

BOLETÍN DEL
**MUSEO
ARQUEOLÓGICO
NACIONAL**

40 / 2021



Boletín del Museo Arqueológico Nacional

40 / 2021



Catálogo de publicaciones del Ministerio: www.libreria.culturaydeporte.gob.es
Catálogo general de publicaciones oficiales: <https://cpage.mpr.gob.es>

Edición 2021



MINISTERIO DE CULTURA
Y DEPORTE

Edita:

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

© Del texto y las imágenes: sus autores

NIPO: 822-19-039-9
ISSN: 2341-3409

Consejo editorial

Director

Andrés Carretero Pérez
Museo Arqueológico Nacional (España)

Comité de redacción (Museo Arqueológico Nacional) (España)

Beatriz Campderá Gutiérrez
Ángeles Castellano Hernández
Dori Fernández Tapia
Eduardo Galán Domingo
M.^a Ángeles Granados Ortega
Carmen Marcos Alonso
Paloma Otero Morán
Esther Pons Mellado
Alicia Rodero Riaza
Virginia Salve Quejido

Consejo asesor

María Paz Aguiló Alonso
Centro de Ciencias Humanas y Sociales (CSIC) (España)
(jubilada)
José M.^a Álvarez Martínez
Museo Nacional de Arte Romano (España) (jubilado)
Gonzalo Aranda Jiménez
Universidad de Granada (España)
Achim Arbeiter
Universität de Göttingen (Alemania)
Isabel Argerich Fernández
Instituto del Patrimonio Cultural de España
Joaquín Barrio
Universidad Autónoma de Madrid (España)
María Belén Deamos
Universidad de Sevilla (España)
Federico Bernaldo de Quirós
Universidad de León (España)
Marta Campo
Sociedad Iberoamericana de Estudios Numismáticos
(España)
Raquel Castelo Ruano
Universidad Autónoma de Madrid (España)
Concha Cirujano Gutiérrez
Instituto del Patrimonio Cultural de España (España)
(jubilada)
Joaquín Córdoba Zoilo
Universidad Autónoma de Madrid (España)
Teresa Chapa Brunet
Universidad Complutense de Madrid (España)
Carmen Dávila Buitrón
Escuela Superior de Conservación y Restauración de Bienes
Culturales (Madrid, España)
Andrés Diego Espinel
Instituto de Lenguas y Culturas del Mediterráneo y Oriente
Próximo (CSIC) (España)
Adolfo Domínguez Monedero
Universidad Autónoma de Madrid (España)

Editora técnica

Concha Papí Rodas
Museo Arqueológico Nacional (España)

Antonio Espinosa Ruiz
Vilamuseu (Red de Museos y Monumentos de Villajoyosa,
Alicante, España)
Ángela Franco Mata
Museo Arqueológico Nacional (España) (jubilada)
Sonia Gutiérrez Lloret
Universidad de Alicante (España)
Elías López-Romero González de la Aleja
Universidad Complutense de Madrid (España)
M.^a José López Grande
Universidad Autónoma de Madrid (España)
Antonio Malpica Cuello
Universidad de Granada (España)
Isabel Martínez Navarrete
Centro de Ciencias Humanas y Sociales (CSIC) (España)
Carlos Martínez Shaw
Universidad Nacional de Educación a Distancia (España)
Juan Pereira Sieso
Universidad de Castilla-La Mancha (España)
Eloísa Pérez Santos
Universidad Complutense de Madrid (España)
Domingo Plácido Suárez
Universidad Complutense de Madrid (España) (jubilado)
Juan Antonio Quirós Castillo
Universidad del País Vasco (España)
José Luis de los Reyes Leoz
Universidad Autónoma de Madrid (España)
Gonzalo Ruiz Zapatero
Universidad Complutense de Madrid (España)
Jesús Salas Álvarez
Universidad Complutense de Madrid (España)
Manuel Santonja Gómez
Centro Nacional de Investigación sobre Evolución Humana
(España)
Mario Torelli
Universidad de Perugia (Italia)
Julio Torres
Museo Casa de la Moneda (España) (jubilado)

ÍNDICE

ARTÍCULOS

- Las primeras cerámicas a torno de cocción oxidante, importadas del área ibérica, en el centro de la Carpetania (siglos VI-V a. C.)**
Juan Francisco Blanco García 11
- Marcas sobre pesas de telar de Cabezo de Alcalá, Azaila (Teruel): estudio preliminar**
Aránzazu López Fernández 27
- La Dama de Baza. Nuevas aportaciones a su estudio iconográfico a través del color y la fotografía**
Teresa Chapa Brunet, María Belén Deamos, Alicia Rodero Riaza, Pedro Saura Ramos y Raquel Asiaín Román 47
- Hábitos epigráficos sobre cerámica en la villa romana de El Saucedo (Talavera la Nueva, Toledo). Los grafitos**
Javier del Hoyo, Ana María López Pérez, Raquel Castelo Ruano, Macarena Bustamante-Álvarez, Juan Francisco Blanco García y Mar Zamora Merchán 67
- El museo arqueológico de la Universidad de Sevilla. Piezas romanas procedentes de Carmo (Carmona, Sevilla)**
José Beltrán Fortes 95
- Precisiones sobre el hipogeo de la Necrópolis del Torrero documentado en 1856 en *Ilici* por Aureliano Ibarra**
Roberto Lorenzo de San Román 113
- Aproximación a las termas occidentales de *Ilici* a partir de sus materiales cerámicos de construcción**
Mercedes Tendero Porras y David González Ferré 129
- Conjunto de probables brazaletes de bronce altoimperiales procedentes de Monte Castrelo de Pelóu (Grandas de Salime, Asturias)**
Ángel Villa Valdés, Óscar García Vuelta y Rubén Montes López 147
- La vajilla de bronce de época tardorromana procedente del foro de *Segobriga***
Rosario Cebrián Fernández y Ignacio Hortelano Uceda 169
- Lampadarios cristianos tardoantiguos de Hispania. Evidencias de *Begastri* (Cabezo Roenas, Cehegín) e *Ilinum* (Tolmo de Minateda, Hellín)**
Antonio Manuel Poveda Navarro 185
- Algunas evidencias del mundo funerario tardoantiguo en el área meridional de Sierra Madrona (Sierra Morena)**
Macarena Fernández Rodríguez y Francisco Javier López Fernández 203
- A propósito de la pilastra visigoda de la colección Monsalud del Museo Arqueológico Nacional, Los Hitos y Pla de Nadal. Notas para la visibilidad de la escultura civil tardoantigua en la península ibérica**
Isabel Sánchez Ramos, Jorge Morín de Pablos y Rafael Barroso Cabera 221
- La mezquita de Tornerías: 175 años entre la suposición teórica y la certeza material**
Arturo Ruiz Taboada 237
- Y el Anciano del Polo Sur se quedó junto al Mediterráneo. Una figurilla del dios chino de la longevidad en el Museo Nacional de Arqueología Subacuática (ARQUA) de Cartagena**
Irene Seco Serra 257

Lucernas con decoración «tipo rana» procedentes de Heracleópolis Magna del Museo Arqueológico Nacional Esther Pons Mellado	271
Un relieve egipcio del Reino Nuevo en el Museo Arqueológico Nacional (Madrid) Miguel Jaramago	285
Countermarks from the Museo Arqueológico Nacional in Madrid (I). Part A. The <i>LVI/clava inversa</i> (upright club): Imperial proclamation of Galba Rodolfo Martini	305
Entalle con la representación de Fortuna procedente del yacimiento romano de La Clínica (Calahorra, La Rioja) Rosa Aurora Luezas Pascual y José Manuel Martínez Torrecilla	321
Secuencia histórica de la propiedad de la Ermita de San Baudelio (Casillas de Berlanga, Soria), actual Anexo del Museo Numantino Elías Terés Navarro	339
José Pulido y Espinosa, catedrático de Arqueología Sagrada, y el discurso biográfico del cardenal Wiseman en la Real Academia de Arqueología y Geografía del Príncipe Alfonso en 1867 Gloria Munilla Cabrillana y Francisco Gracia Alonso	353
Riccardo Colucci, la fragata blindada <i>Arapiles</i> y la colección de antigüedades chipriotas del Museo Arqueológico Nacional Azael Varas Mazagatos y Sergio España-Chamorro	367
El objeto histórico: del museo a internet a través de la fotogrametría Miguel Martínez Sánchez, José Javier Martínez García, Rafael González Fernández y Antonio Flores García	379
Las exposiciones del Palacio Episcopal de Málaga (2014-2019): espacialidad arquitectónica y ambientación lumínica aplicadas a la escultura devocional Javier González Torres	395
VARIA	
El sarcófago de <i>Pomponia Agrippina</i>: ¿una pieza ostiense en el MAN? Lucio Benedetti	413
Esculturas funerarias de mujeres tardomedievales de alto rango en el Museo Arqueológico Nacional Sonia Morales Cano	419
EL MUSEO DESDE DENTRO	
Aproximación a la investigación externa de fondos adscritos al Departamento de Prehistoria del Museo Arqueológico Nacional en los inicios del siglo XXI (2005-2019) Juan Antonio Martos, Eduardo Galán y Ruth Maicas	427
«Las artes del metal en al-Ándalus»: síntesis del proyecto expositivo Sergio Vidal Álvarez, Beatriz Campderá Gutiérrez, Solène de Pablos Hamon, Estrella Martín Castellano, Pilar Arias Arias, Silvia Sánchez González, Diego García-Setién Terol, Jorge Hernández Sanz y Miguel Pedraza Polo	441

<i>Tocando la historia. Una colaboración con el Teatro Real</i>	
Paloma Otero Morán	461
40 números del <i>Boletín del Museo Arqueológico Nacional</i>. Historia y análisis bibliométrico	
Concha Papí Rodas y Silvia Cobo Serrano	471
El primer itinerario museográfico sobre historia de la conservación y la restauración: un proyecto de colaboración entre la Escuela Superior de Conservación y Restauración de Bienes Culturales de Madrid (ESCRBC) y el Museo Arqueológico Nacional (MAN)	
Carmen Dávila Buitrón, Bárbara Culubret Worms, Margarita Arroyo Macarro, Bianca Hernández Pool, Durgha Orozco Delgado, Silvia Montero Redondo, Ángel Gea García, Marta Rodríguez Santos y Patricia Melchor Rivas	485
Actuaciones en el exterior del Museo Arqueológico Nacional durante el estado de alarma por COVID-19, en el marco de los planes de salvaguarda de bienes culturales	
Teresa Gómez Espinosa	501
Las Jornadas Europeas de Arqueología 2020 en el Museo Arqueológico Nacional: colaboración interdepartamental ante un reto digital	
Débora Sonllewa Jiménez, Estrella Martín Castellano, Susana de Luis Mariño y Elena Aznar Medina	507
Comunicar en tiempos de coronavirus: la estrategia del Museo Arqueológico Nacional	
Estrella Martín Castellano y Pilar Arias Arias	525
Vitrina CERO. «Cuando los elefantes caminaban por Madrid»	
Juan Antonio Martos Romero	543
Una Vitrina CERO sobre cerámicas sociales: la introducción del torno alfarero en la península ibérica a través del yacimiento de Las Cogotas (Cardeñosa, Ávila)	
Esperanza Manso Martín, Juan Jesús Padilla Fernández, Susana de Luis Mariño y Alicia Rodero Rianza	553

Comunicar en tiempos de coronavirus: la estrategia del Museo Arqueológico Nacional

Communicate in times of coronavirus: Museo Arqueológico Nacional's strategy

Estrella Martín Castellano (estrella.martin@cultura.gob.es)

Pilar Arias Arias (Pilar.arias.3@gmail.com)

Área de Comunicación. Museo Arqueológico Nacional (España)

Resumen: Actualmente la comunicación digital es un aspecto fundamental para los museos e instituciones culturales, pero es necesario integrarla en la estructura global de la institución y abordarla de una forma estratégica. El cierre que los museos han vivido durante el confinamiento ha supuesto una situación excepcional en la que la comunicación *online* y las redes sociales han cobrado gran protagonismo. Ha sido un momento para volcarse en ellas, pero también para reflexionar y sacar conclusiones con las que mejorar la forma en que comunicamos. Este artículo pretende dar a conocer la estrategia de comunicación seguida por el Museo Arqueológico Nacional (MAN) durante el confinamiento y tras su posterior reapertura, así como analizar los resultados obtenidos con esta y abordar las conclusiones extraídas y lecciones aprendidas durante este intenso periodo de trabajo.

Palabras clave: Redes sociales. Comunicación. Estrategia digital. Web 2.0. Museos. Difusión cultural.

Abstract: Nowadays, digital communication is a fundamental aspect for museums and cultural institutions, but it must be integrated into the overall structure of the institution and tackled in a strategic way. The closure of museums during the lockdown has been an exceptional situation in which online communication and social media have taken on a leading role. It's been a time to focus on them but also to reflect and draw conclusions to improve the way we communicate. This article aims to present the communication strategy followed by the Museo Arqueológico Nacional (MAN) during the confinement and after its reopening, as well as to analyze the results obtained with it and expose conclusions and lessons learned during this intense working period.

Keywords: Social media. Communication. Digital strategy. Web 2.0. Museums. Cultural diffusion.

Introducción

Si en las últimas décadas del siglo xx el museo pasó de ser un lugar para intelectuales a convertirse en una institución mucho más abierta y social, invitando a toda la sociedad a franquear sus puertas (Mateos, 2012), en las dos primeras décadas del xxi esta revolución hacia lo social no ha hecho más que incrementarse. Ahora no solo ha abierto sus puertas físicas sino también las virtuales y más allá de invitar a la sociedad a traspasar sus barreras, promueve que esta forme parte de su idiosincrasia.



En esta transformación, el papel comunicativo del museo ha tenido un protagonismo fundamental, dando cabida entre los canales tradicionales de comunicación a las nuevas herramientas de la web 2.0 o web social.

Actualmente nadie duda de la importancia que tiene el uso de las redes sociales (en adelante RR. SS.) en los museos e instituciones culturales. Queda demostrado que Internet es el hábitat natural de las nuevas generaciones (Fundación Telefónica, 2019; Ortega-Mohedano *et alii*, 2020) y que los más jóvenes utilizan las RR. SS. como principal vía de comunicación y acceso a la información (Fox, y Duggan, 2013; Yuste, 2015).

Pero el reconocimiento de este hecho no siempre lleva consigo el desarrollo de una estrategia digital de comunicación adecuada que englobe todos los medios empleados por los museos (redes sociales, webs, blogs, mailing, etc.). Desde 2008 los museos españoles comenzaron su andadura en las RR. SS., siendo los museos científicos coruñeses y el Museo del Prado (Gómez-Vílches, 2012) los primeros en adentrarse en este nuevo universo. Durante los primeros años, fueron varios los estudios que analizaron la comunicación digital en los museos detectando deficiencias en la forma de plantearla (Gómez-Vilches, 2012). Mostraban cómo en la mayoría de los casos, la comunicación digital de los museos carecía de estrategia y planificación (Dosdoce, 2011; Badell, 2015), ponían en evidencia una excesiva unidireccionalidad en los mensajes transmitidos (Dosdoce, 2011) y un uso de las redes como meros tablones de anuncios (del Río Castro, 2011).

Sin embargo, en los últimos años la comunicación de los museos ha evolucionado hacia un diálogo mucho más participativo e inclusivo en el que la voz del usuario ha adquirido una gran importancia (Caerols *et alii*, 2017; Viñarás, y Caerols, 2016). Todo ello ha ido acompañado de la aparición de nuevas redes con unas características cada vez más participativas, como Instagram o TikTok (González, 2020). Este cambio continuo y frenético refleja la imperante necesidad de que la comunicación de los museos viva en constante actualización para conseguir llegar al público y que los museos formen parte de su imaginario colectivo.

La situación vivida recientemente con el cierre de los museos debido a la crisis sanitaria no solo es un claro ejemplo de esta necesidad, sino que además ha situado más que nunca a las RR. SS. de los museos en el punto de mira. Se podría decir que, durante un periodo de tiempo, los museos prácticamente han dejado de existir en su componente física para trasladarse por completo al mundo virtual. Esto ha servido para poner a las RR. SS. en el lugar que les corresponde, constatar su efectividad como medio de comunicación y reflexionar sobre el uso que los museos hacen de ellas (Gutiérrez, 2020).

Las RR. SS. de los museos en tiempos de coronavirus

El confinamiento experimentado entre los meses de marzo y junio de 2020 ha supuesto un reto para el sector de la cultura. Son muchas las instituciones que dieron un vuelco a sus iniciativas y se lanzaron a la búsqueda de alternativas digitales para poder continuar con su actividad de cara al público. Hemos visto conciertos a través de directos de Instagram, obras de teatro retransmitidas por YouTube y numerosas conferencias en formato *webinar*, entre otras propuestas. Las enormes posibilidades que ofrecen Internet y las redes sociales han permitido que la actividad cultural no se paralizase y fuera más accesible que nunca (Duprat, 2020; Hernando, 2020).

En una situación así, las RR. SS. pasaron a ser las principales protagonistas para instituciones que, como los museos, se encontraban cerradas al público. El 50 % de los museos de todo el mundo aumentó su actividad en las RR. SS. (ICOM, 2020) y en Europa lo hizo el 70 % de los museos (NEMO,

2020). Además, durante las primeras semanas de confinamiento el consumo de RR. SS. se incrementó hasta un 55 % en España (Sánchez, 2020). Han sido muchas las iniciativas surgidas en las redes de los museos de España y de todo el mundo. Con ellas no solo se ofrecían diferentes herramientas *online* (visitas virtuales, publicaciones, etc.), sino que aportaban nuevos contenidos para mantener activos a sus seguidores. Durante el confinamiento, los museos nos han propuesto convertirnos en sus obras imitando cuadros míticos (Museo Getty)¹, juegos de preguntas, imágenes para colorear o para hacer papiroflexia (Ferreira, 2016), e incluso recetas inspiradas en obras o épocas históricas (Museo Nacional de Arte Romano).

Lo excepcional de la situación vivida ha servido para impulsar el uso de las RR. SS. y otras herramientas digitales en muchas instituciones, haciéndonos reflexionar sobre la necesidad de incluirlas en la estrategia general del museo y mantener a largo plazo el nivel de dedicación e implicación experimentado. Como apuntaba Evelio Acevedo, director gerente del Museo Thyssen: «Ahora es necesario abordar un ejercicio de reflexión para aprovechar todas las conclusiones de nuestra precipitada experiencia. Aplicar una cultura digital en nuestra manera de trabajar no consiste sólo en colgar cosas en la web. Es un modelo que requiere de un cambio cultural en la organización» (Gallardo, 2020).

La estrategia de comunicación del Museo Arqueológico Nacional

El cierre del Museo tuvo lugar el 12 de marzo de 2020 y fue una situación inesperada en la que la necesidad de adaptarse a las nuevas circunstancias en muy poco tiempo fue crucial. Se vivió un cambio de paradigma que hubo que aceptar y afrontar en cuestión de horas para conseguir que el Museo continuase funcionando y ofreciendo, en la medida de lo posible, sus servicios a la sociedad.

Actualmente contamos con la suerte de tener una infinidad de posibilidades para seguir conectados con el público gracias a las nuevas tecnologías, Internet y las redes sociales. Aunque el MAN siempre ha tenido en cuenta la importancia de la comunicación digital, las circunstancias especiales que se estaban viviendo con motivo de la crisis de la COVID-19 obligaban a ir más allá de lo que se venía haciendo hasta el momento. De un día para otro, el Museo solo existía para el público en su formato virtual y solo podíamos hacerles llegar nuestra actividad mediante herramientas digitales. Por tanto, fue necesario incrementar el esfuerzo dedicado a la comunicación *online* y plantear una estrategia digital y de contenidos en RR. SS. adaptada a las circunstancias.

La idea principal a la hora de enfocar la estrategia de comunicación durante el cierre fue mantener la actividad del Museo, adaptándola en la medida de lo posible al formato digital, y conseguir que los usuarios siguieran sintiendo cerca al Museo. Así nació el *hashtag* #MANsiempreCerca, un concepto que ha agrupado todas las iniciativas llevadas a cabo en las RR. SS. del MAN durante el confinamiento. Bajo este emblema, la estrategia de comunicación pretendía cumplir los siguientes objetivos:

- Ofrecer herramientas que permitieran visitar el Museo desde casa y acceder a los conocimientos que aporta una visita física.
- Sustituir, en la medida de lo posible, las actividades presenciales del Museo por contenidos en RR. SS.
- Ofrecer una imagen humana y cercana del Museo a los usuarios.
- Hacer partícipes a los usuarios de las diferentes iniciativas y crear un sentimiento de comunidad digital.

¹ Museo Getty. Perfil de Twitter. Disponible en: <https://twitter.com/GettyMuseum/status/1242845952974544896> [Consulta: 2 de octubre de 2020].

El diseño de esta estrategia tenía que llevarse a cabo de forma rápida y eficaz, por lo que fue imprescindible establecer criterios que permitieran plantear actuaciones asequibles desde el punto de vista económico, técnico y personal, pero que resultasen interesantes para los usuarios y aportasen valor a su día a día, cumpliendo con los objetivos de difusión cultural del Museo. De esta forma, se decidió aprovechar aquellos recursos digitales que ya estaban disponibles en el Museo para darles difusión y utilizarlos a la hora de ofrecer contenidos a los usuarios. Entre ellos encontramos:

- *MAN virtual*². Visita virtual del Museo creada en 2017 en colaboración con Samsung.
- *Guía multimedia*. Aplicación gratuita para *smartphones* y *tablets* que funciona como audioguía multimedia. Recientemente es posible acceder a sus contenidos también desde el ordenador³.
- *MAN Aula virtual*⁴. Plataforma creada en 2019 en colaboración con Samsung destinada a los docentes y escolares. Suma al contenido que ya ofrece la visita virtual herramientas didácticas adaptadas a diferentes niveles académicos.
- Visitas virtuales de exposiciones temporales anteriores.
- Proyectos de digitalización 3D de diferentes conjuntos de piezas, fruto de proyectos de investigación, que se encuentran disponibles en la plataforma *Sketchfab*.

A estos contenidos se sumaron también otros materiales didácticos que ya estaban creados y que eran utilizados en actividades como talleres o visitas autónomas en familia, pues a pesar de que no se encontraban digitalizados y colgados en la web, resultaba relativamente sencillo adaptarlos a un formato *online* empleando diferentes herramientas y aplicaciones, una tarea en la que ha sido fundamental la ayuda y colaboración del Dpto. de Difusión del Museo.

Dentro de los recursos disponibles en la comunicación *online*, las RR. SS. son el método más directo y que mayor interacción permite con los usuarios, por lo que el trabajo en ellas ha sido de vital importancia. Durante todo este tiempo se ha ampliado el contenido ofrecido, aumentando la frecuencia de publicación y diseñando nuevas iniciativas. Con ellas se ha buscado adaptar las temáticas a la realidad que se estaba viviendo, mostrar una cara más cercana del Museo y conseguir una mayor interacción con los usuarios, implicándoles e invitándoles a hacer cosas. Sin duda, esta situación ha sido una nueva oportunidad para generar contenidos diferentes y para crear vínculos con nuestra audiencia.

A continuación, se expone un listado de las iniciativas y líneas de contenido que fueron diseñadas para cubrir de contenido las RR. SS. durante el periodo de cierre del Museo:

Herramientas digitales. Fue fundamental, sobre todo para los primeros días tras el cierre del Museo, contar con las herramientas digitales ya existentes en el MAN (la visita virtual, la guía multimedia, etc.), pues sirvieron para paliar, en cierta medida, el cierre y compensar de alguna manera a los usuarios o posibles visitantes que se hubieran visto afectados. Se realizaron varias publicaciones en RR. SS. para dar difusión a estas herramientas a lo largo del confinamiento con el objetivo de que los seguidores conocieran las opciones que tenían para poder disfrutar del Museo desde casa.

Material didáctico y educativo. La institución recibe a lo largo del año numerosas visitas de escolares y de alguna manera se quería seguir ofreciendo dicho servicio. Por una parte, se colgaron

² MAN virtual. Disponible en: <<https://manvirtual.es/>>. [Consulta: 3 de octubre de 2020].

³ Guía Multimedia. Proyecto creado y desarrollado por el Dpto. de Difusión. Disponible en: <<http://www.man.es/man/mandigital/guiaweb.html>>. [Consulta: 3 de octubre de 2020].

⁴ MAN Aula virtual. Proyecto creado y desarrollado por el Dpto. de Difusión. Disponible en: <<https://manaulavirtual.es/>>. [Consulta: 3 de octubre de 2020].

en la web materiales utilizados en talleres (fichas para completar, dibujos para colorear, etc.) para que estuvieran a disposición del público desde casa⁵. También se adaptaron otras actividades, como los juegos históricos que el Museo ofrecía en talleres presenciales. Para ello, se diseñaron los tableros que se subieron a la web para que los usuarios los imprimiesen o dibujasen en casa, además de elaborar vídeos explicativos con las normas de cada juego⁶, tarea para la cual se trabajó en colaboración con el Dpto. de Difusión. Por otro lado, se crearon nuevos recursos didácticos, como un recortable de la Dama de Elche⁷, o puzles con piezas de la colección. Para esta última iniciativa, el Museo creó una cuenta en la plataforma *online* jigsawplanet.com, donde desde el 29 de marzo ha colgado un nuevo puzle cada semana.

La pieza favorita de... Uno de los objetivos marcados en la estrategia de comunicación diseñada, fue conseguir mostrar a través de las RR. SS. un Museo más humano y cercano. Para ello fue primordial contar con la colaboración de los diferentes departamentos y profesionales que trabajan en él. Dentro de esta línea, se planteó una iniciativa en la que algunos de sus trabajadores comentaban en un vídeo su pieza favorita de la colección. Con ello se pretendía poner cara a quienes se encontraban trabajando para el Museo desde sus casas, ofreciendo al mismo tiempo información sobre las piezas de una forma mucho más personal y diferente a la habitual. Se realizaron un total de 12 vídeos con compañeros de varios departamentos⁸.

Visitas comentadas. Una de las principales actividades que se realizan en el Museo son las visitas guiadas. Como iban a estar suspendidas durante mucho tiempo, se ofreció una alternativa a estas. Contando de nuevo con la colaboración de algunos de los profesionales del Museo, se realizaron pequeñas visitas comentadas a conjuntos expositivos dentro de la exposición permanente, como la Vitrina CERO, la vitrina dedicada a Los Millares o la que nos habla de la religiosidad de los pueblos célticos. Estas visitas fueron compartidas en RR. SS. y también en el canal de YouTube del Museo⁹.

InterpretaMAN. Otro de los objetivos marcados fue incentivar la participación de los usuarios, más allá de la interacción con las publicaciones a través de comentarios o *likes*. Se tuvo en cuenta la situación en la que la sociedad se encontraba, con un tiempo de ocio mucho mayor de lo habitual y con la necesidad de emplearlo dentro en casa, por lo que el ofrecer cosas diferentes para hacer fue una línea a seguir. Se propuso en Instagram la iniciativa *#InterpretaMAN* en la que se animaba a los seguidores del Museo a reinterpretar diferentes piezas de este, desde la Bicha de Balazote, hasta la diosa Isis o la famosa Dama de Elche. Los usuarios enviaban sus creaciones a través de historias o publicaciones en las que etiquetaban a la cuenta del MAN. Desde el perfil oficial del Museo, se compartían dichas obras y en la Museum Week se utilizó uno de los temas propuestos (*#culturaEnCuarentenaMW*) para agradecer a todos los participantes la implicación demostrada a través de un vídeo que recopilaba algunas de sus creaciones¹⁰.

Retos. Otra de las formas de interactuar con los usuarios fue a través de los retos de preguntas que planteaba el Museo. Si bien esta iniciativa ya se venía desarrollando con cierta frecuencia desde la creación del perfil del MAN en Instagram, se retomó durante el confinamiento y se diseñaron nuevas temáticas de retos, realizándose un total de siete sesiones entre los meses de marzo y julio. Estos retos se llevan a cabo en Facebook e Instagram a través de su función de historias (fig. 1) y en Twitter mediante encuestas en un hilo.

⁵ <http://www.man.es/man/actividades/familias-infantiles/hazlo-en-casa.html>. [Consulta: 22 de febrero 2021].

⁶ <http://www.man.es/man/educacion/recursos/juegos.html>. [Consulta: 26 de septiembre de 2020].

⁷ Diseñado por María Pineda, alumna en prácticas del Departamento de Comunicación). Disponible en: <http://www.man.es/dam/jcr:5cef6f6d-a82d-43e2-8a12-f07a5510ff1c/recortable-3d-dama-elche.pdf>. [Consulta: 26 de septiembre de 2020].

⁸ <https://www.instagram.com/manarqueologico/guide/la-pieza-favorita-de/17934272539474012/>. [Consulta: 22 de febrero de 2021].

⁹ Museo Arqueológico Nacional. *Religiosidad céltica. Visita comentada a la exposición permanente*. Canal de YouTube. <https://youtu.be/-Lf8qdQ1zM4>. [Consulta: 26 de septiembre de 2020].

¹⁰ <https://business.facebook.com/MANArqueologico/videos/2318343281801596/>. [Consulta: 26 de septiembre de 2020].

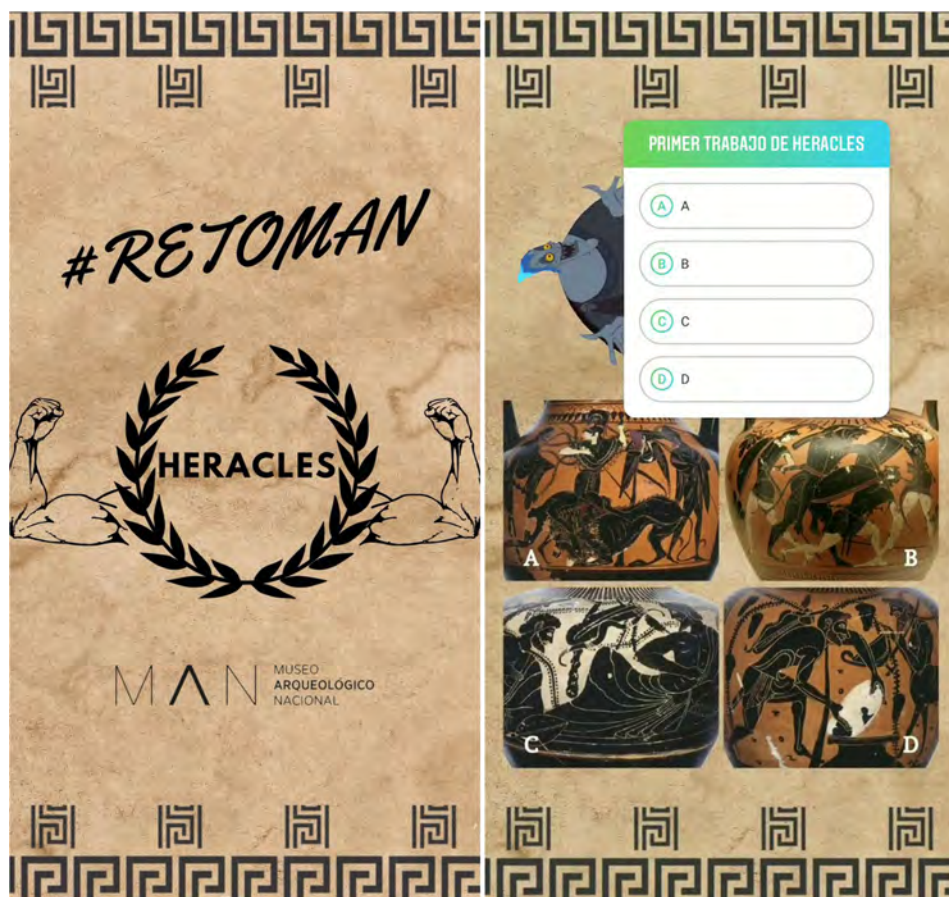


Fig. 1. Ejemplo de uno de los retos lanzados a través de historias de Instagram y Facebook.

Recomendaciones de lecturas. Se plantearon diferentes publicaciones en las que se recomendaban algunas de las revistas, monografías o artículos que el MAN tiene a disposición del público en su página web.

Temas vinculados a la actualidad. Se prestó atención a las circunstancias y peculiaridades de la situación que se estaba viviendo, aprovechando temas que estuvieran teniendo repercusión para aportar contenido relacionado con ellos desde la perspectiva de las colecciones del Museo. Así, se dedicó una publicación al personal sanitario a través de una serie de instrumentos médicos de la Antigua Roma¹¹, se aprovechó para hablar de los objetos cotidianos que nos han acompañado en nuestros hogares a lo largo de la historia o incluso de la importancia del pan en el antiguo Egipto, siguiendo la moda surgida en torno a la preparación de este alimento durante el confinamiento.

Dentro de todas las iniciativas llevadas a cabo en redes sociales durante el periodo de cierre del Museo, cabe destacar algunas por estar ligadas a actividades cuyo componente presencial siempre ha sido primordial y, por tanto, ha sido más complejo poder diseñar alternativas virtuales a estas:

Cómo mantener viva una exposición temporal cerrada al público

Cuando el Museo se vio obligado a cerrar sus salas, la exposición temporal «Las artes del metal en al-Ándalus» quedó interrumpida. Si bien finalmente se pudo prorrogar, en la estrategia de comunicación

¹¹ <https://twitter.com/MANArqueologico/status/1240353650813341702> [Consulta: 26 de septiembre de 2020].

debíamos cubrir todas las posibilidades y, por ello, era necesario ofrecer contenidos relacionados con la exposición temporal que pudieran servir para satisfacer a aquellas personas que se habían quedado con el deseo de visitarla. De esta forma, se decidió continuar con la campaña de comunicación que ya se había diseñado previamente para la exposición y a ello se sumó la realización de una visita comentada en YouTube¹² a cargo del comisario de la muestra, Sergio Vidal (conservador jefe del Departamento de Antigüedades Medievales).

Un Día Internacional de los Museos a Museo cerrado

El día y la noche de los museos son sin duda dos de los eventos más importantes que tienen lugar en todo el año. Por eso, desde el Área de Comunicación y el Dpto. de Difusión del Museo Arqueológico Nacional se quiso hacer algo especial y diferente para dichas fechas.

Para la noche de los museos se diseñó un *scape room* virtual a través de Twitter bajo el *hashtag* #NocheEnElMAN. La idea planteada consistía en pasar una velada virtual en la que los usuarios se encontraban encerrados en el Museo y debían encontrar la manera de salir de él. En los días previos a la fecha marcada, se lanzó un tuit a modo de invitación a participar en la actividad. Además de publicarla en el perfil de Twitter del MAN, la invitación se envió por mensaje privado a diferentes tuiteros y cuentas culturales, con el objetivo de animarles a seguir de cerca la iniciativa y conseguir así una mayor difusión y visibilidad.

El sábado 16 de mayo a las 22:30 h dio comienzo la #NocheEnElMAN, un *storytelling* a lo largo de un hilo de Twitter¹³ en el que se fueron insertando diferentes pistas (puzles, anagramas o laberintos, entre otras) que los usuarios debían resolver para poder adivinar quién era el personaje secreto tras cuyo retrato se encontraba la llave que les llevaba a la salida. La actividad se llevó a cabo en tiempo real, siguiendo las reacciones de los participantes y continuando con la historia a medida que iban resolviendo las pistas hasta llegar al final, contando con una duración total de 1 h 30 minutos. Fueron muchos los usuarios que siguieron la iniciativa en directo, pero también podía disfrutarse *a posteriori* siguiendo el hilo en el perfil del Museo. Sin duda, la originalidad de la propuesta y la difusión que numerosos tuiteros culturales hicieron de ella, fueron parte de las claves del éxito que tuvo esta iniciativa.



Fig. 2. Cartel diseñado con motivo del Día Internacional de los Museos, a partir del propuesto por el ICOM. Diseño de María Pineda, alumna en prácticas del Área de Comunicación.

¹² Museo Arqueológico Nacional. *Las artes del metal en al-Ándalus. Visita virtual comentada por el comisario Sergio Vidal*. Canal de YouTube. Disponible en: <<https://youtu.be/QaP5QxvRtbs>>. [Consulta: 26 de septiembre de 2020].

¹³ <https://twitter.com/MANArqueologico/status/1261585955665969153> [Consulta: 26 de septiembre de 2020].

Por otro lado, para la celebración del Día Internacional de los Museos se creó un apartado específico en la web donde se recogían diferentes propuestas relacionadas con el tema propuesto por el ICOM para la celebración de dicha fecha «Museos por la igualdad: diversidad e inclusión». El Dpto. de Difusión preparó tres cápsulas de vídeo que abordaban el tema de la diversidad en diferentes culturas a lo largo de la historia: «Diversidad étnica y cultural en el Antiguo Egipto», «Género y sexualidad en la Grecia Antigua» y «La diversidad religiosa en la Hispania Romana». Estos tres vídeos iban acompañados por un juego de preguntas con el que poner a prueba los conocimientos adquiridos¹⁴. Además, para las RR. SS. se realizó un diseño especial del cartel propuesto por el ICOM en el que los personajes, además de reflejar la diversidad de la sociedad actual, escondían algunas de las piezas más conocidas del Museo (fig. 2). Se publicó a modo de juego, proponiendo a los usuarios que comentasen las piezas que conseguían identificar.

Una oportunidad de colaboración entre museos

El cierre de los museos ha conllevado el poder dedicar mucho más tiempo a las redes sociales, no solo a estar presentes en ellas a través del contenido programado, sino a estar conectados en tiempo real, contestando comentarios y mensajes, o participando en retos o propuestas lanzadas por otras instituciones. Esto ha tenido como consecuencia el acercamiento entre diferentes museos, constituyendo una comunidad *online* entre todos. Así, por ejemplo, para la Museum Week todos los museos estatales participamos en un hilo conjunto en Twitter en el que se exponían algunas piezas que nos vinculaban con otros museos, utilizando el hashtag #JuntosMW¹⁵.

La comunicación en la reapertura del Museo

La situación vivida con motivo de la crisis sanitaria no solo ha supuesto un esfuerzo durante el periodo de cierre, sino que también ha implicado replantear la forma de visitar el Museo y por supuesto idear cómo comunicar la reapertura y mantener una estrategia de comunicación *online* adaptada a la nueva realidad de la institución.

Antes de la reapertura se estuvo trabajando en adaptar la visita al Museo, siguiendo todas las medidas de seguridad necesarias e indicadas por el Ministerio de Cultura y Deporte. En paralelo, se diseñó la estrategia de comunicación de la reapertura, planteando los objetivos y el mensaje que se deseaba transmitir al público. Dentro de los objetivos marcados en esta nueva estrategia, destacan:

- Transmitir al público una sensación de seguridad en la visita.
- Fomentar la visita autónoma o de grupos reducidos.
- Ofrecer materiales que permitan complementar la visita y ampliar la información durante esta o con posterioridad.
- Adaptar, en la medida de lo posible, algunas actividades que antes se realizaban de manera presencial al formato *online*, para seguir ofreciendo este servicio.
- Promocionar la visita a la exposición temporal «Las artes del metal en al-Ándalus», que volvía a abrir sus puertas.

Teniendo en cuenta estos objetivos y la necesidad de que el visitante encontrase fácilmente toda la información que pudiera necesitar antes de su visita, se coordinó la información aportada

¹⁴ <http://www.man.es/man/actividades/actividades-extraordinarias/historico-extraordinarias/2020/20200518-dia-museos.html>. [Consulta: 22 de febrero de 2021].

¹⁵ <https://twitter.com/NuestrosMuseos/status/1260480105786245121>. [Consulta: 3 de octubre de 2020].

en redes sociales y en la página web. Se creó un apartado especial en el que se detallaban todas las normas a seguir durante la nueva visita al Museo, desde la obligatoriedad del uso de mascarillas y de mantener la distancia de seguridad, hasta enlaces directos a la descarga de la app *Guía multimedia* o la recomendación de reservar la entrada *online*¹⁶. Toda esta información también se transmitió a través de las RR. SS. con un breve vídeo¹⁷ que recogía todas las medidas y recomendaciones necesarias, con el objetivo de transmitir confianza en el Museo y seguridad en la visita.

Al igual que durante el cierre se utilizó el *hashtag* #MANsiempreCerca, en esta ocasión se empleó #VuelveAlMAN para incentivar la vuelta del público a las salas del Museo. Bajo este *hashtag*, se realizaron diferentes publicaciones con imágenes de los primeros visitantes o incluso un vídeo con un mensaje de Andrés Carretero, director del MAN¹⁸, con el objetivo de transmitir confianza y seguridad y animar a la ciudadanía a volver al Museo. A esta difusión en RR. SS. se sumó el envío a los medios de comunicación de una nota de prensa y la atención a algunos medios durante el primer día de apertura.

Una de las medidas de seguridad adoptadas en la visita fue la reducción del aforo y durante los primeros meses de apertura solo se permitieron visitas individuales o en grupos reducidos. Por ello, dentro de la estrategia de comunicación se diseñaron acciones para fomentar la visita autónoma y complementarla. Siguiendo esta línea, se dio difusión a la aplicación gratuita del Museo, que ofrece una gran cantidad de contenidos para ampliar la información al visitante. También se adaptaron al formato digital dos de las fichas interactivas (diseñadas por el Dpto. de Difusión) que se ofrecían habitualmente en el Museo para la visita en familia (*¿Por qué es famosa la Dama de Elche?* y *Caminando hacia ti... desde la Prehistoria*), utilizando una presentación interactiva creada a través de la plataforma *genial.ly*¹⁹.

Otra de las iniciativas planteadas para fomentar y complementar la visita autónoma fue el lanzamiento de dos listas de reproducción en Spotify. La música es una poderosa herramienta que puede ayudar a evocar épocas pasadas y transportarnos a ellas, aportando una dimensión mucho más sensorial al recorrido por el Museo. Por el momento, se ha creado una lista vinculada a las salas de protohistoria del MAN (*Sonidos de la protohistoria*) y otra a la exposición temporal «Las artes del metal en al-Ándalus», pero está previsto ir ampliando la experiencia sonora a otras salas.

Aunque el Museo ya se encontraba abierto al público, las actividades que normalmente se venían ofreciendo (conferencias, visitas guiadas, talleres, etc.) seguían suspendidas. Por ello, en la medida de lo posible, se planteó adaptar algunas de ellas al formato *online*. Así, un evento tan importante para el Museo como las Jornadas Europeas de Arqueología se ha celebrado en esta ocasión en formato digital. Los departamentos de Difusión, de Protohistoria y Colonizaciones y el Área de Comunicación trabajaron mano a mano para sacar adelante un programa de actividades relacionadas con la arqueología que incluyó entrevistas en formato podcast, cápsulas de vídeo y un taller de tejeduría, un *webinar* en el que se habló de la realidad de la profesión de arqueólogo o juegos de preguntas²⁰.

Para celebrar el Día Internacional de las Redes Sociales (30 de junio), el Área de Comunicación preparó una serie de encuentros con profesionales de la comunicación de otros museos estatales

¹⁶ <http://www.man.es/man/visita/visita-recomendaciones.html>. [Consulta: 27 de septiembre de 2020].

¹⁷ <https://business.facebook.com/MANArqueologico/videos/731086077694243/>. [Consulta: 27 de septiembre de 2020].

¹⁸ <https://business.facebook.com/MANArqueologico/videos/858342834576386/>. [Consulta: 27 de septiembre de 2020].

¹⁹ <https://twitter.com/MANArqueologico/status/1272106860330582016>. [Consulta: 27 de septiembre de 2020].

²⁰ <http://www.man.es/man/actividades/actividades-extraordinarias/historico-extraordinarias/2020/20200619-jornadas-arqueologia.html>. [Consulta: 27 de septiembre de 2020].

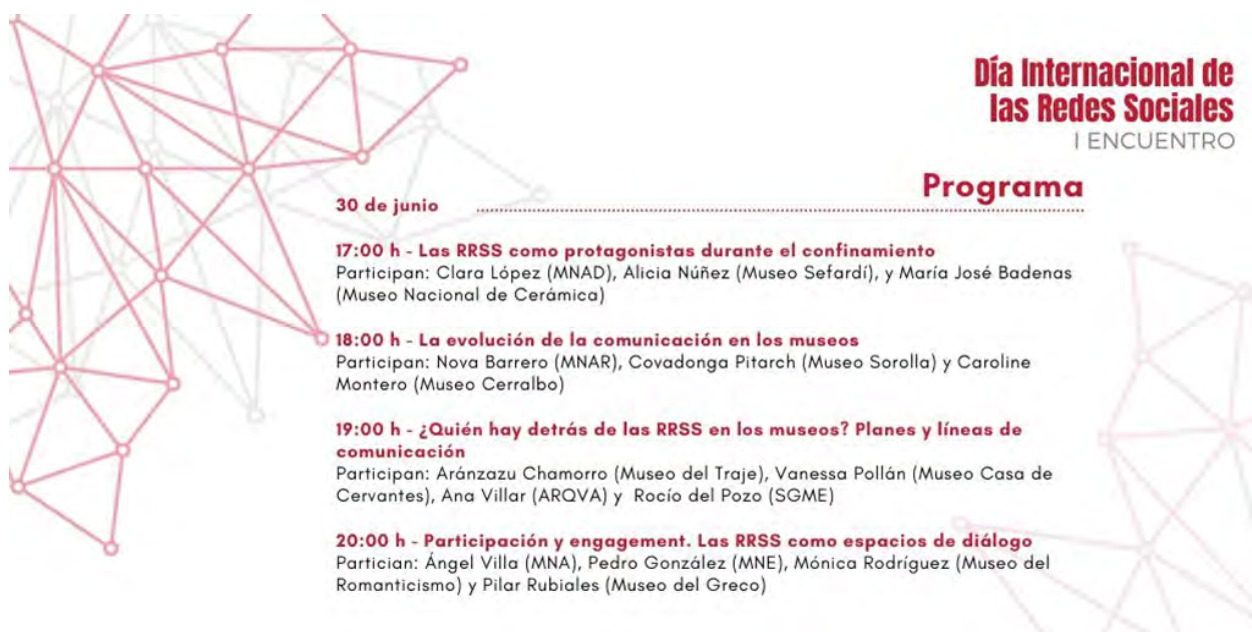


Fig. 3. Cartel con la programación del encuentro «¿Cómo comunicamos? Los museos y las RRSS a debate».

(fig. 3) que se retransmitieron en el canal de YouTube del MAN²¹. La intención de estos encuentros entre museos fue reflexionar sobre lo que significa trabajar en la comunicación de un museo, sobre la manera en la que lo estamos haciendo y también compartir experiencias entre compañeros y con el público que nos sigue.

Más allá de estas actividades, el Museo ha continuado trabajando para potenciar este tipo de iniciativas digitales que, independientemente de las circunstancias vividas, contribuyen a conformar una presencia digital sólida de la institución. Así, por ejemplo, se han planteado algunas actividades que han sido desarrolladas mediante directos de Instagram. Una de ellas es la adaptación de la tradicional visita comentada a la pieza del mes, que desde octubre de 2020 se viene realizando a través directos en Instagram que después son subidos a los canales de IGTV y de YouTube del Museo. Por otro lado, durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2020 se planteó un ciclo de representaciones históricas ligadas a la religión en la antigua Roma que también fue retransmitido en directo desde Instagram. Por último, muchas de las conferencias que programa el Museo se han trasladado al formato digital y han sido estrenadas directamente en YouTube.

Análisis de resultados

A continuación se comentan brevemente los principales resultados obtenidos con las estrategias de comunicación seguidas durante el cierre del Museo y en la reapertura de este, además de analizar los datos de algunas de las iniciativas que mejor acogida han tenido en redes sociales. Para la obtención de esta información se han empleado herramientas como *Google Analytics*, *Metricool* y las propias que estas ofrecen las RR. SS. desde sus plataformas.

²¹ https://www.youtube.com/playlist?list=PLSTkYuU6iPdmTsWZy9J_47bdIKyX6CujF



Fig. 4. Número de usuarios y sesiones en la web del MAN desde febrero hasta finales de julio de 2020. Fuente: Google Analytics.

Si nos fijamos en el gráfico de la figura 4, que nos muestra datos de la web desde febrero hasta finales de julio de 2020, podemos ver cómo el número de usuarios y sesiones se redujo drásticamente tras el anuncio del cierre del Museo. Entre los días 14 y 19 de marzo el número de usuarios y sesiones experimenta un repunte considerable, coincidiendo con las publicaciones realizadas en RR. SS. promocionando la visita virtual, volviendo a caer drásticamente después de dichas fechas. Para entender este descenso en el número de visitas a la web, es importante tener en cuenta el uso que la mayoría de los usuarios hacen de ella. Si analizamos el comportamiento de los usuarios de la web en los meses previos al confinamiento (fig. 5a) podemos comprobar que las páginas más visitadas fueron, además de la *home* o página principal, las destinadas a información sobre tarifas, accesos y horarios, así como las relativas a las actividades del Museo. Se deduce, por tanto, que la página web es empleada como un sitio en el que buscar información de forma previa a la visita, por lo que es totalmente comprensible que, al estar el Museo cerrado, descendiese el número de usuarios que consultaron la web.

Si por el contrario nos fijamos en las páginas más visitadas durante los tres primeros meses de confinamiento, podemos comprobar cómo los usuarios que visitaron la web mostraron interés hacia otros contenidos (figura 5b). En primer lugar se encuentra la *home*, pero justo después encontramos la sección dedicada a la visita virtual. También aparecen entre los 10 primeros puestos otras páginas como el catálogo cronológico o la que enlaza con el contenido de la *Guía multimedia*.

Tras la reapertura del Museo, entre las páginas más vistas encontramos la sección dedicada a las recomendaciones de visita, que ocupa el segundo lugar, solo por detrás de la *home* o página de bienvenida. Podemos observar (fig. 6) que entre los meses de junio y agosto recibió un total de 24 114 visitas²² y 19 676 vistas únicas²³.

Analizaremos, a continuación, los datos obtenidos por algunas secciones concretas dentro de la web del Museo, comenzando con el apartado más visitado durante el confinamiento: el que

²² Contabiliza la cantidad total de veces que se ha visto una página en el sitio web.

²³ Es el recuento de los diferentes navegadores que han accedido a nuestra web independientemente de las visitas que generen. Un mismo navegador que visite la web varias veces en un período de tiempo concreto generaría una visita única.

Página ?	Número de visitas a páginas ↓ ?	Número de páginas vistas únicas ?	Promedio de tiempo en la página ?	Entradas ?	Porcentaje de rebote ?	Porcentaje de salidas ?
	588.147 % del total: 100,00 % (588.147)	446.594 % del total: 100,00 % (446.594)	00:01:05 Media de la vista: 00:01:05 (0,00 %)	159.979 % del total: 100,00 % (159.979)	41,95 % Media de la vista: 41,95 % (0,00 %)	27,20 % Media de la vista: 27,20 % (0,00 %)
1. www.man.es/man/home.html	93.831 (15,95 %)	67.918 (15,21 %)	00:00:44	64.423 (40,27 %)	19,79 %	25,00 %
2. www.man.es/man/visita/tarifas.html	36.541 (6,21 %)	30.454 (6,82 %)	00:01:34	11.450 (7,16 %)	56,65 %	44,30 %
3. www.man.es/man/visita/accesos.html	29.253 (4,97 %)	22.166 (4,96 %)	00:00:32	2.201 (1,38 %)	37,06 %	13,62 %
4. www.man.es/man/actividades/agenda.html	23.878 (4,06 %)	16.087 (3,60 %)	00:00:48	3.379 (2,11 %)	29,63 %	15,46 %
5. www.man.es/man/visita/horarios.html	22.128 (3,76 %)	18.456 (4,13 %)	00:00:57	4.790 (2,99 %)	55,19 %	35,78 %
6. www.man.es/man/exposicion/exposiciones-temporales/artes-metal.html	18.553 (3,15 %)	15.576 (3,49 %)	00:02:27	7.643 (4,78 %)	77,37 %	56,40 %
7. www.man.es/man/exposicion/exposicion-permanente.html	17.285 (2,94 %)	12.906 (2,89 %)	00:00:37	841 (0,53 %)	44,65 %	13,72 %
8. www.man.es/man/museo/el-man.html	17.131 (2,91 %)	13.071 (2,93 %)	00:00:38	1.119 (0,70 %)	45,16 %	15,24 %
9. www.man.es/man/coleccion/catalogo-cronologico.html	14.435 (2,45 %)	9.330 (2,09 %)	00:00:24	1.259 (0,79 %)	19,01 %	8,74 %
10. www.man.es/man/visita/grupos.html	7.421 (1,26 %)	5.685 (1,27 %)	00:00:27	622 (0,39 %)	30,13 %	8,31 %

Página ?	Número de visitas a páginas ↓ ?	Número de páginas vistas únicas ?	Promedio de tiempo en la página ?	Entradas ?	Porcentaje de rebote ?	Porcentaje de salidas ?
	195.605 % del total: 100,00 % (195.605)	143.906 % del total: 100,00 % (143.906)	00:01:27 Media de la vista: 00:01:27 (0,00 %)	54.100 % del total: 100,00 % (54.100)	35,89 % Media de la vista: 35,89 % (0,00 %)	27,66 % Media de la vista: 27,66 % (0,00 %)
1. www.man.es/man/home.html	24.311 (12,43 %)	17.801 (12,37 %)	00:01:02	16.446 (30,40 %)	26,86 %	32,81 %
2. www.man.es/man/exposicion/manvirtual.html	10.397 (5,32 %)	8.705 (6,05 %)	00:04:35	5.131 (9,48 %)	37,00 %	67,97 %
3. www.man.es/man/coleccion/catalogo-cronologico.html	9.526 (4,87 %)	6.363 (4,42 %)	00:00:33	2.253 (4,16 %)	20,28 %	16,26 %
4. www.man.es/man/museo/el-man.html	6.462 (3,30 %)	4.824 (3,35 %)	00:00:51	1.278 (2,36 %)	28,31 %	18,21 %
5. www.man.es/man/exposicion/exposicion-permanente.html	6.400 (3,27 %)	4.685 (3,26 %)	00:00:39	916 (1,69 %)	15,85 %	12,69 %
6. www.man.es/man/visita/accesos.html	5.124 (2,62 %)	3.836 (2,67 %)	00:00:47	1.032 (1,91 %)	20,51 %	17,00 %
7. www.man.es/man/actividades/agenda.html	4.363 (2,23 %)	3.351 (2,33 %)	00:01:07	820 (1,52 %)	34,08 %	23,72 %
8. www.man.es/man/coleccion/catalogo-cronologico/protohistoria.html	4.283 (2,19 %)	2.268 (1,58 %)	00:01:50	752 (1,39 %)	26,70 %	21,67 %
9. www.man.es/man/coleccion/catalogo-cronologico/prehistoria.html	4.088 (2,09 %)	2.144 (1,49 %)	00:01:15	634 (1,17 %)	31,12 %	22,60 %
10. www.man.es/man/exposicion/recorrido-guia-multimedia.html	3.277 (1,68 %)	2.789 (1,94 %)	00:01:34	741 (1,37 %)	28,28 %	33,99 %

Fig. 5. **A.** (Arriba): Páginas más visitadas en la web durante los meses de enero y febrero de 2020. **B.** (Abajo): Páginas más visitadas en la web desde el 12 de marzo hasta el 31 de mayo de 2020. Fuente: Google Analytics.

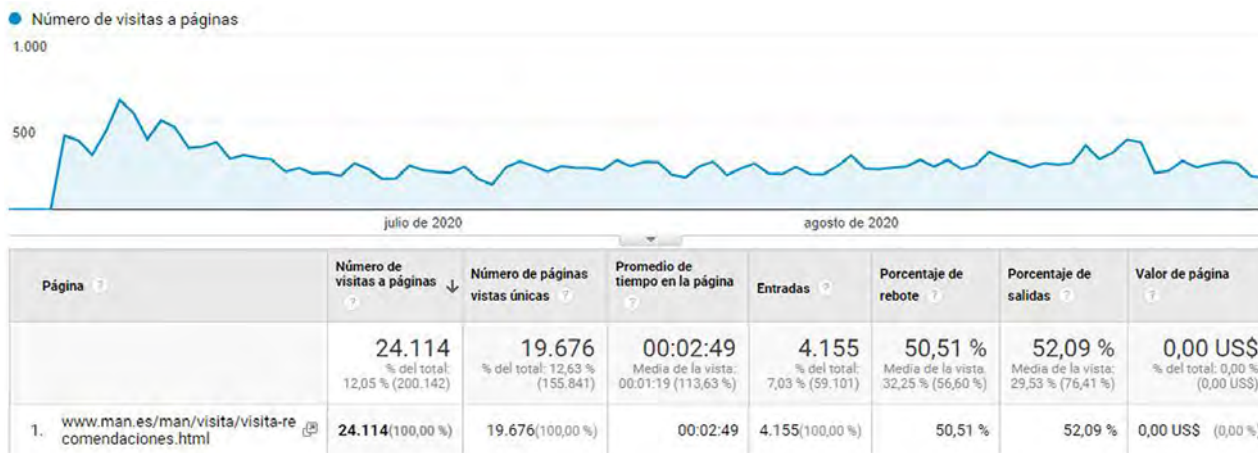


Fig. 6. Visitas recibidas en la página de recomendaciones de visita desde julio hasta finales de agosto de 2020. Fuente: Google Analytics.

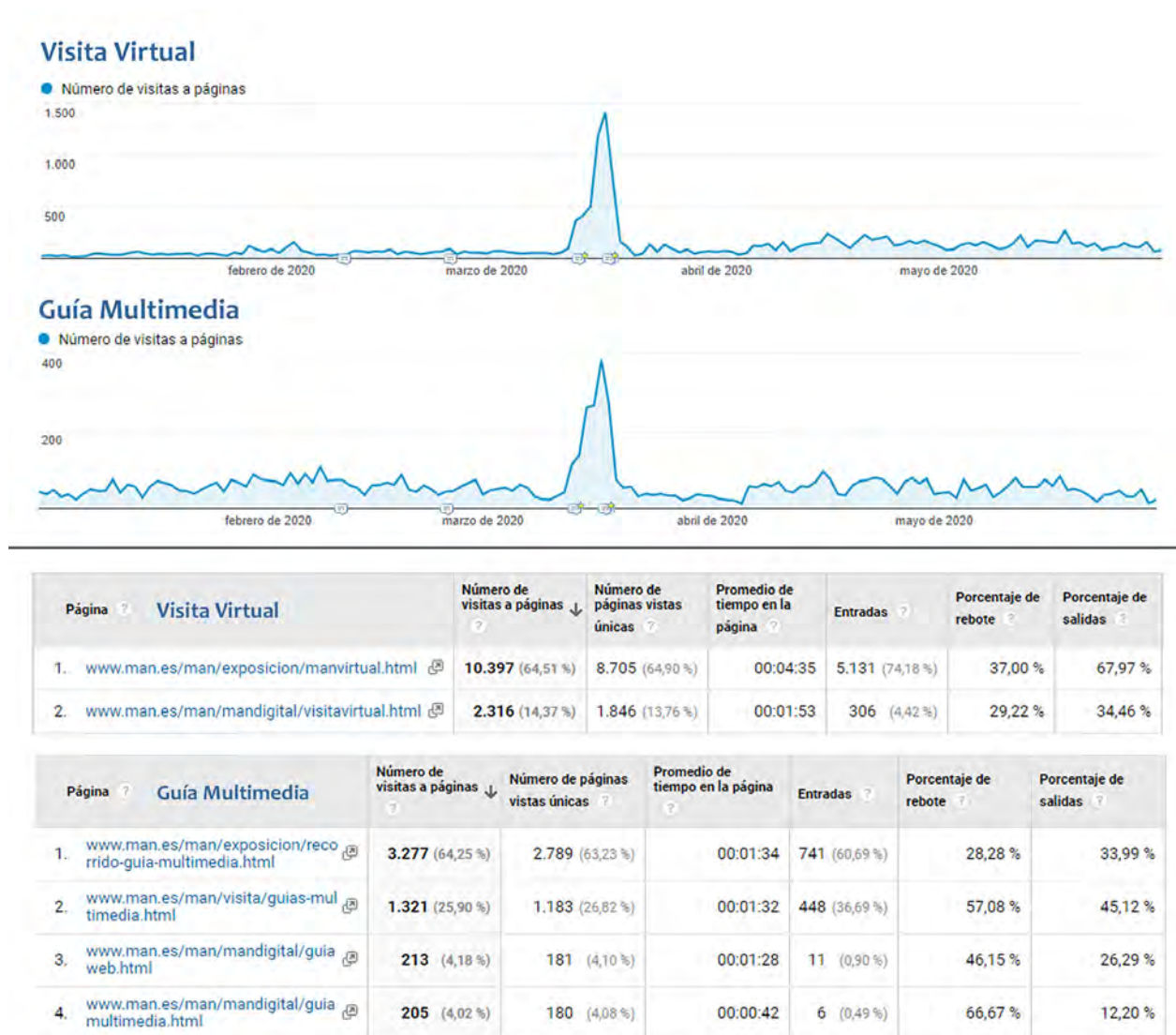


Fig. 7. A. (Arriba): Visitas a los apartados de MAN virtual y Guía Multimedia en la web entre el 1 de enero hasta el 31 de mayo. B. (Abajo): Tabla de datos de la visitas a MAN Virtual y Guía Multimedia entre el 12 de marzo y el 31 de mayo de 2020. Fuente: Google Analytics.

enlaza con la visita virtual. A ella se puede acceder desde dos apartados: *exposición>visita virtual* y *MAN digital>visita virtual*, (esta última creada durante el confinamiento para potenciar los recursos digitales del Museo). Desde el 12 de marzo hasta finales de mayo entre ambos apartados acumularon 12 713 visitas a páginas y 10 551 vistas únicas (fig. 7b). Si además prestamos atención al gráfico (fig. 7a), que muestra la evolución en el número de visitas a la página desde el 1 de enero hasta el 31 de mayo, vemos que tras el pico experimentado en los días posteriores al cierre del Museo (con el que se alcanzaron 1331 visitas en un solo día), el número de visitas contabilizadas es ligeramente superior a las que tuvieron lugar en los meses de enero y febrero.

Lo mismo ocurre con el acceso al contenido de la *Guía Multimedia* para PC. Puede accederse a ella a través del apartado *exposición>Guía Multimedia Web* (creado el 26 de enero de 2020), a través de *visita>Guía multimedia* y a través de *MAN digital>Guía Multimedia Web* (creado el 12 de abril). Del 12 de marzo al 31 de mayo, entre todos estos apartados acumulan un total de 5016 visitas y 4333 vistas únicas (fig. 7b). Si nos volvemos a fijar en la figura 7a, que muestra la evolución de visitas entre enero y mayo, vemos que de nuevo experimenta un pico en los días posteriores al cierre del Museo y que remonta a principios de abril, coincidiendo con la publicación en RR. SS. de dicho recurso (1 de abril) y manteniéndose desde entonces con un nivel de visitas similar a las recibidas durante los meses anteriores al confinamiento.

En el caso del recurso *MAN Aula virtual*, el nivel de incidencia ha sido menor, habiendo recibido un total de 459 visitas y 379 vistas únicas desde el cierre del Museo hasta el 31 de mayo.

Si nos centramos ahora en las cifras obtenidas en las RR. SS. del Museo, en la figura 8 podemos apreciar que el crecimiento en el número de seguidores no ha sido igual en las tres redes. En Facebook, como ya venía siendo habitual en meses anteriores, se ha mantenido un crecimiento leve pero constante, sin que se haya experimentado ningún incremento especial durante los meses de confinamiento. En Twitter pasa algo parecido, aunque el incremento es un poco mayor. Sí se puede observar que hay un ligero repunte en esta red que coincide con el mes de mayo, momento en el que se lanza una de las iniciativas que mayor éxito tuvo en esta plataforma: la *#NocheEnElMAN*, con motivo de la noche de los museos (16 de mayo). Instagram es sin duda la red que más seguidores ha acumulado y, si bien esta tendencia ya se venía demostrando en los meses anteriores, debido además a que la cuenta del MAN se creó recientemente (julio de 2019), el gráfico muestra cómo durante los meses de abril, mayo y julio, el aumento de seguidores estuvo por encima de la línea de tendencia que estaba siguiendo el crecimiento de esta red.

Si analizamos los datos de algunas de las iniciativas que mejor acogida han tenido, podemos apreciar un buen nivel de interacción por parte de los usuarios. Los vídeos en los que los trabajadores del MAN comentaban su pieza favorita han sido de las iniciativas más valoradas por los seguidores del Museo en las tres redes. En el gráfico (fig. 9a) podemos observar que Facebook e Instagram han generado un nivel de interacción²⁴ mayor que Twitter. En cuanto al número de reproducciones (fig. 9b), estas varían mucho entre los diferentes vídeos, si bien todas superan las 1000 reproducciones.

Un caso especial dentro de las iniciativas llevadas a cabo en redes sociales fue la *#NocheEnElMAN* realizada en Twitter. A día de hoy, solo el tuit inicial del hilo cuenta con 1222 «me gusta» y más de

²⁴ Para valorar las interacciones se han tenido en cuenta las principales acciones que permite cada red a los usuarios: en Facebook las diferentes opciones de reacción («me gusta», «me encanta», etc.) las reacciones, los comentarios y las veces que se ha compartido la publicación; en Twitter, los «me gusta», retuits y respuestas o comentarios; en Instagram los «me gusta», comentarios y las veces que la publicación ha sido guardada o enviada por mensaje privado.

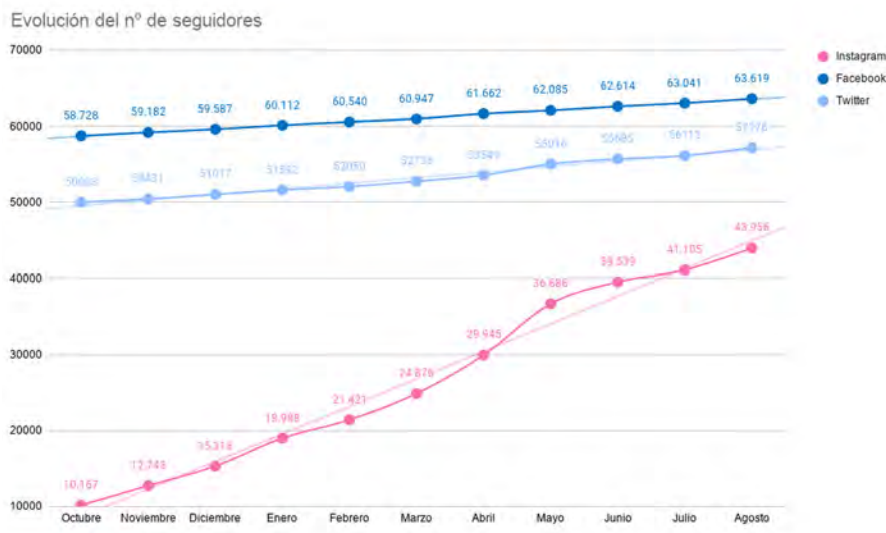
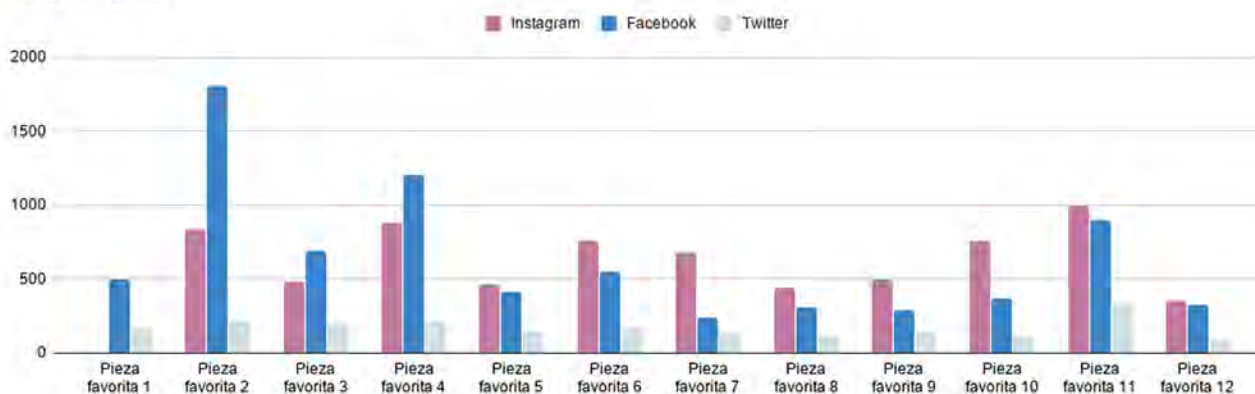


Fig. 8. Evolución del número de seguidores en los perfiles de Facebook, Twitter e Instagram desde octubre de 2019 hasta agosto de 2020.

Interacciones



Reproducciones

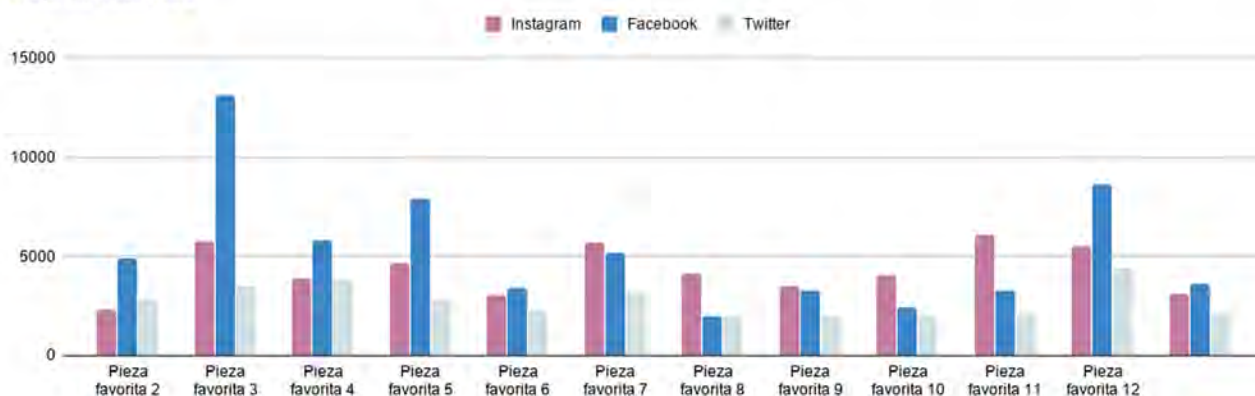


Fig. 9. **A.** (Arriba): Nivel de interacción de los usuarios con los vídeos de «Mi pieza favorita» en las diferentes RR. SS. (*Para valorar las interacciones se han tenido en cuenta las principales acciones que permite cada red a los usuarios: en Facebook las diferentes opciones de reacción («me gusta», «me encanta», etc.) las reacciones, los comentarios y las veces que se ha compartido la publicación; en Twitter, los «me gusta», retuits y respuestas o comentarios; en Instagram los «me gusta», comentarios y las veces que la publicación ha sido guardada o enviada por mensaje privado). **B.** (Abajo): Número de reproducciones de cada vídeo en las diferentes RR. SS.



Fig. 10. Evolución de nuevos suscriptores diarios en YouTube durante los meses de noviembre de 2019 y julio de 2020. Fuente: YouTube Studio.

600 retuits, además de numerosos comentarios repartidos por los 24 tuits que conforman el hilo (el tuit final reúne más de 100 comentarios). Como se ha comentado anteriormente, la originalidad de la propuesta y el hecho de haberla compartido previamente con tuiteros relevantes en el ámbito de la cultura, fueron las claves del éxito y de la buena acogida por parte de los usuarios.

Por último, haremos una breve mención sobre la evolución de los datos de YouTube. Si analizamos la figura 10, en la que se muestran los nuevos suscriptores entre los meses de noviembre de 2019 y julio de 2020, podemos ver que aproximadamente a partir de marzo-abril la tendencia en el número de nuevos suscriptores diarios ha aumentado ligeramente. Además, se aprecian algunos picos que coinciden con las fechas de publicación de algunos de los vídeos realizados durante el confinamiento, como una de las visitas comentadas a vitrinas o, coincidiendo con el pico más alto, el encuentro de museos con motivo del Día Internacional de las Redes Sociales.

Conclusiones

El cierre del Museo y las circunstancias particulares que lo rodearon convirtieron durante un tiempo a las RR. SS. en el principal instrumento para llegar al público. Este periodo de tiempo ha servido no solo para recapacitar sobre la importancia que la comunicación digital tiene para la institución, sino también para reflexionar sobre los recursos que necesita, el trabajo que implica y sobre si es adecuado el modo en el que se está llevando a cabo.

Después de valorar y analizar las acciones llevadas a cabo en el plan de comunicación desarrollado durante el confinamiento y tras la reapertura del Museo, queda confirmado algo que ya sabíamos pero que no siempre es fácil poner en práctica: la necesidad de que la comunicación del Museo gire en torno a una estrategia digital global con unos objetivos bien definidos. Solo partiendo de esa base es posible diseñar contenidos coherentes y orientados a conseguir transmitir su misión. Así, la estrategia de comunicación diseñada para cubrir el cierre del Museo no solo ha permitido cumplir los objetivos planteados, ofreciendo al público alternativas para disfrutar del MAN en casa, sino que también ha contribuido a continuar con el ritmo de crecimiento de la comunidad digital, viéndose incluso incrementado en algunos casos como en Instagram y más levemente en Twitter y YouTube.

Por otro lado, también se ha evidenciado la importancia de generar contenidos de calidad para las redes sociales. Estas deben ocupar el lugar que merecen como canales de comunicación y contar con los recursos y el tiempo de dedicación necesarios para poder construir un contenido bien trabajado en todos los sentidos. Los usuarios responden de forma muy positiva cuando se les ofrece material original y de calidad.

Sin duda, si algo ha quedado claro durante este tiempo respecto a la comunicación del Museo es la necesidad de abordarla como una responsabilidad común de todos los trabajadores. El trabajo en equipo ha sido fundamental para sacar adelante las diferentes acciones propuestas y ha servido para concienciar a otros sectores del Museo de la importancia de participar en ella de forma activa.

De igual forma, este periodo de reflexión nos ha llevado a valorar la capacidad de utilizar las redes sociales de una forma más abierta y comunitaria, buscando la colaboración y actuaciones conjuntas con otras instituciones culturales y otros agentes dedicados a la difusión de la cultura en el ámbito digital. Esta idea de comunidad digital se extiende también a los usuarios, cada vez más interesados en ser no solo partícipes, sino protagonistas de los contenidos transmitidos por los museos (Forteza, 2012).

Bibliografía

- BADELL, J. (2015): «Los museos de Cataluña en las redes sociales: resultados de un estudio de investigación», *Revista interamericana de bibliotecología*, vol. 38, n.º 2, pp. 159-164. Disponible en: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179038631007>>. [Consulta: 20 de septiembre de 2020].
- DUPRAT, A. (2020): «Museos y pandemia», *Question/Cuestión, Informe Especial Incidentes III, IICom (Instituto de Investigaciones en Comunicación)* [en línea]. Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/103240/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [Consulta: 20 de septiembre de 2020].
- DEL RÍO CASTRO, J. (2011): «Museos y redes sociales, más allá de la promoción», *REDMARKA*, vol. 3, n.º 22, pp. 111-123. Disponible en: <cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1605>. [Consulta: 20 de septiembre de 2020].
- CAEROLS-MATEO, R.; VIÑARÁS-ABAD, M., y GONZÁLEZ-VALLES, J. (2017): «Redes sociales y museos: análisis de la campaña en Twitter para el Día Internacional de los Museos y Noche de los Museos», *Revista Latina de Comunicación Social*, n.º 72, pp. 220-234. Disponible en: <<http://www.revistalatinacs.org/072paper/1162/12es.html>>. [Consulta: 20 de septiembre de 2020].
- DOSDOCE (2011): *Análisis de las conexiones de museos y centros de arte en las redes sociales* [en línea]. Disponible en: <http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201111/estudio_de_las_conexiones_entre__museos_en_las_redes_sociales.pdf>. [Consulta: 21 de septiembre de 2020].
- FERREIRA, M. (2020): «3 Museos españoles y las redes sociales durante la COVID-19», *UnirRevista* [en línea]. Disponible en: <<https://www.unir.net/humanidades/revista/noticias/museos-y-redes-sociales-covid19/549205015279/>>. [Consulta: 20 de septiembre de 2020].
- FORTEZA OLIVER, M. (2012): «El papel de los museos en las redes sociales», *Biblios*, n.º 48, pp. 31-40.
- FOX, S., y DUGGAN, M. (2013): «Health online 2013», *Pew Research Center* [en línea]. Disponible en: <<https://www.pewresearch.org/internet/2013/01/15/health-online-2013/>>. [Consulta: 20 de septiembre de 2020].
- FUNDACIÓN TELEFÓNICA (2019): *Sociedad digital en España 2019*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial.
- GALLARDO, V. (2020): «La nueva era de los museos: del comisario al community manager», *El Mundo* [en línea]. Disponible en: <<https://www.elmundo.es/cultura/2020/06/08/5ecf88f2fc6c83c3408b45e4.html>>. [Consulta: 10 de septiembre de 2020].
- GÓMEZ VÍLCHEZ, S. (2012): «Museos españoles y redes sociales», *Telos: cuadernos de comunicación e innovación*, n.º 90, pp. 79-86. Disponible en: <<https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero090/museos-espanoles-y-redes-sociales/>>. [Consulta: 15 de septiembre de 2020].
- GONZÁLEZ, I. (2020): «TikTok se cuele en los museos más famosos del mundo: así puedes visitarlos», *El Español* [en línea]. Disponible en: <https://www.elespanol.com/omicrono/software/20200425/tiktok-cuela-museos-famosos-mundo-puedes-visitarlos/484702169_0.html>. [Consulta: 1 de octubre de 2020].
- GREVTSOVA, I. (2020): *Impacto del confinamiento en los museos. A partir de los informes de UNESCO, ICOM y NEMO. Digital Heritage & Culture* [en línea]. Disponible en: <<https://irinagrevtsova.com/impacto-del-confinamiento-en-los-museos-a-partir-de-los-informes-de-unesco-icom-y-nemo/>>. [Consulta: 20 de septiembre de 2020].

GUTIÉRREZ USILLOS, A. (2020): «Enredándonos en las redes», *Museo Nacional de Antropología. Antropología para momentos críticos*, n.º 5 [en línea]. Disponible en: <<http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:ce1efe0a-77cd-48d0-9a88-b72b96d3bc4d/andre-s-gutierrez-enredados-en-las-redes.pdf>>. [Consulta: 20 de septiembre de 2020].

HERNANDO, S. (2020): «La cultura monta planes para no salir de casa», *El País* [en línea]. Disponible en: <<https://elpais.com/cultura/2020-03-13/la-cultura-tambien-se-queda-en-casa-a-traves-de-internet.html>>. [Consulta: 20 de septiembre de 2020].

ICOM (2020): *Informe Museos, profesionales de los museos y COVID-19* [en línea]. Disponible en: <<https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Informe-museos-y-COVID-19.pdf>>. [Consulta: 20 de septiembre de 2020].

MATEOS RUSILLO, S. (2012): *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales*. Gijón: Ediciones Trea.

NEMO (2020): *Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe. Final Report* [en línea]. Disponible en: <https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_Corona_Survey_Results_6_4_20.pdf>. [Consulta: 20 de septiembre de 2020].

ORTEGA-MOJEDANO, F.; GARCÍA-MARTÍN, I., y PÉREZ-PELÁEZ, M. (2020): «Comunicación y Educación en los Museos, espacios de interacción en la Zona de Desarrollo Próximo en España», *Revista Education in the Knowledge Society*, n.º 21, pp. 13-16.

SÁNCHEZ, J. (2020): «El uso de redes sociales en España aumenta un 55% en la pandemia de coronavirus», *ABC* [en línea]. Disponible en: <https://www.abc.es/tecnologia/redes/abci-redes-sociales-espana-aumenta-55-por-ciento-pandemia-coronavirus-202003241257_noticia.html> [Consulta: 25 de septiembre de 2020].

VIÑARÁS ABAD, M., y CAEROLS MATEO, R. (2016): «#5Museos: un caso de éxito sobre la oportunidad de las redes sociales para generar engagement», *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, vol. 6, n.º 12, pp. 169-190. Disponible en: <<http://revistarelationespublicas.uma.es/index.php/revrpp/article/view/411/240>>. [Consulta: 20 de septiembre de 2020].

YUSTE, B. (2015): «Las nuevas formas de consumir información de los jóvenes», *Revista de estudios de juventud*, n.º 108, pp. 179-191. Disponible en: <http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/46/publicaciones/revista108_completa_0.pdf>. [Consulta: 1 de octubre de 2020].