

Visibilidad, territorio y comunidad: el Museo Nacional de Antropología en el paisaje patrimonial de Madrid

Gloria Pérez Novillo¹

Visibility, Territory, and Community: The National Museum of Anthropology in Madrid's Heritage Landscape

1. Introducción

La noción misma de “museo” ha dejado de ser inconfundible, tal como han señalado los debates de la Nueva Museología desde finales del siglo XX, al subrayar que estas instituciones no pueden entenderse únicamente por su función conservadora o expositiva, sino que también son dispositivos culturales situados en contextos sociales, políticos y territoriales específicos. En la actualidad, los museos componen una realidad heterogénea, debido a la diversidad clasificatoria que ostentan estas instituciones. Así, no es posible hablar de categorías unitarias, ya que presentan múltiples dimensiones en base a: 1) su temática —según si su contenido se vincula con la antropología, la arqueología, el arte contemporáneo, entre otros—; 2) su escala —no es lo mismo un museo nacional, de aquellos locales o comarcales—; y/o 3) por su modelo museológico —especialmente asociado a las instituciones que contemplan el contexto como una parte más de la totalidad del museo, tal como ocurre con los ecomuseos— (Cerroloza Calvo, 2018: 81).

Los debates recientes del ICOM —especialmente visibles en las discusiones sobre la redefinición del concepto de museo desde el año 2019²— han puesto de relieve esta tensión y divergencia. En lugar de establecer jerarquías entre ellos, la perspectiva contemporánea insiste en que cada institución debe evaluarse en función del Patrimonio que gestiona, de su relación con las comunidades implicadas y de las condiciones socio-territoriales en las que opera (Castillo, 2020: 1). Desde este enfoque, la pluralidad no se concibe como un problema, sino como un reflejo de la capacidad del museo para adaptarse a sus complejas realidades culturales que están en continua transformación.

En este contexto, el Museo Nacional de Antropología de Madrid —en adelante MNA— ha adoptado desde 2014 una serie de objetivos orientados a consolidarse como un espacio diverso e inclusivo. Por su vinculación a los planteamientos de la museología crítica y social, el MNA defiende la recuperación del componente social y humano en el museo, así como la creación de corresponsabilidades (Navajas, 2020: 136). Con este propósito, la institución ha buscado incorporar el sentir de los públicos y promover un intercambio continuado de ideas (Sáez Lara, 2019). Bajo esta premisa se desarrolló un proyecto de investigación entre los meses de julio de 2023 y abril de 2024, cuyo objetivo fue identificar las expectativas del público respecto al museo. El estudio y, en este sentido se plantea este documento, ha dado pistas con las que contribuir a

¹ Estudiante predoctoral en el programa de Historia y Arqueología en la Universidad Complutense de Madrid y colaboradora en el grupo de investigación Gestión del Patrimonio Cultural de la misma universidad. Su trabajo se centra en generar métodos de gestión participativos en espacios museísticos integrales -en este caso en parques arqueológicos- que rompan con las fronteras liminales entre lo cultural-natural, urbano-rural y pasado-futuro. Universidad Complutense de Madrid. <https://orcid.org/0009-0001-3922-2001>, gloper01@ucm.es

² <https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/>

reforzar la relevancia del MNA en el panorama cultural madrileño, especialmente considerando su ubicación en un entorno declarado Patrimonio Mundial desde el año 2021 (UNESCO, 2021).

2. La museología en los inicios: el museo tradicional

Los museos tradicionales se configuraron históricamente como contenedores de objetos, herederos directos de los gabinetes de curiosidades y concebidos para satisfacer la “mirada curiosa” de un público restringido (Pardo-Tomás, 2018: 61-63). Su función primordial consistía en ordenar, clasificar y exhibir colecciones cuyo sentido estaba profundamente ligado a las élites que las producían y consumían, ya que contaban con una formación necesaria para la comprensión de lo que se exponía. Estas instituciones operaban como espacios de legitimación simbólica, reforzando los linajes de poder y proyectando una imagen sacralizada del pasado (Hernández Hernández, 2010: 43). En este modelo, el museo no era un espacio de acceso universal, sino un escenario de representación social que consolidaba jerarquías culturales.

Esta lógica se mantuvo durante la época de la Ilustración, aunque revestida de un discurso racionalista a través de la difusión del arte, de la ciencia y de la historia. Así, sus funciones se articulaban entorno a la conservación, investigación, documentación y exhibición de las colecciones (Bolaños, 1997: 112-113). Por tanto, a finales del siglo XVIII, estas instituciones seguían operando como depósitos de objetos y de reliquias, reforzando una museografía centrada en la pieza y en la autoridad del discurso experto (Acuña Vargas, 2014: 18).

Los museos, al ser espacios de representación, refuerzan un rol pasivo de los/as visitantes. Este énfasis en el objeto favoreció la instrumentalización nacionalista del Patrimonio, al convertir determinadas colecciones en símbolos identitarios de las nuevas naciones-estado (*Ibid.*: 17). Este proceso se vio intensificado por la expansión colonial europea, debido a que muchos de los objetos expuestos procedían de territorios extraeuropeos y eran presentados bajo lógicas de exotización que reforzaban la dicotomía entre los pueblos “civilizados” y los “no civilizados” (Bolaños, 1997: 66). La Museología Crítica ha señalado que esta práctica no solo evidenciaba relaciones de dominación, sino que construía imaginarios culturales que legitimaban la superioridad occidental. Sin embargo, también es cierto que, en un mundo previo a la globalización y al acceso universal a la educación, estas colecciones ofrecían —a ciertos públicos— la posibilidad de imaginar otros modos de vida (Schnapp, 1993: 12), aunque siempre desde una mirada mediada por el poder colonial.

La Nueva Museología, surgida en la segunda mitad del siglo XX, cuestionó profundamente este modelo objeto-céntrico y elitista. Autores como Hugues de Varine y Georges Henri Rivière defendieron que el museo debía convertirse en un agente social, territorial y comunitario. Este giro epistemológico abrió la puerta para insertar en estas instituciones enfoques más democráticos, participativos y orientados a la experiencia, que posteriormente serían retomados por la Museología Crítica para analizar las implicaciones políticas, éticas y sociales de la práctica museística (Rivière, 1993: 189-220).

2.1 Hacia una nueva museología

La concepción clásica del “museo-templo” —asociada a la monumentalidad, la sacralización del objeto y la autoridad del discurso experto— experimentó una transformación profunda en Europa a partir del siglo XIX. Dejó de entenderse como una institución majestuosa y cerrada para convertirse progresivamente en un espacio público, cuya legitimidad dependía de su capacidad para responder a las necesidades culturales, históricas e ideológicas de la sociedad. En este periodo se intensificó el debate, recurrente en distintos momentos coyunturales, sobre si el museo debía permanecer como un ámbito reservado a las élites o abrirse a un público más amplio (Acuña Vargas, 2014: 18). Esta tensión constituye uno de los ejes centrales de la museología moderna. En 1917, se formuló una crítica decisiva al modelo tradicional, proponiendo un museo abierto y socialmente sensible, capaz de trascender sus límites

espacio-temporales³. Su planteamiento —que situaba al museo al servicio de la comunidad y lo concebía como un agente educativo— influyó de manera determinante en la evolución posterior de la museología (*Ibid.*: 26). Estas ideas anticiparon el giro epistemológico que, décadas más tarde, cristalizaría en la Nueva Museología, corriente que ha situado en el centro a las personas y a las comunidades como sujetos activos en la construcción del Patrimonio y en la definición del sentido social del museo (Álvarez Rodríguez, 2023: 53). Este desplazamiento teórico y práctico ha transformado la primacía del objeto y del discurso experto, abriendo paso a modelos de gestión más democráticos, participativos (Hoelscher, 2011: 201) y orientados al territorio.

La Nueva Museología, surge en la tradición francesa de la década de los setenta en un contexto de crisis del concepto clásico de museo. Autores ya mencionados como Rivière y de Varine cuestionaron la centralidad del objeto y defendieron un modelo institucional orientado al territorio, la comunidad y la participación social. El museo dejó de ser un fin en sí mismo para convertirse en un recurso: en favor del servicio público, la gestión comunitaria y la responsabilidad social (Álvarez Rodríguez, 2023: 52). Este giro supuso desplazar el foco desde la colección hacia el público, entendiendo la experiencia del visitante y sus diferentes puntos de vista como el núcleo de la acción museística (De la Torre, 2013). Posteriormente, en las décadas de 1980 y 1990, el museo se vio influenciado por un contexto sociopolítico convulso y marcado por la defensa de los derechos civiles o la expansión de los medios de comunicación de masas. Todo ello, favoreció la incorporación de los primeros estudios de públicos, que revelaron la persistencia de las desigualdades en el acceso al museo y sus contenidos (Acuña Vargas, 2014: 24). La Museología Crítica interpretó estos datos y evidenció que estas instituciones seguían reproduciendo fronteras —reales e imaginarias— que las separaban de los diversos sectores sociales.

La renovación de las funciones de los museos implicaba reconocer que la museología es, cada vez más, un medio de comunicación y un recurso que excede los límites físicos de la institución (Moutinho y Primo, 2011: 3). En conjunto, esta evolución histórica muestra que el museo ha pasado de ser un espacio de autoridad y de contemplación a convertirse en un agente social en constante negociación con su entorno. La museología contemporánea insiste en que la legitimidad del museo no reside únicamente en sus colecciones, sino en su capacidad para generar diálogo con las comunidades, cuestionar sus propias narrativas y responder a los desafíos de un mundo en transformación (Smith, 2006).

2.2 El museo abierto y no circunscrito al edificio

A lo largo del siglo XX, el museo experimentó una transformación profunda como mecanismo de adaptación a los requerimientos sociales, a la diversificación de los públicos y a la ampliación de sus ofertas temáticas. Uno de los cambios más significativos fue el abandono progresivo de la descripción taxonómica —propia del paradigma positivista— en favor de una interpretación contextual, influida por el estructuralismo de Claude Lévi-Strauss (Sorá *et al.*, 2024: 1). Este giro epistemológico favoreció el trabajo transdisciplinar y permitió comprender los objetos no como entidades aisladas, sino como elementos inscritos en sistemas culturales complejos. De esta manera, los conceptos y las prácticas museísticas contemporáneas han experimentado transformaciones tan profundas que han situado a los museos en el centro de la vida cultural, económica y social (Moutinho y Primo, 2011: 8).

Un hito fundamental en esta evolución fue la Mesa Redonda de Santiago de Chile de 1972, que introdujo el concepto de «museo integral». Este modelo proponía una institución dinámica y en constante interacción con las comunidades, concebida como un escenario de diálogo, inclusión social y reflexión crítica (Mellado y Brulon Soares, 2022: 16). El museo integral debía incorporar en sus temáticas las problemáticas sociales y territoriales para actuar como un agente de cambio, una plataforma de gestión comunitaria y una herramienta con la que mejorar la

³ Propuesta realizada por el especialista John Cotton Dana. <https://discapacitados.com/john-cotton-dana-y-el-poder-educativo-de-los-museos/>

calidad de vida de las personas (Delfino, 2001: 178-179). La relación museo-comunidad se entendió entonces como un proceso de empoderamiento con el que activar identidades, fortalecer la memoria colectiva y promover la salvaguarda del Patrimonio mediante una serie de vínculos de territorialidad y de reciprocidad (Acuña Vargas, 2014: 31). En este marco, los museos comenzaron a extender sus redes hacia los llamados “nuevos patrimonios”, que desbordaban ampliamente los límites del edificio y obligaban a repensar las estructuras organizativas tradicionales (García Hermosilla, 2008: 77).

En las últimas décadas, algunas instituciones han comenzado incluso a renunciar a la estructura tradicional del museo, avanzando hacia formas flexibles y, en ocasiones, efímeras (Cerroloza Calvo, 2018: 81). El museo se vuelve una entidad sin límites fijos, capaz de intervenir en el territorio sin depender necesariamente de un edificio. Estas tipologías —museos de territorio, museos inmateriales, museos móviles o temporales— se sitúan en los márgenes de lo que tradicionalmente se ha considerado un museo, pero permiten vislumbrar otros futuros para estas instituciones. Esto ocurre en aquellos museos que operan en espacios amplios, que no requieren grandes infraestructuras y que centran su acción en la mediación, la participación y la construcción social del Patrimonio (*Ibid.*: 88). En conjunto, estas transformaciones muestran que el museo contemporáneo se encuentra en un proceso continuo de redefinición: pasando de una institución estática y centrada en el objeto, a convertirse en un agente social, territorial y comunitario, cuya legitimidad depende de su capacidad para dialogar con la comunidad (Ayala Aizpuru *et al.*, 2019: 63) y para reinventar sus propias fronteras conceptuales.

3. El Museo Nacional de Antropología de Madrid

Desde el 2014, el MNA ha realizado pequeñas intervenciones en sus salas de exposición, tales como la mejora de la cartelería o la incorporación de nuevas lecturas de los objetos mediante, por ejemplo, obras de arte contemporáneo, la crítica al discurso colonial, entre otras. Estas actuaciones reflejan la transición de un modelo museográfico tradicional —estático, poco participativo e interactivo (Pérez Novillo, 2025)— hacia otro más acorde con los principios de la Museología Social que promueve narrativas plurales y culturalmente diversas (Pérez Santos *et al.*, 2025b). Todo ello ha puesto de manifiesto la necesidad de renovar la exposición permanente del MNA, tanto en su museografía como en sus contenidos (Vargas Ferrer, 2024: 86-88). El objetivo es adecuarlos a las demandas actuales de sus audiencias y a la nueva senda estratégica marcada por la dirección del museo. Con este fin, entre julio de 2023 y abril de 2024 se desarrolló el siguiente proyecto de investigación: *Estudio de público para el cambio de imagen y la renovación integral de las salas de exposición permanente del Museo Nacional de Antropología: un proceso participativo*⁴. El estudio fue dirigido por la Dra. D. ^a Eloísa Pérez Santos⁵, financiado y avalado por la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura, y coordinado por el grupo de investigación Gestión del Patrimonio Cultural⁶ de la Universidad Complutense de Madrid.

La transformación planteada para el MNA se fundamentó en la denominada «teoría del cambio». Este enfoque evaluativo permite identificar las principales vicisitudes que afronta la institución y, a partir de ellas, diseñar soluciones y acciones orientadas a resolverlas (Rogers, 2014: 1-2). La metodología facilita la definición de objetivos centrales que se desglosan en metas específicas, generando un mapa de actuación claro. Además, favorece la obtención de datos procedentes de diversos agentes de interés, tanto internos —personal técnico, especialistas y equipo directivo— como externos —expertos independientes, público general, comunidades de origen, entre otros (Pérez Novillo y Vargas Ferrer, 2025)—. De este modo, se promueve la construcción de consensos y una reflexión compartida para orientar las decisiones previas a la renovación expositiva. El MNA aspira a una renovación integral de sus salas que: 1) incrementalmente

⁴ Contrato de investigación art. 60 LOSU núm. 354-2023.

⁵ Profesora titular en la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid y codirectora del grupo de investigación Gestión del Patrimonio Cultural de la misma universidad.

⁶ <https://www.ucm.es/gpc>

su relevancia social y su visibilidad en la ciudad; 2) refuerce la apreciación de sus valores identitarios como institución democrática, plural y dialogante; 3) optimice su oferta cultural; y 4) mejore la calidad de los servicios que presta. Todo lo anterior, favorecerá que el museo adquiriera un enfoque más alineado con las expectativas de sus públicos y con su misión institucional.

El estudio de públicos que aquí se presenta forma parte de un proceso participativo más amplio, a través del que se recogieron y analizaron las opiniones de los/as visitantes sobre la exposición permanente actual. Este tipo de evaluación resulta esencial antes de acometer cualquier cambio museográfico o museológico, ya que permite optimizar recursos y tiempos, además de garantizar la participación del público en la toma de decisiones. Para la obtención de estos datos se emplearon instrumentos mixtos —cualitativos y cuantitativos, analógicos y digitales, presenciales y en línea—. No obstante, aunque la investigación completa es amplia y los resultados obtenidos son numerosos, este artículo se centra exclusivamente en las opiniones del público visitante, dejando fuera las percepciones del personal del museo y de otros agentes implicados en el proceso participativo. Además, el foco se ha situado en aquellas cuestiones que la audiencia del MNA compartió sobre la situación espacial de la institución y acerca de su proyección al exterior.

3.1 La ubicación del MNA: desafíos y oportunidades de su localización

El museo actual presenta una doble dimensión: por un lado, tienen una concepción clásica como institución encargada de conservar el Patrimonio para las generaciones futuras y de generar conocimiento para la sociedad del presente; por otro, su rol como espacio de acceso cultural y como escenario de la interacción social (Mairesse, 2019: 40). A su vez, los grandes museos nacionales de los Estados europeos poseen colecciones extraordinariamente ricas, integradas por objetos de procedencias diversas y, por ello, territorialmente desubicadas. De hecho, la presencia de objetos reales —que han sido testigos o protagonistas de diversos acontecimientos históricos, sociales y culturales— conforman un atractivo fundamental en estas instituciones, sobre todo porque favorecen la comprensión del presente. No obstante, son unas piezas descontextualizadas de su lugar de origen y necesitan referenciar su procedencia y su historia (Prats Joaniquet, 2009: 80). Paralelamente, en las grandes ciudades —como la madrileña que compete en este caso— que ya cuentan con museos tradicionales consolidados, es habitual reutilizar inmuebles de valor patrimonial para albergar centros culturales o nuevos museos cuya temática no guarda una relación directa con lo local, aunque la intención sea generar un impacto significativo tanto en el territorio como más allá de él (*Ibid.*; 80-81).

En el caso del MNA nos encontramos ante una institución de larga trayectoria, marcada por una serie de transformaciones significativas a lo largo del tiempo, que en el 2025 cumplió 150 años de historia. Sus orígenes se remontan a finales del siglo XIX, cuando el rey Alfonso XII inauguró el entonces denominado Museo Anatómico —conocido también como Museo Antropológico—, fruto de la iniciativa privada del médico Pedro González de Velasco. Por el amplio desarrollo temporal de la institución fue declarado Bien de Interés Cultural (BIC) con categoría de monumento en el año 1962 (Decreto 473, 1962: 3312). A pesar de los numerosos cambios conceptuales, administrativos y museográficos que ha experimentado la institución desde su creación, el edificio que la alberga ha permanecido inmutable en su localización, constituyendo un elemento estable dentro de su evolución histórica. Por ello, en realidad ha sido la institución la que ha experimentado cómo su entorno urbano se transformaba a lo largo del tiempo —en función de las distintas propuestas urbanísticas desarrolladas en la ciudad— y no a la inversa. Sin embargo, las sinergias entre el museo, su contexto inmediato y su comunidad local no comenzaron a ser destacadas ni estratégicamente consideradas hasta fechas recientes.

El emplazamiento del museo se inserta en una de las zonas más destacadas de la capital, no sólo por su centralidad y el elevado tránsito diario de personas, sino también por su pertenencia a un ámbito reconocido internacionalmente como Patrimonio Mundial (UNESCO, 2021). Sin embargo, esta declaración —que en teoría debería reforzar su valor simbólico y su

proyección pública— resulta ampliamente desconocida incluso para los/as propios/as habitantes de Madrid. Esta falta de reconocimiento social sugiere que la institución no está capitalizando ni integrando de manera efectiva dicho estatus en su narrativa, en su comunicación ni en su relación con el territorio —si bien es cierto esta realidad no es exclusiva de este museo—.

Por otro lado, aunque el MNA presenta una localización privilegiada convive con una realidad compleja: en su entorno inmediato se concentran instituciones museísticas de mayor peso patrimonial y con una visibilidad mucho más consolidada dentro de la oferta turística madrileña (Figura 1). En cualquier caso, el museo no compite directamente en la liga de los grandes referentes culturales de la ciudad —y esta diferencia de escala no constituye en sí misma un problema—. No obstante, en un espacio urbano donde la densidad institucional y la jerarquía simbólica son especialmente marcadas, el museo corre el riesgo de quedar diluido, pasando desapercibido tanto para residentes como para visitantes, pese a su ubicación estratégica y a su potencial para articular relaciones más sólidas con el entorno.



Figura 1. El contexto urbano del MNA y su situación en relación con las otras instituciones museísticas del entorno (Fuente: elaboración propia).

Cabe señalar que el MNA se sitúa frente a la estación de tren de Atocha, uno de los nodos de movilidad más significativos de la ciudad. Este enclave constituye un punto estratégico dentro del sistema urbano, caracterizado por una intensa concentración de flujos de movilidad y por su capacidad para estructurar la experiencia espacial de quienes transitan por él. De hecho, siguiendo las premisas de Kevin Lynch, infraestructuras como las estaciones ferroviarias funcionan como hitos que permiten a las personas orientarse, organizar mentalmente la ciudad y reconocer patrones de circulación (2008). Sin embargo, el impacto que genera la estación sobre el museo es ambivalente: aunque actúa como un potente polo de atracción de personas, el entorno inmediato no favorece la pausa ni, en consecuencia, la visita espontánea a la institución. Esta dinámica acelerada —marcada por los desplazamientos rápidos, los cambios de transporte y las trayectorias funcionales (Augé, 2025)— dificulta que el museo se integre en los recorridos cotidianos o turísticos de quienes atraviesan la zona. En la práctica, la estación produce un flujo intenso de personas, pero poco permeable para el museo, generando un escaso beneficio salvo en situaciones puntuales vinculadas a los tiempos de espera del transporte. Ante esta situación el MNA ha intentado valerse del exterior de su edificio para captar la atención de los/as viandantes, concretamente a través del uso de la valla que rodea al inmueble con exposiciones temporales (Figura 2).

Así, puede afirmarse que algunos de los principales objetivos que el MNA podría plantearse en relación con su contexto son:

- Incrementar su notoriedad dentro de la situación cultural de la ciudad, especialmente en relación con el Paisaje de la Luz, reforzando su presencia y reconocimiento en un entorno patrimonial de alta visibilidad.

- Ampliar su marco de actuación, consolidándose como un espacio abierto, accesible y socialmente relevante, capaz de atraer y dialogar con públicos diversos.
- Comunicar de manera más eficaz la nueva identidad del museo en su contexto, favoreciendo una relación fluida entre el interior y el exterior de la institución, y fortaleciendo la conexión simbólica y funcional entre el museo, su entorno urbano y sus comunidades.



Figura 2. Exterior del MNA con la exposición temporal de fotografía *Desde el agua* de Eva Miquel. (Fuente: elaboración propia).

3.1.1 La participación social y la mediación en el MNA: la perspectiva de su audiencia sobre su situación espacial y su proyección al exterior

El compromiso social que la institución mantiene con su audiencia general a través de diversas prácticas participativas le ha permitido otorgar agencia real a sus públicos, incorporando sus voces en los procesos de reflexión, toma de decisiones y renovación museográfica. Este enfoque no sólo amplía la diversidad de perspectivas presentes en el museo, sino que permite redistribuir la autoridad cultural (Arrieta, 2014: 11), tradicionalmente concentrada en los equipos técnicos. En lugar de reforzar la neutralidad —aspecto cuestionado en la museología contemporánea—, la participación favorece que el museo actúe con mayor transparencia, haciendo explícitos los posicionamientos que adopta y permitiendo que estos se construyan de manera dialogada con la comunidad, la cual cada vez está más concienciada con la importancia que tiene su voz en la conservación del Patrimonio (Castillo Mena, 2022). En este sentido, la agencia otorgada al público no neutraliza las capacidades del museo, sino que lo convierte en un espacio más plural, reflexivo y corresponsable.

Este compromiso se fraguó especialmente desde 2014 con la llegada de la anterior dirección⁷, la cual favoreció el potenciar el diálogo con sus públicos y el reforzar su orientación hacia modelos más participativos. Conviene subrayar que esta apuesta no surge de manera aislada, ya que el museo cuenta con una larga trayectoria de atención y estudio de sus visitantes, como evidencian los trabajos pioneros de García Blanco, Pérez Santos y Andonegui (1999) y las investigaciones posteriores desarrolladas por el Laboratorio Permanente de Público de Museos (2011). Esta base previa ha permitido que, en la última década, la institución consolide una línea de trabajo centrada en comprender las expectativas, motivaciones y necesidades de sus

⁷ El MNA cuenta con una nueva dirección desde el mes de marzo de este año <https://www.cultura.gob.es/mnantropologia/en/dam/jcr:35320ea6-3b0a-4195-bbb6-dd106e402832/disposicion-7837-del-boe-n-m--85-de-2026.pdf>

audiencias, y en integrar dichas perspectivas en sus procesos de gestión y de renovación museográfica. En este sentido, y a partir del proyecto de investigación desarrollado entre los años 2023 y 2024 —ya mencionado anteriormente—, se han puesto de manifiesto una serie de aspectos de interés, aunque para el interés de este documento, se mencionarán los que se centran en cómo el contexto urbano, social y simbólico del museo influye en su funcionamiento y en la percepción que tienen los públicos sobre la institución (Figura 3).

Visibilidad del MNA en el contexto cultural de Madrid

Claro, a mí me parece que no... que no... no se vende bien o no se conoce y no se conoce porque no se vende porque los fondos (de la institución) no generan conversación hoy. [Mujer, 69 años]

(...) no es muy conocido... Madrid tiene un hándicap, no solo para este museo, sino para todos los de “segunda” por decirlo así (...), es que tiene museos muy importantes (...) y esas (instituciones más grandes) les hacen sombra (...). Hay (una gran) cantidad de museos o de (...) joyas en pleno centro (...) que conocen cuatro personas. Pero claro es que tienes el Museo del Prado... es que es muy difícil... (y) yo creo que esto no es exclusivo de este museo (...) pues en una ciudad como esta... [Mujer, 56 años]

(...) yo pienso que está muy bien ubicado el sitio... el emplazamiento y muy bien comunicado, yo pienso que sí. Que no lo conoce la gente, pues será porque... a lo mejor no se le hace tanta difusión. [Mujer, 43 años]

Vengo mucho a Madrid y no conocía el museo, deberían publicitarlo más antes de realizar cualquier otro cambio. [Hombre, 64 años]

Mayor publicidad, me parece que es un museo poco conocido para todo lo bonito que es y lo que aporta. [Hombre, 47 años]

Publicitarlo mejor en la oferta cultural de Madrid. [Hombre, 60 años]

Valoración de la identidad del MNA

Es el gran desconocido, la mayoría de la gente lo confunde con el Arqueológico, lo que quiere decir que cuando se habla de él hay que dar una explicación un poco más profunda. [Mujer, 63 años]

(...) el llamarlo Museo de Antropología a lo mejor no es muy honesto porque, realmente, es una colección que no tiene una especificidad... [Mujer, 68 años]

Que la gente comprenda qué es la Antropología, pues, desgraciadamente es una ciencia muy desconocida (...). [Mujer, 36 años]

Que fuera un espacio de comunicación o aprendizaje entre culturas. No objetos expuestos por continentes que recuerdan a momentos coloniales. Además, España es multicultural, el Museo debería ser intercultural, que se comuniquen las culturas. [Mujer, 41 años]

Interpretar los objetos en temas globales/ actuales (clima, género, etc.). [Hombre, 71 años]

Figura 3. Valoraciones recopiladas acerca de la notoriedad del museo en el contexto cultural de la ciudad y sobre la identidad del museo. (Fuente: elaboración propia en base a la memoria final del proyecto).

Los resultados obtenidos permiten comprender con mayor profundidad no sólo cómo el entorno condiciona la experiencia de los públicos, sino también cuál debería ser la imagen que el MNA debería proyectar hacia el exterior en un momento de redefinición identitaria y de

renovación museográfica⁸. A partir de estas valoraciones y del proceso interpretativo posterior que se hizo de las mismas, puede considerarse que esta investigación ha contribuido a clarificar las tensiones existentes entre la posición estratégica del museo en la ciudad, su limitada visibilidad dentro del Paisaje de la Luz y la necesidad de articular un relato institucional más coherente y reconocible por su comunidad. En consecuencia, el proyecto ha servido como un punto de inflexión para repensar la relación entre el museo, su territorio y los públicos a los que aspira interpelar. De hecho, que ya exista una labor de co-creación de exposiciones temporales favorece que se propongan «nuevos discursos y canales de participación con los públicos (...) con el objetivo último de generar procesos de identificación y apropiación del Museo por parte de todas las personas participantes en ellos» (Pérez Santos *et al.*, 2025a: 253).

4. Conclusiones y reflexiones finales

El argumento desarrollado en este documento, evidencia que los museos contemporáneos constituyen instituciones plurales y en constante redefinición. Su legitimidad ya no depende únicamente de la conservación y de la exhibición de las colecciones, sino de su capacidad para dialogar con los contextos sociales, políticos y territoriales en los que operan. La evolución de la museología —desde los modelos centrados en los objetos hasta las corrientes críticas y participativas— ha consolidado el situar en el centro de la acción museística a las personas y a las comunidades (Navajas, 2020: 136).

El MNA se encuentra en un momento decisivo de redefinición institucional, en el que confluyen transformaciones museológicas de largo recorrido y desafíos específicos derivados de su localización, su historia y su relación con los públicos. La evolución desde un modelo tradicional hacia enfoques propios de la Nueva Museología y de la Museología Crítica han configurado un marco en el que el museo ya no puede entenderse únicamente como un contenedor de colecciones, sino como un agente social, territorial y comunitario (Mairesse, 2019: 40). En este contexto, el MNA ha asumido progresivamente un papel más abierto y orientado al diálogo, incorporando prácticas que buscan redistribuir la autoridad cultural y reconocer la diversidad de voces implicadas en la construcción del Patrimonio (Smith, 2006).

Los resultados del estudio de públicos realizado entre los años 2023 y 2024, confirman que esta transición es percibida como necesaria por la audiencia, pero también revelan limitaciones estructurales que condicionan la proyección del museo hacia el exterior. A pesar de su ubicación estratégica en un entorno declarado Patrimonio Mundial y de su proximidad a uno de los principales nodos de movilidad de la ciudad, el MNA continúa siendo un “gran desconocido” dentro del panorama cultural madrileño. La competencia simbólica con instituciones de mayor escala, la escasa visibilidad en el espacio urbano y la débil integración de su identidad en el relato del Paisaje de la Luz dificultan su reconocimiento social y su capacidad para atraer nuevos públicos. Asimismo, la investigación evidencia que la institución posee un potencial significativo para fortalecer su papel como espacio abierto, siempre que logre articular de manera más eficaz la relación entre su interior y su exterior, es decir, entre su misión institucional y su contexto territorial. La participación social, ya consolidada como una línea de trabajo estable, constituye una herramienta clave para avanzar en esta dirección, no solo como un mecanismo de consulta, sino como una estrategia de corresponsabilidad y de construcción colectiva (Davidson, 2017: 78).

En definitiva, se puede concluir que el MNA se encuentra ante una oportunidad estratégica: entendiendo que la renovación integral de su exposición permanente no implica exclusivamente un proyecto museográfico, sino también un proceso de reposicionamiento institucional. Para ello será imprescindible reforzar su visibilidad, actualizar su narrativa pública y profundizar en su vínculo con el territorio. De esta forma, podrá afirmarse como un museo relevante en la ciudad de Madrid, capaz de dialogar con su pasado, responder a las demandas

⁸ Actualmente está publicada la propuesta para su nueva remodelación museográfica: <https://www.cultura.gob.es/mnantropologia/museo/museo/presentacion.html>

del presente y proyectarse hacia un futuro más inclusivo, participativo y socialmente significativo.

Referencias

- Acuña Vargas, C. C. (2014). Museos comunitarios, territorio e identidad. Trabajo Fin de Máster, Universidad Nacional de Colombia.
<https://bffrepositorio.unal.edu.co/server/api/core/bitstreams/cd0f4460-da47-429c-bf75-03ce90a8fb55/content>
- Álvarez Rodríguez, D. (2023). Los museos en España como motores de cambio social: retos y oportunidades. *Revista de Museología*, 86: 51-56.
<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/85187/10-RdM86-53-58-dolores-alvarez.pdf?sequence=1>
- Arrieta, I. (2014). Públicos y museos: entre la democracia cultural y la mercantilización del patrimonio. En I. Arrieta (Ed.). *La sociedad ante los museos*. Universidad del País Vasco: 9-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5644499>
- Augé, M. (2025). *Los no lugares. Una antropología de la sobremodernidad*. Herder Editorial, S.L., Barcelona.
- Ayala Aizpuru, I.; Cuenca-Amigo, M.; y Cuenca Amigo, J. (2019). Principales retos de los museos de arte en España. Consideraciones desde la museología crítica y el desarrollo de audiencias. *Aposta, Revista de Ciencias Sociales*, 80: 61-81.
<https://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/iayala.pdf>
- Bolaños, M. (1997). *Historia de los museos en España*. Ediciones Trea, S. L. Gijón, Asturias.
- Castillo, G. (2020). El territorio como apropiación sociopolítica del espacio. Entre la desterritorialización y la multiterritorialidad. *Investigaciones Geográficas*, (103).
<https://doi.org/10.14350/rig.60127>
- Castillo Mena, A. (2022). La investigación en la gestión del Patrimonio Mundial. Compromiso con la ciencia ciudadana. *Revista PH 107: (Especial monográfico) 50 años de la Convención del Patrimonio Mundial de la Unesco*. Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico: 292-299. <https://doi.org/10.33349/2022.107.5235>
- Cerrolaza Calvo, S. (2018). Los museos sin territorio. Una tipología de museo sin edificio. *EME Experimental Illustration, Art & Design*, 6: 80-89.
<https://doi.org/10.4995/eme.2018.9002>
- Davidson, L. (2017). Comprendiendo la experiencia del visitante a través de la investigación cualitativa. *Publicaciones Digitales ENCRyM*, 73-95.
<https://revistas.inah.gob.mx/index.php/digitales/article/view/11167>
- Decreto 474/1962, de 1 de marzo, por el que determinados Museos son declarados monumentos histórico-artísticos. «BOE» núm. 59, de 9 de marzo. Ministerio de Educación Nacional: 3311-3313. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1962-5585
- De la Torre, M. (2013). Values and Heritage Conservation. *Heritage & Society* 6(2): 155-166.
<https://doi.org/10.1179/2159032X13Z.0000000011>
- Delfino, D. D. (2001). Reserva de la Biosfera de Laguna Blanca (Dpto. Belén. Provincia de Catamarca. Argentina): Un Museo Integral en su extensión territorial. *Arqueología Espacial*, 23: 175-197.

- García Blanco, A.; Pérez Santos, E. y Andonegui, M. O. (1999). *Los visitantes de museos: un estudio de público en cuatro museos: Museo Arqueológico Nacional, Museo Nacional de Artes Decorativas, Museo Cerralbo y Museo Nacional de Antropología*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura.
- García Hermosilla, C. (2008). El museo de territorio y sociedad, ¿una utopía? El caso del Museo Industrial del Ter. En I. Arrieta Urtizberea (Ed.). *Participación ciudadana, patrimonio cultural y museos: Entre la teoría y la praxis*, Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco: 75-94. <https://historiacoop.cl/wp-content/uploads/2025/03/ParticipacionCiudadaniaYPatrimonioCultural.pdf#page=75>
- Hernández Hernández, Francisca. (2010). *Los museos arqueológicos y su museografía*. Ediciones Trea, S. L. Gijón, Asturias (España).
- Hoelscher, S. (2011). Heritage. En Sharon Macdonald y Wiley Blackwell (Eds.). *A Companion to Museum Studies*, Blackwell Publishing Ltd: 198-218.
- Laboratorio Permanente de Público de Museos. (2011). *Conociendo a nuestros visitantes: Museo Nacional de Antropología*. Madrid: Ministerio de Cultura. <https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:90a91558-55f9-4a5f-ac72-5d183eb37e2c/conociendo-a-nuestros-visitantes--estudio-de-publi.pdf>
- Lynch, K. (2008). *La imagen de la ciudad*. Gráficas 92, Rubí (Barcelona).
- Mairesse, F. (2019). *Report on the implementation of the UNESCO 2015 Recommendation on Museums & Collections: Recommendation concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, their Diversity and their Role in Society*. Depósito digital de la UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371549?posInSet=3&queryId=56524045-c43b-404d-8559-bfe47206c5da>
- Mellado, Leonardo y Brulon Soares, Buno. (2022). Introducción. 50 años de la Mesa Redonda de Santiago de Chile: lecturas en clave actual. *ICOFOM*, 50(1): 15-23. <https://www.iber museos.org/wp-content/uploads/2020/05/declaracao-da-mesa-redonda-de-santiago-do-chile-1972.pdf>
- Moutinho, M. y Primo, J. (2011). Fronteras reales e imaginarias en los Museos. En J. C., Rico (Coord.). *Museus: del templo al Laboratorio*. Sílex Ediciones, Madrid.
- Navajas, O. (2020). El legado de la Mesa Redonda de Santiago de Chile. Aportaciones desde España para un <<Decálogo>> de la Museología Social del siglo XXI. En Y. Girault, y I. Orellana (Coords.), *Actas coloquio internacional Museología Participativa, Social y Crítica*. Museo de la Educación Gabriela Mistral: 129-140.
- Pardo-Tomás, J. (2018). La historia natural y el coleccionismo en gabinetes de curiosidades y museos de papel. En Cabré i Pairet, Montserrat y De Carlos Varona, María Cruz (Eds.): *‘Maria Sybilla Merian y Alida Withoos. Mujeres, arte y ciencia en la Edad Moderna’*. Editorial Universidad de Cantabria. https://www.researchgate.net/publication/329168425_La_historia_natural_y_el_coleccionismo_en_gabinetes_de_curiosidades_y_museos_de_papel
- Pérez Novillo, G. M. (2025). Evaluación preliminar para la nueva exposición permanente del Museo Nacional de Antropología de Madrid: participación y recursos digitales. *Her&Mus: heritage & museography*, 26: 86-101. <https://raco.cat/index.php/Hermus/article/view/980000013380/536797>
- y Vargas Ferrer, J. (2025). Los estudios de público para crear nuevas narrativas y experiencias para audiencias diversas. El caso del Museo Nacional de Antropología de

- Madrid. *SOCIAL REVIEW. International Social Sciences Review Revista Internacional De Ciencias Sociales*, 13(2): 87–114. <https://doi.org/10.62701/revsocial.v13.5503>
- Pérez Santos, E., Castillo Mena, A. y Sáez Lara, F. (2025b). Una experiencia colaborativa/participativa para transformar el Museo Nacional de Antropología. *Revista del Comité Español del ICOM*, 18: 248-262. <https://www.icom-ce.org/recursos/icom-ce-digital-18-2025/>
- Vargas Ferrer, J. y Castillo Mena, A. (2025a). Aportaciones a la transformación de los museos antropológicos desde la mirada decolonial: estado de la cuestión y resultados preliminares en base a un estudio de caso. *El Futuro del Pasado*, 16: 23-68. <https://doi.org/10.14201/fdp.31790>
- Prats Joaniquet, C. (2009). Museos y territorio: del recurso cultural al producto turístico. *Her&Mus, Heritage & Museography*, 2: 80-89. <https://raco.cat/index.php/Hermus/article/view/314616>
- Rivière, G. H. (1993). *La Museología. Curso de Museología/Textos y Testimonios*. Akal, Madrid.
- Rogers, P. (2014). *La teoría del cambio, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 2*. Centro de Investigaciones Innocenti de UNICEF. <http://repositorio.ucsh.cl/xmlui/bitstream/handle/ucsh/3121/La%20teor%C3%ADa%20del%20cambio.pdf?sequence=1>
- Sáez, F. (2019). Museos y Antropología: ¿Hacia dónde deberíamos ir y cómo deberíamos ser? Retos para el museo nacional de Antropología. *COM CE Digital: Revista del Comité Español de ICOM*, 16, 24-33. https://dialnet.unirioja.es/servlet/ejemplar?codigo=626562&info=open_link_ejemplar
- Smith, L. (2006). *Uses of heritage*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203602263>
- Sorá, G., et al. (2024). Lévi-Strauss. Hitos y referencias elementales en la consagración del estructuralismo. *Scholé*, 15. <https://schole.isep-cba.edu.ar/wp-content/uploads/2024/11/PDF-Levi-Strauss.-Hitos-y-referencias-elementales-en-la-consagracion-del-estructuralismo.pdf>
- Vargas Ferrer, J. (2024). Estudios y prácticas decoloniales en los museos de antropología: el caso del Museo Nacional de Antropología. Trabajo Fin de Máster, Universidad Complutense de Madrid. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/102932>
- UNESCO. (2021). Paseo del Prado and Buen Retiro, a landscape of Arts and Sciences. *World Heritage List*. <https://whc.unesco.org/en/list/1618/>