, deseamos que las líneas de subvención habituales lleguen lo más rápido posible, cuando sea factible, y no vaya en detrimento de los museos si no pueden hacer teletrabajo. Pero que no se demoren más de lo necesario, ya que generar la actividad concentrada a finales de año será imposible.
11. Esperamos que no se realicen, por parte de las Administraciones, recortes directos en nuestras instituciones, ya que afectaría a la recuperación de la actividad propia más inmediata, a los proyectos de futuro y a la capacidad de dar soporte al tejido profesional y empresarial. Es preferible mantener la actividad de los museos y de los profesionales que tener que dar ayudas y subvenciones. Es un sector con muchas carencias arrastradas desde hace tiempo (conservación del patrimonio e instalaciones, proyectos e inversiones...) y profesionalmente muy débil.
12. Respecto a los gastos, la principal afectación en contratación externa es la actividad y los servicios educativos.

13. Esperamos que las Administraciones reconduzcan la contratación de los servicios educativos y no pospongan acciones programadas de apoyo a la documentación, restauración y conservación de colecciones.
14. Esperamos que las Administraciones no reduzcan las aportaciones y cubran las disminuciones de ingresos por taquillas, concesiones y alquiler de espacios.
15. Las administraciones deberían dotar de más partida presupuestaria y ayudas para proyectos/artistas emergentes.
16. Esperamos que las Administraciones mantengan el presupuesto fijado para este año. La actividad de los museos repercute directamente a toda una serie de prestadores de servicios del ámbito cultural y no cultural (pintores, carpinteros, diseñadores...) y a la vez al público y a su formación y bienestar.
17. Por parte de las Administraciones, vemos necesario un aumento del volumen económico de las subvenciones y una mayor laxitud en los plazos y las justificaciones.
18. Se deberían de mantener las líneas de subvenciones de las Administraciones.
19. Necesitamos que las Administraciones apoyen las redes de museos existentes, garanticen una financiación pública en el Museo (como mínimo equivalente a la de los años anteriores), impulsen la formación para adaptarnos a la necesidad de teletrabajo y promuevan el incremento de la presencia virtual de los museos.
20. Sería deseable que las Administraciones saquen las subvenciones con bastante dotación presupuestaria y tengan en cuenta las afectaciones que [la pandemia] ha tenido sobre los museos. Deberían dar ayudas directas, a fondo perdido, para ayudar a la sostenibilidad de los museos, sobre todo en cuanto a ingresos de entradas, actividades o ventas de tienda.
21. Esperamos que el recorte del presupuesto de este año no sea radical.
22. Por parte de las Administraciones, es necesario que las líneas de subvenciones que todavía no se habían publicado lo hagan con total normalidad. Asimismo, las subvenciones que ya presentamos, pero que todavía no habíamos recibido la resolución, que no se vean afectadas de ninguna manera y que percibamos la cantidad que se nos habría asignado en circunstancias normales. También es necesario activar medidas reales y efectivas para ayudar a los muchos profesionales autónomos que trabajan para los museos y que son los que sustentan y hacen posible una parte importantísima de los servicios de nuestros museos (educativos, atención al público, vigilancia, etc.). Bastante precarizada estaba ya su situación. Hay que protegerlos.
23. Sería necesario que las Administraciones prorrogasen las convocatorias de líneas de ayudas en las actividades como cada año, además de mantener las dotaciones económicas y flexibilizar los plazos de realización y justificación de tareas subvencionadas.
24. Las Administraciones deberían clarificar calendarios y asegurar la continuidad de la institución.
25. Es evidente que, desde el punto de vista económico, este año es ruinoso, pero probablemente nos sirva de reflexión para reinventarnos.

— Los que hacen un análisis centrado en el público:

1. El museo seguirá cumpliendo con su finalidad de difundir la cultura, mantendrá las mismas actividades y seguirá reparando y conservando el rico patrimonio cultural del que es depositario, aunque es posible que se vea reducido el número de visitantes que reciba.
2. El futuro a medio plazo contempla dos posibles situaciones:
 - Caso de que continúe la situación actual de la pandemia: se seguirá contando con la presencia de visitantes, especialmente durante los meses de verano y Semana Santa. La mayor parte seguirán siendo locales.
 - Caso de que mejore ostensiblemente la situación pandémica: se volverá a los datos del 2019, con una presencia de un número aproximado de 30.000 personas. Es de suponer que los datos de visitantes extranjeros aumenten considerablemente, ya que su número se ha visto reducido durante la pandemia. Las visitas grupales irán aumentando progresivamente.
3. El control de aforos pondrá fin a la tiranía de los récords de números de visitantes, a favor de una experiencia museística centrada en el bienestar del público. En este sentido, es posible que las cifras de visitantes ya no sean el medidor estrella, y empecemos a medir el «valor» de los museos y la cultura por la capacidad de generar aprendizaje, identidad y sentido de pertenencia a una ciudad, región o país.
4. Poco a poco el público va cobrando confianza y está viniendo más a visitar el museo, lo hacen en familia, pareja o individualmente. Incluso en la última semana estamos recibiendo algunos centros educativos.
5. En este momento están prohibidos los turistas. Si se levanta la prohibición evidentemente aumentarán. Lo mismo con las visitas escolares. Los visitantes locales no han desaparecido, lo mismo que el turismo de academias de español. Por tanto estamos en una situación de limitación de derechos. Cuando dejen de prohibir, la cosa mejorará. Sin embargo, la mejora de las redes sociales ha llegado para quedarse.
6. Hasta que no desaparezca la pandemia o se produzca una caída importante en el número de contagios tendremos una considerable bajada de visitantes, sobre todo de grupos escolares, del mundo senior y de agencias de viajes y, por tanto, un considerable descenso de actividades dirigidas a estos grupos.
7. Vamos a tener que luchar mucho para volver a tener el número de público que nos visitaba.
8. Difícil y extremadamente delicada. Va a costar recuperar el nivel de visitantes (largo plazo) y tal como se está desarrollando la situación se estima que este primer semestre de 2021 va a seguir con la misma tendencia en lo referente a visitas de grupos turísticos y escolares, por lo que no se podría hablar de una recuperación hasta el 2023 o 2024.
9. Hasta que no se vuelva a tener una normalidad pienso que se continuará mal, pues la gente de fuera no viene a visitar la ciudad y, por tanto, al no haber flujo de turismo no vuelve a haber nuevas visitas.

10. Nos preocupa especialmente la sensación de «crisis» que se percibe y que hace que el público en general no acuda a eventos culturales en los recintos cerrados. También la pérdida de inercia con grupos escolares, operadores turísticos, etc., que son nuestros principales clientes.
11. Estamos preocupados por la falta de interacción con los centros escolares, los talleres didácticos son una base importante para la difusión de nuestro trabajo, y nuestro mayor público potencial.
12. Mientras la situación de pandemia continúe, las visitas y las actividades se van a reducir de forma drástica. Las visitas dependen sobre todo del turismo y las actividades principales son exposiciones temporales. Los organizadores no quieren invertir en exposiciones debido a la probable escasa afluencia de público.
13. Si continúa la situación como hasta ahora, que no puedes recibir visitas de grupos de turistas ni escolares, que las personas no pueden desplazarse y no desean estar en lugares cerrados, el número de visitas continuará disminuyendo.
14. En nuestro caso particular, hemos notado un cambio de perfil del visitante, hemos doblado o triplicado las visitas de proximidad, todos los fines de semana completamos aforo porque lo más interesante son las visitas a los abrigos de arte rupestre (aire libre) y el aforo es muy reducido. Estamos trabajando con 6 personas cada visita. De todas maneras, el arte rupestre no puede soportar una masificación en las visitas, es decir, siempre hemos trabajado con números limitados, por tanto, el impacto no es tan exagerado como pasa en los grandes museos.
15. El número de visitas ha descendido bruscamente por no poderse realizar visitas y talleres escolares, que en circunstancias normales suponía más del 50 % de visitantes del museo, y al que se destinaban gran parte de las actividades programadas. De igual forma han descendido los turistas debido a las restricciones perimetrales de la ciudad.
16. El museo es seguro y cumple escrupulosamente con todas las prescripciones, pero a nivel general la población tiene miedo.
17. Las visitas a nuestro museo dependen, en gran parte, de los grupos educativos (primaria, secundaria y universidades). El futuro del aumento de la actividad de visitas dependerá, principalmente, de que los centros educativos vuelvan a poner en marcha las excursiones, y de la vuelta a la actividad de los grupos de tercera edad que vienen al museo a través de los programas senior.
18. Estará marcada lógicamente por la situación de la crisis sanitaria. Actualmente los públicos que más nos afectan y que se han visto drásticamente reducidos son los centros educativos y su población escolar, y el ámbito turístico.
19. Mantenimiento de la actividad con público local en los niveles actuales hasta el segundo trimestre de 2021. A partir del verano de 2021, incremento de la actividad con la recuperación progresiva de públicos nacionales e internacionales con la previsible apertura de movilidad. La actividad digital, incrementada con la pandemia, seguirá aumentando y diversificándose como fenómeno irreversible.

20. Desarrollando programas personalizados para diferentes perfiles de tipo de usuario.
21. Las características del centro expositivo en lo referido a su localización y a la modalidad de visita más habitual (grupos organizados escolares y turísticos) determinan que la progresión de los niveles de visitantes, hacia los niveles previos a la pandemia, dependan de la recuperación de la actividad «normal» en el ámbito escolar y el sector turístico.
22. Mientras la situación de pandemia continúe, las visitas y las actividades se van a reducir de forma drástica. Las visitas dependen sobre todo del turismo y las actividades principales son visitas guiadas.
23. Los organizadores no quieren invertir en exposiciones debido a la probable escasa afluencia de público.
24. Si entendemos por medio plazo entre 6-12 meses esperamos poder recuperar las características del espacio en cuanto a recorridos, servicios y quizá aforos. El público irá aumentando paulatinamente, pero no sin esfuerzo específico para ello, y las actividades se irán recuperando también poco a poco. Recuperar la situación previa al estado de alarma se estima en un plazo superior a un año, probablemente dos.
25. Esperamos poder reabrir completamente los espacios de exposición en el primer semestre de 2021. Público y actividades se irán recuperando paulatinamente, pero la situación previa al estado de alarma no se podrá recuperar antes de 18 meses como mínimo.
26. Esperamos que la situación vaya mejorando y se recupere la confianza y las visitas, especialmente de los grupos escolares. El objetivo es mantener la oferta expositiva y la programación de actividades para ir retomando la actividad normal. Las redes sociales y los programas digitales están siendo grandes aliados para mantener el contacto con el público.
27. Los museos locales estamos más cercanos al público y eso hace que las actividades presenciales se puedan mantener con aforos limitados. Somos optimistas.
28. Esperamos poder retomar la programación de actividades, especialmente la didáctica cuando se normalicen las visitas escolares.
29. La tendencia actualmente es la visita de personas de la misma comunidad autónoma y sobre todo de nuestra misma provincia.
30. Para nuestro museo se mantendrán en un porcentaje muy alto las visitas nacionales y una reducción considerable de las visitas turísticas en torno al 90 %.
31. En relación con actividades asociadas a la visita museística se reducirán en general un alto porcentaje.
32. La falta de asistencia grupal, como colectivos y colegios, se ha notado, ya que supone un valor importante en la dinámica del museo. Cuando podamos recuperar estas actividades, se espera que a lo largo del próximo año, el museo volverá a reactivar sus objetivos y se llegará de nuevo a una situación similar a la mantenida antes del inicio de la pandemia. Seguramente acciones de seguridad, higiénicas y sociales se tendrán que mantener a lo largo del tiempo.

33. La pandemia ha afectado de manera importante al desarrollo y gestión del museo. Respecto a los visitantes, evidentemente ha descendido, aunque en menor medida de lo esperado. Se ha notado la falta de actividad cultural por motivos de restricciones (conferencias, exposiciones temporales, etc.).
34. La actividad didáctica presencial se ha paralizado, por lo que tendremos que planificar medidas de colaboración con los centros escolares que permitan llevar el museo a la escuela, si la situación no cambia de cara al curso 2021-2022.

— Los que llaman la atención sobre la situación de las plantillas:

1. Al ser un museo público, el personal propio no parece tener en riesgo su estabilidad laboral, pero la falta de actividad con grupos escolares ha dejado sin empleo al personal de contratos externos en esta área.
2. El futuro no es malo para el museo, pero sí para sus empleados. Los responsables políticos no entienden las funciones sociales que tiene un museo de nuestras características, estamos al albur de sus ocurrencias.
3. Hemos observado un alto incremento del volumen de trabajo desde el primer confinamiento en marzo de 2020, debido a las nuevas medidas y adaptaciones que se tuvieron que aplicar. Lamentablemente, para lidiar con dicha sobrecarga de trabajo, no solo no se ha contratado personal extra, sino que nos hemos visto con el personal reducido, debido a bajas de todo tipo, de modo que el futuro, aunque siempre lo percibamos con esperanza, en la práctica se muestra cada vez más impracticable debido a los recortes y a la carestía de personal.
4. Los trabajadores de los museos de la ciudad no formamos parte de los servicios mínimos. No tenemos constancia de que el Patronato Municipal haya establecido algún servicio mínimo presencial, vigilancia, conservación preventiva. Sí que sabemos que el personal de limpieza adscrito a la empresa que da servicio al Ayuntamiento ha dejado de limpiar los equipamientos museísticos cuando se decretó la segunda fase de confinamiento.
5. No estamos preparados para el teletrabajo, faltan herramientas de toda clase. Las Administraciones deberían compensar la disminución de ingresos.
6. Hemos dado de baja a los trabajadores y parece que así continuaremos al menos hasta Semana Santa si no mejoran las cosas, perdiendo mensualmente en temporada baja los más de 1.000 euros que veníamos ingresando.
7. Hasta el verano de 2021 prevemos que la situación será parecida a la actual. Es probable que dentro del primer semestre se planteen ERTES parciales en la plantilla.
8. La plantilla ha disminuido. No podemos rellenar los cuadros. Esperamos poder recuperar la plantilla y abrir a medio plazo.
9. El museo está incrementando su dotación de personal, de cara a plantear una estructura orgánica acorde a sus necesidades y servicios. Esto pasa por la ampliación y mejora de plantillas tanto en los equipos técnicos de conservadores, ayudantes y auxiliares como de atención al público y de mantenimiento de instalaciones.

10. La plantilla al completo ha estado en ERTE, aunque seamos empleados públicos. En la actualidad, de cuatro personas de la plantilla, una está a tiempo completo, dos en ERTE y a la otra persona la han trasladado a otra dependencia.
 11. Situación crítica en términos económicos e imposibilidad de ampliar plantillas e incluso vamos a tener que reducir las jornadas de todos los trabajadores fijos. Futuro muy incierto si no se reciben ayudas, ya que los grupos de escolares y de tercera edad (que en nuestro caso son los que nos permiten subsistir muchos meses) va a ser muy difícil que se recuperen como visitantes a corto plazo.
 12. Problemas de personal, conservación y mantenimiento por reducción del presupuesto.
 13. Esperamos también mejorar nuestra contribución con la llegada del nuevo personal en la dotación que cubra las vacantes producidas.
- Los que señalan la importancia que ha cobrado el mundo digital:
1. Futuro positivo, pero muy adaptado y en función de las nuevas necesidades digitales, TICs y RRSS, sobre lo que habrá de incidirse en los próximos años.
 2. Tenemos que prepararnos para cuando el turismo cultural retome la fuerza anterior a la pandemia. Además, la crisis sanitaria ha acelerado el reto estratégico de los museos de crecer en el entorno digital. Sin duda, este será otro de los objetivos más potentes que deba integrarse en la misión de los museos.
 3. El equipo del museo se ha centrado en los últimos meses en la promoción *online* de las actividades culturales y visitas guiadas, teniendo como objetivo próximo la realización de estas actividades con un marcado carácter digital. No obstante, dado que en nuestro caso el museo está abierto y sus circunstancias permiten aplicar al 100 % las medidas de seguridad, el mostrar al público el carácter seguro de nuestras instalaciones y actividades es esencial en estos momentos, para volver a fidelizar con el/la visitante y retomar actividades hasta ahora paralizadas.
 4. En diciembre de 2020 hemos conseguido activar nuestra página web propia (antes estábamos dentro de la web de turismo de la localidad), así como abrir perfiles en redes como Twitter, Instagram y Facebook en aras a tener una mayor difusión e interactuar con público de manera digital más directa. Tras el confinamiento hemos generado grabaciones de cara a mostrar, divulgar y poner en valor el patrimonio oral de la localidad. Asimismo encaramos el reto de la apertura al público de las nuevas instalaciones del museo en la excavación arqueológica cercana, tras su puesta en valor con un proyecto que finalizó el 4 de noviembre de 2020.
 5. El museo continuará siendo un espacio físico y presencial, en el que la visita física es irremplazable, si bien se enfatiza el papel de las tecnologías y la digitalización a través de internet y la web del museo, donde ya se han generado proyectos como Repensar Guernica, que ofrece al visitante un acceso directo al proyecto de investigación desde cualquier lugar.
 6. Pues enfocado a la incorporación de nuevas tecnologías, como una APP desde la que se pueda acceder a todos los contenidos del museo: fichas didácticas, itinerarios recomen-

- datos, visualización de piezas en modelado 3D, animaciones y vídeos de contenidos del museo y visitas virtuales a exposiciones temporales ya pasadas.
7. Desde los museos se está haciendo un gran esfuerzo para adaptarse a las condiciones actuales. Este esfuerzo por parte de nuestro museo se basa en proporcionar todo nuestro proyecto didáctico a través de las redes «a la carta», lo que está teniendo importantes resultados en el número de participantes de centros escolares.
 8. Los museos tendrán que hacer una mayor apuesta por la visita digital y por actividades diseñadas ex profeso para la web, aunque esto no pretende sustituir el momento, sino acercarlo, manteniendo las audiencias, y como desafío poder pasarlas a presenciales.
 9. Desde las visitas virtuales hasta los contenidos de Facebook e Instagram, desde los podcasts hasta las plataformas de acceso abierto en línea, los museos se estarán volviendo más creativos a medida que hacen frente a esta nueva situación sin precedentes.
 10. Más actividad *online* y menos presencial.
 11. Se han empezado a aprovechar medios digitales que antes no se empleaban apenas, queda mejorar y recoger datos.
 12. El futuro del museo pasa necesariamente por una mayor presencia digital que permita el acceso telemático a las colecciones y una participación activa de los usuarios en los distintos eventos que se celebran, cuyos aforos se han visto reducidos.
 13. Retomando poco a poco la actividad con mayor oferta digital.
 14. El gran reto será continuar ofreciendo actividades y visitas de forma segura para que la experiencia presencial siga siendo la seña de identidad del museo. Al mismo tiempo reforzar las herramientas digitales tanto en lo que se refiere a la gestión de las colecciones como a la experiencia del visitante durante la visita. El museo tiene que reforzar con nuevas tecnologías la accesibilidad tanto en su visita como en sus redes sociales.
 15. Actividades enfocadas a perfiles de edad y con traslado a las redes sociales (en *streaming*, por ejemplo).
 16. Son necesarias ayudas económicas sobre todo para hacer frente al proceso de reforzamiento del traslado de contenidos y actividades al ámbito digital. Tanto para la adquisición de medios técnicos como para contratación de servicios profesionales y para formación interna. No hemos podido acceder a las ayudas de la comunidad autónoma por no poder hacer frente a los requisitos de liquidez previa que se exigían y tampoco ha habido ayudas estatales.
 17. Se ha demostrado desde los museos y centros de arte la creatividad y la capacidad de generar alternativas de bienestar a las personas bajo el confinamiento, donde lo digital (contenidos) y lo virtual (contenidos y servicios) son necesarios, con nuevas formas de pensar los contenidos y la participación, dando continuidad a programas a través de plataformas *online*.

18. La pandemia se normalizará en un futuro relativamente cercano y continuaremos con la labor cultural creando además una plataforma digital, que fundamentalmente [es] lo que más hemos sentido al no posicionarnos en las redes sociales.
19. Necesitamos una actualización de los medios para un mejor acceso a los contenidos y didácticas a través de los medios digitales.
20. La recuperación del flujo normal de visitantes va a ser extremadamente lenta, por lo que será preciso cambiar, apostar por las nuevas tecnologías y las actividades digitales.
21. Si algo nos ha enseñado el año 2020 es que todo puede tomar un rumbo inesperado. De los posibles destinos que pueden esperarnos, lo que sí es seguro es que seguiremos desarrollando recursos digitales para todos los públicos, que seguiremos ofertando actividades dentro de lo pautado por la normativa vigente, incluidas las exposiciones temporales, y desarrollando el ingenio para mantener a flote el museo durante este tiempo incierto.
22. Retomando poco a poco la actividad con mayor oferta digital.
23. Tras el confinamiento, todos los museos hemos recurrido a las redes sociales para seguir llegando a nuestro público. Se nos abrió una puerta que seguiremos utilizando de ahora en adelante porque gracias a las nuevas tecnologías, se ha favorecido la accesibilidad a los museos, a las comunidades cercanas o lejanas y a su participación en visitas virtuales, jornadas, conferencias, talleres, etc.

— Los que lo reciben como un cambio de paradigma:

1. En el futuro, si continuamos con los visitantes de proximidad y recuperamos los colegios e institutos, cabrá replantearse una nueva organización en el museo. La COVID, para este tipo de museos que represento, ha supuesto una oportunidad (seguridad, aire libre, paisaje, sin aglomeraciones).
2. Tendrá que haber un museo post-COVID, en el que habrá que repensar aquellos aspectos de funcionamiento que puedan ser mejorables. Habrá que repensar y reinventar para adaptarse a las situaciones y demandas a las que se enfrenta la sociedad.
3. Entiendo que una vez pasada esta situación la institución tenderá a reajustarse para parecerse más a lo que era en la etapa pre-COVID, aunque haya cosas que llegaron para quedarse, como el mantenimiento de las medidas higiénico-sanitarias o el refuerzo por el dominio digital. También es deseable que se apueste más por la calidad y la experiencia de la visita que por los meros datos cuantitativos.
4. Hay que reinventarse.
5. Hay cambios que han venido para quedarse, como el mantenimiento y refuerzo de la oferta digital y la organización de actividades para aforos reducidos. Seguiremos ofreciendo visitas demostradas por monitores para compensar la falta de interactividad, pero estamos deseando abrir de nuevo el acceso libre a las zonas interactivas y recibir al público escolar.
6. La crisis sanitaria transformará la vida de los museos, nada será como antes.

7. Es preciso cambiar los paradigmas en los que basamos objetivos y medimos resultados, pero el museo debe aceptar el reto presente y proporcionar sus contenidos de otras formas, buscando fórmulas que permitan la interacción con los públicos y sus intereses. Es el museo abierto, el ágora de reflexión y conocimiento, que debe ser uno de nuestros objetivos.

— Otros (comunicación, seguridad, referencia a proyectos concretos...):

1. Regular. Como no se tomen las medidas de apoyo pertinentes en cuanto al apoyo a nuestras instituciones culturales, llámese publicidad y promoción, programas de mejora en calidad de servicio, tanto al público como interno, y una mayor disposición de personal, ya que muchos de nosotros somos una sola persona para desarrollar todas o casi todas las funciones propias de una colección museográfica.
2. Los museos, como cualquier espacio público, en consonancia con las autoridades sanitarias, tendrán que implantar las normas y leyes para propiciar la seguridad y el bienestar del personal y los visitantes.
3. La seguridad y la preservación de las colecciones deben continuar.
4. Si el sistema educativo funciona, el futuro de los museos y de cualquier otra institución cultural estará asegurado. Con una educación deficiente, en crisis, o poco atenta a las humanidades y la cultura en general, se corre el riesgo de perder generaciones enteras de usuarios. Los museos entonces precisan una acción coordinada con el sistema educativo como dos engranajes del mismo mecanismo, con objetivo de servicio público.
5. Esperamos volver a reanudar los talleres de encajes de bolillo y blonda organizados por la universidad en este museo.
6. La visita presencial es fundamental y todo volverá, pero la programación será mucho más interactiva (presencial/*online*).
7. Todas las instituciones culturales y museos, incluido este, se están enfrentando a una peculiar y complicada situación debido a la pandemia de la COVID-19. Por un lado, la afluencia de público al museo actualmente se ha reducido, habiendo desaparecido segmentos tan importantes como los escolares o los grupos de personas mayores. A esto se suman las medidas de seguridad que hay que poner en marcha en cada actividad a realizar, lo que unido a las restricciones de movilidad impuestas por la Comunidad y el Gobierno central, hace muy complejo desarrollar una actividad normalizada. A pesar de ello, creo que el museo ha de seguir programando actividades presenciales y mantener con ello el contacto con su público y su oferta cultural viva. Creo que este punto es crucial para seguir estando cerca de todas aquellas personas interesadas en el museo. En mi opinión, la cultura actualmente juega un papel fundamental como medio de terapia social en momentos difíciles. No obstante, creo que esta actividad presencial, que sin duda tendrá que disminuir en cantidad y realizarse bajo unos estrictos protocolos, ha de complementarse con diferentes iniciativas digitales, a través de la página web y las redes sociales del museo. La actividad digital aumentó en el museo considerablemente durante el confinamiento, abriendo en aquel momento diversas vías de actuación en las que se sigue trabajando actualmente y que seguirán «alimentándose» y creciendo en un futuro. La comunidad digital del museo

ha aumentado y es tan importante como el público presencial, por lo que el museo tendrá que dedicar una parte importante de su atención a las actividades *online*. Mantener la actividad del museo, aunque sea a un nivel medio/bajo, es por tanto la línea que seguirá el museo como respuesta de adaptación en estos tiempos adversos y como una forma de ser fiel a su idea de estar siempre abierto y disponible para todos. Ahora bien, para poder adaptarnos de manera óptima a este nuevo «tiempo digital», los profesionales de los museos no solo debemos cambiar nuestra forma de entender el museo y hacerlo con mente abierta, sino que además debemos recibir más formación en los diferentes ámbitos, programas y aplicaciones que el medio digital ofrece, y dotar a los museos con los dispositivos informáticos adecuados a fin de abordar las nuevas tareas con solvencia y conociendo a fondo lo que tenemos entre manos.

Asimismo, deben aprobarse las medidas más apropiadas para proteger a las empresas de servicios, que son especialmente estratégicas para el museo (como es el caso de la empresa externa de guías y servicios educativos o la empresa que suministra las audioguías) y para las que el cierre durante estos meses (especialmente en lo que se refiere a la temporada fuerte de las visitas escolares) y el cierre durante la Semana Santa están suponiendo un perjuicio muy importante.

8. Al haber coincidido la situación de pandemia con la reapertura del museo después de un cierre prolongado de dos años es difícil valorar la repercusión de la situación de crisis sanitaria, ya que el interés generado por la reinauguración ha favorecido la asistencia de público. Aun así, se percibe claramente la falta de algunos perfiles de público, especialmente extranjeros y escolares. Es previsible que después de los primeros meses de apertura la asistencia de público atraído por la nueva exposición permanente se estabilice, pero quizá para entonces mejore la situación de control de la pandemia y se pueda ir recuperando poco a poco al público que actualmente no visita el museo por las restricciones de la COVID.

Mientras tanto, se mantiene como prioridad la visibilidad de la institución a través de las redes sociales y la web del museo (que se ha renovado con motivo de la reapertura), con el objetivo de llegar al público que no puede visitar presencialmente el museo a causa de las restricciones. Se mantienen también las actividades para público familiar y joven y las visitas de grupos organizados por los guías voluntarios como vía para facilitar el contacto con el público. Todas ellas se han adaptado a las restricciones de aforo y los protocolos de seguridad impuestos por la COVID.

No obstante, y considerando las nuevas salas expositivas ya finalizadas y diversos proyectos que están en fase de estudio para su posterior ejecución (musealización y exposición del submarino Tonina, cierre de la plaza Marina Española, obras en la nueva sede de la Cátedra de Historia y Cultura Naval), se deja ver un futuro optimista en la principal función de este museo, que es la proyección de la cultura e historia de la Armada Española a la sociedad española cuando la situación sanitaria lo permita.

9. Se ha visto afectado. El trabajo del museo, este año, se ha centrado en la digitalización de fondos, catalogación y renovación de instalaciones. Las actividades didácticas y de difusión se han tenido que llevar a cabo de manera telemática. Esta situación nos lleva a pensar que el resto del curso, el periodo hasta junio de 2021, será similar. Por ello nos hemos volcado

en la revisión de los programas de difusión y en plantear nuevas visiones del museo desde nuestra web y en la publicación del resultado de investigaciones y nuevos itinerarios. También es un buen momento para la puesta en acción de planes generales, como los realizados en el 2019 con el proyecto «Cultura en Igualdad» de Museos, Archivos y Bibliotecas del Gobierno de la Comunidad, y para dar salida a todo el material producido.

10. Ha sido un año complicado, con una drástica reducción de las actividades y el número de visitantes, pero el museo sigue trabajando en la misma línea que tenía marcada antes de la pandemia. Además, este año celebramos el X Aniversario de sus actuales instalaciones y sobre la mesa hay un completo programa de actividades que esperamos poder poner en marcha el próximo año. Nuestra ilusión es seguir trabajando por la difusión cultural y la recuperación de patrimonio. Esa será nuestra línea, a la que sumaremos nuevos proyectos. Asumiremos los retos que marcan las circunstancias para adaptarnos. Extraído de esta experiencia está el buen resultado de las comunicaciones *online*, así que nos planteamos combinar propuestas presenciales y *online*.

— Las opiniones de las instituciones que han estado cerradas por obras o han aprovechado para realizarlas:

1. En nuestro caso, la situación generada por la COVID nos impide la reapertura, dadas las características del inmueble en el cual se ubica la colección. A medio plazo (2-3 años) el Ayuntamiento proyecta llevar a cabo una inversión en una nueva infraestructura museística en el municipio. Esta infraestructura comportaría la unificación de al menos dos de las tres colecciones museográficas en un nuevo museo de ciudad. En este sentido, e independientemente de la crisis sanitaria, consideramos que el futuro que nos brinda la posibilidad de crear este museo es muy positivo.
2. Actualmente tenemos cerrado por la incidencia de casos de COVID en la ciudad y se prevé que dure un mes el cierre, así que estamos mejorando las instalaciones y el archivo mientras mejora la situación.
3. Seguiremos cerrados.
4. Permanecemos cerrados por obras hasta mediados de enero de 2021.
5. El museo lleva diez meses cerrado al público; al no tener una fecha de reapertura, el futuro es incierto.
6. El museo abrió únicamente unas semanas en junio. Desde entonces permanecemos cerrados por obras de mejora de las instalaciones hasta la reapertura prevista en diciembre. El futuro del museo a medio plazo está condicionado por la reapertura del museo, que nos deparará nuevos escenarios y nuevas situaciones apenas vividas durante las dos semanas de junio.
7. Tras la rehabilitación con obras en el año 2020, el museo dispondrá de todas sus salas y en condiciones de realizar sus actividades al 100 %
8. Durante este invierno se va a cerrar al público este museo para realizar reformas previstas de su discurso museístico. Se espera que a partir del verano de 2021 se pueda retornar a la situación anterior, mostrando una exposición actualizada.

9. A medio plazo el museo cambiará su ubicación a un edificio en el casco urbano, con salas más grandes y más medios físicos, lo que aumentará el número de visitantes y el número de actividades programadas.
10. Como observación es importante tener en cuenta que, por motivos externos (una obra de rehabilitación de todas las instalaciones), nuestro museo permanece cerrado desde el día 1 de septiembre de 2020, y no se prevé volver a abrir hasta el mes de mayo, por lo que nuestra reducción de visitantes se ha visto mermada, aparte de por la pandemia, por nuestro cierre temporal.

Conclusiones

Los datos cuantitativos que contiene este informe conforman una imagen objetiva de las consecuencias inmediatas que la pandemia ha conllevado para los museos y de las acciones emprendidas por estos para sobreponerse y seguir ofreciendo su servicio. A estos datos se suma la evaluación cualitativa que puede extraerse de los comentarios de los profesionales. Se trata de apreciaciones subjetivas que, precisamente por ello, tienen el valor de enriquecer la información numérica dejando entrever posibles cambios de calado en el modo en que se percibe el trabajo desarrollado en los museos. Las conclusiones que se exponen a continuación nacen tanto de los datos cuantitativos como de las aportaciones cualitativas.

Posiblemente la conclusión que merece destacarse en primer lugar es la resiliencia y el grado de compromiso mostrados por los museos. Los datos permiten afirmar que los museos en España, mayoritariamente medianos o pequeños en cuanto a visitas anuales, conforman una red capaz de trabajar en condiciones adversas. Durante el cierre, los trabajos de preservación e investigación del patrimonio siguieron adelante, y se dio un gran impulso a la conexión digital con el público.

Uno de los aspectos que atestigua este compromiso con la sociedad es el esfuerzo realizado para reabrir los museos en cuanto la situación lo permitió, y de hacerlo aplicando las preceptivas medidas de seguridad. Cerca del 100 % de los museos participantes (96 %) logró reabrir sus puertas tras el confinamiento, aunque un porcentaje importante (30 %) tuvo que afrontar dificultades y cierres posteriores. La actividad cultural presencial se retomó en un 68 % de los casos, aunque con limitaciones y reducciones, que afectaron también a la programación expositiva.

La respuesta del público a estas propuestas de actividad puede calificarse de buena, dadas las circunstancias, pero no óptimas: más de la mitad de los museos (55 %) declara haber cubierto en un 75 % o más el aforo permitido para las actividades. En cuanto a las cifras generales de asistencia de público, la caída es muy pronunciada: mayor del 80 % respecto a 2019 en el periodo estudiado. Se pueden interpretar estas cifras como la consecuencia directa y esperable de un contexto insólito para las instituciones; será muy necesario seguir evaluando en el futuro cercano para comprobar, analizando la evolución en los próximos años, hasta qué punto la pandemia puede haber generado, o no, un cambio de tendencia más duradero en los hábitos de visita.

Los comentarios cualitativos de los profesionales revelan que la recuperación del público es una de las preocupaciones principales para el sector. La ausencia de turistas se percibe como un factor fundamental en la pronunciada caída de las cifras de visitantes; se da mucha importancia, asimismo, a la recuperación del público escolar. Por otro lado, aunque solo la mitad de los museos aportan datos sobre la procedencia de los visitantes, a partir de las respuestas obtenidas y

de los comentarios se concluye que el público local ha sido importante para todos los museos, pues les ha permitido reconectar con los públicos de cercanía.

Otra de las cuestiones clave que se derivan del estudio es la referida a la actividad digital. Además de ser el trabajo que concentró uno de los mayores esfuerzos de los museos durante su cierre, es también percibida, y así lo muestran los comentarios, como una de las estrategias imprescindibles a desarrollar en el futuro, en combinación con nuevas formas de presencialidad. A la vista de los datos, las redes sociales se reafirman como vía de comunicación entre el museo y su público, mientras que la visita a las páginas web está muy ligada a la preparación de la visita física, y de hecho sufre un retroceso cuando las posibilidades de visitar los museos se ven limitadas.

En las preguntas relativas a la métrica de la participación digital disminuye significativamente el número de respuestas recabadas, lo que se puede interpretar como sintomático de posibles carencias de personal formado en las herramientas para llevar a cabo este tipo de seguimiento. A partir de ello puede concluirse que, a pesar de que la plena transformación digital es percibida como un objetivo fundamental para el museo, se advierten dificultades para alcanzarla.

Como se ha ido apuntando más arriba, la recuperación del público y la actividad digital son dos de las cuestiones que en mayor medida suscitan el interés y la inquietud de los profesionales. A ello se une la preocupación por la sostenibilidad económica de los museos y la estabilidad de las plantillas, que expresan otros participantes. Más allá de la importancia concedida a temas concretos, los profesionales oscilan entre el pesimismo y la esperanza, según los casos, si bien son más abundantes los que creen en la futura recuperación. Esta recuperación se concibe en la mayoría de los casos como una vuelta al nivel de actividad desplegado anteriormente, y en menor medida, como una posibilidad para reinventar el museo o avanzar hacia un cambio de paradigma en la relación con los públicos o en el propio concepto de museo.

Anexo 1. Cuestionario

Desde el Observatorio de Museos de España estamos desarrollando un estudio con el que buscamos conocer cómo la situación derivada de la COVID-19 ha afectado al desarrollo de la actividad de los museos.

Solicitamos por ello su colaboración voluntaria cumplimentando el siguiente cuestionario, que planteamos con la voluntad de que redunde en beneficio de todas las instituciones museísticas.

El cuestionario es breve y la mayoría de las preguntas se pueden contestar directamente. Para responder a algunas de ellas, necesitará consultar sus datos de visitas físicas y virtuales en 2019 y 2020.

Agradecemos de antemano su colaboración.

¿En qué comunidad autónoma se ubica el museo?

1. Andalucía
2. Aragón
3. Asturias (Principado de)
4. Balears (Illes)
5. Canarias
6. Cantabria
7. Castilla y León
8. Castilla-La Mancha
9. Cataluña
10. Comunitat Valenciana
11. Extremadura
12. Galicia
13. Madrid (Comunidad de)
14. Murcia (Región de)

- 15. Navarra (Comunidad Foral de)
- 16. País Vasco
- 17. Rioja (La)
- 18. Ceuta
- 19. Melilla

¿En qué tipo de municipio?

- Menos de 2.001 habitantes
- De 2.001 a 10.000 habitantes
- De 10.001 a 25.000 habitantes
- 25.001 a 50.000 habitantes
- De 50.001 a 100.000 habitantes
- Más de 100.000 habitantes
- Capital de provincia

*¿Cuál es su titularidad?**

- Pública (estatal)
- Pública (autonómica)
- Pública (local)
- Privada
- Mixta

*¿A qué tipo de colección corresponde la mayor parte de los fondos del museo?**

- 1. Arqueológico
- 2. Bellas Artes / Artes decorativas
- 3. Arte contemporáneo / Centro de arte
- 4. Ciencias naturales / Ciencia y tecnología
- 5. Etnografía y antropología
- 6. General
- 7. Especializado
- 8. Historia
- 9. Otro

*Indique en qué rango de visitas anuales se encontraba la institución antes de la pandemia**

1-10.000 visitas anuales

10.001-100.000 visitas anuales

100.001-500.000 visitas anuales

500.001-1.000.000 visitas anuales

Más de 1.000.000 visitas anuales

Cierre y reapertura de los museos

¿En qué fecha cerró el museo con motivo del inicio de la pandemia y posterior declaración del estado de alarma (marzo de 2020)?

Mes, día, año

*¿Se ha podido volver a abrir el museo tras dicho cierre?**

Sí, todo el museo

Sí, pero con restricciones de zonas

Sí, pero con restricciones horarias

No

En caso afirmativo, ¿qué día se produjo la reapertura?

Mes, día, año

¿Ha tenido que volver a cerrar en alguna ocasión entre la reapertura tras el estado de alarma del mes de marzo y la actualidad por motivos derivados de la pandemia?

No

Una vez

Dos veces o más

Indique qué aspectos de la actividad del museo se han priorizado durante el período de cierre. Señale los dos en los que se ha trabajado en mayor medida

Refuerzo de la actividad digital

Conservación y restauración de las colecciones

Catalogación

Digitalización de colecciones

Mantenimiento o mejoras en el edificio o las instalaciones

Otros

Indique si, con la reapertura, el museo tomó alguna de las siguientes medidas especiales para hacer más segura la visita

- Sí, a través de cartelería con medidas de prevención
- Sí, mediante señalización (tipo flujo de entrada, flujo de salida)
- Sí, mediante la colocación de dispensadores de gel hidroalcohólico
- Sí, reforzando las medidas de control de aforo
- Sí, otras
- No

Indique si el museo desarrolló campañas de comunicación y/u otras medidas para fomentar la visita con motivo de la reapertura

- Entrada gratuita durante un período tras la reapertura
- Acceso gratuito a colectivos que antes no disfrutaban del mismo
- Reducción del precio de entrada
- Actividades o promociones especiales
- Campaña publicitaria
- Campaña en redes
- Campaña en web
- Otros

En caso de haber indicado «otros» en la pregunta anterior, indique cuáles

¿Se ha mantenido el acceso a grupos?

- Sí, pero con restricciones de aforo
- No

Indique la situación de los siguientes servicios tras la reapertura

	No se disponía del servicio	Se ha reabierto	No se ha reabierto
Biblioteca			
Archivo			
Tienda			
Cafetería			

Impacto en el número de visitas físicas

Por favor, cumplimente el número de visitas a la sede en los siguientes períodos de los años 2019 y 2020 de forma que podamos conocer numéricamente cómo ha sido la situación a este respecto en comparación con el año anterior.

Indique el número de visitas físicas al museo en el período marzo-mayo de 2020

Indique el número de visitas físicas al museo en el período marzo-mayo de 2019

Si no dispone de registro exacto o acceso a los datos anteriores, indique el porcentaje estimado de descenso de visitas en el período marzo-mayo de 2020, respecto al mismo período de 2019

1. Número similar de visitas
2. -10 %
3. -20 %
4. -30 %
5. -40 %
6. -50 %
7. -60 %
8. -70 %
9. -80 %
10. -90 %

Indique el número de visitas físicas al museo en el período junio-agosto de 2020

Indique el número de visitas físicas al museo en el período junio-agosto de 2019

Si no dispone de registro exacto o acceso a los datos anteriores, indique el porcentaje estimado de descenso o aumento de visitas en el período junio-agosto de 2020, respecto al mismo período de 2019

1. +90 %
2. +80 %
3. +70 %
4. +60 %
5. +50 %
6. +40 %

7. +30 %
8. +20 %
9. +10 %
10. Número similar de visitas
11. -10 %
12. -20 %
13. -30 %
14. -40 %
15. -50 %
16. -60 %
17. -70 %
18. -80 %
19. -90 %

Indique el número de visitas físicas al museo en el período septiembre-noviembre de 2020

Indique el número de visitas físicas al museo en el período septiembre-noviembre de 2019

Si no dispone de registro exacto o acceso a los datos anteriores, indique el porcentaje estimado de descenso o aumento de visitas en el período septiembre-noviembre de 2020, respecto al mismo período de 2019

1. +90 %
2. +80 %
3. +70 %
4. +60 %
5. +50 %
6. +40 %
7. +30 %
8. +20 %
9. +10 %
10. Número similar de visitas
11. -10 %
12. -20 %

13. -30 %

14. -40 %

15. -50 %

16. -60 %

17. -70 %

18. -80 %

19. -90 %

De todos los sectores de público, cuál ha observado que ha sufrido mayor reducción desde que comenzó la pandemia

Infantil y familiar

Juvenil

Mayores

Centros escolares

Grupos turísticos

Público general

Impacto en la procedencia de las visitas físicas

Por favor, si recoge información de procedencia de sus visitantes, consigne los datos en estas preguntas agrupándolos en visitantes locales (del propio municipio), nacionales e internacionales.

Indique qué porcentaje de visitantes locales, nacionales e internacionales tuvo en el período junio-agosto de 2020

Menos del 10 % 10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Locales

Nacionales

Internacionales

Indique qué porcentaje de visitantes locales, nacionales e internacionales tuvo en el período junio-agosto de 2019

Menos del 10 % 10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Locales

Nacionales

Internacionales

Indique qué porcentaje de visitantes locales, nacionales e internacionales tuvo en el período septiembre-noviembre de 2020

Menos del 10 % 10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Locales

Nacionales

Internacionales

Indique qué porcentaje de visitantes locales, nacionales e internacionales tuvo en el período septiembre-noviembre de 2019

Menos del 10 % 10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Locales

Nacionales

Internacionales

Impacto en los servicios y la programación cultural presencial tras la reapertura

En este bloque se formulan preguntas para conocer cómo se han adaptado los distintos servicios desde la reapertura de los museos tras el cierre motivado por el estado de alarma del mes de marzo.

¿Se ha mantenido la programación cultural?

Sí, la misma

Sí, pero reducida

Sí, con actividades adaptadas

No

Si la programación cultural se ha visto reducida, indique aproximadamente en qué medida en el período junio-noviembre de 2020 respecto al mismo período del 2019

1. Se ha reducido poco, en torno a un 25 % respecto a las actividades programadas en 2019
2. Se ha reducido en torno a un 50 % respecto a las actividades programadas en 2019
3. Se ha reducido mucho, en torno a un 75 % respecto a las actividades programadas en 2019

En caso de haber retomado la programación cultural presencial, indique qué tipo de actividades está ofreciendo el museo

- Talleres infantiles o familiares
- Visitas guiadas
- Talleres o actividades para jóvenes
- Talleres o actividades para escolares
- Actividades teatrales o conciertos
- Proyecciones
- Actividades al aire libre
- Conferencias o jornadas
- Otras

Indique en qué proporción se han cubierto los aforos de las actividades programadas

1. En torno al 25 %
2. En torno al 50 %
3. En torno al 75 %
4. Aforos completos

Indique qué porcentaje de exposiciones temporales se han visto afectadas (canceladas o pospuestas) durante el período comprendido entre marzo y noviembre de 2020

1. Han sido canceladas o pospuestas cerca del 25 % de exposiciones temporales programadas
2. Han sido canceladas o pospuestas alrededor del 50 % de exposiciones temporales programadas
3. Han sido canceladas o pospuestas el 75 % o más de exposiciones temporales programadas

Impacto en la actividad digital

Este bloque se centra en recabar información sobre la actividad digital desarrollada por los museos.

Si registra la actividad digital de la página web y las redes sociales de la institución, por favor, responda a las siguientes preguntas.

Durante el tiempo en el que el museo ha permanecido cerrado, ¿ha aumentado la actividad digital con mayor número de publicaciones?

Sí

No

Durante el período en el que el museo ha permanecido cerrado, ¿ha aumentado la puesta a disposición de materiales a través de medios digitales?

Sí

No

Página web

Redes sociales

Otras plataformas (YouTube, Calameo...)

Indique el número de visitas web (número de sesiones) que ha tenido en el período marzo-mayo de 2020

Indique el número de visitas web (número de sesiones) que ha tenido en el período marzo-mayo de 2019

Indique el número de visitas web (número de sesiones) que ha tenido en el período junio-agosto de 2020

Indique el número de visitas web (número de sesiones) que ha tenido en el período junio-agosto de 2019

Indique el número de visitas web (número de sesiones) que ha tenido en el período septiembre-noviembre de 2020

Indique el número de visitas web (número de sesiones) que ha tenido en el período septiembre-noviembre de 2019

¿Ha registrado aumento en el número de seguidores en redes sociales durante este período?

Sí

No

Número de seguidores en redes sociales a fecha de cierre del museo por motivo del estado de alarma del mes de marzo

Número de seguidores en redes sociales a fecha de la primera reapertura del museo con motivo del levantamiento del estado de alarma del mes de marzo

Número de seguidores en redes sociales a fecha de 30 de noviembre de 2020

Durante este período, ¿ha registrado mayor interacción de sus seguidores en las redes sociales?

Sí

Sí, especialmente durante el período de cierre

Sí, tanto durante el cierre como tras la reapertura

No

Profesionales de museos y visión de la situación

Indique cuál es la situación respecto a los trabajadores

Plantilla propia

Contratos externos

Ha aumentado

Se ha mantenido igual en número

Se han reasignado funciones

Ha disminuido

¿Cómo percibe el futuro del museo a medio plazo? (Respuesta abierta)

