Culturas

Museo Nacional de Colombia

Plan Museológico y Estratégico 2026 – 2038

U.A.E. Museo Nacional

Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes

Plan Museológico y Estratégico 2026 – 2038

Unidad Administrativa Especial Museo Nacional

Equipo de Museología
2026

Dirección
María Constanza Toquica Clavijo (e)

Equipo formulador
Carolina Quintero Agámez, Líder. Juan Camilo Murcia Galindo, Ochy Curiel Pichardo, Carolina Pinzón Rivera.

Equipo de apoyo a la formulación
Este Plan se construyó mediante espacios de discusión, concertación y escritura en los que participaron los equipos de trabajo del 2023 al 2026 de la Casa Museo Alfonso López Pumarejo, la Casa Museo Antonio Nariño, la Casa Museo Guillermo León Valencia, la Casa Museo Quinta de Bolívar, la Casa Museo Rafael Núñez, Fragmentos: espacio de arte y memoria, el Museo Casa Natal del General Santander, el Museo Colonial, el Museo de la Gran Convención, el Museo de la Independencia, el Museo de la ciudad de Ocaña Antón García de Bonilla, el Museo Juan del Corral, el Museo Nacional de Colombia, el Museo Nacional Guillermo Valencia, el Museo Santa Clara y el proyecto de Museo Afro de Colombia.

Asimismo, participaron los equipos directivos de la Unidad Administrativa Especial Museo Nacional de dicho periodo, así como diferentes representantes del sector y del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes y contó con el apoyo de Karina Dávila y Samantha Zambrano, del Ciclo de formación del Museo Nacional. Por último, el avance de este Plan fue presentado al Consejo Nacional de Museos y a la Mesa Nacional de Museos en su sesión de noviembre de 2025.



Este documento tiene licencia Creative Commons Atribución/Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.

Índice

Índice

El museo como proyecto colectivo 7

El proceso de formulación 11

Los museos de la U.A.E. Museo Nacional 17

Misión, funciones y visión a 2038 29

Marco normativo y estratégico 35

Diagnóstico integral de los Museos 41

Enfoques de la UAE Museo Nacional 51

- Educación transformadora y mediación crítica 53
- Transformación institucional, diversidad y justicia social y cultural 56
- Diversidad cultural, inclusión y transformación antirracista 60
- La reparación como práctica museal 63
- Gestión y apropiación social del conocimiento en el entorno museal 67
- Museos en equilibrio. Sostenibilidad social, económica, ambiental y cultural 70
- Territorialización: los museos más allá de sus muros 74
- Colecciones, archivos y prácticas culturales 77
- Gobernanza participativa y construcción de lo común 81

Plan estratégico 2026 – 2038 87

- Estrategia de accesibilidad e inclusión 89
  - Política de accesibilidad e inclusión 89
  - Programa de comunidades, accesibilidad e inclusión 91
- Estrategia de administración y gestión de espacios 93
  - Política de gestión y administración de espacios 93
- Estrategia de educación e investigación 96
  - Política de educación e investigación 96
  - Plan de relacionamiento con públicos, participación y estudios de audiencias 98
  - Plan de investigación y gestión del conocimiento 99
  - Programa de educación, mediación y apropiación social 100
  - Programa Ciclo de formación museológica 101
  - Programa de activación cultural 102
- Estrategia de exposiciones 104
  - Política de exposiciones 104
  - Programa de Reúso Museográfico 106
- Estrategia de colecciones 109
  - Política de colecciones y de patrimonio cultural inmaterial 109
  - Plan de conservación 111

Plan de documentación de las colecciones y del patrimonio cultural inmaterial 113
Plan de incremento de colecciones 114
Estrategia de gobernanza 117
Política de gobernanza 117
Lineamientos para la construcción y asignación presupuestal 119
Plan de relacionamiento y sostenibilidad 120
Estrategia para el sector de museos colombianos 122
Política Nacional de Museos 122
Plan estratégico del sector museal 123
Programa fortalecimiento de museos 124
Bibliografía, glosario, siglas y acrónimos 127
Bibliografía 128
Glosario 131
Siglas y acrónimos 133
Créditos 135

El museo como proyecto colectivo

El museo como proyecto colectivo

El Plan Museológico de la UAE Museo Nacional es, al mismo tiempo, un instrumento estratégico y un compendio de reflexión institucional. Es una guía que articula la acción museal con la responsabilidad histórica, la sostenibilidad, la pertinencia social y la construcción colectiva de sentidos. Define los lineamientos conceptuales, organizacionales y contextuales de la institución, fortalece la relación activa y dialogante con las comunidades y los públicos, y representa un documento constituyente de la identidad, las prácticas y la estructura de la UAE. Asimismo, constituye un referente metodológico y estratégico para el fortalecimiento del sector museal colombiano, en coherencia con las funciones que la UAE Museo Nacional ejerce frente al sector.

Este instrumento permite a la institución reflexionar sobre su misión, visión, objetivos y prioridades, y facilita el análisis de su realidad interna y externa. Asimismo, fomenta una reflexión colectiva sobre los aspectos fundamentales de la institución, promoviendo una visión integral que involucra a todo el equipo en la toma de decisiones y asegura que cada área de trabajo esté alineada con los objetivos generales de la UAE Museo Nacional.

Su construcción fue el resultado de un proceso participativo que reunió las perspectivas, conocimientos y trayectorias de los equipos de la UAE y de diversos actores del sector museal, en un diálogo abierto y recíproco que articuló saberes institucionales y territoriales, aprendizajes derivados de la práctica y miradas situadas sobre los contextos, necesidades y desafíos de los museos de la UAE Museo Nacional y del país. Para ello, se desarrolló durante el 2023 el diagnóstico integral con los museos que componen la Unidad, se adelantaron las sesiones del Seminario de Territorialización (2023 y 2024) y el Seminario Pensar el Museo (2025 y 2026) y se realizaron mesas técnicas para la formulación de la misión, el componente estratégico del Plan y la Visión a 2038.

Sobre esta base, se plantea un horizonte común: una estructura conceptual y metodológica amplia que orienta sin limitar y que posibilita a cada museo desarrollar sus propias estrategias y apuestas. Todo ello se sostiene en enfoques compartidos que configuran la práctica de los museos — educación y formación, descolonialidad, antirracismo, reparación, gestión y apropiación social del conocimiento, sostenibilidad, territorialización, gestión de colecciones, prácticas y memorias vivas, gobernanza, entre otros—. Estas apuestas y enfoques no surgen de cero: son el resultado de varios años de construcción colectiva, durante los cuales la UAE ha consolidado una reflexión progresiva que se enriquece cada vez que la institución se piensa y se hace de manera compartida.

El ejercicio metodológico desarrollado muestra que la labor museal es un entramado de prácticas diversas —investigativas, educativas, curatoriales, comunitarias y de gestión—

que encuentran sentido en la construcción compartida de significados y en el diálogo permanente con los territorios. Exposiciones, procesos educativos y proyectos colaborativos se articulan como componentes de un proyecto institucional coherente, guiado por la escucha activa, el diálogo y consenso para llegar a acuerdos, y el intercambio con distintos actores.

El Plan Museológico y estratégico organiza su alcance en tres niveles complementarios. En un primer nivel, se reconoce el sector museal como el marco amplio en el que la UAE Museo Nacional ejerce un rol articulador y relacional, mediante la formulación, orientación y acompañamiento de políticas públicas que fortalecen las condiciones para el desarrollo del sector. En un segundo nivel se ubica la acción estratégica de la UAE Museo Nacional, conformada por un conjunto de museos en distintos territorios del país, orientada a trabajar de manera cohesionada para generar impactos significativos a escala nacional. El tercer nivel corresponde a la implementación situada en cada museo, donde las acciones se ajustan a las particularidades culturales, históricas y sociales de sus comunidades y territorios.

Su alcance es integral y abarca las diversas dimensiones de la práctica museológica: la gestión de colecciones y archivos vivos, la conservación, el diseño y la producción expositiva, la mediación y la educación, la investigación, la comunicación y la participación ciudadana. El Plan también define criterios para la gestión y apropiación social del conocimiento, la preservación de memorias vivas, la cocreación con las comunidades y públicos, y la sistematización de experiencias. De este modo, el museo se afirma como un espacio de encuentro, aprendizaje y creación colectiva de sentido, capaz de dialogar críticamente con su contexto, entorno y tiempo, y proyectar un impacto que trascienda los límites físicos de sus instalaciones.

En última instancia, el Plan Museológico es una declaración de principios y un llamado a la acción. No solo define lo que hacemos y cómo lo hacemos, sino que proyecta lo que queremos ser: una institución que aprende, dialoga y se transforma junto con la sociedad, asumiendo su responsabilidad histórica frente a las comunidades, los territorios, así como el patrimonio cultural y los bienes comunes que custodia y acompaña. Es una guía que inspira la cooperación, la innovación y la elaboración compartida de significado, un marco para la acción institucional y un referente para todo el sector museal colombiano.

Este Plan invita a pensar y sentir colectivamente el museo, a fortalecer su rol social y cultural y a asegurar que su impacto se mantenga en el tiempo y se proyecte en los distintos territorios. Es, finalmente, un compromiso institucional, ético y poético con la memoria, la justicia histórica y la reducción de desigualdades, así como con la construcción de un país más inclusivo, plural y consciente de la riqueza cultural y patrimonial que lo sostiene.

Carolina Quintero Agámez
Líder de Museología
UAE Museo Nacional

El proceso de formulación

El proceso de formulación

El Plan Museológico y Estratégico 2026 – 2038 se construyó entre 2023 y 2026. En su formulación participaron los equipos de los dieciséis museos de la Unidad Administrativa Especial (UAE), sus instancias directivas, trabajadores y contratistas del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, así como representantes del sector museal colombiano.

Para ello se desarrolló una metodología propia, de carácter colaborativo, ajustada a la condición de la UAE como entidad conformada por dieciséis museos situados en ocho ciudades del país y responsable de la política pública para el fortalecimiento del sector museal. Cada fase se diseñó para abordar los tres ámbitos de acción de la UAE: el sector museal, el conjunto de museos que la integran y cada museo en su contexto. El proceso se organizó en diez fases sucesivas, articuladas por un mismo ciclo de trabajo —proponer, poner en discusión, ajustar y consolidar—, y siguió un orden deliberado: primero, el diagnóstico; luego, la misión; después, las apuestas conceptuales y las estrategias; y, al final, la visión a 2038.

La formulación de este Plan se fundamenta en la trayectoria institucional de la UAE Museo Nacional y en la experiencia acumulada por los museos que la conforman. Exposiciones, investigaciones, procesos educativos y de mediación, proyectos con comunidades, iniciativas de gestión de colecciones y múltiples experiencias museológicas desarrolladas a lo largo de su historia han contribuido a consolidar conocimientos, metodologías y aprendizajes que hoy constituyen un patrimonio institucional. En este sentido, el Plan no inaugura un nuevo punto de partida, sino que recoge, articula y proyecta esa experiencia acumulada para orientar el desarrollo de la UAE Museo Nacional durante los próximos años.

El diagnóstico de los museos de la UAE (2023 – 2024)

La formulación se inició con un diagnóstico cuyo eje fue la construcción conjunta del instrumento de recolección de información. Los equipos de los museos elaboraron una base de 141 preguntas sobre lo que consideraban pertinente indagar como sector, a partir de la cual se estructuró un instrumento en ocho componentes: plataforma estratégica, equipos y capacidades, patrimonio inmueble, museología y museografía, gestión de colecciones, educación y formación, divulgación y comunicaciones, y tecnología e información. Los nueve museos de la UAE situados fuera de Bogotá retroalimentaron esa primera versión antes de su aplicación.

El instrumento se acompañó de brigadas museológicas: visitas de trabajo a cada museo realizadas durante 2023 y 2024 por la dirección del Museo Nacional junto con diferentes

equipos, en las que se conocieron directamente las condiciones de los inmuebles, las salas, los proyectos de exposición, las acciones educativas y las dinámicas de trabajo.

Posteriormente, se sostuvieron encuentros semanales con los equipos de los museos. En ellos se profundizaron las respuestas, se discutieron las implicaciones del diagnóstico para el funcionamiento de cada museo y se concertaron acciones de corto y mediano plazo.

La formulación de una nueva misión (2023 – 2024)

La misión anterior había sido formulada en 2017 como una declaración de sentido centrada en el edificio del Panóptico y en el proceso de renovación de sus salas permanentes.

En noviembre de 2023 se convocó una jornada de formulación colectiva a la que asistieron más de ochenta personas, bajo una metodología rotativa: los grupos avanzaron sucesivamente sobre los aportes de los grupos precedentes. Entre mayo y agosto de 2024, el proceso se amplió con sesiones de discusión con los trabajadores y contratistas de los museos de la UAE y una sesión con los públicos, que permitió contrastar la propuesta con la percepción externa sobre la función social de la entidad. Entre octubre y diciembre de 2024, un comité redactor consolidó los aportes en un texto único, verificado frente a los tres ámbitos de acción de la UAE y frente a sus ejes pilares (territorialización, reparación, antirracismo y descolonialidad), y alineado con la Mesa Redonda de Santiago de Chile (1972), la definición de museo del ICOM (2022) y la discusión del proyecto de Ley de Museos de Colombia.

El seminario “Pensar el museo” como espacio de discusión (2023 – 2026)

El seminario se conformó en 2023 como Seminario de Territorialización y constituyó el primer espacio de discusión sostenida entre los dieciséis museos de la UAE. Al concentrarse el trabajo en la formulación del Plan Museológico, el mismo espacio adoptó el nombre de “Pensar el museo” y se convirtió en el lugar de elaboración del componente conceptual del plan y de proyección de su componente estratégico. Las sesiones dedicadas a las apuestas conceptuales del plan se desarrollaron entre 2025 y 2026.

Como resultado de cada sesión, el equipo relator elaboraba una relatoría que el equipo de Museología revisaba y compartía con los equipos participantes para recibir sus comentarios. A partir de la versión ajustada, se redactaba el documento de apuesta conceptual, que se sometía nuevamente a comentarios de esos mismos equipos antes de incorporarse al plan. Los nueve enfoques y apuestas que se desarrollan en el capítulo «Enfoques y apuestas de la UAE Museo Nacional» resultan de ese recorrido.

La estructuración del componente estratégico (2025)

Los productos de los talleres realizados durante 2025 en el seminario "Pensar el museo" se transcribieron a una matriz de análisis que registra, para cada propuesta, su ámbito de formulación, la mesa de origen, el problema y la oportunidad que la motivaron, su enunciado y su valoración. Se identificaron 215 propuestas en el momento de ideación que fueron recogidas en 85 estrategias tras una revisión inicial de los equipos.

Sobre esa matriz, el equipo de Museología aplicó una doble clasificación: por nivel de la apuesta —política, plan, programa y proyecto— y por ámbito temático. El resultado fue un árbol de estrategias organizado en tres niveles jerárquicos (políticas, planes y programas), en el que cada entrada conserva la referencia a los componentes que la sustentan y a las sesiones de las que proviene. Además, se incorporaron los documentos que los equipos habían elaborado en años anteriores y que guardaban relación con cada estrategia, para que la formulación recogiera los desarrollos institucionales en curso. Este árbol se dispuso como material inicial para la revisión del componente estratégico con los museos.

La socialización ante el sector y las instancias de decisión (2025)

El Plan Museológico se puso en discusión en tres momentos. El 6 de noviembre de 2025, ante la XVI Mesa Nacional de Museos, se presentaron los avances conceptuales y se realizó un taller para recoger sugerencias y aportes para el componente estratégico en perspectiva del sector. El 19 de noviembre de 2025, ante el Comité de Gestión Patrimonial, se sometió a validación el estado del componente estratégico y se acordó la ruta de cierre del documento.

De esa última sesión provienen decisiones que modificaron el Plan: la reformulación de la línea de planeación como lineamientos para la construcción del Plan Anual de Adquisiciones y de los planes de acción, el tratamiento de la política de colecciones y la revisión de los títulos y del lenguaje del documento. Por último, en diciembre de 2025 el documento consolidado se envió a los líderes de equipo y a los coordinadores de los Grupos Internos de Trabajo para su lectura y comentarios.

Mesas de trabajo para la definición de las estrategias (2026)

El cierre del componente estratégico se realizó en ocho mesas de trabajo en las que participaron delegados de los dieciséis museos de acuerdo con los temas de cada una. En cada una se ajustaron la definición, el propósito y los componentes de la estrategia, y se verificó su correspondencia con los campos, líneas y temas del Plan Nacional de Cultura 2024 – 2038, cuyo horizonte temporal comparte este Plan. También se discutieron los

roles de liderazgo, investigación y estructuración, los tiempos de formulación e implementación dentro de los doce años de vigencia y las metas preliminares.

La formulación de una visión a 2038

La visión se formuló en 2026, después de la misión, las apuestas conceptuales y las estrategias, con el fin de que enunciara el horizonte de futuro del conjunto ya construido. Se trabajó mediante una dinámica virtual asincrónica sobre un tablero colaborativo al que se convocó a los equipos de toda la UAE. El ejercicio culminó en una sesión de socialización con los líderes de equipo, en la que se contrastó la propuesta inicial con la ajustada y se acordó la versión final.

Los museos de la U.A.E. Museo Nacional

Los museos de la Unidad Administrativa Especial Museo Nacional

La Unidad Administrativa Especial Museo Nacional es la dependencia del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes que tiene a cargo el fortalecimiento del sector museal colombiano, así como la administración y operación de los museos que la conforman. El Museo Nacional, situado en Bogotá, fue creado en 1823 como institución científica de la naciente república. Desde entonces, el museo ha reunido, gestionado y conservado colecciones, y ha creado exposiciones y experiencias educativas y culturales que han permitido narrar la nación.

Actualmente, la Unidad Administrativa Especial está conformada por 16 museos. Esta estructura es el resultado de diversos momentos institucionales que llevaron a agrupar, primero en el Instituto Colombiano de Cultura y, posteriormente, en el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, las entidades ubicadas en ocho ciudades del país.

La configuración territorial que hoy caracteriza a la UAE se ha consolidado, en gran medida, a partir de la creación de museos mediante leyes de honores y de la incorporación, por parte del Ministerio de las Culturas, de los monumentos nacionales que administraba el Ministerio de Obras Públicas y que, tras su liquidación, fueron transferidos al sector cultura por el Instituto Nacional de Vías (Invías).

De igual manera, a partir del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, firmado de 2016, se configuró Fragmentos, Espacio de Arte y Memoria, como contramonumento. Finalmente, con la creación en 2023 de la Comisión Intersectorial Nacional de Reparación Histórica para superar los efectos del racismo, la discriminación racial y el colonialismo en los pueblos étnicos del país, la UAE ha avanzado en la creación del Museo Afro de Colombia.

La función museológica de estos equipamientos culturales está profundamente imbricada con los contextos en los que se sitúan. Como museos, no solo buscan abrir sus salas a los públicos, sino también activar sus colecciones y sus exposiciones como fuentes de reflexiones y conversaciones que fortalezcan el reconocimiento de las prácticas y los derechos culturales y territoriales.

Los museos que hacen parte de la UAE Museo Nacional son:

Casa Museo Alfonso López Pumarejo

Honda, Tolima. La Casa Museo se ubica en una edificación representativa de la arquitectura colonial andaluza, construida en el siglo XVII y conservada como referente patrimonial de Honda. A finales del siglo XIX fue residencia de don Pedro Aquilino López Medina, comerciante destacado, propietario de la Casa Comercial López & Cía. y padre de Alfonso López Pumarejo, quien ejerció la Presidencia de Colombia en dos periodos. Su actividad económica se centró en la compra de productos destinados a la exportación y en la distribución de manufacturas importadas, dinámica que reflejaba el carácter comercial de la región.

El museo tiene como misión preservar y difundir el pensamiento y el legado de Alfonso López Pumarejo mediante acciones educativas, culturales y comunicativas orientadas a fortalecer la ciudadanía, promover la investigación histórica, valorar el patrimonio material e inmaterial y aportar a la sostenibilidad ambiental y al desarrollo local y regional. Su oferta incluye programas de educación artística y formación en oficios tradicionales, así como procesos de investigación sobre el patrimonio cultural industrial.

El museo impulsa, además, la ciudadanía ambiental a través de talleres de creación de huertas ecológicas y actividades de adaptación al cambio climático. Cuenta con una exposición permanente y desarrolla de manera continua exposiciones temporales.

Equipo de la Casa Museo Alfonso López Pumarejo

Casa Museo Antonio Nariño

Villa de Leyva, Boyacá. La Casa Museo Antonio Nariño está ubicada a dos cuadras de la Plaza Mayor de Villa de Leyva, Boyacá. Su arquitectura colonial, construida a finales del siglo XVII, es considerada la última morada de Antonio Nariño y el lugar donde falleció, el 13 de diciembre de 1823. Fue adquirida por el Gobierno colombiano, declarada Monumento Nacional en 1961 y, años después, abrió sus puertas como museo.

Cuenta con cuatro salas de exposición permanente, en las que se exhiben 104 piezas de la colección que dan cuenta de las diversas facetas de la vida de Antonio Nariño como traductor de la Declaración de los Derechos del Hombre, militar, periodista, librero, estudioso de la medicina y la botánica, vicepresidente y senador.

Además, dispone de una sala de exposiciones temporales con una programación continua de artistas locales, enfocada en temas como historia, diversidad cultural, conflicto armado y derechos humanos, en alianza con distintas organizaciones.

El museo ofrece también actividades académicas y culturales como visitas comentadas, talleres, conferencias y presentaciones artísticas que fortalecen el tejido social local. Actualmente, se encuentra en un proceso de transformación orientado a ampliar su narrativa hacia la memoria y defensa de los derechos humanos. De este modo, se proyecta como un espacio dinámico que promueve la democracia y la cultura de paz.

Equipo de la Casa Museo Antonio Nariño

Casa Museo Guillermo León Valencia

Popayán, Cauca. La Casa Museo Guillermo León Valencia se estableció mediante la Ley 70 de 1973, sancionada por Misael Pastrana Borrero, entonces presidente de la República de Colombia, con el fin de rendir tributo a la memoria del expresidente Guillermo León Valencia, quien ocupó el cargo entre 1962-1966. Ubicada en el corazón del centro histórico de Popayán, la institución forma parte del valioso patrimonio arquitectónico y cultural de una ciudad reconocida por su legado colonial, sus tradiciones religiosas y su activa vida intelectual.

El museo cuenta con tres salas de exhibición que presentan la vida y obra del exmandatario payanés, a través del registro fotográfico de momentos íntimos de su vida familiar y del ejercicio político que lo llevó a ocupar diferentes cargos públicos, desde concejal hasta presidente de la República. También cuenta con una colección de objetos personales y medallas que le otorgaron por sus servicios a la patria. Estas salas se articulan con el entorno patrimonial de Popayán, una ciudad caracterizada por su identidad cultural, sus procesiones de Semana Santa y su influencia histórica en la política nacional.

En su misión de preservar la memoria y las políticas de entendimiento de Valencia, la institución promueve la inclusión, la participación y el consenso mediante prácticas pedagógicas, artísticas y culturales que rescatan las raíces payanesas, fortaleciendo los vínculos ciudadanos y el tejido social de los diversos pueblos que circundan el territorio.

Equipo de la Casa Museo Guillermo León Valencia

Casa Museo Quinta de Bolívar

Bogotá, Bogotá D.C. La Casa Museo Quinta de Bolívar es un espacio museal creado en 1922 que investiga, conserva, comunica y divulga el patrimonio cultural, natural e histórico. Asimismo, promueve el diálogo, la participación de las comunidades y la reflexión sobre los legados de Simón Bolívar y las nuevas voces sobre los procesos independentistas. En los últimos años, se ha fortalecido la valoración, protección y apropiación del patrimonio natural a través de la creación colectiva de pedagogías y experiencias culturales en torno a memorias y saberes de diferentes territorios, en colaboración con jóvenes, mujeres, líderes, docentes, artesanos, colectivos ambientales y culturales.

Con el fin de aportar a la construcción de una cultura de paz, la Casa Museo se ha convertido en un escenario de procesos creativos con la participación de víctimas del conflicto y firmantes de paz, reconociendo el poder sanador del arte como herramienta de memoria y transformación social.

En 2025, la colección del museo fue declarada Bien de Interés Cultural Mueble por el Consejo Nacional de Patrimonio.

Equipo de la Casa Museo Quinta de Bolívar

Casa Museo Rafael Núñez

Cartagena, Bolívar. La Casa Museo Rafael Núñez es un referente patrimonial de Cartagena y de Colombia para la salvaguardia y democratización del patrimonio histórico y cultural. Este espacio exalta la memoria de Soledad Román y Rafael Núñez, quien fue cuatro veces presidente de Colombia, compositor del Himno Nacional y una figura central de la reforma política que dio origen a la Constitución de 1886. Está ubicada en una histórica casa del siglo XIX, que perteneció inicialmente a la familia Román y posteriormente fue escenario de importantes transformaciones arquitectónicas que consolidaron su estilo antillano caribeño.

Declarada Monumento Nacional en 1950 e inaugurada como museo en 1958, con una colección de más de cuatrocientas piezas distribuidas en ocho salas, esta casa ha sido epicentro de momentos y decisiones claves para entender la vida social, cultural y política de Cartagena en el siglo XIX y hasta hoy.

La Casa Museo se proyecta hoy como un escenario de diálogo crítico y de fortalecimiento de la memoria colectiva. A través de estrategias pedagógicas y una oferta cultural diversa, promueve acciones para resignificar la colección y consolidar el museo como un espacio incluyente para la construcción de ciudadanía y la preservación del patrimonio cultural.

Equipo de la Casa Museo Rafael Núñez

Fragmentos: espacio de arte y memoria

Bogotá, Bogotá D.C. El Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, firmado en 2016 entre el Gobierno colombiano y las FARC-EP, incluyó la creación de un monumento a partir de las treinta y siete toneladas de armas depuestas por 13.049 excombatientes. Estas armas fueron fundidas y transformadas en el piso de Fragmentos, un contramonumento: un espacio de arte y memoria concebido en torno a las múltiples memorias del conflicto. En 2017, la artista Doris Salcedo invitó a un grupo de mujeres sobrevivientes de violencia sexual perpetrada por actores armados, para que ellas mismas martillaran y dieran forma al metal fundido, transformando simbólicamente la relación de poder que las armas impusieron sobre ellas. Su participación en la creación de la obra se propone como una forma de reparación y reconocimiento.

El piso de armas fundidas de Fragmentos es la base para una programación de exposiciones temporales que busca propiciar que artistas de presentes y futuras generaciones reelaboren las memorias del conflicto y contribuyan a la construcción colectiva de una cultura de paz. Asimismo, Fragmentos acoge un programa de conferencias y debates con expertos y teóricos sobre temas de violencia, trauma y reconstrucción de la historia. Estas actividades ofrecen nuevas perspectivas sobre la barbarie del conflicto armado y sus repercusiones.

Esta programación también promueve el reconocimiento de las voces de las víctimas, realizando conmemoraciones históricas y fomentando procesos de reparación simbólica, contribuyendo a la construcción de memoria y a la restauración de la dignidad de las víctimas.

Fragmentos es más que una obra de arte, es un lugar vivo de memoria y reflexión, y un espacio de creación contemporánea que invita al diálogo, al pensamiento crítico y a la construcción de un futuro más plural e incluyente.

Equipo de Fragmentos: espacio de arte y memoria

Museo Afro de Colombia

Bogotá, Bogotá D.C. - Próximamente en Cali, Valle del Cauca. El Museo Afro de Colombia nace de la necesidad de reconocimiento, sanación y reparación de las comunidades negras, afrodescendientes, raizales y palenqueras en Colombia, que aún viven los efectos del proceso de colonización y del racismo como sistemas de exclusión que, de manera estructural y desproporcionada, las han afectado y han limitado, además, la construcción de una sociedad con igualdad de derechos para todos y todas.

Con la apertura de este museo, se busca aportar a la justicia simbólica de las comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras mediante el desarrollo de un proyecto museológico que, desde el Estado colombiano, contribuya a reparar las consecuencias de la trata transatlántica, la esclavización, la segregación y el racismo estructural, como una manera de contribuir a la reparación de estas comunidades, históricamente vulneradas.

Desde la institucionalidad y de manera articulada con las comunidades negras, afro, raizales y palenqueras del país, se avanza en la construcción de un museo que reconozca el papel desempeñado por los pueblos negros, afrodescendientes, raizales y palenqueros en la trayectoria histórica, cultural, política y científica de Colombia. También se busca que dicho espacio contribuya a la salvaguarda y fortalecimiento de los conocimientos, los modos de vida y las estructuras sociales que las comunidades afrodescendientes han conservado desde su ancestralidad.

Equipo del Museo Afro de Colombia

Museo Casa Natal del General Santander

Villa del Rosario, Norte de Santander. El Museo Casa Natal del General Santander, ubicado en Villa del Rosario, Norte de Santander, fue instituido por el Congreso de la República mediante la Ley 164 de 1959, que autorizó su adquisición con fines museales, concretada en 1963, cuando pasó de manos de doña Alicia Peñaranda para convertirse en monumento nacional. Levantado en el lugar donde nació Francisco de Paula Santander el 3 de abril de 1792 y descrito históricamente como una casa de tapia y teja vinculada a una importante hacienda cacaotera, el inmueble conserva un profundo va-

lor patrimonial por su relación con la vida temprana del prócer y por los hitos políticos que marcaron su retorno en 1821 como vicepresidente de la naciente república. A partir de su restauración en la década de 1970, la institución ha consolidado una trayectoria cultural destacada en la región, con una programación educativa orientada a públicos diversos, una sala permanente que aborda la historia del valle de Cúcuta desde su poblamiento hasta el siglo XIX y jardines que recuperan el cultivo de cacao como elemento identitario; además, su ubicación en un territorio fronterizo y binacional, atravesado por dinámicas migratorias y conflictividades sociales, fortalece su compromiso con procesos comunitarios y con acciones pedagógicas dirigidas a poblaciones vulnerables que contribuyen a la cohesión social y al reconocimiento de las memorias locales.

Equipo del Museo Casa Natal del General Santander

Museo Colonial

Bogotá, Bogotá D.C. Está ubicado en el Claustro de las Aulas, construido en el siglo XVII para el Colegio Máximo de la Compañía de Jesús. Desde la primera mitad del siglo XVIII, funcionó allí la Pontificia Universidad Javeriana. Tras la expulsión de la Compañía de Jesús en 1767, el Claustro tuvo múltiples usos: allí sesionó el Congreso de la República, funcionó como cuartel y albergó la Biblioteca Nacional y el Museo Nacional, entre otros. El Museo de Arte Colonial se fundó en este lugar el 6 de agosto de 1942.

Durante las dos primeras décadas del siglo XXI, el Museo Colonial inició un proceso de transformación orientado a comunicar a sus públicos los procesos socioculturales desarrollados entre los siglos XVI e inicios del XIX en la Nueva Granada, y sus vínculos con el presente. Así, se ha realizado una renovación museológica constante que incluye la reorganización administrativa de la institución y la incorporación de nuevos enfoques que visibilizan la memoria de lo colonial en Colombia desde una perspectiva crítica y de participación comunitaria. El área de influencia territorial del Museo es Bogotá.

Equipo del Museo Colonial

Museo de la Gran Convención

Ocaña, Norte de Santander. El Museo de la Gran Convención fue creado por la Ley 10 de 1977 con el propósito de recuperar los elementos que existían en el templo de San Francisco durante la reunión de la Convención de Ocaña de 1828 y otros objetos valiosos de carácter histórico. Situado en el complejo del mismo nombre, el museo cuenta con dos salas de exposición permanente, la sala de San Francisco y la sala de los Convencionistas, y su colección está compuesta por treinta y ocho objetos de arte e historia correspondientes a la época virreinal, la república y del siglo XX.

Desde su creación en el 2003, el museo comenzó a realizar actividades educativas y culturales encaminadas a divulgar su colección, a través de visitas comentadas y charlas

con los visitantes, así como talleres para niños y niñas, adultos mayores y personas con discapacidad visual.

De igual manera, se busca que tanto las exposiciones temporales como las actividades culturales y académicas que se realizan apunten al fortalecimiento de la identidad cultural, la apropiación del patrimonio cultural material e inmaterial del municipio y la región y el patrimonio natural, que incluye el paisaje y la atención al patrimonio arqueológico regional. En estos procesos, el museo se articula con instituciones culturales y artísticas públicas y privadas, lo que da como resultado la realización de material audiovisual, publicaciones e itinerancias de algunos de sus trabajos de divulgación.

Equipo del Museo de la Gran Convención

Museo de la Independencia Casa del Florero

Bogotá, Bogotá D.C. El Museo de la Independencia Casa del Florero, fundado en 1960 como Museo del 20 de Julio, es un espacio histórico y patrimonial que promueve una comprensión crítica y plural de los procesos de independencia en Colombia surgidos a partir de 1810, visibilizando las acciones colectivas —históricas y contemporáneas— de distintos grupos sociales en la exigencia de sus derechos políticos, civiles, sociales, étnicos, medioambientales y culturales. A su vez, es un lugar de memoria que contribuye al esclarecimiento de la verdad y que acoge acciones de reparación simbólica para los familiares de las víctimas y sobrevivientes de la toma y la retoma del Palacio de Justicia (los días 6 y 7 de noviembre de 1985), en clave de no olvido y no repetición.

Igualmente, el museo establece diálogos con comunidades de distintos territorios del país e impulsa procesos pedagógicos y participativos que fortalecen el tejido social y visibilizan las historias, artes, oficios y memorias que conforman sus identidades o modos de vida.

Equipo del Museo de la Independencia – Casa del florero

Museo de la ciudad de Ocaña Antón García de Bonilla

Ocaña, Norte de Santander. El Museo está ubicado frente al parque de San Agustín, en la antigua Casa de la Cultura Marco Aurelio Carvajalino, creada entre 1967 y 1970 para contar la historia de la ciudad. La mayor parte de su colección corresponde a objetos de arte religioso y doméstico de los siglos XVII, XVIII y parte de los siglos XIX y XX. Entre ellos, se destacan piezas como el *Álbum de mis Recuerdos*, que contiene dibujos de un ocañero de finales del siglo XIX que viajó por diversos lugares de la provincia de Ocaña, así como el gorro masónico del general Rafael Uribe Uribe y el pañuelo con el que, según se cuenta, el poeta carmelitano Luis Tablanca limpió la sangre de este caudillo liberal.

Sus procesos culturales y educativos, a través de exposiciones temporales y talleres en artes, están enfocados en generar sentido de pertenencia e interés por la historia de la ciudad y la valoración espacial y contextual del museo.

Equipo del Museo de la ciudad de Ocaña Antón García de Bonilla

Museo Juan del Corral

Santa Fe de Antioquia, Antioquia. El Museo Juan del Corral, creado por la Ley 150 de 1960 en el centro histórico de Santa Fe de Antioquia —ciudad declarada Bien de Interés Cultural de la Nación—, surge como un referente para comprender los procesos políticos, sociales y culturales que marcaron la región y el occidente antioqueño. Su acervo, integrado por colecciones de arqueología, etnografía, arte colonial, historia y arte contemporáneo, permite reconstruir modos de vida y dinámicas territoriales que se han configurado a lo largo de más de cuatro siglos.

Hoy, el museo avanza en la revisión crítica de sus narrativas para integrar perspectivas diversas, reconocer y reparar vacíos de representación y abrir espacio a las voces, saberes e identidades de las comunidades que habitan y transforman el territorio.

Esta apuesta se fortalece mediante una agenda bioeducativa y cultural orientada a la participación, la apropiación social del patrimonio y el fortalecimiento de prácticas comunitarias, así como a la promoción de derechos culturales y la construcción de paz. Con una gestión colaborativa y un enfoque participativo, el museo se consolida como una infraestructura pública y un epicentro cultural que articula memorias, territorios y futuros posibles para Santa Fe de Antioquia.

Equipo del Museo Juan del Corral

Museo Nacional de Colombia

Bogotá, Bogotá D.C. Fundado en 1823, el Museo Nacional de Colombia es la institución museal más antigua del país y un referente en América Latina. Su historia institucional estuvo marcada durante más de un siglo por constantes traslados, hasta que en 1946 se instaló en su sede actual: el antiguo Panóptico de Bogotá, una penitenciaría del siglo XIX diseñada por Thomas Reed cuya arquitectura —concebida originalmente para el aislamiento y el control— fue resignificada como espacio público para la cultura.

Desde allí, el museo resguarda y exhibe un acervo que integra patrimonio arqueológico, etnográfico, histórico y artístico, articulando relatos que reflejan la diversidad histórica, social y cultural del país. Con diecisiete salas, exposiciones temporales e itinerantes, programas educativos, culturales y de accesibilidad, el museo se proyecta como un lugar de encuentro donde convergen memorias, identidades y narrativas plurales. Su labor se extiende más allá de la conservación de colecciones, al promover la investigación y la circulación del patrimonio en el territorio nacional, impulsar el diálogo intercultural y

la contribución a la construcción de relatos nacionales que integren memorias y perspectivas diversas.

Equipo del Museo Nacional de Colombia

Museo Nacional Guillermo Valencia

Popayán, Cauca. El Museo Nacional Guillermo Valencia se ubica a una cuadra del parque Caldas, en Popayán, en una casa de estilo neoclásico del siglo XVIII, diseñada por el arquitecto Marcelino Pérez de Arroyo como residencia del regidor del cabildo, señor José Gregorio de Angulo. Posteriormente, la casa fue heredada por la familia Diago Angulo y vendida al señor Isaías Vejarano. En 1906, la adquiere don Ignacio Muñoz Córdoba, quien la entrega como dote a su hija, la señora Josefina, con motivo de su matrimonio con el maestro Guillermo Valencia, quien la habitó junto a su familia hasta su fallecimiento el 8 de julio de 1943.

Por medio de la Ley 80 de 1943, se crea la Junta Administradora del Museo y en 1944, se adquiere el inmueble para honrar la memoria del maestro, declarándolo Patrimonio Nacional, junto con la colección de 620 objetos originales y 7500 libros que fueron donados por la familia Valencia para crear el museo.

El museo posee un parque en el cual se encuentra una estatua del maestro Guillermo Valencia, realizada por el escultor Victorio Macho, y una placa en memoria del primer director del Museo, el humanista Álvaro Pío Valencia, instalada en 2011.

Equipo del Museo Nacional Guillermo Valencia

Museo Santa Clara

Bogotá, Bogotá D.C. Se ubica en la antigua iglesia del Real Convento de Santa Clara de Santafé, fundado en 1628 por el arzobispo Hernando Arias de Ugarte. Al ser trasladado al arzobispado de Charcas, en el Perú, Arias de Ugarte encargó el patronato de la obra a su hermano, título que posteriormente pasó a su sobrina, María Arias de Ugarte.

Las clarisas habitaron el convento hasta 1863, dos años después de que el presidente Tomás Cipriano de Mosquera decretara la Ley de Desamortización de Bienes de Manos Muertas. En 1874, la iglesia fue entregada a la Congregación del Sagrado Corazón de Jesús. El convento, que ocupaba el resto de la manzana, fue usado por la Imprenta Nacional desde finales del siglo XIX, hasta su demolición en 1912. Posteriormente, el Estado colombiano adquirió la iglesia con el propósito de restaurarla y convertirla en el Museo Iglesia Santa Clara, inaugurado el 19 de agosto de 1983.

Desde entonces, la antigua iglesia ha sido un espacio dedicado al arte, la cultura y la protección del patrimonio. Este proceso se hizo aún más evidente con el cambio de nombre realizado mediante la Resolución 3141 del 2015, en la cual se suprimió la palabra "iglesia" para enfatizar en su misionalidad. En las últimas dos décadas se creó el Programa de

Arte Contemporáneo con el que se busca generar diálogos entre el arte contemporáneo y los diversos patrimonios del periodo colonial.

Equipo del Museo Santa Clara

Misión, funciones y visión a 2038

Misión, funciones y visión a 2038 de la Unidad Administrativa Especial Museo Nacional

Misión

Como parte de la formulación de este Plan Museológico y Estratégico, los equipos de la UAE Museo Nacional realizaron la actualización de su misión, con el fin de que comprendiera su rol ante el sector museal del país y su conformación como conjunto de museos. Asimismo, se integraron elementos de las discusiones de la Mesa Redonda de Santiago (1972) sobre el rol social y educativo de los museos y de la definición actualizada de museo por parte del Consejo Internacional de Museos (ICOM). De esta manera, la misión de la UAE Museo Nacional es:

> "Liderar el diseño e implementación de políticas que fortalezcan a los museos colombianos como actores clave en la preservación del patrimonio cultural y biocultural, así como en la promoción de la justicia social y la construcción de paz. Busca promover el reconocimiento de relatos diversos, la apropiación y gestión social del conocimiento, y fomentar la investigación, la educación y la sostenibilidad. Además, se enfoca en generar espacios de diálogo y reflexión que impulsen la construcción de memorias y significados compartidos, contribuyendo al cuidado colectivo, la dignidad humana y los derechos culturales, hacia un futuro inclusivo y plural."

Funciones de la Unidad Administrativa Especial

Las funciones de la Unidad Administrativa Especial Museo Nacional, según el artículo 19 del Decreto 2120 de 2018, corresponden a sus tres ámbitos:

Funciones integrales:

1. Fomentar, promover y orientar el desarrollo de la museología y la museografía en todas las áreas del patrimonio cultural de la Nación y evaluar periódicamente la calidad de los servicios prestados por los museos en relación con el patrimonio cultural y con el público, como entes enriquecedores de la vida y de la identidad cultural nacional, regional y local.

2. Apoyar y consolidar la investigación, organización, conservación, incremento, protección, publicación y divulgación de las colecciones del patrimonio cultural mueble del país que forman parte de los museos del Ministerio de Cultura y establecer políticas de adquisiciones para el incremento de las colecciones de los museos estatales.
3. Organizar y desarrollar el centro de documentación especializado en museología, museografía y de los museos de Colombia y producir publicaciones especializadas en estas áreas.
4. Promover el intercambio de experiencias y servicios entre los museos y otras instituciones museológicas, oficiales y privadas, tanto nacionales como extranjeras.

Funciones frente al sector de museos colombianos:

1. Dirigir y organizar la Red Nacional de Museos con el objeto de recuperar, conservar y difundir el patrimonio cultural del país, en coordinación con las entidades territoriales y los organismos gubernamentales comprometidos con su desarrollo.
2. Establecer, en coordinación con las entidades territoriales, las normas mínimas básicas que todos los museos del país, públicos y privados, deben poner en práctica para garantizar la protección y seguridad, conservación, exhibición, incremento y desarrollo de sus colecciones y aplicar las políticas del Estado en materia de conservación, restauración, adecuación o ampliación de la sede de los museos, dotación técnica, instalaciones y actividades de divulgación cultural, realización de programas de carácter didáctico y mejoramiento de los servicios al público.
3. Proponer directrices para el ejercicio de la profesión en el campo de los museos en cumplimiento de los principios constitucionales y los acuerdos internacionales que protegen los bienes de interés cultural conservados por los museos.
4. Promover y coordinar con el Ministerio de Educación Nacional y demás dependencias de la entidad, la inclusión sistemática de los museos en los programas de educación formal y no formal.
5. Establecer los requisitos mínimos que deban reunir las diferentes entidades públicas o privadas para que sean reconocidas como museos.
6. Mantener actualizada la base de datos básicos de los museos del país y garantizar su confiabilidad, en coordinación con el Sistema Nacional de Información Cultural y las entidades territoriales.
7. Presentar a consideración del Ministro de Cultura los proyectos de reglamentación y de creación de incentivos que se requieran en las diferentes áreas de desarrollo de los museos del país y coordinar la cooperación y actividad de los diferentes estamentos gubernamentales que deben intervenir para el eficaz desarrollo de esas políticas.
8. Emitir concepto sobre la conveniencia de la salida temporal del país de los bienes culturales con el fin de ser exhibidos al público o estudiados científicamente y dar las recomendaciones pertinentes para su manejo y conservación.
9. Acompañar a la Mesa Nacional de Museos y al Consejo Nacional de Museos mediante la realización de la Secretaría Técnica.

10. Formular e implementar la política nacional de museos a partir del trabajo con la estructura organizativa de los museos del país.
11. Propiciar la presencia activa de los museos en los planes de desarrollo y las políticas nacionales, departamentales y locales.
12. Prestar la asesoría técnica a las instituciones regionales que lo requieran y desarrollar acciones tendientes a estimular la creación de museos en las entidades regionales.
13. Estimular la investigación y catalogación científica de las colecciones de los museos colombianos, determinar sus normas técnicas e impulsar la sistematización y actualización permanente de los inventarios y catálogos.
14. Desarrollar programas de formación en las distintas áreas de la museología y la museografía, a nivel técnico, mediante convenios nacionales e internacionales, en coordinación con las entidades competentes.
15. Garantizar la información oportuna y veraz que permita la actualización permanente del sistema de información del sector.

Funciones frente a los museos de la UAE:

1. Diseñar y mantener actualizado el plan de desarrollo de los museos del Ministerio de Cultura, orientado a garantizar la continuidad y sostenibilidad de su funcionamiento, programas y servicios, con fundamento en los estudios y las prioridades de atención establecidas por el Ministerio.
2. Promover la edición y publicación de catálogos científicos y la realización de exposiciones temporales e itinerantes en el Museo Nacional, basada en investigaciones que tengan interés para el país y que contribuyan al conocimiento de la diversidad cultural de la Nación.
3. Elaborar, publicar y divulgar investigaciones especializadas en las diversas áreas y periodos de la historia de la cultura nacional, así como sobre la historia del arte en Colombia.
4. Implantar y desarrollar técnicas avanzadas de conservación de las colecciones en exhibición y en reserva, así como del bien de interés cultural que les sirve de sede, con el objeto de preservar estas piezas para las futuras generaciones de colombianos.
5. Localizar, adquirir, investigar y conservar testimonios materiales representativos de los distintos períodos, áreas y valores de la historia de la cultura nacional.
6. Exhibir, documentar y divulgar en forma permanente una selección de objetos de los diversos períodos de la historia de Colombia, así como obras representativas de la historia del arte nacional, con una sección de referencia de historia del arte universal.
7. Realizar una programación anual de exposiciones temporales sobre diversos temas del arte, la arqueología, la historia y la etnografía, a nivel nacional e internacional, con recursos pedagógicos que permitan aproximar al público colombiano y extranjero al reconocimiento de la cultura colombiana y universal.
8. Elaborar y ejecutar la programación anual de servicios pedagógicos y demás actividades de apoyo a las exposiciones permanentes y temporales consistentes tanto en

visitas guiadas para estudiantes escolares, universitarios y público en general, como en conferencias y seminarios, proyección de videos y cine documental.

9. Fijar los derechos a cargo de los usuarios, cuando corresponda, por la utilización de sus servicios y bienes culturales a su cargo, así como los derechos por documentos y publicaciones que emita.
10. Adoptar las medidas conducentes a garantizar que las visitas de carácter turístico guiadas y contratadas por turistas, viajeros o pasajeros por sí o por terceros, con personal externo o no vinculado directamente por el museo respectivo, se desarrolle, en este caso, por personas que acrediten la condición e inscripción como guías de turismo.

Visión a 2038

En 2038, la UAE Museo Nacional será una institución de alcance nacional, en diálogo con América Latina y el mundo, que impulsará la construcción compartida de patrimonios, memorias, conocimientos, saberes y futuros posibles. Contribuirá al ejercicio de los derechos culturales, promoverá la justicia histórica y social, apoyará el fortalecimiento y la sostenibilidad del sector museal y consolidará museos abiertos, participativos y comprometidos con las comunidades, los públicos y la diversidad de Colombia.

Marco normativo y estratégico

Marco normativo y estratégico

El marco normativo que rige a la Unidad Administrativa Especial (UAE) Museo Nacional representa el fundamento jurídico que legitima y enmarca su actuación como entidad pública, como cabeza de los museos que la conforman y como ente rector del sector museal colombiano.

Fundamentos constitucionales y Ley General de Cultura: este grupo normativo establece la base del derecho a la cultura y la obligación del Estado de proteger el patrimonio, y defiende la naturaleza pública del Museo Nacional.

- Constitución Política de Colombia (Arts. 70, 71 y 72): establece la cultura como fundamento de la nacionalidad y deber del Estado promover el acceso a ella. Así mismo, define el patrimonio cultural de la Nación bajo protección del Estado y establece que el patrimonio arqueológico y otros bienes culturales pertenecen a la Nación y son inalienables, inembargables e imprescriptibles.
- Ley 397 de 1997 (Ley General de Cultura): crea el Ministerio de Cultura (hoy de las Culturas, las Artes y los Saberes) y define el patrimonio cultural de la Nación. Sitúa al Museo Nacional de Colombia como una Unidad Administrativa Especial, otorgándole el mandato de proteger, conservar y difundir los bienes culturales.

Creación de los museos, estructura orgánica y naturaleza jurídica de la UAE: estas normas definen y configuran su funcionamiento, autonomía relativa y su estructura interna para operar administrativamente los museos que la componen.

- Decreto 1746 de 2003: hito fundamental que define la naturaleza jurídica del Museo Nacional como una Unidad Administrativa Especial (UAE) del Ministerio, sin personería jurídica, pero con autonomía administrativa y financiera. Este decreto delimita sus funciones específicas frente al patrimonio y al sector.
- Decreto 2120 de 2018: modifica la estructura del Ministerio y redefine las funciones del Museo Nacional, modernizando su alcance para incluir de manera explícita su responsabilidad sobre el fortalecimiento y asesoría técnica del sector museal colombiano.
- Resolución 054 de 2025: por medio de la cual se modificaron por última vez los Grupos Internos de Trabajo del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, entre ellos, los de la UAE.
- Ley del 28 de julio de 1823: acto fundacional que crea el Museo Nacional de Colombia, estableciendo la obligación del Estado de conservar las riquezas naturales y artísticas de la nación.

- Ley 80 de 1943: honra la memoria del poeta Guillermo Valencia, declara Monumento Nacional su casa en Popayán y ordena la fundación del Museo Nacional Guillermo Valencia.
- Ley 87 de 1948: autoriza la adquisición de la casa de Rafael Núñez en Cartagena, la cual se inauguró como Casa Museo Rafael Núñez en 1958.
- Ley 95 de 1959: ordena la celebración del sesquicentenario de la Independencia, marco legal bajo el cual la Academia Colombiana de Historia funda el Museo de la Independencia - Casa del Florero en 1960.
- Leyes 163 y 164 de 1959: declaran Monumento Nacional y autorizan la conservación como museo de la Casa Natal del General Santander en Villa del Rosario.
- Ley 150 de 1960: rinde homenaje a la memoria de Juan del Corral y ordena la creación del Museo Juan del Corral en Santa Fe de Antioquia.
- Ley 81 de 1961: declara Monumento Nacional la casa donde falleció Antonio Nariño en Villa de Leyva, constituyendo la base legal para la Casa Museo Antonio Nariño.
- Ley 128 de 1972: declara Monumento Nacional la casa de Alfonso López Pumarejo en Honda (Tolima), permitiendo su posterior adecuación como Casa Museo.
- Ley 70 de 1973: honra la memoria del expresidente Guillermo León Valencia y ordena la creación de la Casa Museo que lleva su nombre en la ciudad de Popayán.
- Ley 10 de 1977: faculta al Gobierno para organizar el Museo de la Gran Convención en Ocaña y establece el marco para su administración en colaboración con la Academia de Historia de Ocaña.
- Acuerdo de Paz de 2016: en el punto sobre víctimas y verdad, establece la creación de un monumento artístico (Fragmentos, Espacio de Arte y Memoria) gestionado por el Museo Nacional como medida de reparación simbólica.
- Ley 2532 de 2025: crea oficialmente el Museo Negro, Afrocolombiano, Raizal y Palenquero con sede en Cali, definiendo su personería y autonomía como parte de las medidas de reconocimiento histórico.

Régimen de Protección del Patrimonio Cultural: agrupa las normas que transforman y reglan la manera de gestionar las colecciones y los inmuebles patrimoniales.

- Ley 1185 de 2008: modifica la Ley General de Cultura y crea el Sistema Nacional de Patrimonio Cultural de la Nación. Introduce conceptos clave como el Plan Especial de Manejo y Protección (PEMP) y fortalece los mecanismos de protección del patrimonio mueble e inmueble.
- Decreto 1080 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Cultura): compila y sistematiza la normativa vigente, estableciendo las reglas claras para la declaratoria de Bienes de Interés Cultural (BIC), su inventario, registro y planes de manejo.

Regulación y Fortalecimiento del Sector Museal: este conjunto normativo, desarrollado principalmente en 2013, proporciona al Museo Nacional herramientas para organizar, registrar y fortalecer a los museos de todo el país, consolidando su rol de liderazgo sectorial.

- Resolución 1974 de 2013: crea formalmente el Programa de Fortalecimiento de Museos (PFM), otorgando a la UAE la capacidad operativa para asignar recursos, brindar asistencia técnica y acompañar a los museos territoriales, públicos y privados.
- Resolución 1975 de 2013: crea la estructura para la participación democrática del sector mediante la creación del Consejo Nacional de Museos (órgano asesor) y reglamenta las Redes de Museos, fomentando la asociatividad y el trabajo colaborativo en los territorios.
- Resolución 1976 de 2013: establece el procedimiento para el registro y clasificación de las entidades museales, creando el Sistema de Información de Museos Colombianos (SIMCO).

Política Nacional de Museos (2022)[1]: documento hoja de ruta construido participativamente que define los lineamientos conceptuales para el sector, enfocándose en la memoria, la educación y la sostenibilidad.

Plan Nacional de Cultura (2024)[2]: documento de hoja de ruta que recoge las apuestas del sector cultural hasta 2038, compuesto por tres líneas de trabajo que desarrollan las metas públicas del sector y en específico de los museos como equipamientos culturales e instituciones promotoras de agendas culturales, educativas y espacios de gobernanza y creación cultural.

Referentes y Compromisos Internacionales: la UAE Museo Nacional y el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes como entidades del Estado hacen parte de mecanismos multilaterales que acuerdan lineamientos para la gestión cultural. Algunos de estos son:

- Convención de 1970 de la Unesco: fundamental para la gestión de colecciones, pues establece las medidas para prohibir e impedir la importación, exportación y transferencia de propiedad ilícitas de bienes culturales. Es la base jurídica para los procesos de restitución y repatriación.
- Convención de 1954 de la Unesco: protege los bienes culturales en caso de conflicto armado, un referente ineludible dado el contexto histórico de violencia en Colombia y el papel del museo en la construcción de paz.
- Convención de 2003 de la Unesco: esta convención establece que el patrimonio no se limita a la materialidad de los objetos, sino que reside fundamentalmente en los saberes, lenguas, rituales y técnicas vivas de las comunidades.
- Código de Deontología del ICOM: establece los principios éticos mínimos para la profesión museal, regulando temas sensibles como la adquisición de colecciones, el relacionamiento de los museos con sus públicos y la veracidad en la interpretación pública.

1 Museo Nacional de Colombia, "Política Nacional de Museos: Museos para la transformación social, la defensa de la vida y la construcción de paz", Política cultural, 2022.

2 Ministerio de Cultura de Colombia, *Plan Nacional de Cultura 2024-2038: Cultura para el cuidado de la diversidad de la vida, el territorio y la paz* (Ministerio de Cultura, 2024).

- Marco Integral de Sostenibilidad de Ibermuseos: guía técnica que orienta al museo a trabajar en las cuatro dimensiones de la sostenibilidad social, cultural, ambiental y económica.
- Declaración de Salvador de 2007: documento fundacional de la cooperación iberoamericana que promueve el rol social de los museos y su incidencia en las políticas públicas.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): especialmente el ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles) y el ODS 4 (Educación de calidad), que enmarcan la función social del museo en la agenda global de desarrollo.

Regulación sobre los Centros de Ciencia y SNCTI: la UAE Museo Nacional fue reconocida en 2025 como Centro de Ciencia por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. El Decreto 1666 de 2021 estableció lineamientos claros para la creación, reconocimiento y operación de los centros de ciencia, enfocándose en la apropiación social de la ciencia, tecnología e innovación (ASCTI) y criterios específicos de infraestructura, personal y programas educativos.

Asimismo, la Política Pública de Apropiación Social del Conocimiento en el marco de la ciencia, la tecnología y la innovación (CTeI) generó un marco conceptual y un plan de acción sobre el cual se fundamenta el proceso de reconocimiento de los centros de ciencia.

Diagnóstico integral de los Museos

Diagnóstico integral de los Museos de la UAE Museo Nacional[3]

Este componente del Plan Museológico sintetiza los principales hallazgos desarrollados en los documentos técnicos elaborados junto con los equipos de los museos de la UAE Museo Nacional entre 2023 y 2024. El diagnóstico constituye la línea de base que orientó la formulación del presente Plan y permitió identificar las capacidades institucionales, las brechas y los principales desafíos para el fortalecimiento de la entidad.

Es importante señalar que el diagnóstico corresponde a un momento específico del proceso institucional. Desde entonces, la UAE Museo Nacional ha venido implementando acciones de fortalecimiento que responden a varios de los retos identificados, entre ellas el fortalecimiento de la estructura administrativa y organizacional de la entidad; la incorporación de los museos a la Dirección de la UAE Museo Nacional, consolidando una gestión más articulada e integrada; el fortalecimiento de los procesos de planeación, coordinación, seguimiento y gestión institucional; la formulación de políticas, planes y programas museológicos; y la consolidación del Programa de Fortalecimiento de Museos como una estrategia orientada al fortalecimiento del sector museal colombiano.

En consecuencia, los hallazgos que se presentan a continuación deben entenderse como el punto de partida de un proceso de transformación institucional ya iniciado, que el presente Plan Museológico busca orientar, consolidar y proyectar en el mediano y largo plazo.

La misión y la función social de los museos de la UAE

El diagnóstico realizado sobre la misión de los museos de la UAE Museo Nacional evidencia un proceso de transformación institucional orientado hacia una comprensión más amplia, contextual y participativa de sus funciones. Aunque muchos de estos espacios fueron creados para resguardar la memoria de personajes o episodios asociados a la independencia y a la construcción temprana de la República, hoy se reconoce la necesidad de revisar y actualizar sus misiones para responder a los retos contemporáneos y al proyecto de territorialización del Museo Nacional. Esta revisión revela que, si bien el origen histórico ofrece un punto de partida, no delimita el potencial actual de los museos para establecer diálogos con sus territorios, comunidades y problemáticas presentes.

3 Este componente del Plan resume los principales aspectos que están desarrollados los documentos técnicos adelantados con los equipos de los museos de la UAE entre los años 2023 y 2024.

Los equipos coinciden en la importancia de fortalecer enfoques que superen las narrativas centradas exclusivamente en figuras heroicas o relatos hegemónicos y coloniales, reconociendo las tensiones, silencios y vacíos que han marcado la historia nacional. En esta línea, los museos han avanzado en procesos de investigación colaborativa, en la incorporación de perspectivas descoloniales y antirracistas y en la articulación de proyectos que integran memorias diversas, prácticas comunitarias y nuevas interpretaciones del patrimonio cultural y natural.

La formulación participativa de la nueva misión del Museo Nacional en 2024 reafirma el propósito institucional de consolidar una red de museos diversa, territorial y orientada al cuidado colectivo, la construcción de paz y la gestión social del conocimiento. En conjunto, este proceso señala un cambio estructural: los museos de la UAE Museo Nacional avanzan hacia misiones ancladas en el territorio, abiertas a la diversidad y comprometidas con una comprensión plural de los patrimonios y de la nación.

Capacidades institucionales y configuración de equipos de trabajo

El diagnóstico organizacional de la UAE muestra una desigual distribución de capacidades para abordar sus ámbitos de acción: el fortalecimiento del sector y la articulación y la gestión de sus museos. Se identifica una asimetría significativa entre el Museo Nacional, ubicado en Bogotá —que concentra la mayor parte del talento humano y de los recursos técnicos, financieros y tecnológicos— y los demás museos de la UAE. En especial, los museos situados fuera de Bogotá, que operan con equipos reducidos y sin una planta de personal propia, pues sus equipos están conformados únicamente por contratistas. Esta situación limita el desarrollo pleno de capacidades museológicas en los territorios —en áreas como curaduría, museografía o conservación— y genera una dependencia operativa del nivel central, lo que a su vez restringe el alcance y la autonomía de estos museos como nodos culturales en sus contextos locales.

Demográficamente, según la caracterización de trabajadores y contratistas realizada en 2024 por el Museo Nacional, el equipo de la UAE es paritario (54,8 % mujeres y 43,7 % hombres) y presenta un alto nivel de cualificación, en contraste con las condiciones laborales previamente descritas. En los nueve museos ubicados fuera de Bogotá, el 95 % del personal cuenta con educación superior: 38 % con pregrado, 21 % con especialización y un 36 % con maestría. En el consolidado general, el 40,4 % del equipo posee maestría, el 31,3 % pregrado y el 14,8 % especialización. Aun así, esta sobresaliente formación convive con retos en materia de representación: persiste una baja diversidad étnica, como lo evidencia el hecho de que el 86,1 % del personal del Museo Nacional no se autoidentifica con ningún grupo étnico, mientras solo un 3,6 % se reconoce como afrodescendiente y un 1,6 % como indígena. Este panorama subraya la necesidad de impulsar políticas que atiendan esta asimetría y fortalezcan la diversidad en los equipos.

Gobernanza, coordinación y mecanismos para la toma de decisiones en la UAE

El diagnóstico evidencia que la gobernanza de los museos de la UAE Museo Nacional se encuentra en un momento de transición que invita a consolidar ajustes estructurales, normativos y organizativos que respondan a los retos contemporáneos del sector. Aunque se reconocen avances en la planificación, la construcción de misiones y los procesos participativos, también emergen áreas donde resulta pertinente fortalecer mecanismos y orientaciones para favorecer un funcionamiento más articulado y sostenible.

Uno de los aspectos identificados es la necesidad de contar con un marco regulatorio más robusto que acompañe el trabajo de la UAE y de los museos del país. La actualización de instrumentos y el avance en la formulación de la Ley de Museos, la implementación de la Política Nacional de Museos y lineamientos de política pública facilitaría la coordinación interinstitucional y permitiría disponer de herramientas más claras para la gestión, la sostenibilidad y la proyección del sector.

En cuanto a la gestión interna, el análisis muestra la conveniencia de seguir consolidando estructuras administrativas y técnicas que favorezcan una toma de decisiones más ágil y coherente. Ampliar la interlocución entre los equipos, fortalecer los espacios de participación y mejorar la divulgación de los instrumentos de planificación permitiría avanzar en prácticas de gobernanza más abiertas, transparentes y orientadas al trabajo colaborativo.

El diagnóstico también resalta la importancia de promover un relacionamiento más articulado y una gobernanza más distribuida entre los museos de la UAE. Fortalecer capacidades locales, equilibrar cargas operativas y facilitar el intercambio de conocimientos entre museos contribuiría a que cada institución ejerza de manera más plena su rol cultural en los territorios, con mayor capacidad de gestión y respuesta a las particularidades de sus contextos, en el marco de una acción institucional articulada.

En conjunto, este proceso señala una oportunidad para fortalecer la articulación institucional de los museos, avanzando hacia estructuras más claras, participativas y territorialmente equilibradas, en coherencia con los enfoques y las apuestas institucionales del Museo Nacional de Colombia.

Condiciones museográficas y retos para la actualización de narrativas

Los diagnósticos realizados entre 2023 y 2024 muestran que gran parte de la infraestructura expositiva actual no responde a las formas contemporáneas de participación cultural ni a los mandatos de representación plural de la nación. Persisten dispositivos museográficos con claros signos de obsolescencia técnica y conceptual: vitrinas herméticas, iluminación no adecuada o deficiente y recorridos lineales que privilegian la centralidad del objeto por encima de la experiencia del público. Esta configuración, profundamente condicionada por la falta de recursos para su actualización, dificulta

la incorporación ágil de nuevas narrativas y restringe la capacidad de los museos para dialogar con los debates sociales contemporáneos.

En las casas museo persiste la tendencia a recrear el uso original de las viviendas y a disponer objetos domésticos sin mediación crítica, lo que convierte estos espacios en escenografías estáticas centradas en el prócer o personaje ilustre. Esta aproximación invisibiliza los contextos sociales, raciales y de género de la época y favorece una contemplación pasiva, lo que genera, en muchos casos, una desconexión con las audiencias locales, que perciben estos museos como espacios distantes de sus realidades territoriales.

Se evidencia también una brecha en accesibilidad y diseño universal. La mayoría de los dispositivos dependen de la visión para interactuar en sala —lectura de textos extensos y observación de objetos—, lo que excluye a personas con discapacidad. A ello se suma la tensión con los inmuebles patrimoniales: la adaptación de edificaciones coloniales y republicanas sigue siendo un desafío, ya que las barreras arquitectónicas, la falta de estándares técnicos para la conservación preventiva (control de humedad, luz y temperatura), los lineamientos de conservación arquitectónica, sumadas a la escasez de recursos, ponen en riesgo las colecciones y limitan el uso flexible del espacio.

Finalmente, existe una limitación estructural en la producción museográfica. Los museos fuera de Bogotá carecen de talleres, herramientas y personal especializado, lo que restringe la renovación autónoma de sus espacios y dificulta la exploración de estéticas propias o cocuradurías comunitarias acordes con sus territorios.

Infraestructuras físicas y bienes inmuebles

Los museos de la UAE operan, en su mayoría, en edificaciones de los periodos colonial y republicano, muchas de ellas declaradas Bienes de Interés Cultural (BIC) de ámbito nacional. Si bien este valor patrimonial aporta identidad institucional, constituye también una limitante para su actualización funcional. Los regímenes de protección imponen restricciones estrictas para la intervención, mientras que la heterogeneidad en la titularidad jurídica de los predios —algunos del Ministerio, otros de entidades territoriales o eclesiásticas— dificulta la toma de decisiones coordinadas y reduce el margen para ampliaciones o adecuaciones necesarias para un museo contemporáneo. Estas arquitecturas históricas, concebidas bajo lógicas espaciales de otra época, generan barreras de accesibilidad física y cognitiva que afectan a poblaciones diversas y reducen la posibilidad de ofrecer espacios polivalentes para mediación, encuentro y bienestar.

En términos de conservación y estado físico, los museos operan bajo un esquema mayoritariamente reactivo, centrado en la atención de emergencias antes que en el mantenimiento preventivo. De manera transversal se identifica la obsolescencia de las redes técnicas, en especial la ausencia de certificación RETIE en varios museos, lo que representa un riesgo para la seguridad de personas y colecciones, además de limitar la capacidad eléctrica requerida para procesos de modernización museográfica. A ello se suma la presencia recurrente de goteras y humedades, lo que incrementa la vulnerabilidad estructural y el riesgo para las colecciones. De igual manera, la insuficiencia de mobiliario

y áreas de trabajo —incluyendo la falta de espacios administrativos, de almacenamiento técnico o de laboratorios adecuados— obliga a adaptar usos misionales en zonas inadecuadas, lo que afecta la calidad operativa y el clima laboral.

Finalmente, persiste una brecha tecnológica significativa. La conectividad limitada y los equipos desactualizados restringen la digitalización de acervos y la integración con el mismo *software* empleado en Bogotá.

En el ámbito misional, muchas salas carecen de dispositivos interactivos, sistemas automatizados de monitoreo ambiental o soportes digitales robustos, lo que reduce el potencial de las exhibiciones y limita el desarrollo de una programación cultural pertinente, accesible y alineada con las expectativas de las nuevas ciudadanías digitales.

Concepción sobre la representación y gestión de las colecciones de la UAE

La gestión actual de las colecciones presenta limitaciones para asegurar una representación legítima y equilibrada de los patrimonios desde enfoques territoriales, descoloniales, antirracistas y reparadores. Persisten vacíos en la inclusión y visibilidad de diversas comunidades y sujetos históricos en los museos de la UAE, tanto en la composición de sus colecciones como en las narrativas exhibidas, lo que ha contribuido a la desvalorización de sus expresiones como parte integral del patrimonio del país.

Asimismo, está presente una concepción restringida de las colecciones, históricamente centrada en lo objetual, lo que ha dejado por fuera prácticas artísticas, culturales e históricas cuyo soporte no es material. Esta lógica ha generado jerarquías que invisibilizan la diversidad de manifestaciones culturales del país. A ello se suma la ausencia de iniciativas museológicas en varias regiones, lo que limita su incorporación en los relatos nacionales y contribuye a su exclusión de la narración de país.

En el ámbito procedimental, los lineamientos y protocolos vigentes del Ministerio y de los museos no siempre responden a las dinámicas actuales del patrimonio cultural ni facilitan la superación de exclusiones estructurales. El Comité de Colecciones ha funcionado tradicionalmente con una composición interna que, si bien asegura continuidad técnica, restringe la participación de voces externas que podrían ampliar los criterios de valoración, adquisición y documentación.

De igual manera, los 16 museos de la UAE Museo Nacional carecen de un mecanismo unificado para la gestión de colecciones (adquisición, ingreso, documentación, préstamo y baja). En los nueve museos ubicados fuera de Bogotá, las colecciones están fuertemente ancladas en personajes y hechos puntuales, lo que limita su capacidad para actualizar sus narrativas y dialogar con debates contemporáneos sobre memoria, identidad y nación.

El sistema de gestión de colecciones del Museo Nacional de Colombia, en Bogotá, contiene 31.884 fichas de identificación (datos del 28 de febrero de 2025); este número indica que, desde la implementación de este gestor de colecciones, se han creado estas

fichas que incluyen tanto piezas de la colección como piezas en tránsito (comodatos, en estudio, en depósito, etc.), así como piezas ofrecidas en venta o donación (aceptadas y no aprobadas), y piezas consideradas para algunas exposiciones que finalmente no ingresaron al Museo.

El Museo Nacional de Colombia, en Bogotá, también realiza procesos de investigación y curaduría con las colecciones del Instituto Colombiano de Antropología e Historia (ICANH), compuestas por 23.542 piezas distribuidas entre la colección arqueológica (19.673 piezas) y la colección etnográfica (3.869 piezas).

Adicional a estos registros, la Unidad Administrativa Especial Museo Nacional cuenta con un aproximado de 27.630 piezas, distribuidas así:

- 17.634 – Museo Nacional de Colombia, Bogotá.
- 3.642 – Casa Museo Quinta de Bolívar.
- 2.240 – Museo de la Independencia – Casa del Florero.
- 2.002 – Museo Colonial.
- 482 – Museo Juan del Corral.
- 471 – Casa Museo Rafael Núñez.
- 332 – Museo Santa Clara.
- 315 – Casa Museo Guillermo León Valencia.
- 251 – Museo de la Ciudad de Ocaña Antón García de Bonilla.
- 212 – Casa Museo Alfonso López Pumarejo.
- 181 – Casa Museo Antonio Nariño.
- 142 – Museo Casa Natal del General Santander.
- 38 – Museo de la Gran Convención.[4]

Condiciones y desafíos del rol educativo en los museos

El diagnóstico evidencia que el componente educativo es una de las mayores fortalezas de los museos de la UAE Museo Nacional. Los equipos han consolidado un acumulado metodológico robusto, resultado de años de trabajo con comunidades diversas y de la implementación de estrategias pedagógicas rigurosas, como pruebas piloto, fichas metodológicas, documentación de experiencias y materiales didácticos propios. Esta capacidad técnica se refleja en programas innovadores —huertas comunitarias, laboratorios ambientales, maletas viajeras, iniciativas musicales y proyectos con enfoque territorial— que han convertido a los museos en espacios de formación no formal accesibles e inclusivos.

4 Las 38 piezas de la colección del Museo de la Gran Convención hacen parte de la Colección del Museo de la Ciudad de Ocaña Antón García de Bonilla, las cuales fueron prestadas en comodato para el montaje de sus salas de exposición.

Los programas consolidados, como Explorando Patrimonios, el laboratorio de guías de los Museos Colonial y Santa Clara, las Jornadas Internacionales de Arte, Historia y Cultura Colonial, las iniciativas ambientales y territoriales, la programación cultural permanente y el trabajo con primera infancia y discapacidad, evidencian que los museos tienen capacidad instalada para incidir socialmente y construir vínculos significativos con sus entornos. Esta fortaleza, sin embargo, contrasta con limitaciones estructurales que afectan la sostenibilidad de los logros alcanzados.

Entre los principales retos identificados se encuentran la ausencia de un sistema formal de formación continua que fortalezca las competencias de los equipos de educación y de las demás áreas de los museos; la falta de instrumentos estables de evaluación y estudios de públicos actualizados; y la necesidad de alinear la oferta educativa con los principios misionales de la UAE del Museo Nacional.

A ello se suma la precarización del trabajo educativo —marcada por la baja remuneración y alta rotación— y la insuficiente financiación para mantener iniciativas territoriales complejas.

En conjunto, el diagnóstico revela un campo educativo dinámico y con enorme potencial transformador, que requiere respaldo institucional, mayor articulación entre museos y un marco estructural más sólido para consolidar su impacto cultural, social y territorial en el país.

Divulgación y comunicaciones

Al analizar el componente de comunicaciones y divulgación de los museos de la UAE Museo Nacional se evidencia un ecosistema con un potencial significativo, sostenido por equipos comprometidos y procesos que han logrado consolidarse a pesar de limitaciones estructurales, de *software* y del sistema de gestión de contenidos (CMS). Se reconocen prácticas sólidas en programación, diseño, registro, producción de contenidos y difusión, así como un uso estratégico de redes sociales, bases de datos y boletines. Sin embargo, estas capacidades operan bajo condiciones restrictivas: equipos muy reducidos —en varios museos compuestos por una sola persona y, en los museos fuera de Bogotá, sin un rol de comunicaciones establecido—, plataformas tecnológicas desactualizadas, recursos limitados y la falta de lineamientos institucionales renovados que orienten la estrategia digital, la comunicación institucional y la gestión de públicos.

La situación se complejiza por la baja articulación entre equipos, la ausencia de mapas de procesos, los tiempos insuficientes de planeación y la sobrecarga de tareas operativas, especialmente en la gestión de redes sociales y la administración de los sitios web. Esta fragmentación reduce la capacidad de anticipación y limita que la comunicación funcione como un eje estratégico y transversal. Como resultado, se ve afectada la posibilidad de fortalecer el posicionamiento institucional, ampliar y gestionar los públicos, y circular de manera efectiva el conocimiento que producen los museos. A esto se suma la necesidad de robustecer los procesos de Apropiación Social del Conocimiento y de ampliar la oferta de contenidos multiformato, capaces de dialogar con audiencias diversas.

El desafío no es empezar de cero, sino ganar capacidad y cohesión. La meta es clara: que la comunicación deje de operar de manera fragmentada y reactiva para consolidarse como un componente estratégico central de la misión museal. Solo así la UAE Museo Nacional podrá proyectar una comunicación sólida, articulada y efectiva, acorde con la dimensión cultural y social de su labor.

Apropiación Social del Conocimiento

Durante 2024, el Museo Nacional realizó una autoevaluación de las acciones desarrolladas entre 2022 y 2023, con el propósito de formular el Plan de Mejoramiento 2024. Este ejercicio evidenció la necesidad de establecer una ruta de Apropiación Social del Conocimiento (ASC) que integrara la actualización de los planes educativos y museológicos, los recursos didácticos y las metodologías participativas, junto con la renovación de elementos museográficos y estrategias de comunicación. Todo ello orientado a fortalecer la relación con las comunidades y a reflejar la diversidad cultural del país.

La autoevaluación también identificó la importancia de capacitar a los equipos en gestión y formulación de proyectos, tanto para mejorar el relacionamiento institucional como para ampliar las posibilidades de obtención de recursos. De igual manera, se señaló la necesidad de fortalecer el uso de herramientas para la ASC, asegurando una gestión más efectiva y alineada con los objetivos misionales.

Asimismo, se concluyó que es fundamental robustecer el impacto educativo y cultural del museo mediante el trabajo colaborativo con grupos de investigación, orientado a la cocreación de productos que aporten tanto al conocimiento científico como a la ASC. En esta línea, se destacó la relevancia de promover la circulación del conocimiento y la divulgación pública de la ciencia a través de contenidos y formatos accesibles para públicos no especializados.

Finalmente, la autoevaluación subrayó la importancia de ampliar los escenarios de participación del Museo Nacional, incorporando componentes de ASC que permitan analizar y discutir temas relacionados con la investigación y las prácticas museales, con el fin de democratizar el conocimiento y fortalecer su conexión con la sociedad.

Enfoques de la UAE Museo Nacional

Enfoques de la UAE Museo Nacional 2026 - 2038

El componente conceptual de un plan museológico constituye el cimiento filosófico y ético sobre el que se construye el museo. En este caso, define los horizontes de sentido para la Unidad Administrativa Especial Museo Nacional, orientando su desarrollo durante los próximos 12 años (2026-2038).

Este horizonte redefine la relación de los 16 museos de la UAE con sus públicos y comunidades, entre ellos y con el sector. Más que un conjunto de definiciones teóricas, este componente es un pacto de sentido. Su propósito es guiar las decisiones técnicas y administrativas para garantizar que los museos de la UAE sean espacios polifónicos, construidos colectivamente, donde se representa y enuncia la nación pluriétnica y multicultural. En este marco, la UAE Museo Nacional reconoce los derechos humanos y los derechos culturales como referentes transversales para su actuación institucional, orientando sus acciones hacia el reconocimiento de la diversidad, la participación, la no discriminación, la construcción de memorias plurales y el acceso equitativo a los patrimonios y a la vida cultural.

Educación transformadora y mediación crítica

En un contexto marcado por transformaciones sociales, avances tecnológicos y nuevos enfoques educativos, la UAE Museo Nacional redefine su papel como institución pedagógica. Más que un espacio de exposición, asume su responsabilidad como agente activo en la construcción de conocimiento, pensamiento crítico y justicia social.

Su apuesta educativa parte del reconocimiento de la educación como una práctica social permanente, que ocurre dentro y fuera del aula, y que se enriquece a partir de múltiples enfoques pedagógicos[5].

En este marco, resulta clave distinguir tres conceptos frecuentemente confundidos: la educación, entendida como un proceso de construcción de conocimiento en diálogo con el entorno; la pedagogía, como el marco conceptual que orienta las formas de enseñar; y la didáctica, como el conjunto de métodos que facilitan el aprendizaje. Comprender estas diferencias permite ampliar el potencial educativo de los museos, reconociéndolos como espacios formativos en sí mismos, sin limitarlos a modelos institucionales o formales.

Asumir que la educación no se restringe al ámbito escolar o universitario implica preguntarse por sus formas contemporáneas. En una sociedad mediada por la tecnología y la hiperconectividad[6], surgen preguntas urgentes: ¿cómo aprendemos hoy? ¿Qué sentido tienen las distinciones entre educación formal, informal y no formal? Más que sostener esas categorías, el museo propone adoptar enfoques pedagógicos que ponen al sujeto en el centro del aprendizaje, en relación directa con su experiencia y contexto: el constructivismo, que plantea que el conocimiento se construye activamente a partir de las experiencias, intereses y realidades culturales de cada persona; la pedagogía crítica, inspirada en Paulo Freire, que concibe la educación como una práctica emancipadora, basada en el diálogo y la reflexión, e interpela al museo a cuestionar sus propias estructuras; la pedagogía de la sostenibilidad, que vincula el aprendizaje con los desafíos sociales, éticos y ambientales del presente, y posiciona al museo como espacio para enfrentar problemáticas como la exclusión o la desigualdad; la pedagogía disruptiva, propuesta por autores como Ricardo Rubiales y María Acaso, que desafía los modelos tradicionales al reconocer que los públicos llegan con saberes previos, emociones y expectativas que deben ser acogidas y valoradas.

5 Paulo Freire, *Pedagogía de la autonomía: saberes necesarios para la práctica educativa* (Siglo XXI Editores, 1997); Paulo Freire, *La educación como práctica de la libertad* (Siglo Veintiuno Editores, 2011); Henry A. Giroux, *Los profesores como intelectuales: hacia una pedagogía crítica del aprendizaje* (Paidós, 1990); Philippe Meirieu, *Frankenstein educador* (Laertes, 1998); Ricardo Rubiales García Jurado, "Cartografía Breve de Pedagogías Contemporáneas", en *Museum Education*, ed. Internationaler Museumsrat y Stéphanie Wintzerith, ICOM Education 29 (BoD – Books on Demand, 2020).

6 Zygmunt Bauman, *La globalización: consecuencias humanas* (Fondo de Cultura Económica, 2001); Jaume Carbonell Sebarroja, *Pedagogías del siglo XXI: alternativas para la innovación educativa* (Octaedro, 2015).

Estas perspectivas coinciden en comprender el espacio museal como un escenario educativo, relacional y político. Adoptarlas implica ampliar el horizonte pedagógico de los museos de la UAE y abrirse a formas de conocimiento diversas, provenientes de experiencias culturales, territorios, espiritualidades y vínculos con otros seres y formas de vida. Educar, desde esta mirada, es un proceso compartido entre personas, comunidades, entornos y objetos.

Las colecciones dejan de ser simples bienes patrimoniales para convertirse en portadoras de agencia simbólica y espiritual. Reconocer esto exige un diálogo con prácticas educativas comunitarias y no institucionalizadas, así como una crítica a las lógicas hegemónicas que han definido qué se considera conocimiento válido dentro del museo.

Este enfoque pedagógico también reconoce el perfil del educador museal. Más que un transmisor de información, el educador es valorado por sus trayectorias de vida, su conexión con las comunidades y sus saberes situados, más allá de sus títulos o validaciones institucionales. Su rol se comprende como mediador, facilitador del diálogo y cocreador de experiencias significativas.

En coherencia con ello, se reconoce que las metodologías centradas en la autoridad del educador y la transmisión unidireccional resultan insuficientes. Se supera así la figura del "guía" como único portador del saber, y se da paso a un modelo en el que el aprendizaje surge del intercambio. Las visitas se transforman en experiencias participativas, en las que los visitantes —más que usuarios— son interlocutores activos. Cuando las personas tienen agencia sobre su recorrido, el aprendizaje se vuelve más significativo, personal y duradero[7].

A su vez, esta apuesta se fundamenta en la comprensión del aprendizaje como un proceso situado, corporal, emocional y social. Las pedagogías críticas orientan la acción educativa hacia la transformación social y la construcción de ciudadanía[8], mientras que las pedagogías lentas reivindican el valor del tiempo, el silencio y la contemplación[9]. En articulación con estas, las pedagogías corporales subrayan el papel del cuerpo y del espacio físico como dimensiones inseparables del acto de aprender[10]. En conjunto, estas miradas invitan a repensar el museo como un entorno sensible y plural, donde cada experiencia de aprendizaje se construye desde el ritmo, la emoción y la vivencia de cada persona.

La UAE Museo Nacional concibe su naturaleza educativa —y, en general, sus demás líneas de trabajo— desde tres dimensiones articuladas: como sector, como un conjunto de museos y como institución museal. Esta mirada implica reconocer que los procesos de aprendizaje no se restringen al edificio ni a la institución específica, sino que se expanden en red, en diálogo con otros museos, comunidades, instituciones educativas, organizaciones sociales y actores culturales.

7 Gaea Leinhardt et al., *Learning Conversations in Museums* (Routledge, 2002); Leinhardt et al., *Learning Conversations in Museums*.

8 Freire, *La educación como práctica de la libertad*; Giroux, *Los profesores como intelectuales: hacia una pedagogía crítica del aprendizaje*.

9 Gianfranco Zavalloni, *La pedagogía del caracol: por una escuela lenta y no violenta* (Graó, 2011).

10 María Acaso y Clara Manzanera, *Esto no es una clase: investigando la educación disruptiva en los contextos educativos formales* (Fundación Telefónica, 2015).

La estrategia educativa se orienta a partir de preguntas que definen su horizonte ético y metodológico: ¿cómo abordar los desafíos de un entorno cambiante?, ¿cómo responder a nuevos contextos y públicos?, ¿cómo garantizar accesibilidad, inclusión y construcción colectiva del conocimiento?

Frente a estos desafíos, la UAE Museo Nacional traza tres líneas de acción: (1) consolidar una comunidad de práctica viva y crítica mediante redes colaborativas; (2) ampliar la participación de grupos históricamente excluidos mediante estrategias de acceso equitativo; y (3) sistematizar las experiencias pedagógicas para fortalecer la memoria institucional y orientar futuras decisiones. Esto exige avanzar hacia una gestión del conocimiento que documente, analice y proyecte las prácticas educativas de forma sostenida, evitando la pérdida de aprendizajes significativos y construyendo herramientas útiles para compartir entre museos y para las nuevas generaciones de educadores museales.

Asimismo, se propone una revisión crítica de los lenguajes institucionales, al reconocer que términos como "público", "visitante" o "usuario" pueden reforzar visiones instrumentales. En su lugar, se impulsa una relación horizontal, basada en el reconocimiento mutuo, que valore a las personas como interlocutores activos, portadores de saberes y experiencias.

En ese mismo sentido, esta visión también implica concebir la museografía como herramienta pedagógica. El diseño espacial, los lenguajes visuales y la narrativa expositiva deben favorecer la comprensión y la participación de los públicos, especialmente de las comunidades para las cuales no han sido pensados los espacios al ser diseñados. En este sentido, la accesibilidad no debe entenderse como un criterio adicional, sino como un principio estructurante de toda acción museal.

En coherencia, se reconoce el papel transformador de los educadores museales y se impulsa su dignificación mediante formación continua, garantías laborales y espacios de creación y reflexión. En ese orden, procesos como el ciclo de formación se consolidan como un eje clave para fortalecer redes, compartir saberes y proyectar una pedagogía museal crítica.

Finalmente, una política educativa sostenible exige generar herramientas de seguimiento e indicadores, estudios de públicos, materiales pedagógicos y tecnologías que consoliden una base institucional robusta. Desde esta perspectiva, la UAE Museo Nacional de Colombia se proyecta como un espacio de educación situada, plural, interdisciplinaria y transformadora. Un museo que aprende, que dialoga, que se deja afectar por las voces que lo habitan y que se redefine en cada encuentro como sujeto social y político.

Transformación institucional, diversidad y justicia social y cultural

En varias partes del mundo, muchos museos están apostando por la descolonización debido a los cuestionamientos de diversos sectores sociales en su responsabilidad en la producción y reproducción de la matriz colonial, pues más allá de ser una institución que salvaguardaba los vestigios del pasado, ha legitimado hegemonías políticas e ideológicas mediante distintas narrativas, representaciones y lógicas de poder racistas, geopolíticas, heterosexistas, antropocéntricas y basadas en determinados imaginarios[11].

Esta lógica colonial, aun presente en la mayoría de los museos, ha supuesto la apropiación tanto de objetos como de memorias y experiencias de pueblos y comunidades que históricamente han sido asumidos como diferencia colonial reforzando "el sujeto ideal normativo: Ciudadano (Museo de Historia Nacional), Humano (Museo de Historia Natural), blanco (Museo Etnográfico), "yo" moderno y contemporáneo (Museo de Arte y Arte Contemporáneo)"[12]. Al separar los objetos de los sujetos, se refuerzan miradas que no cuestionan las lógicas de poder, que han contribuido a la invisibilización o a la escasa representación de pueblos racializados y populares en las narrativas históricas, que los sigue tomando como objetos de estudio y exhibición, que los representa solo y en tanto sirven para la afirmación de lo blanco, lo masculino, lo letrado, lo heterosexual, lo antropocéntrico y lo criollo.

Pero ¿qué implica la descolonización en los museos?, ¿es posible descolonizar estas instituciones modernas/coloniales?

Si bien estas preguntas no tienen una sola respuesta, dada la complejidad misma que significa descolonizar, es posible impulsar algunas prácticas descoloniales que cuestionen el orden moderno/colonial en el que se insertan los museos.

Es importante reconocer que han sido los pueblos racializados, fundamentalmente indígenas y afrodescendientes, los que más han impulsado la transformación de los museos y la descolonización de la museología, dado que han sido los más afectados por la colonización museal. Desde sus críticas y sus propuestas han presionado a los museos a cuestionarse, problematizarse y también a impulsar otras políticas más justas.

11 Isidora Sáez-Rosenkranz et al., "Más allá de las vitrinas: desvelando las narrativas coloniales y decoloniales de tres museos catalanes", *Revista del Museo de Antropología* 17, núm. 3 (2024): 171–80; Yves Bergeron y Michèle Rivet, "Introducción. Descolonizar la museología o 'reformular la museología'", *ICOFOM Study Series* 49, núm. 2 (2021), https://doi.org/10.4000/iss.3508.

12 Rolando Vázquez, "El museo, decolonialidad y el fin de la contemporaneidad", *Otros Logos: Revista de Estudios Críticos*, núm. 9 (2018): 49.

Para la UAE Museo Nacional ha sido clave reflexionar sobre el impacto de las estructuras coloniales y sobre cómo la colonialidad continúa influyendo en las narrativas y prácticas museológicas. Por ello, se ha propuesto explorar de qué manera los museos han reflejado y reproducido estas estructuras y al mismo tiempo proponer estrategias de transformación descoloniales.

Como señala Rolando Vázquez, "la decolonialidad no es solo una antagonista resistencia al orden moderno/colonial dominante, sino que además busca superarlo impulsándose en la lucha por la reexistencia por la dignidad y la justicia"[13].

La conformación de las colecciones, las narrativas y los discursos museales ha respondido a distintos contextos históricos, marcos disciplinares y proyectos institucionales propios de cada época. En este sentido, más que entender estos procesos como el resultado de decisiones homogéneas o deliberadas de exclusión, la perspectiva descolonial invita a comprender críticamente esas trayectorias para identificar los vacíos, las ausencias y las formas de representación que hoy requieren ser revisadas y ampliadas desde nuevas perspectivas.

La descolonización en los museos implica, en primer lugar, entender y reconocer la participación de los museos en el orden colonial/moderno y el modo en el que ha estado implicado, reconocer los límites de su episteme y de esa manera escuchar y reconocer otras voces y experiencias que históricamente han tenido una presencia limitada o han estado insuficientemente representadas en las narrativas y representaciones, en las colecciones, en los archivos y en todas las relaciones sociales.

Pero no se trata solo de cambios conceptuales: también supone desmantelar estructuras de poder y esto debe verse reflejado en la gobernanza, en la gestión, en la política, en la educación y en las conversaciones[14].

En ese sentido, la descolonización en los museos no solo debe ser narrativa, sino estructural, lo que implica revisar cómo están organizados, cómo se relacionan con los públicos y cómo se representan los pueblos afectados por la colonialidad, qué actores, procesos y experiencias han tenido una presencia limitada en los relatos museales, cuáles están sobrerrepresentados, qué historias se cuentan y cuáles presentan vacíos o requieren ser ampliadas desde nuevas perspectivas y analizar la narrativa de nación que prioriza las élites en detrimento de quienes no han formado parte de estos grupos.

Lo anterior supone un cuestionamiento a la museología tradicional como disciplina que evite enfoques etnocéntricos y sociocéntricos que han promovido el racismo y otras lógicas de opresión[15], para restaurar la humanidad y la dignidad de aquellos grupos que han sido afectados por las jerarquías de poder, lo que significa un trabajo tanto subjetivo como estructural.

La descolonización debe implicar investigaciones rigurosas de las colecciones, revisar los procesos de curaduría que permitan ir más allá de los objetos en vitrina y profundizar en sus orígenes, materiales, contextos de elaboración y trayectorias hasta su llegada

13 Vázquez, "El museo, decolonialidad y el fin de la contemporaneidad", 56.

14 Bergeron y Rivet, "Introducción. Descolonizar la museología o 'reformular la museología'".

15 Bergeron y Rivet, "Introducción. Descolonizar la museología o 'reformular la museología'".

al museo. Esto incluye entender si provienen de territorios afectados por explotación ambiental o humana, lo que permite una comprensión integral no solo de los objetos, sino también de las historias, de los significados de mundos, contextos sociales y culturales, las relaciones con otros seres no humanos en que los objetos se producen. Descolonizar los museos significa generar procesos en que muchos mundos sean afectados para la dignidad humana y no humana.

Como parte de los procesos de descolonización, han sido importantes las repatriaciones de piezas pertenecientes a pueblos y comunidades. Sin embargo, una perspectiva descolonial no se limita solo a devolverlas, sino que estas deben reparar las injusticias que por tanto tiempo han justificado el colonialismo y la colonialidad contemporánea mediante la construcción de memorias que recuperen historias poco representadas o ausentes en los relatos museales, que den cuenta tanto de las violencias que supusieron esos robos de piezas, objetos y procesos, hasta las resistencias que tantos pueblos y comunidades han forjado en diferentes tiempos.

La descolonización debe ser un principio institucional de los museos y, para ello, es importante la revisión de los posicionamientos individuales y colectivos de quienes están involucrados, con el fin de evitar lógicas coloniales y racistas y que impacte en el papel de las diferentes áreas: mediación, educación, gestión cultural, entre otras, pues han sido clave para dinamizar actividades y conmemoraciones que conectan a las diversas comunidades con sus experiencias y propuestas de mundo. Además de promover procesos formativos al interior del museo sobre temas como la descolonización y el antirracismo y otras formas de poder, se deben mejorar las condiciones laborales de las trabajadoras, los trabajadores y los contratistas, que garanticen condiciones dignas y justas en el trabajo, pues no puede haber descolonización sin condiciones laborales y contractuales justas y adecuadas.

La descolonización en los museos debe considerar a los públicos promoviendo nuevas formas de expresión activas y propositivas que permitan generar interpretaciones propias, fuera de las curadurías tradicionales, siempre y cuando se acompañen de una mediación crítica.

Si bien en algunas experiencias museales y, particularmente, desde la UAE Museo Nacional, se han fortalecido los vínculos con comunidades campesinas y rurales, pueblos indígenas, el pueblo Rrom, comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras, mujeres, personas LGBTIQ+ y otros grupos históricamente excluidos, es necesario profundizar estos procesos mediante diálogos interculturales y críticos, evitando que estas poblaciones sean tratadas únicamente como objetos de los museos y promoviendo su participación como sujetos activos en la construcción de una postura descolonial.

La descolonización implica también fortalecer una gobernanza distribuida que promueva la participación de los distintos museos, ubicados en diversas geografías y contextos institucionales y comunitarios. Esto supone reconocer sus particularidades y fortalecer su capacidad de incidencia en el desarrollo de sus procesos, siempre en articulación con las demás experiencias museales.

La descolonización en los museos significa reconocer los procesos locales que han dado a luz a las transformaciones organizacionales frente a la denuncia de la violencia histórica y colonial, así como por el cuestionamiento de la museología europea que pretendió ser universal y que ha impactado también a países como Colombia. Esta transformación deberá continuar y potenciarse desde las particularidades de cada museo, reconociendo que las historias de sus colecciones, sus trayectorias institucionales y sus contextos territoriales demandan aproximaciones críticas situadas, en coherencia con el horizonte común de justicia social, epistémica y cultural que orienta este Plan.

Diversidad cultural, inclusión y transformación antirracista

Uno de los ejes pilares de la UAE Museo Nacional es el antirracismo, un posicionamiento importante para el Plan Museológico 2026–2038, en tanto se busca generar espacios y prácticas museológicas que permitan analizar la invisibilización, la negación y la falta de representación de las poblaciones subalternizadas y racializadas.

Para la UAE Museo Nacional es clave entender que el racismo es una episteme, una ontología basada en la idea de raza, producida en el tránsito del siglo XV al XVI, por lo que nació con el proceso de colonización en las Américas, en la conformación de la modernidad/colonialidad. Es decir, la raza, idea en la que se basa el racismo, más que un hecho biológico o genético, ha sido una categoría ideológica de poder que ha servido para la clasificación social del mundo generando jerarquías e identidades[16], que ha producido el racismo estructural que se expresa en las esferas económicas, sociales, en las epistemologías, en las espiritualidades, en las expresiones culturales, en fin, en toda la estructura de la sociedad.

El antirracismo se trata, entonces, de "una postura en contra del racismo, de la inferiorización, deshumanización, exclusión, discriminación, xenofobia, prejuicio y estereotipo que se dirige contra grupos humanos"[17]. En el contexto colombiano, quienes más sufren a causa del racismo son las personas afrodescendientes, indígenas, del pueblo Rrom y migrantes, entre otros grupos, debido a su color de piel, tamaño, prácticas culturales y espirituales, región, etc.

En Colombia, la mayoría de los museos, tanto nacionales como regionales, cuyo origen se remonta a los siglos XIX y XX, fueron impulsados por las élites criollas, blancas y blanco-mestizas que buscaban relatos fundacionales de la nación como espejos de sus propias representaciones, invisibilizando y negando el resto de las poblaciones, por tanto, los museos, en general, han sostenido la supremacía racial[18].

Lo anterior ha implicado que los conocimientos, prácticas culturales, historias, discursos y autorrepresentaciones de los pueblos indígenas, el pueblo Rrom y las comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras no aparezcan en los museos o, cuando

16 Aníbal Quijano, "¡Qué tal raza!", *Ecuador Debate*, núm. 48 (1999): 141–52.

17 Museo Nacional de Colombia - Equipo de Museología, "Ejes Pilares del Museo Nacional de Colombia: Antirracismo, Reparación, Territorializacion y Descolonialidad", Documento de trabajo, 2024, 4, https://museonacional.sharepoint.com/sites/Territorializacin/Documentos%20compartidos/2024/Plan%20Museol%C3%B3gico/EJES%20PILARES%20DEL%20MUSEO%20NACIONAL%20DE%20COLOMBIA%20(1).pdf.

18 Carolina Chacón Bernal, "Museos, etnoeducación y antirracismos. La exposición La consentida es: La familia negra", *Intervención* 12, núm. 23 (2021): 114–55.

lo hacen, sean representados, narrados e imaginados desde perspectivas racistas, sexistas, clasistas y coloniales.

Para la UAE Museo Nacional es urgente continuar profundizando en el antirracismo bajo estas preguntas claves:

- ¿Qué estructuras de poder operan en los museos que reproducen lógicas excluyentes?
- ¿Qué estrategias se pueden implementar para abordar el racismo en las instituciones museales?
- ¿Cómo se puede abordar la historia de la esclavización en el contexto de la educación museológica?

Una postura antirracista significa desmontar el racismo epistémico, que consiste en como las narrativas, representaciones, enunciaciones y prácticas eurocentradas y elitistas han generado la invisibilización de pensamientos, prácticas, luchas y propuestas de mundo de aquellos grupos que no han sido reconocidos y legitimados y que son asumidos como pueblos sin historia. Esto implica analizar objetos, documentos, piezas, materiales mediante estrategias y metodologías como la fabulación crítica[19] que permita hacer surgir verdades ocultas, claves para mostrar discursos y prácticas racistas.

Las acciones antirracistas deben mostrar los efectos de la esclavitud, el colonialismo, el conflicto armado en la vida de las personas y las comunidades que han sido racializadas, cuyos derechos se han visto limitados y que siguen siendo víctimas de las lógicas de poder. Por otro lado, supone evidenciar la responsabilidad de las élites criollas en la reproducción del racismo en la construcción nacional y en qué medida los museos lo han reproducido.

Una de las estrategias importantes para transformar esa situación es la política de colecciones, para identificar los vacíos, silenciamientos y exclusiones de comunidades, personas y territorios que no han sido considerados como parte de la nación como consecuencia del racismo.

Una posición antirracista debe evitar que la presencia de las comunidades racializadas en exposiciones se convierta en un token multiculturalista, que se limita al reconocimiento cultural o su participación en exposiciones puntuales, sino que deben ser constructores de sus propias representaciones e historias siendo partícipes de la construcción de políticas museales que contengan sus visiones de mundo y sus prácticas sociales y culturales.

El antirracismo debe también contribuir a eliminar el racismo institucional que se manifiesta en políticas, prácticas y procedimientos de instituciones que crean desventajas y refuerzan la desigualdad de ciertos grupos raciales o étnicos. La UAE apuesta no solo por el rechazo de toda forma de discriminación, sino también por trabajar activamente para eliminar el racismo institucional presente en sus estructuras.

19 Bastien Bosa y Diana Carolina Angulo Ramírez, "Empujando los 'límites del archivo': Ejercicios antirracistas de historia institucional entre ciencias sociales y arte", *Cuadernos de Música, Artes Visuales y Artes Escénicas* 19, núm. 1 (2024): 80–103.

Un ejemplo claro de esta realidad es la composición del equipo de la UAE Museo Nacional al momento de la formulación de este Plan, en el que la presencia de personas pertenecientes a pueblos indígenas, comunidades afrodescendientes y al pueblo Rrom es escasa en las distintas áreas e instancias de la institución. Solo en iniciativas específicas, como el proyecto Museo Afro, se ha logrado una participación significativa de personas afrodescendientes, lo cual responde al enfoque propio del proyecto y no a una política institucional transversal.

Esta situación está directamente relacionada con la limitada presencia de profesionales racializados en el campo de la museología, de la curaduría, en la gestión de colecciones, entre otros, como resultado de desigualdades sistémicas que restringen el acceso a la educación superior y a esas profesiones marcadas por la blanquitud. Reconociendo esta realidad, los Museos de la UAE deben impulsar estrategias que transformen las condiciones estructurales que han perpetuado la exclusión, haciendo del antirracismo una práctica institucional sostenida en el tiempo.

Asumir una posición antirracista es un acto de reparación histórica. Sin embargo, la responsabilidad de reparar los daños causados no recae en las organizaciones indígenas o afros, aunque estas sean quienes las demanden, sino en el Estado y sus instituciones, que deben asumir y enmendar los daños causados[20], siempre en articulación con las comunidades y colectivos y, sobre esto, el Museo debe continuar impulsando acciones de reparación.

Si bien muchos museos han modificado ciertas posturas coloniales y racistas, aún existe mucha resistencia a asumir su responsabilidad histórica en cómo reproducen el racismo y las prácticas coloniales. Así lo analiza Luis Ángel Sánchez Gómez[21] para el caso de España, una situación que también encontramos en Colombia. Son, como bien señala el autor, las organizaciones sociales las que más están impulsando la discusión sobre el antirracismo y la descolonización en los museos.

Frente a lo anterior, la UAE Museo Nacional, como líder del sector en el diseño e implementación de políticas museales en el país, debe fomentar y fortalecer una posición antirracista en el resto de los museos colombianos mediante propuestas formativas sobre antirracismo, el fortalecimiento de redes entre museos para abordar el tema según los contextos para que se desarrollen acciones conjuntas y articuladas que permitan generar procesos de dignificación para las poblaciones que han sido y siguen siendo víctimas del racismo.

20 Chacón Bernal, "Museos, etnoeducación y antirracismos. La exposición La consentida es: La familia negra".

21 Luis Ángel Sánchez Gómez, "Descolonizaciones equívocas. El caso de los museos antropológicos en España", *Araucaria* 26, núm. 55 (2024), https://revistascientificas.us.es/index.php/araucaria/article/view/23813. {\\i{}Araucaria} 26, n\\uc0\\u250{}m. 55 (2024

La reparación como práctica museal

Uno de los ejes pilares de la UAE Museo Nacional es la reparación. Desde el MNC se entienden las reparaciones como medidas de resarcimiento, que incluyen la restitución y la compensación a las víctimas, individuales y colectivas, por los impactos materiales, subjetivos y emocionales que hechos como el colonialismo, la esclavitud, el conflicto armado y otros hechos de violencia han afectado las vidas de millones de seres humanos[22].

Para la UAE Museo Nacional existen varios tipos de reparación:

Reparación histórica: se trata de reparaciones relacionadas con acontecimientos graves producidos en el pasado y que están fuera del alcance de los procedimientos legales u otros medios convencionales contemporáneos. Debido a la naturaleza histórica de los reclamos, es necesario el reconocimiento del daño cometido y la aceptación de la responsabilidad.

Reparación económica: busca restituir materialmente a las víctimas por los daños que las afectaron. Como resultado de procesos históricos asociados al colonialismo, la esclavización, el conflicto armado y el extractivismo, los pueblos indígenas, el pueblo Rrom, las comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras, así como las comunidades campesinas y rurales, enfrentan mayores niveles de pobreza y exclusión. Estas desigualdades afectan de manera diferenciada a las mujeres y a las personas trans. La reparación económica busca compensar a las víctimas por las desigualdades sistémicas a las que han sido sometidas mediante políticas de acción afirmativa y otras formas de redistribución de recursos que garanticen el acceso a condiciones y servicios fundamentales para una vida digna.

Reparación simbólica: consiste en medidas específicas de carácter no pecuniario ni indemnizatorio que buscan subvertir las lógicas de olvido. Se trata de hace visible ante la sociedad el dolor de las víctimas, pero también sus resistencias a través del tiempo. Las reparaciones simbólicas buscan (i) dignificar y reconocer a las víctimas, (ii) recordar la verdad de los hechos victimizantes y (iii) promover que los victimarios asuman la responsabilidad por sus actos.

Reparación integral: incluye los tres tipos de reparaciones anteriores. Busca reducir el alcance de los daños, las pérdidas y los perjuicios ocasionados a las víctimas por crímenes de lesa humanidad. La reparación integral procura que la persona o personas titulares del derecho violado gocen y disfruten de este adecuadamente y que se restablezca la situación anterior a la violación. La reparación integral indica que todo el daño debe ser resarcido. Implica además la construcción de memoria, para que la sociedad reconozca

22 Museo Nacional de Colombia - Equipo de Museología, "Ejes Pilares del Museo Nacional de Colombia: Antirracismo, Reparación, Territorializacion y Descolonialidad".

las huellas sociales, culturales y políticas, entre otros hechos, que han impactado las vidas de las personas subalternizadas y sus comunidades.

Los museos han sido instituciones que han reproducido daños, exclusiones y silenciamientos relacionados con hechos, comunidades y pueblos que históricamente han sido subalternizados. En ese sentido, es urgente formular preguntas como las siguientes, que permitan abrir diálogos y orientar políticas de reparación para resarcir a las víctimas y contribuir así a la justicia social:

- ¿De qué manera puede el Museo aportar a la reparación de la dignidad de las personas y grupos afectados por la violencia y lógicas de poder, mediante acciones que promuevan la responsabilidad colectiva y que eviten generar nuevas divisiones, daños adicionales o respuestas insuficientes?
- ¿Qué acciones pueden desarrollar los museos para articular procesos de reparación material y simbólica con estrategias más amplias de reparación integral?
- ¿Qué estrategias permiten que un museo sea un agente activo de transformación social y una garantía de no repetición?

Existe una tensión entre las narrativas históricas y la construcción de memoria. En el caso de la creación de relatos oficiales y nacionales, algunas historias se suprimen y otras se exaltan, sobre todo aquellas que han sostenido las élites de poder[23].

Las narrativas, que en general, se sostienen en los museos, sobre todo los oficiales, carecen de un consenso social en cómo interpretar el pasado, incluso hechos actuales. Por ello, quienes han sostenido el poder en los museos han instalado sus propias narrativas sin considerar los pueblos subalternizados, quienes más han sido afectados por las políticas museales colonialistas que los han convertido en objetos, deshumanizando sus vidas e historias y causando daños a sus memorias y a sus representaciones. Es por lo que, en muchos lugares del mundo en los últimos años, diversos sectores sociales han expuesto a la opinión pública los daños que han padecido a lo largo de la historia producto de la colonización, de la esclavitud, y particularmente en Colombia, el prolongado conflicto armado, que han llevado a la deshumanización, asesinatos, desplazamientos, la pérdida del tejido social, territorial y cultural, el aislamiento, la discriminación, la explotación y la invisibilización histórica.

La reparación en los museos debe partir de la dignidad como principio ético y humano, y cada vez más convertirse en escenarios que abordan injusticias históricas, reconociendo daños causados a diversos grupos y recuperando narrativas silenciadas, fomentando la reconciliación social.

Se debe superar la dicotomía entre lo material y lo simbólico. Una reparación integral no puede limitarse a compensaciones económicas. Aunque también debe contemplarlas, no debe reducirse únicamente a la realización de monumentos de memoria, pues se corre el riesgo de monumentalizar el dolor sin transformar las condiciones de vida de las víctimas.

23 Michael J. Hogan, *The Enola Gay Controversy: History, Memory, and the Politics of Presentation* (Cambridge University Press, 1996).

Frente a lo anterior, cobra importancia que políticas como la restitución de objetos que han sido robados, obtenidos ilícitamente o mediante relaciones de poder, sean fundamentales para la reparación histórica, pues para muchos pueblos significa procesos de reinterpretación de hechos del pasado, reafirmar derechos, reclamar territorios y reforzar identidades colectivas. Las acciones de reparación deben ser herramientas epistemológicas, éticas y políticas que no solo permitan denunciar la invisibilización de estos grupos y comunidades, sino también definir prácticas reparadoras que reconcilien a la sociedad con sus pasados.

Por ello, es fundamental promover dispositivos y procedimientos que activen la memoria, que abran perspectivas no hegemónicas respecto al pasado desde el presente, a partir de vestigios arqueológicos, los restos o bienes históricos, los monumentos y otros elementos que se conservan como testimonios valiosos de la cultura material en los museos. Es necesario dejar de convertir prácticas culturales y seres humanos en "objetos de estudio" y más bien generar procesos que devuelvan la dimensión humana a las colecciones.

El museo debe ser un lugar de escucha y resonancia que amplifique las voces de las comunidades, considerando siempre la acción sin daño, incorporando a profesionales del acompañamiento psicosocial desde las cosmovisiones de las comunidades donde incluyan aspectos espirituales y culturales, con el fin de evitar la revictimización.

Debe promover la memoria pública, mediante acciones performativas para hacer visibles las estructuras de poder y conectar a las personas con sus experiencias, y así construir historias desde la escucha y desde una ética del cuidado en torno a los objetos, para que no desaparezca su materialidad, su relación con la arquitectura y, sobre todo, su relación con sus contextos[24].

La reparación dignifica a quienes han sufrido daños y es, en sí misma, un acto de descolonización y no deben verse como simples reclamos afirmativos de compensación financiera o mitigación discursiva[25], debe implicar actos de resarcimientos, de memorias que proyecta futuros con base en la no repetición de daños causados por las lógicas de poder racistas, colonialistas, (hetero)sexistas y clasistas.

Los museos, como instituciones que son guardianes de memorias en disputa, centros de aprendizaje y productores de conocimientos múltiples, deben tener la responsabilidad de generar espacios que contribuyan a la justicia social.

La UAE Museo Nacional ha desarrollado en los últimos años procesos que han diversificado las miradas y narrativas, que incluyen pueblos y comunidades diversas, aunque aún falta mucho por hacer.

Es necesario continuar con reformas institucionales, políticas, planes, programas y cambios en la estructura institucional, a partir de diagnósticos que sirvan como punto de partida para promover espacios de diálogo, fortalecer la participación comunitaria en todos los procesos de los museos de la UAE y garantizar una incidencia real en la toma

24 Mechtild Widrich, "Materiales performativos y conmemoración activista", conference paper presented en Ciclo de Conferencias El Trauma y el Monumento Fugitivo, el 10 de septiembre de 2020.

25 Rocío Zambrana, *Deudas coloniales. El caso de Puerto Rico* (Editora Educación Emergente, 2022).

de decisiones. Asimismo, se requiere impulsar investigaciones participativas y publicar estudios que den cuenta del papel histórico del Museo, así como apoyar iniciativas museológicas territoriales desarrolladas con pueblos indígenas, el pueblo Rrom, comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras y comunidades campesinas y rurales.

Como museos de la UAE, es necesario avanzar hacia la reinterpretación crítica de los "héroes" a través del arte y otras estrategias, fomentar la colaboración con otros museos y organizaciones para impulsar procesos de reparación colectiva, que reconozcan y visibilicen a los pueblos que lucharon contra el colonialismo, promover una revisión crítica de las narrativas históricas, deconstruyendo mitos y abriendo paso a memorias más inclusivas y plurales, así como el reconocimiento de la pluralidad de los contextos.

En ese sentido, es clave integrar estas medidas en el Plan Museológico, lo que permitiría que la reparación se convierta en un eje transversal, orientando la práctica del museo hacia la justicia social y la construcción colectiva de memoria.

Gestión y apropiación social del conocimiento en el entorno museal

En el contexto actual —marcado por disputas sobre los significados de nuestra historia, los bienes comunes y los futuros posibles— la UAE Museo Nacional reconoce que la participación ciudadana en la construcción de sentidos no solo es un derecho cultural, sino también una exigencia social legítima y creciente.

Si bien el término "apropiación" puede resultar problemático, pues también remite a prácticas históricas de toma de posesión y despojo de bienes, patrimonios y conocimientos de comunidades que han sido víctimas de saqueo desde la colonia hasta la actualidad, el museo lo asume desde una perspectiva crítica que busca precisamente distanciarse de esas lógicas extractivas.

Frente a este escenario, la UAE Museo Nacional entiende la Apropiación y Gestión Social del Conocimiento (AGSC) como un componente central de su quehacer. Esta noción articula su misión institucional con un compromiso ético y político orientado a democratizar los saberes, reconocer la pluralidad epistémica del país y consolidar al museo como un espacio de intercambio, investigación, creación y transformación.

Inspirado por los lineamientos de la Política Nacional de Apropiación Social del Conocimiento en Ciencia, Tecnología e Innovación, el museo concibe la AGSC no como una acción de difusión o transferencia de contenidos, sino como un proceso colectivo, relacional y transformador. Este enfoque se basa en la construcción de relaciones horizontales, el reconocimiento de múltiples formas de saber —científicas, populares, ancestrales, comunitarias— y la implementación de metodologías críticas, colaborativas y éticamente responsables. Así, el conocimiento se entiende como un bien común que se crea, comparte y se resignifica en comunidad.

Las reflexiones conceptuales que nutren esta visión permiten proyectar la AGSC como una práctica transversal del quehacer museal en los próximos años. En esta perspectiva, se destacan marcos que identifican condiciones necesarias para que la apropiación del conocimiento sea efectiva: la mediación conceptual entre saberes diversos, la gestión de conflictos cognitivos que surgen al confrontar distintas perspectivas, la interacción social como espacio de construcción colectiva, y los procesos de interiorización y reflexión crítica que transforman tanto los contenidos como a quienes participan en ellos. Estas ideas permiten situar la apropiación como una experiencia que va más allá de lo informativo, y que implica transformaciones individuales y colectivas[26].

26 Caridad García Hernández y Margarita Espinosa Meneses, *Contextos educativos no-formales: el museo y la apropiación del conocimiento científico* (Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Cuajimalpa, 2015).

La invitación a repensar el papel del museo como un actor activo en la producción de conocimiento con sentido social permite comprender que las exposiciones, por ejemplo, no se limitan a ser una forma de publicación, sino que se proyectan como un espacio de construcción de conocimiento situado, donde se articulan narrativas, se movilizan saberes diversos y se generan experiencias que pueden interpelar, transformar y movilizar a los públicos. Los archivos y las colecciones, en esta misma línea, se conciben como acervos vivos de memoria y la mediación se transforma en un laboratorio de experimentación, diálogo y cocreación entre comunidades, públicos y especialistas[27].

Esta perspectiva fortalece una visión museológica que supera la noción del museo como transmisor unidireccional de contenidos, posicionándolo como un lugar de investigación, intercambio y transformación. La gestión del conocimiento en el Museo Nacional, en consecuencia, no puede reducirse a la administración de repositorios y reservas de colecciones, la sistematización documental o la circulación de contenidos. Debe incluir también la gestión de relaciones, afectos, memorias compartidas y tensiones entre saberes.

En este sentido, es clave identificar y fortalecer los factores habilitadores de la gestión del conocimiento, entendidos como prácticas institucionales que promueven la inclusión de voces diversas, la escucha activa, la formación continua del equipo, la participación comunitaria y la innovación metodológica. Sin asumir una receta única, estos elementos ofrecen criterios para fortalecer el valor público de la acción museal[28].

Asimismo, la gestión del conocimiento exige fortalecer los procesos de sistematización de los aprendizajes institucionales. Documentar de forma rigurosa, reflexiva y situada lo que hacemos —los aciertos, las tensiones, las metodologías, las preguntas y las transformaciones— no solo permite comprender mejor el alcance de las acciones museales, sino que también facilita la circulación de saberes en clave de acceso abierto. Esto constituye un paso fundamental para democratizar la información, facilitar la replicabilidad de experiencias, nutrir la toma de decisiones y consolidar una memoria institucional viva que dialogue con los territorios y con el ecosistema cultural del país.

La mediación cultural, por su parte, debe asumirse como un componente estructural de esta estrategia, pues resulta fundamental para cerrar brechas de acceso al conocimiento, especialmente en relación con poblaciones históricamente excluidas. Esto exige no solo diversificar los formatos y canales de divulgación, sino también crear y mantener espacios de investigación, creación, formación y diálogo en los que las comunidades participen como interlocutoras legítimas y cocreadoras del conocimiento en los museos.

En este proceso, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) deben funcionar como herramientas al servicio de una pedagogía crítica, que promueva la participación y el pensamiento reflexivo, más allá de la reproducción pasiva de contenidos.

---

27 Helmuth Trischler, "The Research Museum – a Place of Integrated Knowledge Production", *Science Museum Group Journal*, núm. 12 (2024), https://doi.org/10.15180/242204.

28 Neville Vakharia y Alex H. Poole, "Enabling Knowledge Management Practices in Museums: The Benefits of and Barriers to Achieving Public Value", en *Information for a Better World: Normality, Virtuality, Physicality, Inclusivity*, vol. 13972, ed. Isaac Sserwanga, Lecture Notes in Computer Science (Springer, 2023).

Todo ello requiere una revisión profunda de los marcos institucionales y metodológicos vigentes. Para avanzar en esta transformación, es necesario establecer definiciones compartidas sobre la AGSC que orienten las acciones museales de forma clara, contextualizada y flexible. No se trata de imponer criterios homogéneos, sino de reconocer y fortalecer las particularidades de cada museo, comunidad o territorio.

Esto implica consolidar mecanismos de visibilización, colaboración e intercambio de experiencias entre actores diversos, y descentralizar la producción de conocimiento museal, valorando los aportes investigativos y pedagógicos que emergen desde los distintos territorios. También exige fomentar redes de acción, formación y memoria que conecten saberes, prácticas y desafíos locales con una perspectiva nacional.

De esta manera, la AGSC se concibe como una práctica museológica integral, que debe estar presente en todo el ciclo de producción: formulación, investigación, gestión de colecciones, museografía, mediación, programación, comunicación y evaluación. Para ello será necesario revisar estructuras internas, abrir procesos de curaduría, diseño, gestión y educación colaborativa, entre otros procesos, así como habilitar dispositivos participativos, diseñar estrategias de evaluación cualitativa y promover una cultura organizacional basada en el aprendizaje colectivo y permanente.

Esta visión se proyecta a través del diseño de una estrategia institucional transversal de AGSC, articulada con enfoques de accesibilidad, descolonialidad, antirracismo, reparación, territorialización y sostenibilidad. Dicha estrategia deberá integrar rutas metodológicas para la cocreación con comunidades, protocolos éticos para la investigación y la representación, indicadores de impacto social y herramientas para la mediación dialógica. De esta manera, la AGSC también se alinea con la línea de Memorias y Patrimonios Culturales del Plan Nacional de Cultura, promoviendo la investigación, salvaguardia y apropiación social de los saberes, memorias, patrimonios e identidades diversas que conforman la nación.

El objetivo es consolidar una infraestructura del conocimiento centrada en las personas y sus territorios, que promueva no solo la circulación de saberes, sino también la construcción colectiva de sentidos compartidos.

Así, la UAE Museo Nacional se proyecta como una institución que no solo comunica y transfiere conocimiento, sino que lo produce, lo cuestiona, lo comparte y lo transforma junto con la sociedad. Se trata de un museo que aprende, que escucha, que reconoce la potencia de la diversidad epistémica del país y que se compromete con la construcción de futuros más justos, más plurales y dialogantes.

Museos en equilibrio. Sostenibilidad social, económica, ambiental y cultural

En un contexto global atravesado por crisis ecológicas, desigualdades sociales, conflictos armados, tensiones e imperialismos culturales, la expansión del sector museal y la urgencia de repensar los modelos institucionales, los museos enfrentan el desafío de redefinir su rol social frente a la sostenibilidad. La UAE Museo Nacional, como institución pública, histórica y simbólica, reconoce que esta tarea no responde únicamente a una responsabilidad ambiental, sino a un compromiso ético, político y cultural que busca promover condiciones que favorezcan la continuidad de las múltiples formas de vida y el fortalecimiento de las prácticas culturales que sostienen y promueven sistemas de vida humana y no humana.

Siguiendo esta perspectiva, la sostenibilidad debe comprenderse como una búsqueda activa de futuros posibles que solo pueden construirse desde una ética del cuidado y desde la articulación de sus cuatro dimensiones interdependientes: ambiental, económica, social y cultural. Este enfoque invita a reflexionar sobre la lógica de crecimiento que ha caracterizado al sector museal en las últimas décadas —un fenómeno que, con más de 104.000 museos en el mundo, plantea nuevas preguntas sobre su desarrollo y proyección— y a revisar críticamente prácticas históricas como el coleccionismo, tradicionalmente marcadas por dinámicas de acumulación y expansión patrimonial que responden a lógicas del pasado y requieren ser analizadas a la luz de los desafíos contemporáneos[29].

Según los lineamientos de Ibermuseos[30], la sostenibilidad en los museos no se restringe a reducir impactos ambientales o gestionar eficientemente recursos; implica garantizar la viabilidad a largo plazo de los procesos culturales, educativos y sociales, fortaleciendo la gobernanza institucional, la justicia territorial y el rol público del museo. En esta línea, se plantea la sostenibilidad como uno de los grandes debates contemporáneos de la museología —junto con la educación y la inclusión— y como la capacidad de las instituciones para mantener la coherencia entre misión, prácticas y contexto, generando valor público y contribuyendo a la vitalidad de las comunidades[31].

29 Ana Carvalho, "Integrar a sustentabilidade nos museus: desafios e perspectivas", *MIDAS - Museus e Estudos Interdisciplinares*, núm. 19 (2024), https://doi.org/10.4000/12ndf.

30 Ibermuseos, *Marco Conceptual Común en Sostenibilidad* (Ibermuseos, 2020), https://www.ibermuseos.org/recursos/publicaciones/marco-conceptual-comun-en-sostenibilidad/.

31 Ariadna Ruiz Gómez y Álvaro Notario Sánchez, "Una conversación transfronteriza sobre museología y sostenibilidad: contextos y perspectivas", *MIDAS - Museus e Estudos Interdisciplinares*, núm. 19 (2024), https://

Se destaca, además, que la sostenibilidad exige que los museos se piensen en relación armónica con su entorno —territorial, social y simbólico— y que reconozcan a la comunidad como un actor fundamental para su sostenibilidad temporal, económica y cultural[32]. Asimismo, se plantea la necesidad de que el museo no sea solo un espacio concebido (programado) o percibido (físico), sino un "tercer lugar": un espacio vivido, elegido e inclusivo, donde se construyen experiencias compartidas y vínculos sociales[33]. Esta mirada es central para la UAE Museo Nacional a la hora de consolidar prácticas museológicas que promuevan participación, apropiación crítica y justicia cultural.

Asumir la sostenibilidad bajo este enfoque implica que los museos revisen las lógicas institucionales que han guiado históricamente su quehacer —productividad, acumulación, crecimiento, programación intensiva— y reconozcan que muchas instituciones culturales han adoptado la sostenibilidad de manera fragmentada, sin integrar sus dimensiones — ambiental, económica, social y cultural— ni enfrentar los desafíos estructurales que las atraviesan[34]. Por ello, la sostenibilidad no se concibe como un plan accesorio ni como un objetivo complementario, sino como una forma de gestión, de pensamiento y de relación que debe atravesar todas las áreas del museo: colecciones, investigación, conservación, museografía, educación, gestión del conocimiento, trabajo con públicos, comunicaciones y gobernanza.

Desde esta comprensión, la UAE Museo Nacional se reconoce como una institución dinámica, en constante interacción con otros museos, comunidades y entidades culturales del país. La sostenibilidad se asume como un principio transversal y como una apuesta estratégica de la UAE Museo Nacional, con la cual busca consolidarse como un referente en el campo. Esto implica orientar su misión no solo hacia la preservación del patrimonio cultural material e inmaterial, sino también hacia el cuidado de las relaciones que sostienen la vida cultural y social del país.

Integrar la sostenibilidad en todos los niveles institucionales significa asumir que cada decisión tiene impactos ambientales, económicos, sociales y simbólicos. Asimismo, exige promover formas de gobernanza horizontal, corresponsable y transparente, reconociendo al mismo tiempo que opera dentro de un marco institucional más amplio que condiciona sus decisiones y mecanismos de gestión; fortalecer capacidades para la cooperación, la investigación aplicada y la innovación orientada a la sostenibilidad; y consolidar redes de colaboración entre museos, comunidades, instituciones académicas y actores territoriales.

De esta manera, la UAE Museo Nacional contribuye no solo a su propia sostenibilidad, sino también a la del sector museal colombiano en su conjunto, avanzando hacia una museología que conciba al museo como un agente de cuidado, de justicia social y de sostenibilidad cultural en un país diverso, desigual y marcado por profundas interdependencias.

---

doi.org/10.4000/12ndk.

32 Ariadna Ruiz Gómez y Álvaro Notario Sánchez, "Una conversación transfronteriza sobre museología y sostenibilidad: contextos y perspectivas", *MIDAS*, núm. 19 (2024), https://doi.org/10.4000/12ndk.

33 Edward W. Soja, *Thirdspace: Journeys to Los Angeles and Other Real-and-Imagined Places* (Blackwell, 1996).

34 Carvalho, "Integrar a sustentabilidade nos museus: desafios e perspectivas".

Bajo este marco, la sostenibilidad se despliega en cuatro dimensiones interrelacionadas que orientan la acción institucional:

Sostenibilidad ambiental: el museo asume un compromiso activo con la disminución de su huella ambiental y con el fortalecimiento de acciones que favorezcan el cuidado y la integridad de los ecosistemas asociados a su operación. Esto incluye la gestión responsable de energía, agua y residuos; el uso de materiales sostenibles en montajes; la implementación de prácticas de movilidad sostenible; y la adopción de prácticas curatoriales y de conservación que minimicen el uso de recursos no renovables. Más allá de criterios de eficiencia, esta dimensión implica educar y comunicar desde una ética ecológica que articule cultura, territorio y vida, promoviendo reflexiones críticas sobre los desafíos socioambientales contemporáneos.

Sostenibilidad económica: se orienta a garantizar la continuidad del museo sin comprometer su misión pública. Para ello, promueve la diversificación de fuentes de financiación, el fortalecimiento de alianzas institucionales y la implementación de modelos basados en principios de economía circular y solidaria. La sostenibilidad económica no se reduce a la autosuficiencia financiera: se expresa también en la distribución justa, transparente y coherente de los recursos, asegurando que los criterios económicos apoyen —y no limiten— los valores culturales y sociales de la institución.

Sostenibilidad social: esta dimensión se fundamenta en la equidad, la inclusión y el bienestar colectivo. Un museo sostenible reconoce y valora el trabajo de su equipo, de mediadores, colaboradores y comunidades, garantizando condiciones laborales dignas, espacios para la participación y políticas de cuidado mutuo. Asimismo, se expresa en la responsabilidad del museo hacia las comunidades, promoviendo la accesibilidad universal, la equidad territorial y la participación en la producción de conocimiento y sentido.

Sostenibilidad cultural: es la dimensión que asegura la continuidad, diversidad y vitalidad de las expresiones culturales. El museo cumple un rol de corresponsabilidad y articulación en torno a las memorias, los conocimientos y las prácticas que sostienen la identidad plural del país. Esta perspectiva implica proteger el patrimonio cultural material e inmaterial, promover el diálogo de saberes, favorecer la transmisión intergeneracional y resignificar permanentemente los patrimonios en concertación con las comunidades. En última instancia, la sostenibilidad cultural es también una forma de justicia cultural.

De manera transversal, el museo reconoce que la sostenibilidad exige la continuidad de los procesos comunitarios, la diversidad en los equipos de trabajo y una voluntad institucional firme hacia adentro y frente a sus estructuras institucionales que asegure vínculos respetuosos y de largo plazo. Esta perspectiva invita a trascender enfoques focalizados en grupos muy específicos o especializados y a promover la diversificación de públicos, fortaleciendo la participación significativa y el carácter inclusivo de la institución.

En conclusión, la apuesta de sostenibilidad de la UAE Museo Nacional se configura como una iniciativa estratégica orientada por los principios de coherencia, responsabi-

lidad y corresponsabilidad, con el objetivo de integrar la sostenibilidad como eje transversal en todas sus acciones. La institución orienta sus esfuerzos a impulsar la investigación y la innovación en torno a la sostenibilidad cultural y ambiental en los museos, fortalecer redes y alianzas con otros museos, comunidades, entidades públicas e instituciones académicas, e implementar políticas internas de bienestar y equidad laboral basadas en la cultura del cuidado. Al mismo tiempo, busca adoptar criterios sostenibles en infraestructura, museografía y conservación para reducir los impactos ecológicos, e integrar la sostenibilidad en la comunicación y la mediación, fomentando la conciencia crítica y la participación ciudadana.

Territorialización: los museos más allá de sus muros

Si se entiende el territorio como el resultado de los procesos mediante los cuales un sujeto, comunidad o grupo social se vincula y apropia de un espacio geográfico que es marcado con sus experiencias, memorias y producción de sentido; que es un espacio construido socialmente que vincula historias y procesos económicos, políticos y culturales[35] y que no es estático, entonces podemos asumir que en Colombia existe una gran diversidad territorial.

Producto del colonialismo y las maneras en que en la época republicana se construyeron los estados nacionales, se asume que la nación colombiana, como comunidad imaginada[36], es homogénea, definiéndose un territorio nacional que poco da cuenta de las diversidades geopolíticas que existen en el país. Paradójicamente, el centralismo político ha hecho que el gobierno central reúna la mayor parte de los poderes y facultades para dirigir la nación, que están concentradas en las grandes ciudades, lo que hace que otras formas de gobierno local queden subordinadas al gobierno central[37]. Este centralismo no es solo político y administrativo, sino también cultural y simbólico, pues ciertos territorios son menos valorados que otros, simbólica y geopolíticamente.

A pesar de los cambios institucionales que produjo la Constitución de 1991 sobre las autonomías locales, se sigue concibiendo a determinados territorios como simples derivaciones que deben responder a centralismos citadinos donde se concentran los poderes políticos, económicos, culturales y sociales.

Lo anterior ha implicado que no solo las políticas públicas y los presupuestos se concentren en las grandes capitales, sino también que las capacidades de otras regiones y territorios se vean limitadas en su autonomía, manteniendo dependencia o desconexión con los centros de poder, afectando así sus identidades colectivas y culturales y la participación de las comunidades en las políticas territoriales.

Ello ha impactado a las diversas instituciones culturales y patrimoniales, como los museos. Si bien existen cada vez más esfuerzos por descentralizar las acciones y políticas museales, aún persisten limitaciones en las capacidades de muchos museos locales para su fortalecimiento, gestión y sostenibilidad.

35 Liliana López Levi y María Elena Figueroa Díaz, "Artes visuales y procesos de territorialización en contextos de narcoviolencia", *Argumentos. Estudios críticos de la sociedad*, núm. 71 (2013): 169–92.

36 Benedict Anderson, *Comunidades imaginadas. Reflexiones sobre el origen y la difusión del nacionalismo* (Fondo de Cultura Económica, 1983).

37 Museo Nacional de Colombia - Equipo de Museología, "Ejes Pilares del Museo Nacional de Colombia: Antirracismo, Reparación, Territorializacion y Descolonialidad".

Entonces, es importante profundizar en preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo puede la territorialización, en lugar de homogeneizar las culturas, convertirse en una práctica que potencie la diversidad y el diálogo entre los territorios y los museos?
- ¿Cómo puede abordarse la territorialización de los museos en contextos donde las estructuras centralistas y las relaciones de poder siguen marcando las prioridades institucionales, y qué estrategias podrían garantizar una participación equitativa y representativa de las comunidades locales en la construcción de identidades y narrativas territoriales?
- ¿Cómo puede la territorialización de los museos evitar convertirse en una forma de control de los patrimonios culturales y, en cambio, potenciar procesos de participación, corresponsabilidad y construcción colectiva con las comunidades?

Con base en lo anterior, para la UAE, la territorialización debe ser una apuesta desde dos perspectivas: por un lado, el fortalecimiento de una gobernanza distribuida, que promueva una participación más activa de los museos en la orientación de sus procesos, la toma de decisiones y el desarrollo de sus políticas, de acuerdo con las particularidades de sus contextos; y, por otro lado, la creación de un vínculo profundo entre los museos y los territorios donde se encuentran.

Desde la primera perspectiva, fortalecer una gobernanza distribuida supone impulsar políticas que potencien las capacidades institucionales de los museos, reconociendo la diversidad de los territorios en los que se encuentran. Esto implica fortalecer su participación en la orientación y desarrollo de los procesos museológicos, favoreciendo la articulación con distintos sectores y actores públicos, privados, sociales y comunitarios presentes en cada territorio.

Para ello, es necesario asegurar mejores condiciones laborales y mayor estabilidad para quienes trabajan en la institución, pues en general, los museos de determinados territorios cuentan con equipos reducidos e inestables que no permiten dar continuidad a los planes y proyectos ni garantizar su sostenibilidad económica, ambiental, social y cultural.

La segunda perspectiva supone fortalecer los vínculos entre los museos y las comunidades.

El territorio más que una categoría espacial, es una noción experiencial, que articula memorias, afectos, tensiones, logros, construcción identitaria de quienes lo habitan[38], pues el territorio para varias comunidades es la base de su identidad, prácticas culturales y espirituales, memorias y reafirmación, un espacio vital para su subsistencia[39], por tanto, los museos en sus políticas deben reconocer estas dimensiones del territorio.

38 Museo de la Ciudad Autoconstruida, *Si hay casa pa' tanta gente. Reflexiones colectivas desde y sobre el Museo de la Ciudad Autoconstruida* (Instituto Distrital de Patrimonio Cultural, 2023).

39 Museo Comunitario Étnico de Los Andes (MUCEA), *La vida del museo en voz de las comunidades - Minga de Pensamiento: Iskai wachu-Uta Jatëtšen: Hebras de sabiduría, memoria y territorio. Diagnóstico integral para la construcción de plan museológico del MUCEA* (MUCEA, 2024).

Desde esta perspectiva, las estrategias de territorialización museal deben promover conversaciones en torno a las desigualdades, la segregación y la estigmatización que afectan tanto personas como grupos producto de las violencias históricas, al tiempo deben definir acciones que reconozcan las luchas y resistencias de los grupos y personas que han construido las comunidades.

De esta forma deben formularse acciones que propendan por reconocer las diversidades étnicas, culturales y comunitarias para evitar la homogeneización de las experiencias individuales y sociales de quienes habitan[40] los territorios. Paralelamente, deben generar acciones sin daño que transformen las estigmatizaciones que se tienen sobre ciertos territorios debido a las particularidades raciales, de clase, regionales, incluso aquellas que han sido afectadas por el conflicto armado.

La territorialización debe considerar propuestas metodológicas que partan de las necesidades e intereses de las personas que asisten, participan e interactúan en los museos o que habitan a su alrededor, lo que permite la democratización cultural. Los museos deben ser abiertos, construidos con y en las comunidades, pues esto permitirá la identificación colectiva de las comunidades con sus memorias, acervos, bienes materiales e inmateriales, lo cual requiere que las propuestas museísticas estén más centradas en las personas y colectivos y no tanto en los objetos[41].

Territorializar significa que desde los museos se generen las condiciones para el desarrollo de procesos de curadurías colectivas con las comunidades,[42] respetando su autonomía para decidir si desean participar en ellas y las formas en que quieren ser representadas, favoreciendo la construcción de autorrepresentaciones que dignifiquen sus legados ancestrales y las prácticas culturales y sociales que realizan en sus entornos.

Una mediación comunitaria colaborativa[43] debe ser una apuesta de la territorialización, pues disminuye las distancias tanto reales como simbólicas entre las comunidades, vecinas y vecinos, públicos y permite ampliar el papel social, político y educativo de los museos.

Tanto el fortalecimiento de una gobernanza distribuida como la relación de los museos con sus entornos deben propender por la consolidación de un ecosistema de museos que promueva el diálogo, la colaboración y el fortalecimiento mutuo de capacidades entre los museos y las comunidades en los diferentes territorios, favoreciendo el desarrollo conjunto de proyectos de investigación, museológicos, de mediación y de comunicación.

La territorialización en los museos requiere de un giro epistémico, político y cultural, donde lo local es el centro geopolítico más importante y las comunidades son los sujetos centrales de su producción desde sus imaginarios, visiones de mundo, filosofías y prácticas.

40 Museo de la Ciudad Autoconstruida, *Si hay casa pa' tanta gente*.

41 Rosa María Hervás et al., "El museo como espacio de desarrollo local. Una experiencia de participación ciudadana", *ICOM Education* 1 (2017): 45–69.

42 De Mello y da Silva, "A mediação comunitária colaborativa: novas perspectivas para educação em museus", *ETD - Educação Temática Digital* 20 (2018): 623–39.

43 De Mello y da Silva, "A mediação comunitária colaborativa".

Colecciones, archivos y prácticas culturales

En un contexto marcado por disputas en torno a la memoria, la representación cultural y los derechos sobre el patrimonio, el Museo Nacional de Colombia continúa fortaleciendo una comprensión amplia y crítica sobre las colecciones y su gestión. Más allá de entenderlas exclusivamente como conjuntos de objetos organizados, conservados y clasificados bajo criterios técnicos o disciplinares, la UAE Museo Nacional reconoce las colecciones de cada uno de sus museos como construcciones históricas vinculadas a contextos culturales, territoriales y sociales[44].

En este sentido, los debates contemporáneos sobre museología y patrimonio plantean la necesidad de sumar las categorías tradicionales de organización museal —como arte, historia, etnografía, numismática, arte religioso, arte colonial, arqueología, entre otras— con enfoques interdisciplinarios que permitan comprender las múltiples dimensiones culturales, sociales y simbólicas de las colecciones[45]. Esta perspectiva invita a ampliar la noción de colección hacia otras formas de memoria y de patrimonios asociadas a las prácticas culturales, los archivos, los saberes colectivos y los registros contemporáneos.

Desde esta mirada, las colecciones se comprenden no solo como bienes destinados a la investigación, conservación y exhibición, sino también como expresiones culturales vinculadas a procesos de memoria, transmisión de saberes y construcción de significados en distintos contextos sociales y territoriales. En consecuencia, la preservación del patrimonio involucra tanto procesos de conservación material como acciones de documentación, circulación y transmisión cultural.

En el caso del patrimonio cultural inmaterial, su continuidad depende fundamentalmente de las comunidades portadoras y de las relaciones sociales y culturales que permiten su recreación permanente[46]; por tanto, los museos de la UAE deben fortalecer su papel como espacios de encuentro, diálogo, investigación y construcción colectiva, reconociendo que las colecciones están sujetas a procesos permanentes de reinterpretación, resignificación y relacionamiento, como medios de registro, difusión y transmisión en distintos contextos sociales y culturales. Esto implica consolidar modelos

44 Christina Kreps, "Indigenous Models of Museums, Curation, and Concepts of Cultural Heritage Preservation", en *Liberating Culture: Cross-Cultural Perspectives on Museums, Curation and Heritage Preservation* (Routledge, 2003).

45 Eilean Hooper-Greenhill, *Museums and the Interpretation of Visual Culture*, Museum Meanings (Routledge, 2000); Fiona R. Cameron, "Object-Orientated Democracies: Conceptualising Museum Collections in Networks", *Museum Management and Curatorship* 23, núm. 3 (2008): 229–43, https://doi.org/10.1080/09647770802233807.

46 UNESCO, *Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial* (UNESCO, 2003), https://ich.unesco.org/es/convencion; Edilma Pavón Díaz y Eriberto Bauzá Vázquez, "Sistema de acciones para preservar el patrimonio cultural vivo desde el museo", *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 2018, https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/813.

de trabajo colaborativo y articulación territorial que fortalezcan el intercambio entre los museos, las comunidades, las organizaciones culturales y otros actores vinculados a la gestión del patrimonio. De igual manera, supone promover formas de participación que reconozcan distintos conocimientos, experiencias y formas de relación con los patrimonios[47].

Asimismo, esta visión amplía la comprensión de los procesos de archivo, documentación y gestión de colecciones, incorporando perspectivas orientadas al acceso, la circulación del conocimiento y el cuidado compartido. En este sentido, los archivos y registros asociados a las colecciones se entienden no solo como mecanismos de conservación documental, sino también como herramientas para la investigación, la construcción de memoria y el fortalecimiento de vínculos culturales y sociales[48].

Se reconoce también que los procesos de documentación y registro de prácticas vivas implican desafíos éticos, metodológicos y técnicos que requieren enfoques situados y contextualizados. Esto supone desarrollar estrategias capaces de responder al carácter dinámico y cambiante de las prácticas culturales, así como fortalecer capacidades institucionales para la preservación digital, la gestión de archivos audiovisuales y el acceso sostenible a contenidos digitales. Igualmente, implica reconocer que los procesos de documentación y archivo no son neutrales, sino que participan activamente en la construcción de relatos, memorias y formas de representación cultural[49].

Desde esta perspectiva, el Museo Nacional concibe la gestión de colecciones de manera articulada en sus distintos ámbitos de acción: como referente del sector museal, como Unidad Administrativa Especial y como conjunto de museos. Esto implica reconocer que la gestión de colecciones es un proceso transversal que involucra redes museales, bibliotecas, archivos, organizaciones sociales, instituciones culturales y actores territoriales.

La estrategia institucional en torno a las colecciones se orienta a partir de preguntas fundamentales:

- ¿Cómo repensar las colecciones y su gestión desde las transformaciones contemporáneas del museo y de los patrimonios?
- ¿qué implica ampliar la noción de colección para que comprenda también registros de prácticas culturales, memorias vivas y patrimonio inmaterial?
- ¿qué retos éticos, metodológicos y técnicos surgen en los procesos de documentación, registro y preservación de estas prácticas?
- ¿cómo fortalecer procesos de salvaguardia y activación de patrimonios inmateriales?

47 Christina Kreps, "Indigenous Models of Museums, Curation, and Concepts of Cultural Heritage Preservation", en *Liberating Culture: Cross-Cultural Perspectives on Museums, Curation and Heritage Preservation* (Routledge, 2003).

48 Fernanda Carvajal y Mabel Tapia, "Trayectorias inapropiables: en torno al Archivo CADA (Colectivo Acciones de Arte)", conference paper presented en Archivos del Común III. Archivos inapropiables, 2019, https://www.museoreinasofia.es.

49 Carvajal y Tapia, "Trayectorias inapropiables: en torno al Archivo CADA (Colectivo Acciones de Arte)".

- ¿cómo ampliar la participación de las comunidades en la construcción e interpretación de las colecciones?
- ¿cómo responder a los desafíos éticos y tecnológicos asociados a los registros y colecciones contemporáneas?
- ¿cómo fortalecer modelos de gestión colaborativa y en red?

En primer lugar, la UAE debe avanzar hacia una política de colecciones ampliada, que incorpore tanto los patrimonios materiales como las prácticas vivas, memorias orales, archivos comunitarios y acervos digitales. Esto implica incorporar criterios y capacidades institucionales relacionadas con la participación, el reconocimiento de los derechos de autor, la corresponsabilidad, el diálogo intercultural y la construcción compartida del conocimiento, así como revisar metodologías de adquisición, documentación, investigación, conservación y acceso.

En segundo lugar, se plantea consolidar formas de trabajo territorial y colaboración con comunidades, museos comunitarios, colectivos de memoria, organizaciones culturales y procesos locales. Más allá de esquemas consultivos o de participación puntual, esta perspectiva busca propiciar relaciones de trabajo sostenidas que permitan compartir conocimientos, producir registros conjuntos y ampliar las formas de interpretación y circulación de las colecciones.

En tercer lugar, se propone fortalecer los sistemas de documentación y gestión de colecciones mediante herramientas digitales, enfoques interdisciplinarios y modelos colaborativos de producción de información. Esto supone fortalecer capacidades institucionales, organizacionales y tecnológicas orientadas a la preservación digital, la gestión de archivos audiovisuales, la sostenibilidad de los sistemas de información y el acceso a contenidos y registros en distintos soportes. En este marco, se reconoce que los procesos de clasificación, catalogación y registro no son neutrales, sino que participan en la construcción de relatos y representaciones culturales. Por ello, resulta necesario incorporar metodologías capaces de incluir contextos, usos, memorias y voces diversas en los procesos documentales y curatoriales.

De igual manera, el coleccionismo de soportes digitales, su preservación a largo plazo, la gestión de archivos audiovisuales y la conservación de registros contemporáneos plantean la necesidad de fortalecer capacidades técnicas, infraestructura tecnológica y criterios institucionales orientados a la sostenibilidad, accesibilidad y cuidado de contenidos digitales y materiales de archivo en distintos soportes.

Esta apuesta supone también revisar los modelos institucionales desde los cuales se gestionan las colecciones, incorporando enfoques más flexibles e interdisciplinarios que permitan responder a la complejidad de los patrimonios contemporáneos. En este sentido, las colecciones se comprenden como conjuntos dinámicos y situados, vinculados a contextos sociales, culturales y territoriales específicos.

En coherencia con ello, el Museo Nacional reconoce que conservar no implica únicamente preservar objetos, sino también generar condiciones para la transmisión, circulación y continuidad social de conocimientos, memorias y prácticas culturales. Esto

supone articular preservación, investigación, mediación y acceso público como dimensiones inseparables de la gestión de colecciones.

Finalmente, esta visión proyecta a la UAE Museo Nacional como una institución que entiende las colecciones como espacios de investigación, memoria y producción cultural, vinculados a las transformaciones sociales y culturales del país. Desde esta perspectiva, la gestión de colecciones se orienta hacia el acceso, la circulación del conocimiento y el reconocimiento de la diversidad de memorias, saberes y prácticas culturales.

Gobernanza participativa y construcción de lo común

Ante la demanda ciudadana de ampliación de los espacios de participación, el reconocimiento de la diversidad cultural, el fortalecimiento de los derechos culturales y la transformación de las instituciones públicas, la gobernanza se consolida como una dimensión estratégica para el futuro de la UAE Museo Nacional. Más que una cuestión asociada exclusivamente a estructuras administrativas, organigramas o procedimientos de gestión, la gobernanza comprende la manera en que se distribuyen las responsabilidades, se construyen acuerdos, se toman decisiones y se articulan los múltiples actores que participan en la vida institucional[50].

Esta perspectiva supone reconocer que los museos contemporáneos no son únicamente espacios de conservación, investigación o exhibición, sino infraestructuras culturales y sociales que adquieren sentido a través de las relaciones que establecen con las personas, las comunidades, los territorios y los diversos sectores que conforman la sociedad. Desde esta mirada, la legitimidad de una institución museal no depende exclusivamente de su capacidad técnica o de la autoridad de sus expertos, sino también de su capacidad para generar confianza, promover el diálogo y construir valor público de manera colectiva[51].

La gobernanza implica comprender que la toma de decisiones en los museos es el resultado de procesos de articulación entre múltiples actores, saberes e intereses que intervienen en la vida institucional. Por ello, exige reconocer la existencia de múltiples actores que inciden en la definición de los horizontes institucionales y que aportan conocimientos, experiencias y perspectivas indispensables para responder a los desafíos contemporáneos. En este sentido, la participación deja de entenderse como una acción complementaria o consultiva para convertirse en un componente estructural de la vida institucional.

Las personas y comunidades dejan de ser consideradas únicamente como visitantes o beneficiarios de programas culturales para ser reconocidas como interlocutores legítimos, portadores de saberes, memorias y experiencias que contribuyen a la construcción permanente de la institución. Asimismo, la gobernanza reconoce que los museos son escenarios donde convergen intereses, perspectivas y expectativas diversas, por lo que

50 John Byrne et al., eds., *The Constituent Museum: Constellations of Knowledge, Politics and Mediation: A Generator of Social Change* (Amsterdam, 2018); Elena Vadillo Lobo, "Gobernanza y financiación de museos: análisis comparado de las modalidades existentes en los Estados Unidos de América y en los museos españoles de titularidad estatal", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 33 (2023): 63–81, https://doi.org/10.24965/gapp.11161.

51 Byrne et al., *The Constituent Museum*.

requiere mecanismos capaces de tramitar el desacuerdo, la deliberación y la negociación como elementos inherentes a la vida institucional[52].

Esta visión adquiere una relevancia particular para la Unidad Administrativa Especial Museo Nacional. Como entidad que articula dieciséis museos con trayectorias, colecciones, equipos de trabajo, contextos territoriales y comunidades diversas, la gobernanza debe entenderse como una capacidad para coordinar diferencias sin anularlas, promover objetivos comunes sin desconocer las especificidades locales y construir una visión compartida sin reproducir dinámicas de centralización.

En este contexto, la gobernanza supone la capacidad de articular un conjunto diverso de museos bajo una orientación estratégica común, pero sin limitar la posibilidad de desarrollo e implementación de estrategias específicas adicionales y reconociendo al mismo tiempo las particularidades territoriales, temáticas y comunitarias que caracterizan a cada uno de ellos. La existencia de una estructura administrativa común no implica homogeneidad institucional; por el contrario, exige desarrollar mecanismos que permitan reconocer la diversidad como una fortaleza estratégica para el conjunto de museos que integran la entidad. En consecuencia, uno de los principales desafíos consiste en equilibrar la necesaria coordinación administrativa con formas de gobernanza más distribuidas, capaces de reconocer la autonomía, los conocimientos situados y las capacidades de decisión de los territorios y museos que hacen parte de la UAE[53].

Desde esta perspectiva, la UAE Museo Nacional concibe su gobernanza desde tres dimensiones complementarias: como institución pública, como entidad que articula un conjunto de dieciséis museos y como actor estratégico para el fortalecimiento del sector museal y cultural del país. Estas dimensiones demandan una articulación permanente entre la dirección estratégica, las capacidades de decisión de los museos, la participación de comunidades y actores territoriales, la construcción de alianzas con otros sectores públicos, privados, académicos y sociales, y el liderazgo en la formulación, implementación y promoción de políticas, programas y redes que contribuyan al desarrollo del campo museal. La gobernanza se entiende, así como una práctica relacional que fortalece la capacidad institucional para responder a contextos cambiantes, generar aprendizajes colectivos y garantizar la sostenibilidad de largo plazo[54].

Asimismo, esta apuesta reconoce que la sostenibilidad institucional constituye una dimensión fundamental de la gobernanza. La capacidad para gestionar recursos, establecer alianzas estratégicas, garantizar una memoria institucional integral y actuar con transparencia en la toma de decisiones y fortalecer mecanismos de rendición de cuentas forma parte de la responsabilidad pública de los museos. En consecuencia, la gobernanza no solo debe promover la participación y la inclusión, sino también asegurar

52 Byrne et al., *The Constituent Museum*.

53 Roger C. Schonfeld y Liam Sweeney, *Organizing the Work of the Art Museum* (Ithaka S+R, 2019), https://doi.org/10.18665/sr.311731; Laura Delgado Caballero et al., "Museos del Valle de Toluca (México). Una historia marcada por la intervención estatal y su falta de gestión e innovación", *Revista Universidad y Empresa* 25, núm. 45 (2023), https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/13338.

54 Vadillo Lobo, "Gobernanza y financiación de museos: análisis comparado de las modalidades existentes en los Estados Unidos de América y en los museos españoles de titularidad estatal".

las condiciones necesarias para la continuidad de los procesos culturales, educativos, investigativos y patrimoniales que desarrolla la entidad[55].

En un escenario caracterizado por transformaciones tecnológicas, cambios en las formas de participación ciudadana y nuevas demandas sociales, la gobernanza requiere igualmente fortalecer la capacidad de adaptación institucional. Esto implica promover estructuras flexibles, favorecer la circulación del conocimiento, estimular la innovación organizacional y generar mecanismos permanentes de evaluación y aprendizaje que permitan responder de manera oportuna a los retos del entorno. La innovación, desde esta perspectiva, no se limita a la incorporación de herramientas tecnológicas, sino que comprende nuevas formas de organización, colaboración y construcción colectiva de lo público[56].

La estrategia de gobernanza de la UAE Museo Nacional se orienta a partir de preguntas fundamentales: ¿cómo fortalecer la participación efectiva de comunidades y actores culturales en la vida institucional?, ¿cómo articular la diversidad territorial de los museos que integran la entidad sin reproducir dinámicas centralistas?, ¿cómo garantizar la sostenibilidad institucional preservando el interés público?, ¿cómo construir mecanismos de coordinación que favorezcan el trabajo colaborativo y la circulación de conocimientos?, ¿cómo consolidar una institución capaz de aprender, adaptarse y transformarse frente a los desafíos contemporáneos?

Frente a estas preguntas, la UAE Museo Nacional define cinco líneas de acción estratégicas. En primer lugar, fortalecer mecanismos de participación e incidencia que permitan ampliar la intervención de comunidades, actores culturales, sectores sociales y territorios en los procesos de deliberación y construcción institucional. En segundo lugar, consolidar una gobernanza territorial y en red que reconozca las particularidades de los dieciséis museos y promueva relaciones horizontales de cooperación, intercambio y construcción colectiva. En tercer lugar, fortalecer la coordinación institucional mediante estructuras de trabajo transversales, colaborativas e interdisciplinarias que favorezcan la articulación entre áreas y museos. En cuarto lugar, promover condiciones de sostenibilidad, transparencia y corresponsabilidad que garanticen la continuidad de los procesos institucionales y fortalezcan la confianza pública. Finalmente, impulsar una cultura organizacional basada en la gestión del conocimiento, la evaluación, la innovación y el aprendizaje permanente.

Estas líneas de acción requieren avanzar hacia mecanismos que permitan documentar experiencias, sistematizar aprendizajes, fortalecer espacios de diálogo y generar capacidades para la toma de decisiones compartidas. Del mismo modo, implican consolidar instancias de articulación que favorezcan la representación de los distintos territorios, museos y comunidades vinculadas a la entidad, garantizando que la diversidad de voces contribuya efectivamente a la construcción de las políticas y prioridades institucionales.

55 Vadillo Lobo, "Gobernanza y financiación de museos: análisis comparado de las modalidades existentes en los Estados Unidos de América y en los museos españoles de titularidad estatal".

56 Byrne et al., *The Constituent Museum*; Delgado Caballero et al., "Museos del Valle de Toluca (México). Una historia marcada por la intervención estatal y su falta de gestión e innovación".

En coherencia con esta visión, la UAE Museo Nacional se proyecta como una institución pública capaz de articular liderazgo, participación y sostenibilidad; una entidad que reconoce la diversidad territorial y cultural como fundamento de su acción; y un conjunto de museos que construye valor público a través del diálogo, la corresponsabilidad y la cooperación. Más que un modelo de administración, la gobernanza se concibe como una práctica de articulación, corresponsabilidad y construcción colectiva que fortalece la capacidad de los museos para servir a la sociedad, responder a sus transformaciones y contribuir a la construcción de un país más plural, incluyente y participativo.

Plan estratégico 2026 – 2038

Plan estratégico

El componente estratégico del Plan Museológico 2026–2038 establece el marco de largo aliento que orientará las decisiones, prioridades y transformaciones de la UAE Museo Nacional. Su propósito es ofrecer una visión compartida que trascienda coyunturas institucionales y fortalezca la misión pública del Museo como referente educativo, de investigación, de gestión de colecciones y de relación con los públicos. En un contexto marcado por nuevas formas de participación, avances digitales y mayores demandas de inclusión, se hace necesario definir apuestas claras que garanticen la vigencia, relevancia y sostenibilidad de la institución.

Construir este horizonte estratégico implica precisar los lineamientos que guiarán la gestión de las colecciones, la conservación, la investigación, la educación, la museografía, las comunicaciones y el relacionamiento territorial. Ello exige revisar cómo se produce y circula el conocimiento, cómo se activan las colecciones en diálogo con la sociedad y cómo se consolidan experiencias pertinentes y accesibles para públicos diversos. De manera complementaria, el componente estratégico busca fortalecer la capacidad institucional mediante modelos de gobernanza flexibles, herramientas de planificación sólidas y prácticas colaborativas que faciliten la toma de decisiones.

El Plan también permite anticipar escenarios futuros y preparar al museo para responder a retos emergentes a través de sistemas de información actualizados, el fortalecimiento de equipos, la sostenibilidad financiera y la articulación con actores culturales, comunitarios e interinstitucionales. Estas estrategias son fundamentales para ampliar la presencia del museo a nivel nacional e internacional y potenciar su aporte al sector museal.

En conjunto, el componente estratégico constituye una guía para consolidar una Unidad Administrativa Especial Museo Nacional más articulada, pertinente y cercana a las comunidades, capaz de liderar procesos culturales de largo aliento y de contribuir activamente a la construcción de memorias plurales y de un horizonte compartido.

De igual manera, el desarrollo de las estrategias requiere de la articulación y definición de metodologías, metas y procesos conjuntos con los equipos del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. Esto implica fortalecer los relacionamientos cotidianos, por ejemplo, con el Grupo de Administrativa y Servicios, la Dirección de Patrimonio, el Grupo de Infraestructura Cultural en función del mantenimiento y fortalecimiento de los bienes inmuebles de los museos, así como con la Secretaría General y la Oficina Asesora de Planeación para la gestión de nuevos recursos y el seguimiento de las políticas, planes y programas en sus instrumentos, creando nuevas relaciones necesarias para expandir y potenciar las acciones a adelantar como UAE.

En algunas de las estrategias se encontrará el ícono , que señala que su desarrollo deberá contemplar aportes o lineamientos para el sector museal.

Estrategia de accesibilidad e inclusión

ANTECEDENTES

La formulación de la Política de Accesibilidad e Inclusión se sustenta en procesos y experiencias previas desarrolladas por la Unidad Administrativa Especial. Entre estos antecedentes se destacan:

- El Proyecto educativo Museo Multisensorial, estrategia pedagógica orientada a niños y jóvenes con discapacidad visual, auditiva y cognitiva.
- Los lineamientos de accesibilidad desarrollados en conjunto con los equipos de Museografía y Educación para diferentes exposiciones de la UAE Museo Nacional.
- Los lineamientos y políticas del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes en materia de derechos culturales, inclusión y accesibilidad.
- El diagnóstico de accesibilidad de los museos de la UAE, que permitió identificar barreras, avances y oportunidades de mejora en los procesos museológicos.
- Asimismo, el Museo Nacional ha desarrollado el Programa de Comunidades, Accesibilidad e Inclusión, cuyas experiencias y aprendizajes constituyen un punto de partida para la implementación de esta política y su ampliación progresiva al conjunto de museos de la UAE.

POLÍTICA DE ACCESIBILIDAD E INCLUSIÓN

La Política de Accesibilidad e Inclusión de la UAE Museo Nacional tiene como propósito garantizar el ejercicio pleno de los derechos culturales mediante el acceso autónomo, seguro, digno y equitativo a los espacios, servicios, actividades culturales, colecciones y contenidos de los museos. Su objetivo es asegurar que la planificación, el diseño y la ejecución de las acciones curatoriales, museográficas, educativas, comunicativas y de los demás procesos misionales se desarrollen, reconociendo la diversidad social, étnica, generacional y funcional de la ciudadanía e incorporando la participación vinculante de personas con discapacidad, víctimas del conflicto armado, comunidades históricamente excluidas y otros grupos de especial protección constitucional.

Esta política se desarrolla en articulación con los marcos normativos y lineamientos del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, así como con referentes nacionales e internacionales en materia de accesibilidad e inclusión en museos, incorporando las particularidades del quehacer museológico.

La accesibilidad se asume como un eje misional y transversal —no como un valor agregado— que orienta una transformación institucional dirigida a eliminar barreras físicas,

sensoriales, comunicativas, digitales, sociales y epistémicas. Su construcción e implementación se fundamenta en procesos de diálogo y participación con las comunidades y la ciudadanía, en coherencia con el principio "nada sobre nosotros sin nosotros".

Los componentes de esta política establecen el marco que orienta su implementación. Estos incluyen:

- Enfoque de derechos humanos y modelo social de la discapacidad, que reconoce que las barreras que limitan la participación cultural se encuentran en el entorno social, institucional y físico, y no en las personas.
- El principio de accesibilidad universal y diseño para todos, que orienta la adecuación de espacios, museografías, orientaciones, contenidos y servicios, así como la integración de criterios de accesibilidad en los procesos curatoriales, museográficos, educativos, comunicativos y digitales de los museos.
- La participación vinculante de la sociedad civil, en particular de personas con discapacidad, víctimas del conflicto armado y grupos históricamente excluidos, en la planeación, revisión y evaluación de los proyectos museológicos.
- La formación continua de los equipos de los museos, orientada a fortalecer una cultura institucional de accesibilidad, inclusión y garantía de los derechos culturales.
- La evaluación periódica de las condiciones de accesibilidad, mediante el seguimiento de las condiciones arquitectónicas, museográficas, orientativas, comunicacionales y de servicios, hacia un modelo integral y sostenible de mejora continua.

La Política de Accesibilidad e Inclusión establece orientaciones que pueden ser aplicables al sector museal, entre ellas la adopción de criterios de accesibilidad universal y diseño para todos, la participación vinculante de comunidades y grupos históricamente excluidos, la eliminación de barreras físicas y comunicativas, la integración de la accesibilidad en los procesos misionales de los museos y el fortalecimiento de las capacidades de los equipos institucionales.

Este componente se articula con el Plan Nacional de Cultura 2024–2038 aporta orientaciones relevantes para el desarrollo de esta política, particularmente desde el Campo 1. Diversidad y diálogo intercultural, Línea 3. Cultura libre de discriminación, exclusión y sexismo, Tema 5. Cultura y discapacidad, al promover el reconocimiento de la diversidad funcional de la ciudadanía, la eliminación de prácticas de exclusión y discriminación, y el fortalecimiento de las condiciones para el ejercicio efectivo de los derechos culturales. Asimismo, se relaciona con el Campo 2. Memoria y creación cultural, Línea 3. Espacios de la cultura, Tema 2. Accesibilidad universal, al impulsar la incorporación de criterios de accesibilidad en los espacios, servicios, contenidos y procesos culturales, favoreciendo la participación activa de públicos diversos en la vida cultural. Estas orientaciones contribuyen a consolidar museos accesibles, incluyentes y participativos, comprometidos con la eliminación de barreras físicas, comunicativas, digitales, sociales y epistémicas.

PROGRAMA DE COMUNIDADES, ACCESIBILIDAD E INCLUSIÓN

El Programa de comunidades, accesibilidad einclusión constituye el instrumento mediante el cual la UAE Museo Nacional implementa los principios establecidos en la Política de Accesibilidad e Inclusión, orientando acciones y estrategias que contribuyan a garantizar el ejercicio de los derechos culturales y la participación de la ciudadanía en los procesos museológicos.

El programa asume la accesibilidad como un principio transversal que guía el diseño, la gestión, el desarrollo y la evaluación de los proyectos museológicos, promoviendo la eliminación progresiva de barreras físicas, sensoriales, comunicativas, digitales y sociales que limitan el acceso, la participación y el disfrute del patrimonio cultural.

A partir de la experiencia desarrollada por el Museo Nacional y del trabajo conjunto con los museos de la UAE, el programa establece un marco de acción para ampliar las condiciones de acceso y participación de diversos públicos en los espacios físicos y virtuales, así como en las colecciones, exposiciones, programas, proyectos y servicios culturales y educativos de los museos.

En particular, el programa orienta el desarrollo de estrategias dirigidas a responder a las necesidades de diversos grupos poblacionales, entre ellos las infancias, las personas mayores, las personas con discapacidad y las comunidades históricamente excluidas, promoviendo su participación vinculante en la vida cultural de los museos.

De esta manera, el programa contribuye al cumplimiento de los derechos culturales y de los derechos de las personas con discapacidad reconocidos en la Constitución Política de Colombia, la Ley 361 de 1997 y las normas técnicas vigentes en materia de accesibilidad.

Los componentes de este programa establecen el marco que orienta su implementación. Estos incluyen:

- Procesos permanentes de formación para los equipos de los museos y los aliados de la UAE Museo Nacional, orientados al fortalecimiento de capacidades en accesibilidad universal, trabajo con comunidades e inclusión, y fundamentados en los pilares institucionales del museo —descolonialidad, reparación, territorialización y antirracismo— con el fin de promover prácticas museológicas que garanticen el ejercicio de los derechos culturales.
- Mecanismos de convocatoria y participación vinculante de grupos poblacionales y comunidades, incluyendo personas con discapacidad, víctimas del conflicto armado, pueblos indígenas, el pueblo Rrom, comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras, personas mayores, población migrante, infancias y otros públicos históricamente subrepresentados, para la toma de decisiones sobre proyectos, contenidos y procesos museológicos.
- Lineamientos de diseño accesible para los espacios y experiencias museales, que integren criterios de accesibilidad en el diseño arquitectónico, museográfico y curatorial, incorporando recursos táctiles, auditivos, visuales y multicanal que favorezcan

experiencias multisensoriales y amplíen las formas de acceso y comprensión de los contenidos de los museos.

- Estrategias educativas, de mediación y comunicación inclusivas, adaptadas a la diversidad de edades, trayectorias educativas y condiciones de los públicos, que incluyan el desarrollo de contenidos accesibles en distintos formatos y lenguajes, tanto en los espacios físicos como en los entornos digitales de los museos, así como el reconocimiento del bilingüismo español–lengua de señas colombiana, de acuerdo con la normativa vigente.
- Sistemas de evaluación continua de los niveles de accesibilidad, que permitan identificar avances y brechas en las condiciones arquitectónicas, orientativas, expositivas, educativas y comunicativas de los museos, y generar ajustes progresivos en coherencia con la política institucional de accesibilidad.

METAS PRELIMINARES DE LA ESTRATEGIA

- Garantizar el acceso, la participación y el disfrute de los museos para todas las personas, en condiciones de igualdad y sin discriminación.
- Identificar, reducir y eliminar progresivamente las barreras del entorno —físicas, comunicativas, digitales, institucionales y actitudinales— que limitan la participación cultural.
- Incorporar el enfoque de derechos humanos y el modelo social de la discapacidad en los procesos institucionales, incluyendo la planeación, la curaduría, la educación, la mediación, la comunicación y la gestión de espacios.
- Fortalecer las capacidades del equipo de los museos para diseñar e implementar prácticas, contenidos y servicios accesibles e inclusivos.
- Promover la participación de diversas poblaciones y comunidades en el diseño, implementación y evaluación de las estrategias de accesibilidad e inclusión de los museos.

Estrategia de administración y gestión de espacios

ANTECEDENTES

La formulación de la Política de Gestión y Administración de Espacios se sustenta en insumos institucionales y experiencias previas desarrolladas en los museos de la Unidad Administrativa Especial. Estos documentos han permitido identificar criterios administrativos, museográficos y de diseño espacial relacionados con la gestión, el uso y la adecuación de los espacios museales. Entre estos antecedentes se destacan:

- La Guía de operación del área administrativa y financiera del Museo Nacional de Colombia, que establece orientaciones para la gestión administrativa, el mantenimiento de las instalaciones, la seguridad, el control de inventarios y el soporte operativo necesario para el funcionamiento del museo.
- El documento del Proyecto de renovación del guion y del montaje museográfico del Museo Nacional de Colombia, que definió criterios para la reorganización de los espacios expositivos, la circulación de los públicos y la integración de las colecciones dentro de una narrativa museográfica renovada.
- La Guía de uso de los recursos museográficos del Museo Santa Clara, que establece orientaciones técnicas para el montaje de exposiciones y para el uso de los espacios y dispositivos museográficos disponibles en el museo.
- El Protocolo para el préstamo o alquiler de espacios del Museo Colonial y Santa Clara (DI-MNC-010). Con este documento se busca establecer un lineamiento para el alquiler o préstamo de los espacios de los mencionados museos.

POLÍTICA DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE ESPACIOS

La Política de Gestión y Administración de Espacios tiene como propósito orientar la planificación, gestión, uso y desarrollo de la infraestructura de los museos, asegurando que sus espacios respondan a las necesidades institucionales de conservación, investigación, creación, aprendizaje, participación, accesibilidad y bienestar laboral. Así mismo, busca que dichos espacios expresen de manera coherente la identidad, los valores y la misión de los museos.

Esta política procura establecer un equilibrio entre la funcionalidad técnica de la infraestructura y la dimensión simbólica de los museos, garantizando que cada espacio —físico o digital— contribuya al cumplimiento de su misión cultural, educativa y social.

De igual manera, establece lineamientos para el uso y préstamo temporal de los espacios mediante alianzas, convenios u otros mecanismos, de manera que puedan contribuir a la sostenibilidad de los museos, garantizando que dichas actividades no generen afectación reputacional ni daños a las instalaciones, a las colecciones, ni a quienes realicen en ellas sus labores.

Los componentes de esta política establecen el marco que orienta su implementación. Estos incluyen:

- Plan de mejoramiento y ampliación de la infraestructura museal. Incluye la adecuación, mantenimiento y ampliación de los espacios de los museos, priorizando criterios de sostenibilidad, accesibilidad, función museológica y adaptabilidad para la incorporación de nuevas tecnologías.
- Infraestructura digital y tecnológica. Desarrollo y fortalecimiento de las infraestructuras digitales del museo, entendidas como espacios complementarios al espacio físico que permiten la circulación de contenidos, el acceso a la información y nuevas formas de interacción con los públicos.
- Relación del museo con su entorno físico y patrimonial. Considera la articulación de los museos con las condiciones urbanas, patrimoniales y territoriales en las que se encuentran ubicados, así como con los Planes Especiales de Manejo y Protección (PEMP) los Planes Especiales de Salvaguardia (PES), los Planes de Manejo Arqueológico (PMA) y otras normativas aplicables.
- Uso de los espacios museales. Definición de parámetros para el uso de los espacios expositivos, educativos y zonas comunes de los museos, garantizando su coherencia con la misión institucional y sus funciones misionales. Este componente contempla modalidades como préstamo, alianzas, convenios o alquiler temporal de espacios, en articulación con las dependencias del Ministerio que establecen lineamientos en esta materia.
- Estrategias de activación de espacios fuera del museo. Desarrollo de estrategias para el uso de espacios físicos externos, tales como sedes alternas, espacios comunitarios o infraestructuras culturales existentes, que permitan ampliar la presencia territorial y las posibilidades de programación de los museos.
- Manejo de la identidad institucional, señalética y comunicación de los espacios. Transversalización del lenguaje institucional en la señalética, la identidad visual y la comunicación museográfica de los espacios, con el fin de facilitar la orientación de los públicos, garantizar criterios de accesibilidad y comunicar de manera clara la identidad institucional.
- Articulación institucional de los espacios de la UAE Museo Nacional. Fortalecimiento de la coherencia institucional entre los distintos museos que conforman la UAE Museo Nacional, de manera que, aunque mantengan identidades particulares, los espacios comuniquen una pertenencia institucional reconocible para los usuarios.
- Espacios de trabajo institucional y bienestar laboral. Adecuación de infraestructuras y espacios de trabajo que garanticen condiciones adecuadas para el desarrollo de las labores del equipo institucional.

- Articulación con el Plan de Gestión del Riesgo de los museos. Integración de criterios de prevención, mitigación y respuesta frente a riesgos en la planificación, adecuación y uso de los espacios.

La Política de Gestión y Administración de Espacios establece orientaciones que pueden ser aplicables al sector museal, articuladas con referentes internacionales y con la normativa nacional en materia de patrimonio cultural. Entre ellas se encuentran criterios para la planificación, mantenimiento y adecuación de la infraestructura museal bajo principios de accesibilidad, sostenibilidad y función museológica, así como orientaciones sobre señalética, identidad visual y comunicación museográfica, y la incorporación de criterios de gestión del riesgo en la administración de los espacios.

Este componente se articula con el Plan Nacional de Cultura 2024–2038, que aporta orientaciones relevantes para el desarrollo de esta política, particularmente desde el Campo 2. Memoria y creación cultural, Línea 3. Espacios de la cultura, en los temas 3. Infraestructura y dotación y 4. Entornos y medios digitales e interactivos. En este marco, promueve el fortalecimiento y la adecuación de las infraestructuras culturales como condiciones para el ejercicio de los derechos culturales, la creación, la memoria y la participación ciudadana, así como la incorporación de entornos digitales que amplíen las posibilidades de acceso, circulación, interacción y apropiación de contenidos culturales. Estas orientaciones contribuyen a concebir los espacios museales —físicos y digitales— como infraestructuras culturales que favorecen la accesibilidad, la sostenibilidad, la presencia territorial y el cumplimiento de las funciones misionales de los museos.

METAS PRELIMINARES DE LA ESTRATEGIA

- Definir parámetros claros para el uso de los espacios de los museos que prevengan su uso inadecuado y garanticen su coherencia con las funciones misionales.
- Establecer lineamientos institucionales para la relación con actores externos frente a necesidades, solicitudes u ofertas de uso de los espacios de los museos.
- Desarrollar una planeación estratégica para la ampliación y adaptación de los espacios museales, de acuerdo con las necesidades misionales de los museos de la UAE.
- Consolidar infraestructuras digitales adecuadas para el desarrollo de las funciones misionales de los museos.
- Mejorar y adecuar los espacios de trabajo institucional, garantizando condiciones idóneas para el desarrollo de las actividades de los equipos.
- Optimizar el uso de los espacios de los museos de la UAE, de manera que respondan de forma más eficiente a sus funciones misionales.
- Fortalecer la relación de los museos con sus entornos urbanos y territoriales, reconociendo sus condiciones patrimoniales y sociales.
- Identificar los riesgos asociados al uso de los espacios museales, en articulación con el Plan de Gestión del Riesgo de los museos.

Estrategia de educación e investigación

ANTECEDENTES

La formulación de la Política de educación e investigación se sustenta en procesos y experiencias previas desarrolladas por la Unidad Administrativa Especial. Entre estos antecedentes se destacan:

- Manual del área de curaduría del Museo Nacional, que da cuenta de qué es la curaduría, los pasos básicos para abordar la investigación curatorial, los procesos de documentación y la definición del guion científico y técnico, entre otros aspectos.
- Manual del departamento de la división educativa y cultural, "¿Qué hace el área educativa de un museo?", en el que se abordan los criterios sobre lo educativo en el museo, las estrategias de mediación, el diseño de materiales didácticos, entre otros aspectos.
- Plan estratégico 2001–2010: Bases para el Museo Nacional del Futuro, el cual generó una apuesta común en torno a la renovación del Museo Nacional de Colombia.
- Proyecto de renovación del guion y del montaje museográfico del Museo Nacional de Colombia, el cual conceptualiza los espacios de exposiciones permanentes del Museo Nacional de Colombia.

POLÍTICA DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN

La Política de Educación e Investigación de la UAE Museo Nacional establece el marco conceptual, ético y estratégico que orienta la forma en que la institución produce y comparte el conocimiento y activa el patrimonio cultural junto con los públicos, incidiendo en la construcción, interpretación y circulación de las memorias y narrativas sobre la nación. Define la postura del museo frente a los marcos pedagógicos y didácticos, la investigación y el diálogo intercultural, y lo sitúa como un agente público comprometido con la construcción de memorias plurales y con el fortalecimiento democrático. Su propósito es consolidar un ecosistema de investigación y educación participativo y socialmente relevante, que articule conocimientos y saberes académicos, comunitarios, ancestrales, artísticos y ciudadanos, reconociendo la relación entre conocimiento, colecciones, patrimonios y memorias como campos en permanente reinterpretación.

La política garantiza que las prácticas educativas e investigativas promuevan el pensamiento crítico, la apropiación social del conocimiento y del patrimonio cultural, y la ampliación de narrativas sobre la nación, fortaleciendo vínculos con públicos históricamente excluidos y subrepresentados como actores clave en los procesos del museo. Además, orienta la forma en que el museo investiga, educa y comunica, en coherencia

con los pilares de antirracismo, reparación, territorialización, descolonización y enfoque de género.

Sus componentes principales son:

- Principios orientadores: participación y construcción conjunta, accesibilidad, diversidad cultural, diálogo de saberes, pertinencia territorial y responsabilidad ética y compromiso público del museo. Estos principios orientan relaciones horizontales y la corresponsabilidad en la producción de conocimiento y la activación del patrimonio cultural.
- Marco para la investigación institucional: establece los criterios para la producción de conocimiento en la UAE Museo Nacional, promoviendo investigaciones colaborativas, contextualizadas y rigurosas, articuladas con los desafíos contemporáneos. Orienta la definición de líneas de investigación, el trabajo con comunidades en sus contextos territoriales, la documentación de procesos y la articulación con redes académicas, reconociendo el papel de las colecciones, los patrimonios y las memorias en la generación de conocimiento y la revisión crítica de narrativas. Asimismo, fija lineamientos para la sistematización continua de las acciones investigativas y educativas.
- Marco para la educación, la mediación y la apropiación social del conocimiento y de los patrimonios: orienta el diseño de experiencias educativas accesibles y situadas. Reconoce la educación como un proceso de cocreación con comunidades, públicos y ciudadanías, donde se activan saberes y reflexiones críticas. Establece criterios para fortalecer las actividades y los procesos de educación no formal al interior de la institución, la mediación y los vínculos con comunidades, colectivos, organizaciones culturales y actores territoriales, así como con diversos espacios de aprendizaje, además de promover la creación de espacios de participación y reflexión sobre los patrimonios.
- Relación con los públicos: orienta la construcción de relaciones sostenidas y horizontales con los públicos, reconociéndolos como actores en los procesos del museo. Promueve la eliminación de barreras de acceso, la participación, la cocreación y el diálogo de saberes, así como formas de comunicación que favorezcan el intercambio, la comprensión y la participación en torno al conocimiento y los patrimonios.
- Circulación, colaboración y sostenibilidad del conocimiento: establece principios para la difusión abierta y responsable del conocimiento generado por los procesos educativos e investigativos. Promueve la colaboración con museos, comunidades, instituciones académicas, instituciones culturales y redes museales, y orienta su circulación de manera pertinente y accesible, favoreciendo el intercambio, la apropiación social y la construcción compartida de conocimiento.

La Política de Educación e Investigación del Museo Nacional de Colombia propone lineamientos que pueden aportar al sector museal, entre ellos: la incorporación de la educación y la investigación en los procesos misionales de los museos; el desarrollo de metodologías de trabajo colaborativo con comunidades y públicos; la implementación de estrategias de apropiación social del conocimiento; la articulación entre colecciones, investigación y educación; y el fortalecimiento de procesos de documen-

tación, sistematización y circulación del conocimiento. Cada museo podrá adaptar estos lineamientos a su contexto y capacidades.

Esta política se articula con el Plan Nacional de Cultura 2024–2038, que aporta orientaciones relevantes para el desarrollo de esta política, particularmente desde el Campo 1. Diversidad y diálogo intercultural, Línea 4. Diálogo intercultural, al promover espacios de encuentro, intercambio y circulación de saberes entre comunidades, territorios y públicos diversos. Asimismo, se relaciona con el Campo 2. Memoria y creación cultural: en la Línea 1. Memorias y patrimonios culturales, al fortalecer la valoración, circulación, investigación y apropiación social de las memorias y los patrimonios; en la Línea 2. Creación, artes, prácticas y contenidos culturales, al fomentar la diversidad de lenguajes, narrativas, prácticas y formas de producción cultural; y en la Línea 3. Espacios de la cultura, particularmente en los temas de accesibilidad universal, infraestructura y dotación, y entornos y medios digitales e interactivos, al promover condiciones para el acceso, la participación, la circulación y la interacción con contenidos culturales en espacios físicos y digitales. Estas orientaciones contribuyen a concebir las exposiciones como procesos de investigación, creación, mediación y construcción colectiva de sentido, articulados con las colecciones, los patrimonios, las memorias y los territorios.

PLAN DE RELACIONAMIENTO CON PÚBLICOS, PARTICIPACIÓN Y ESTUDIOS DE AUDIENCIAS

El Plan busca ampliar y diversificar la participación de públicos históricamente subrepresentados —como jóvenes, personas mayores, personas con discapacidad, víctimas del conflicto armado, población migrante, comunidades campesinas y rurales, pueblos indígenas, el pueblo Rrom y comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras— mediante estrategias orientadas a la eliminación de barreras físicas, económicas y simbólicas, en articulación con la política y los programas institucionales de accesibilidad.

Por un lado, se propone fortalecer el vínculo con los públicos, favoreciendo su permanencia, recurrencia y sentido de pertenencia, así como la calidad de su experiencia con los museos. Por otro lado, busca consolidar procesos de investigación y análisis de públicos, incluyendo el desarrollo de estudios de audiencias, que permitan comprender sus características, intereses y formas de relación con cada museo, para orientar la toma de decisiones institucionales.

Asimismo, el Plan reconoce a los públicos como actores en los procesos de los museos, promoviendo su participación, diálogo y contribución en la construcción de contenidos, experiencias y espacios de interacción, así como su incidencia en las dinámicas curatoriales, educativas y de gestión institucional.

El Plan se estructura en los siguientes componentes:

- Investigación y conocimiento de los públicos: orienta la producción de información sobre los públicos para comprender sus características, intereses, formas de relación

con los museos y barreras de acceso. Incluye estudios de públicos y estudios de audiencias como herramientas para la toma de decisiones.

- Relacionamiento, participación e incidencia de públicos: orienta el desarrollo de vínculos sostenidos con los públicos, promoviendo su participación e incidencia en los procesos de los museos, mediante espacios de diálogo, cocreación de contenidos, experiencias y decisiones.
- Mediación y comunicación para la relación con públicos: articula estrategias de mediación y formas de comunicación que favorezcan el intercambio, la comprensión y la participación de los públicos, en coherencia con el enfoque relacional de cada museo y en complementariedad con la política de comunicaciones.
- Seguimiento, evaluación y aprendizaje institucional: define mecanismos para medir la participación, la calidad de la experiencia y el impacto de las acciones de los museos en relación con sus públicos, promoviendo la mejora continua, la toma de decisiones informadas y el aprendizaje institucional.

PLAN DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El Plan de Investigación y Gestión del Conocimiento tiene como propósito orientar, coordinar y proyectar las acciones investigativas de la UAE Museo Nacional, asegurando el desarrollo de sus líneas institucionales de investigación. Constituye un instrumento estratégico y operativo que traduce el horizonte museológico, ético y político de la entidad en proyectos concretos, articulando la producción, la sistematización y la circulación del conocimiento en relación con los patrimonios, en coherencia con el Plan Museológico, los pilares institucionales y los desafíos actuales del sector de los museos.

Desde esta perspectiva, el plan fortalece a los museos de la UAE como espacios de investigación, creación y diálogo de saberes, e impulsa la reflexión crítica, la innovación y la construcción conjunta de conocimientos con públicos y comunidades en sus contextos territoriales.

El Plan busca consolidar la función investigativa como eje articulador de la misión de la UAE Museo Nacional, promoviendo la producción de conocimiento situada, crítica y colaborativa. A través del desarrollo de sus líneas, contribuye a ampliar las narrativas sobre la nación, repensar las prácticas museológicas y fortalecer el papel del museo como agente cultural activo.

De igual manera, las investigaciones se desarrollan en coherencia con los ejes pilares institucionales de la UAE Museo Nacional —entre ellos el antirracismo, la reparación, la territorialización y la descolonización—, y orientan sus acciones a partir de principios como la justicia social, la justicia epistémica y el cuidado y la sostenibilidad de las prácticas culturales, los saberes y las memorias colectivas.

El Plan se estructura en torno a los siguientes componentes:

- Desarrollo y orientación de las líneas de investigación: orienta la definición, actualización y desarrollo de las líneas de investigación institucionales de cada museo, mediante la formulación de proyectos que respondan a los contextos museológicos,

culturales y sociales del país, en coherencia con el Plan Museológico y los ejes pilares institucionales.

- Planificación, gestión y seguimiento de proyectos de investigación: Define los mecanismos para la planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos de investigación, asegurando su coherencia con las metas institucionales y su impacto académico, social y museológico.
- Articulación institucional, territorial y colaboración en red: promueve el trabajo articulado entre los museos de la UAE Museo Nacional, así como el diálogo y la colaboración con comunidades, instituciones académicas, redes museales y otros actores culturales y sociales.
- Modalidades y enfoques de investigación: orienta el desarrollo de diversas formas de investigación, incluyendo la investigación básica, aplicada, la investigación-creación, colaborativa y con incidencia social. Este componente reconoce y desarrolla modalidades estratégicas de los museos, entre ellas: a. las residencias e intercambios de saberes, entendidas como plataformas para la creación, experimentación y desarrollo de proyectos en diálogo con comunidades, colecciones y contextos institucionales; b. las investigaciones impulsadas por comunidades y territorios, que promueven la producción de conocimiento desde sus propias epistemologías, fortaleciendo su autonomía, participación e incidencia en los procesos de cada museo. Estas modalidades contribuyen a ampliar las formas de producir conocimiento, fortalecer la justicia epistémica y consolidar a los museos de la UAE como espacios de investigación colaborativa y situada.
- Gestión, circulación y apropiación social del conocimiento: orienta la sistematización, documentación, circulación y apropiación social del conocimiento generado por los museos mediante publicaciones, exposiciones, espacios de mediación, laboratorios y otros formatos, fortaleciendo el acceso, el intercambio y el aprendizaje institucional. Incluye el desarrollo de lineamientos para la gestión del conocimiento, orientados a garantizar la trazabilidad, continuidad y uso del conocimiento institucional; documentar procesos, aprendizajes y buenas prácticas; fortalecer la articulación entre museos y equipos de trabajo; y asegurar relaciones sostenidas y éticas con comunidades, evitando la fragmentación de los procesos.

PROGRAMA DE EDUCACIÓN, MEDIACIÓN Y APROPIACIÓN SOCIAL

El Programa de educación, mediación y apropiación social orienta el desarrollo de procesos educativos y de mediación de los museos de la UAE como espacios de diálogo de saberes, cocreación y construcción colectiva de conocimiento en relación con los patrimonios y las memorias. Su propósito es fortalecer la apropiación social del conocimiento y del patrimonio cultural, promoviendo la participación de los públicos en la interpretación, activación y circulación de los contenidos de los museos.

El programa articula y pone en marcha procesos de educación, mediación e investigación en procesos situados y accesibles, entendidos como espacios de experimentación, diálogo y cocreación, que reconocen la diversidad de saberes, prácticas y contextos, y fomentan el pensamiento crítico, la construcción de memorias plurales y la relación

significativa entre el museo y la sociedad, así como la generación de aprendizajes que retroalimentan las prácticas del museo.

Asimismo, el programa impulsa la participación e incidencia de los públicos en los procesos del museo, promoviendo su involucramiento en la creación, desarrollo y circulación de contenidos, experiencias y acciones, en coherencia con los enfoques institucionales y las apuestas por la equidad, la inclusión y el diálogo intercultural.

Componentes del Programa de educación, mediación y apropiación social:

- Procesos educativos y de mediación: diseña, implementa y evalúa experiencias educativas y de mediación accesibles, situadas y participativas, que promueven el diálogo de saberes, la interpretación crítica del patrimonio y la construcción colectiva de sentido en relación con las colecciones, las memorias y los contextos sociales.
- Apropiación social del conocimiento y los patrimonios: desarrolla procesos de investigación, diálogo de saberes y cocreación con comunidades y públicos diversos, fortaleciendo la apropiación social del conocimiento y de los patrimonios desde enfoques participativos, territoriales y de justicia epistémica, e incorpora el seguimiento y la evaluación como base para la generación de aprendizajes y la mejora continua de los procesos.
- Participación e incidencia de públicos: activa y consolida la participación de los públicos en los procesos de los museos de la UAE, mediante la creación de espacios de diálogo, cocreación y toma de decisiones, que permitan su incidencia en la construcción de contenidos, experiencias y acciones institucionales.
- Línea de educación y mediación comunitaria: desarrolla procesos educativos comunitarios, formación en mediación y acompañamiento territorial. Se concibe como una escuela de mediación que promueve experiencias educativas situadas y accesibles, fortaleciendo la ciudadanía cultural, el diálogo de saberes y la apropiación de los patrimonios, con énfasis en comunidades históricamente excluidas. Asimismo, implementa estrategias de circulación y acompañamiento a otros museos y territorios, consolidándose como un modelo replicable dentro de los museos de la UAE.
- Acciones que permitan el disfrute, la experiencia y el encuentro, entendiendo que el museo también puede constituirse como un espacio social y simbólico donde las comunidades se reúnen, habitan los patrimonios y los integran a sus dinámicas cotidianas.

PROGRAMA CICLO DE FORMACIÓN MUSEOLÓGICA

El Programa Ciclo de formación museológica de la UAE Museo Nacional de Colombia desarrolla procesos continuos de formación que fortalecen la relación entre los museos, el patrimonio cultural y la educación, a través del aprendizaje y la construcción colectiva del conocimiento. Su propósito es ofrecer e implementar espacios formativos dirigidos a la ciudadanía y al sector museal que integren la reflexión teórica y la práctica sobre la gestión museológica, los patrimonios y los desafíos contemporáneos del campo.

El programa diseña y pone en marcha contenidos orientados a la museología, la educación en museos y la historia e institucionalidad de la UAE Museo Nacional, así como la atención a públicos, incorporando metodologías como talleres, recorridos, visitas a espacios patrimoniales y diálogos con profesionales del sector. Estos enfoques promueven el abordaje de los temas desde múltiples perspectivas, fortaleciendo la comprensión crítica y la participación de los públicos.

Componentes del programa Ciclo de formación museológica:

- Museología y patrimonios: desarrolla espacios de formación orientados al análisis de las concepciones de los patrimonios, sus transformaciones y su papel en la actualidad.
- Educación y pedagogía en museos: fortalece capacidades pedagógicas y didácticas mediante la actualización de contenidos, la accesibilidad y el uso de herramientas que promueven la participación y el pensamiento crítico.
- Historia de los museos de la UAE y sus desafíos actuales: aborda y contextualiza el rol de los museos de la UAE, sus transformaciones y los desafíos que enfrentan en sus contextos institucionales y territoriales.

PROGRAMA DE ACTIVACIÓN CULTURAL

El Programa de activación cultural desarrolla y activa la vida pública de los museos mediante el diseño e implementación de estrategias y actividades que conectan los contenidos expositivos, educativos e investigativos con los intereses y experiencias de los públicos. Su propósito es generar espacios de encuentro, participación y reflexión, que conviertan cada museo en un escenario vivo de ciudadanía y diálogo.

El programa implementa el Plan de relacionamiento con públicos, participación y estudios de audiencias, desarrollando una oferta diversa de actividades —talleres, encuentros, laboratorios, presentaciones y acciones culturales— que favorecen el acceso, la participación y la apropiación social del conocimiento y de los patrimonios.

Asimismo, el programa activa las exposiciones como espacios de interacción y debate, vinculando a artistas, sabedores y sabedoras, comunidades, investigadores e investigadoras y otros actores culturales en la creación y desarrollo de propuestas que amplían las lecturas sobre el patrimonio y las memorias desde múltiples lenguajes y perspectivas.

Componentes del Programa de activación cultural:

- Activación cultural de las exposiciones: diseña e implementa actividades asociadas a los contenidos expositivos, educativos e investigativos de cada museo, promoviendo su interpretación, apropiación y discusión desde diversas perspectivas.
- Diseño de experiencias y de la programación cultural: desarrolla una oferta diversa de formatos —talleres, encuentros, laboratorios, presentaciones y acciones culturales— que favorecen el acceso, la participación y el disfrute de los públicos, en relación con los contenidos de los museos.

- Participación y cocreación con agentes culturales: articula la participación de artistas, sabedores y sabedoras, comunidades, investigadores e investigadoras y otros actores culturales, promoviendo procesos de cocreación que amplían los lenguajes, las narrativas y las formas de activación de los patrimonios.
- Articulación con públicos y mediación cultural: integra la programación cultural con el Plan de públicos y los procesos de mediación, asegurando su pertinencia, accesibilidad y capacidad de generar experiencias significativas para públicos diversos.

METAS PRELIMINARES DE LA ESTRATEGIA

- Fortalecer el papel del museo como un espacio de producción, intercambio y construcción colectiva de conocimiento, en diálogo con comunidades, públicos y diversos sistemas de saber.
- Promover el desarrollo de procesos educativos e investigativos situados, colaborativos y pertinentes, que reconozcan la diversidad de contextos, saberes y experiencias en el país.
- Ampliar la participación de los públicos en los procesos de los museos, favoreciendo su incidencia en la interpretación, activación y circulación de los patrimonios y las memorias.
- Fomentar la apropiación social del conocimiento y del patrimonio cultural, mediante metodologías que integren investigación, educación, mediación y creación.
- Fortalecer la articulación entre investigación, colecciones, educación y programación cultural, consolidando un ecosistema institucional coherente y dinámico.
- Impulsar la sistematización, documentación y circulación del conocimiento generado por cada museo, promoviendo el aprendizaje institucional y el intercambio con el sector museal.

Estrategia de exposiciones

ANTECEDENTES

La formulación de la Política de exposiciones se sustenta en procesos y experiencias previas desarrolladas por la Unidad Administrativa Especial. Entre estos antecedentes se destacan:

- Manual de área de Museografía del Museo Nacional.
- Proyecto de renovación integral del Museo Nacional.
- Conceptualización de los gabinetes y Talleres del Panóptico.
- Proyectos de renovación de las salas permanentes de los museos de la UAE.

POLÍTICA DE EXPOSICIONES

La Política de Exposiciones establece los criterios y orientaciones que rigen la investigación curatorial y educativa, así como la creación, la producción, la organización y la circulación de las exposiciones de la UAE Museo Nacional. Su propósito es asegurar que cada propuesta expositiva exprese la misión institucional, fortalezca la comprensión y el diálogo entre los contenidos y las colecciones de los museos, sus públicos y los territorios. Las exposiciones son espacios de investigación, educación, comunicación e interpretación que conectan objetos, obras, testimonios, recursos gráficos, audiovisuales y otros contenidos para construir relatos y experiencias significativas para los públicos. A través de ellas se ponen en circulación conocimientos, memorias, perspectivas y reflexiones que favorecen el diálogo, el aprendizaje y la participación.

La política concibe la exposición no solo como un producto final, sino como un proceso articulado con la investigación, la educación, las colecciones y los demás procesos misionales del museo, orientado a la producción, circulación y apropiación social del conocimiento. En este sentido, la política reconoce diferentes enfoques curatoriales, metodologías y formas de construcción de contenidos, de acuerdo con sus propósitos, contextos y públicos.

Esta política busca consolidar un sistema expositivo coherente, ético, accesible e inclusivo que abarque exposiciones permanentes o de larga duración, temporales, itinerantes y digitales, incorporando criterios de conservación, sostenibilidad ambiental y accesibilidad. Asimismo, reconoce las diferentes capacidades, contextos y características de los espacios expositivos de los museos de la UAE Museo Nacional y establece orientaciones aplicables a distintas temporalidades, infraestructuras y condiciones técnicas de implementación.

Sus componentes principales son:

- Ámbito de aplicación: define las tipologías de exposiciones —permanentes o de larga duración, temporales, itinerantes y digitales—, así como los tiempos de apertura, los espacios y los contextos de implementación de los proyectos expositivos en los museos de la UAE Museo Nacional.
- Planificación, financiación y gestión administrativa: establece mecanismos de planeación, gestión presupuestal, contratación y seguimiento administrativo que garanticen la trazabilidad, eficiencia y sostenibilidad de los proyectos expositivos.
- Criterios y mecanismos de selección: define criterios, responsabilidades, instancias y mecanismos de evaluación y aprobación para la selección y desarrollo de proyectos expositivos, garantizando transparencia, pertinencia y coherencia con la misión institucional.
- Articulación con investigación, educación y colecciones: reconoce la exposición como un proceso articulado con la investigación, la educación, la gestión de colecciones y los demás procesos misionales del museo, promoviendo la producción, circulación y apropiación social del conocimiento, así como la divulgación y activación de las colecciones.
- Compromisos éticos: establece lineamientos relacionados con la representación, los derechos de autor, la propiedad intelectual, la responsabilidad social y el cuidado de los bienes muebles e inmuebles vinculados a los museos.
- Lineamientos de diseño, producción y sostenibilidad: establece criterios para el diseño, producción, montaje, presentación, mantenimiento, desmontaje, reutilización y bodegaje de las exposiciones, garantizando estándares técnicos, de conservación, seguridad, accesibilidad, sostenibilidad ambiental y coherencia estética y conceptual.
- Metodologías de articulación para el desarrollo expositivo: orienta los procesos de coordinación, participación y trabajo conjunto requeridos para la investigación, creación, producción y circulación de las exposiciones, promoviendo el trabajo interdisciplinar y multidisciplinar entre las diferentes áreas de cada museo y la colaboración con actores externos.
- Circulación y articulación territorial: orienta estrategias de circulación, itinerancia y articulación territorial de las exposiciones, promoviendo redes de colaboración, circuitos expositivos, repositorios compartidos y procesos de trabajo conjunto con actores territoriales y comunidades.
- Gestión y cooperación interinstitucional: establece mecanismos y orientaciones para el desarrollo de alianzas, préstamos, coproducciones y demás formas de cooperación entre los museos de la UAE Museo Nacional y otras instituciones culturales, instituciones académicas y entidades vinculadas al desarrollo de proyectos expositivos.
- Evaluación, documentación y archivo: contempla procesos de evaluación, seguimiento y documentación en las diferentes etapas de los proyectos expositivos —planeación, desarrollo, montaje, circulación y cierre— con el fin de generar memoria institucional, identificar aprendizajes y fortalecer los procesos de archivo y conservación de materiales asociados.

- Entornos y estrategias digitales: orienta el desarrollo de exposiciones, contenidos y recursos digitales que amplíen el acceso, la circulación, la participación y la apropiación social del conocimiento mediante plataformas y entornos digitales.

La Política de Exposiciones de la UAE Museo Nacional propone orientaciones que pueden aportar al sector museal, entre ellas: la incorporación de criterios técnicos, éticos, de accesibilidad y sostenibilidad en los procesos expositivos; la articulación de las exposiciones con los diferentes procesos misionales de los museos; el fortalecimiento de mecanismos de circulación y cooperación entre museos e instituciones culturales; y el desarrollo de estrategias digitales para ampliar el acceso y la participación de los públicos. Estos lineamientos pueden ser adaptados de acuerdo con las capacidades y contextos de cada museo.

Esta política se articula con el Plan Nacional de Cultura 2024–2038, que aporta orientaciones relevantes para el desarrollo de esta política, particularmente desde el Campo 1. Diversidad y diálogo intercultural, Línea 4. Diálogo intercultural, al promover espacios de encuentro, intercambio y circulación de saberes entre comunidades, territorios y públicos diversos. Asimismo, se relaciona con el Campo 2. Memoria y creación cultural: en la Línea 1. Memorias y patrimonios culturales, al fortalecer la valoración, circulación y apropiación social de las memorias y los patrimonios; en la Línea 2. Creación, artes, prácticas y contenidos culturales, al fomentar la diversidad de lenguajes, narrativas y formas de producción cultural; y en la Línea 3. Espacios de la cultura, particularmente en los temas de accesibilidad universal y entornos y medios digitales e interactivos, al promover condiciones para el acceso, la participación y la circulación de contenidos culturales. Estas orientaciones contribuyen a concebir las exposiciones como espacios de diálogo, aprendizaje, creación y construcción colectiva de sentido.

PROGRAMA DE REÚSO MUSEOGRÁFICO

El Programa de Reúso Museográfico tiene como propósito desarrollar e implementar estrategias sostenibles para el diseño, producción, circulación y gestión de exposiciones en la UAE Museo Nacional, orientadas al aprovechamiento responsable de los recursos materiales y energéticos asociados a los proyectos museográficos. A través de acciones coordinadas entre los equipos de curaduría, museografía, educación y demás áreas de los museos, el programa promueve la reutilización, adaptación, circulación y optimización de dispositivos museográficos entre los diferentes museos de la UAE y otros espacios aliados.

Con ello se busca reducir el impacto ambiental de las exposiciones, fortalecer prácticas de economía circular en el ámbito museal, optimizar el uso de los recursos institucionales y fomentar procesos de colaboración e intercambio entre los museos que integran la UAE Museo Nacional.

Sus componentes esenciales se desarrollan a través de:

- Diseño museográfico sostenible, mediante la incorporación de criterios ambientales en la planificación y producción de exposiciones, priorizando materiales reciclables, reutilizables, de bajo impacto ambiental o de origen certificado.
- Modularidad y reaprovechamiento de infraestructuras museográficas, promoviendo el diseño de sistemas adaptables, desmontables y reutilizables que faciliten su circulación, almacenamiento y uso en distintos contextos expositivos.
- Gestión sostenible de recursos y residuos, orientada a optimizar el uso de materiales y energía durante las diferentes etapas del ciclo de vida de las exposiciones y a reducir la generación de residuos asociados a los procesos museográficos.
- Circulación y reutilización de dispositivos museográficos, fortaleciendo el intercambio técnico, la cooperación institucional y el aprovechamiento compartido de recursos entre los museos de la UAE Museo Nacional y otros espacios aliados.
- Fortalecimiento de capacidades para la sostenibilidad museográfica, mediante procesos de capacitación, asistencia técnica y generación de herramientas que favorezcan la adopción de prácticas sostenibles en el diseño, producción y gestión de exposiciones.

El programa promoverá la formulación de lineamientos técnicos, proyectos piloto, mecanismos de seguimiento y sistemas de información que contribuyan a consolidar una cultura institucional de sostenibilidad, cooperación y aprovechamiento responsable de los recursos.

METAS PRELIMINARES DE LA ESTRATEGIA

- Consolidar un sistema expositivo articulado, sostenible y coherente con la misión institucional, que fortalezca el papel de las exposiciones como espacios de diálogo, reflexión crítica y acceso al conocimiento.
- Fortalecer la capacidad de los museos de la UAE Museo Nacional para desarrollar proyectos expositivos pertinentes para sus contextos, temporalidades y capacidades técnicas, promoviendo criterios compartidos de calidad, conservación y accesibilidad.
- Promover la circulación territorial y digital de las exposiciones, ampliando las posibilidades de acceso, intercambio y cooperación entre museos, instituciones culturales y actores territoriales.
- Fomentar prácticas expositivas que integren diferentes enfoques curatoriales, metodologías y formas de construcción de contenidos, reconociendo la diversidad de públicos, contextos y experiencias.
- Impulsar estrategias de planificación, documentación, evaluación y sostenibilidad de los proyectos expositivos, fortaleciendo la memoria institucional y la optimización de recursos técnicos y museográficos.
- Fortalecer la articulación de las exposiciones con las colecciones y los demás procesos misionales del museo, favoreciendo la producción, circulación y apropiación social del conocimiento.

- Promover el desarrollo de estrategias y entornos digitales para la creación, circulación y mediación de contenidos expositivos, ampliando el acceso y la participación de los públicos.

Estrategia de colecciones

ANTECEDENTES

La formulación de la Política de Colecciones se sustenta en procesos y experiencias previas desarrolladas por la Unidad Administrativa Especial. Entre estos antecedentes se destacan:

- Política de colecciones del Museo Nacional de Colombia, en proceso de actualización, que establece los lineamientos para la gestión, adquisición, documentación y conservación de las colecciones.
- Plan de fotografía del Museo Nacional, activo hasta 2023, que orientó los procesos de registro visual y documentación fotográfica de las colecciones.
- Diagnóstico de las colecciones del Museo Nacional de Colombia, que permitió identificar vacíos, ausencias temáticas e históricas, así como determinar el estado de conservación y documentación de los acervos.
- Lineamientos y políticas del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes en materia de gestión del patrimonio cultural material e inmaterial.
- Experiencias de los museos de la UAE en materia de gestión, conservación y documentación de colecciones, así como en el trabajo con comunidades y la gestión del patrimonio cultural inmaterial.
- Sistema Integrado de Conservación y Restauración – SICRE, herramienta institucional para la gestión, seguimiento y documentación de los procesos de conservación y restauración de las colecciones.
- Propuesta de actualización del procedimiento de conservación del Museo Nacional de Colombia, que ha permitido revisar y ajustar los protocolos de intervención y conservación preventiva.
- La serie de catálogos publicados de la totalidad de las colecciones de los museos Colonial y Santa Clara.

POLÍTICA DE COLECCIONES Y DE PATRIMONIO CULTURAL INMATERIAL

La Política de Colecciones y de patrimonio cultural inmaterial de la UAE Museo Nacional establece el marco estratégico, normativo y ético que orienta la gestión, preservación, uso y desarrollo de las colecciones de la UAE Museo Nacional y de aquellas bajo la custodia del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. Su propósito es orientar de manera estratégica y normativa todas las acciones relacionadas con las colecciones, tales como la gestión, la adquisición, la investigación, entre otras, asegurando que estas no solo representen a través de objetos materiales, sino que también existan registros de las prácticas, saberes y memorias vivas de las comunidades con su documentación y catalogación de las mismas y de sus contextos, con criterios éticos, de

diversidad, inclusión y participación, reconociendo la pluralidad cultural de la nación y promoviendo la corresponsabilidad con los actores comunitarios en la identificación, valoración y gestión de los patrimonios.

Esta política tiene como objetivo alcanzar un sistema de colecciones integrado, accesible y sostenible, en el que los museos de la UAE contribuyan a la protección, difusión y fortalecimiento del patrimonio cultural material e inmaterial, en coherencia con los ejes pilares institucionales de antirracismo, reparación, territorialización, descolonización y enfoque de género.

Sus componentes principales son:

- Planes y estrategias para adelantar el diagnóstico y la valoración crítica de las colecciones, de forma que se identifiquen vacíos temáticos, territoriales y poblacionales, así como los silencios, ausencias y exclusiones presentes en ellas, incorporando saberes comunitarios en la conformación de sus acervos.
- Lineamientos de ingreso e incremento con criterios claros para adquisiciones, donaciones, legados y traslados —tanto para ingresos definitivos como temporales— priorizando bienes que subsanen narrativas ausentes. Estos deben permitir el desarrollo de mecanismos de decisión, tales como comités de adquisiciones y métodos de evaluación, para la definición, discusión y aprobación de los ingresos, articulados con la misionalidad institucional.
- Lineamientos para la documentación y catalogación de las colecciones, de forma que se amplíe la investigación sobre su materialidad y la trazabilidad y tradición a los bienes culturales, integrando no solo la descripción material sino el contexto y las razones de su ingreso. Estos principios deben orientar también los procesos complementarios a la catalogación, tales como el registro de los estándares y voluntades de los autores o fabricantes sobre el manejo, el préstamo y la exposición, entre otras acciones, así como los alcances de sus licencias y autorizaciones.
- Orientaciones que permitan integrar conocimientos disciplinares con saberes y testimonios orales, permitiendo que la interpretación de los patrimonios sea polifónica y articulada con la Política de Educación e Investigación.
- Estrategias para el acceso y la participación en todas las etapas de gestión de las colecciones, a través de su visibilidad y el derecho a la información sobre ellas, así como la promoción de la eliminación de barreras físicas, sensoriales y cognitivas para el acercamiento a las mismas.
- Planes para el fortalecimiento de los sistemas de información asociados a la gestión de colecciones, de forma que se cuente con una plataforma que garantice la interoperabilidad digital, la actualización permanente con metadatos especializados y la consulta pública eficiente.
- Lineamientos para el análisis de solicitudes y de las acciones proactivas de restitución, repatriación, devolución y reparación simbólica en casos donde los bienes culturales hayan sido incorporados a las colecciones mediante contextos de despojo, extracción desigual, violencia o procedimientos éticamente cuestionables, promo-

viendo procesos de diálogo, justicia patrimonial y construcción conjunta con las comunidades involucradas.

- Principios éticos sobre procedencia y gestión de las colecciones, en concordancia con los documentos técnicos y políticas vigentes en la normatividad nacional, multilateral e internacional, incluyendo los protocolos de custodia compartida con comunidades.
- Lineamientos para la conservación preventiva, conservación y restauración de las colecciones, así como los planes y acciones necesarios para la prevención de riesgos y desastres
- Lineamientos para el acceso y uso de las colecciones por parte de los públicos.

La Política de Colecciones y Patrimonio Cultural Inmaterial incluye componentes estratégicos aplicables al sector, como el diagnóstico y el registro de colecciones; los lineamientos de ingresos y préstamos; los estándares de documentación y manejo; la integración de saberes comunitarios; los criterios de accesibilidad y participación, y sistemas de seguimiento y evaluación. Estos apartados sirven de referencia para que otros museos implementen prácticas de gestión del patrimonio cultural de manera ética, inclusiva y sostenible.

Este componente se alinea con el Plan Nacional de Cultura 2024–2038, que aporta orientaciones relevantes para el desarrollo de esta política, particularmente desde el Campo 2. Memoria y creación cultural, Línea 1. Memorias y patrimonios culturales, al promover la gestión integral de los patrimonios, la valoración y apropiación social de las memorias y los patrimonios culturales, así como la investigación, documentación y gestión del conocimiento asociado a ellos. Asimismo, se relaciona con el Campo 3. Gobernanza y sostenibilidad cultural, Línea 2. Gestión pública cultural y sostenibilidad institucional, al fortalecer capacidades institucionales para la gestión del patrimonio cultural, promover la articulación entre actores y fomentar modelos de gestión éticos, participativos y sostenibles. Estas orientaciones contribuyen a consolidar sistemas de colecciones que integren la diversidad de memorias, saberes y patrimonios, fortaleciendo la corresponsabilidad con las comunidades en su identificación, documentación, interpretación, preservación y acceso.

PLAN DE CONSERVACIÓN

El Plan de conservación orienta la protección, preservación y uso social de las colecciones de la UAE Museo Nacional, garantizando que los procesos de diagnóstico, documentación, conservación preventiva, conservación, restauración y gestión de colecciones se desarrollen bajo estándares técnicos rigurosos, adaptados a las condiciones administrativas, técnicas y territoriales de los museos que conforman la entidad y articulados con los procesos de investigación, exhibición, educación y comunicación.

Basado en los principios institucionales de descolonialidad, antirracismo, territorialización y participación comunitaria, este plan reconoce que la preservación se construye de acuerdo con la tipología del bien patrimonial, de manera situada y colaborativa con comunidades, sabedores y sabedoras, artistas y actores territoriales. En consecuencia,

orienta el desarrollo de acciones, herramientas y mecanismos que articulan los estándares técnicos y los marcos legales vigentes con formas de participación comunitaria, sin comprometer la integridad física de los bienes patrimoniales. De este modo, fortalece a la UAE Museo Nacional como entidad comprometida con la investigación, la democratización del conocimiento, la apropiación social de los patrimonios y la toma de decisiones éticas, transparentes y culturalmente pertinentes.

El Plan de conservación se compone de:

- Toma de decisiones y trazabilidad de las colecciones. Implementación de protocolos y herramientas para la toma de decisiones éticas, transparentes, participativas y documentadas sobre las colecciones, garantizando la trazabilidad de los procesos e incorporando criterios para la intervención, el acceso y la gestión de la información por parte de las distintas áreas y equipos de los museos, así como de investigadores e investigadoras y de las comunidades. Estos protocolos deben comprender orientaciones sobre cómo se documentarán y registrarán las decisiones relacionadas con las colecciones, definiendo criterios claros, responsabilidades y mecanismos de seguimiento.
- Diagnóstico y monitoreo del estado de conservación. Desarrollo de procesos sistemáticos de evaluación del estado de conservación de las colecciones de los museos de la UAE, identificando condiciones, riesgos y necesidades de intervención. Los diagnósticos constituyen la base para la priorización de acciones y la planificación de los procesos de conservación preventiva, conservación y restauración.
- Conservación preventiva. Desarrollo e implementación de acciones de conservación preventiva orientadas a reducir el deterioro de las colecciones, incluyendo el monitoreo de condiciones ambientales, el control de plagas, el manejo adecuado de los bienes y la adecuación de los espacios de reserva y exhibición, entre otros.
- Procesos de conservación y restauración. Implementación de procesos de conservación y restauración de bienes culturales, incluyendo la priorización de intervenciones de acuerdo con las necesidades identificadas y las características de las colecciones, con el fin de garantizar la integridad material, artística, histórica y simbólica de los bienes.
- Conservación y museografía. Integración de criterios técnicos de preservación en el diseño, montaje y operación de las exposiciones, incorporando las orientaciones y solicitudes de las comunidades y organizaciones vinculadas a las colecciones, con el fin de garantizar que la exhibición respete la integridad de los bienes y sus contextos culturales.
- Investigación en conservación. Desarrollo de líneas y focos de investigación en conservación, consolidando las acciones de conservación en la UAE Museo Nacional como procesos de generación de conocimiento científico sobre la materialidad, su manejo y cuidado, promoviendo la producción, documentación, publicaciones y acciones de socialización y divulgación de dicho conocimiento con públicos y pares.
- Gestión del riesgo y fortalecimiento de capacidades. Desarrollo de protocolos y procesos de capacitación y formación al personal de los museos ante eventualidades y

configuraciones de riesgos naturales y antrópicos, integrando la identificación, evaluación y mitigación de riesgos asociados a las colecciones, en articulación con el Plan de Gestión del Riesgo de los museos y con el SICRE.

- Preservación digital. Identificación de necesidades y desarrollo de acciones para la conservación de soportes digitales, articulando con documentos técnicos y desarrollos que el sector cultural y otras instituciones hayan realizado en la materia.

PLAN DE DOCUMENTACIÓN DE LAS COLECCIONES Y DEL PATRIMONIO CULTURAL INMATERIAL

El Plan de documentación de las colecciones y del patrimonio cultural inmaterial tiene como propósito asegurar la documentación rigurosa, la preservación y el acceso adecuado a las colecciones y a los registros asociados al patrimonio inmaterial presentes en los museos de la UAE Museo Nacional, de conformidad con criterios técnicos, legales y éticos. Establece una hoja de ruta para la implementación de estrategias que identifiquen vacíos de información y necesidades frente a los registros de las colecciones y de las prácticas, saberes y memorias vivas en los sistemas de información.

Este plan establece las necesidades operativas, tecnológicas y de infraestructura requeridas para la creación de repositorios de alta capacidad que salvaguarden los registros y la documentación asociada a las colecciones y al patrimonio cultural inmaterial, incluyendo archivos audiovisuales, registros digitales y otros soportes contemporáneos, así como su actualización permanente.

Asimismo, en función de la apropiación social del conocimiento, este plan comprende la publicación progresiva de los registros de las colecciones en el repositorio abierto de los museos, garantizando licencias de uso claras y facilitando su consulta y estudio por parte de investigadores e investigadoras, comunidades y públicos diversos

El Plan se estructura en torno a los siguientes componentes:

- El diagnóstico y priorización de necesidades frente a brechas en la documentación y la digitalización o registro visual, atendiendo criterios de estado de conservación, relevancia investigativa y necesidades institucionales.
- Establece criterios y estándares técnicos que orienten los protocolos, las medidas de preservación digital a largo plazo, los metadatos y el registro visual, garantizando la interoperabilidad y la trazabilidad de la información.
- Establece la ruta operativa del plan, definiendo las fases, los responsables y los tiempos de ejecución de cada etapa.
- Define los requerimientos logísticos, las capacidades humanas, las instalaciones y el equipamiento para la gestión del sistema de información y de acervos digitales, incluyendo almacenamiento seguro, repositorios de alta capacidad, servidores y planes de migración frente a la obsolescencia tecnológica.
- Establece lineamientos y criterios éticos para el registro del patrimonio cultural inmaterial, el acompañamiento a las comunidades y la deliberación sobre la información que se incorpore a los procesos de documentación. Asimismo, promueve el

relacionamiento continuo con las comunidades portadoras, creadoras o autoras de los bienes y prácticas documentadas. De igual manera, establece la implementación de mecanismos de consentimiento informado, reconocimiento de la propiedad intelectual colectiva y regulación de los derechos de uso sobre archivos audiovisuales y registros digitales asociados.

- Plantea mecanismos que vigilen y renueven los estándares, equipos y procedimientos, de acuerdo con los desarrollos especializados en la materia.
- Orienta la colaboración con sectores, instituciones especializadas, instituciones educativas y aliados para la implementación de tecnologías, técnicas y procesos que contribuyan al cumplimiento del plan y sus necesidades técnicas.

PLAN DE INCREMENTO DE COLECCIONES

El Plan de Incremento de Colecciones y Capacidad Instalada tiene como propósito avanzar frente a la necesidad de ampliar las colecciones de la UAE con nuevas apuestas temáticas, técnicas, artísticas y etnográficas, así como con la búsqueda e incorporación de colecciones que permitan abordar los vacíos y ausencias conceptuales e históricas identificados en los acervos.

Este plan está condicionado por una premisa pragmática fundamental: el incremento no puede ser indiscriminado, sino que debe estar sujeto a la expansión de las reservas físicas y el presupuesto operativo. La sostenibilidad tiene que ver con la capacidad real que tienen los museos para albergar, conservar y gestionar los bienes que incorpora. Por ello, el plan articula el crecimiento de las colecciones con el fortalecimiento de la capacidad instalada.

Un componente central de este plan se orienta a fortalecer la capacidad investigativa de los museos frente a las colecciones, prácticas y memorias vivas con enfoque de inclusión y representación antirracista, para reconocer, visibilizar y fortalecer las memorias, conocimientos, experiencias y expresiones materiales e inmateriales de poblaciones históricamente excluidas o subrepresentadas en las colecciones de la UAE Museo Nacional.

A través del incremento de las colecciones, el plan busca alcanzar una representación más justa, diversa y equitativa de las memorias colectivas, promoviendo prácticas museológicas que cuestionen los sesgos históricos presentes en las colecciones y que reconozcan la agencia de los sujetos y comunidades involucradas.

Este plan está compuesto por:

- Mecanismos que promuevan procesos de investigación participativa para la identificación, valoración y selección de bienes culturales que contribuyan a una representación más diversa y equitativa del patrimonio cultural.
- Criterios y mecanismos para la evaluación y toma de decisiones frente a la adquisición de nuevos bienes a las colecciones, asegurando una mirada holística que comprenda los requerimientos técnicos que implica su ingreso, así como la información necesaria para asegurar su documentación rigurosa y su conservación adecuada, con participación de las comunidades vinculadas.

- Lineamientos éticos y antirracistas para la identificación e incremento de las colecciones con nuevos bienes desde perspectivas de justicia, reparación y reconocimiento de la diversidad cultural.
- Estrategias que impulsan la construcción y circulación de patrimonios inclusivos, pertinentes y reparadores, mediante espacios de encuentro con comunidades y públicos.
- Planes de mejoramiento y administración de espacios de reserva, de forma que se oriente la adecuación y ampliación de la capacidad de almacenamiento, conservación y gestión de los acervos, condicionando el incremento a la disponibilidad real de espacio y recursos.
- Lineamientos para la gestión de riesgos asociados a las colecciones, de forma que los museos de la UAE Museo Nacional puedan identificar, evaluar y mitigar riesgos en la planificación del incremento.
- Planes de actualización y mejora de la infraestructura digital para la gestión de acervos digitales que sean adquiridos o recibidos en donación.

METAS PRELIMINARES DE LA ESTRATEGIA

Esta política proyecta a la UAE Museo Nacional como un nodo de justicia cultural en el marco del Plan Nacional de Cultura. Para 2038, la institución habrá consolidado un modelo de gestión basado en la corresponsabilidad con las comunidades y la reparación simbólica.

- Alcanzar un sistema de colecciones plenamente integrado, sostenible y con infraestructura física y digital acorde a su crecimiento.
- Garantizar la documentación rigurosa y el registro visual de alta resolución de todas las colecciones, promoviendo su acceso público y su uso en procesos de conservación, investigación y educación.
- Ampliar y diversificar las colecciones mediante el incremento de bienes culturales que representen la pluralidad cultural, étnica y territorial del país, con énfasis en poblaciones históricamente excluidas o subrepresentadas.
- Consolidar protocolos éticos de custodia compartida con grupos étnicos y comunidades regionales.
- Fortalecer el sistema de información sobre las colecciones como plataforma de gestión, consulta pública e interoperabilidad, consolidando a la UAE Museo Nacional como referente para el sector museal.
- Impulsar la integración de saberes comunitarios y el reconocimiento de prácticas y memorias vivas en los procesos de gestión, documentación y catalogación de las colecciones.
- Garantizar la protección y preservación a largo plazo de las colecciones de la UAE Museo Nacional, mediante acciones de documentación, conservación preventiva y restauración articuladas con los procesos misionales de los museos.

- Consolidar el diagnóstico integral del estado de conservación de las colecciones, como base para la priorización de intervenciones y la planificación estratégica.
- Fortalecer la articulación entre la conservación, la museografía, la investigación, la mediación y la exhibición, garantizando que las decisiones sobre el uso y acceso de las colecciones se tomen con criterios técnicos, éticos y participativos sobre las condiciones de exhibición.
- Sensibilizar al público sobre la importancia de la conservación del patrimonio cultural y promover la participación comunitaria en actividades de conservación y cuidado de las colecciones.
- Adaptar los estándares técnicos de conservación a las condiciones climáticas, de infraestructura y de capacidad instalada de los diferentes museos de la UAE.
- Fomentar la colaboración con otros profesionales de conservación, instituciones académicas y organizaciones relacionadas para compartir conocimientos, recursos y mejores prácticas.
- Integrar la gestión de riesgos de las colecciones como componente permanente de la planificación institucional y de los procesos de formación al personal de los museos de la UAE.
- Fortalecer las capacidades institucionales de conservación preventiva y restauración, asegurando la preservación a largo plazo de los bienes culturales bajo custodia de los museos.
- Garantizar la preservación a largo plazo de las memorias vivas y el patrimonio nativo digital, mitigando el riesgo de obsolescencia tecnológica.

Estrategia de gobernanza

La formulación de la Política de Gobernanza se sustenta en procesos y experiencias previas desarrolladas por la Unidad Administrativa Especial. Entre estos antecedentes se destacan:

- Guía de operación de área administrativa y financiera en 2014.
- Manual del área jurídica desarrollado en 2014.

POLÍTICA DE GOBERNANZA

La Política de gobernanza de la UAE Museo Nacional define el marco organizacional, ético y estratégico que orienta la manera en que la institución toma decisiones, distribuye responsabilidades y garantiza una gestión transparente, participativa y corresponsable. Reconoce a la UAE Museo Nacional como una entidad pública compleja, que hace parte del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes y que está compuesta por múltiples museos situados en diferentes territorios, y establece las bases para un modelo de gobernanza distribuida, articulada y sostenible, orientado a fortalecer la representación territorial, la construcción colectiva de decisiones y la incidencia efectiva de los diferentes actores que participan en la vida institucional de la entidad.

El propósito de esta política es transformar la institución hacia un modelo de gobernanza que amplíe y fortalezca la toma de decisiones estratégicas, la administración de recursos financieros y patrimoniales, la rendición de cuentas y la transparencia, mediante mecanismos de participación, representación e incidencia que contribuyan a una gestión más participativa y con una gobernanza distribuida.

Asimismo, busca asegurar equilibrios entre sus funciones y niveles de actuación: ejercer el liderazgo como cabeza del sector museal colombiano; consolidar una red articulada, colaborativa y recíproca entre los museos que la integran; fortalecer la capacidad de los museos que conforman la UAE Museo Nacional para desarrollar sus procesos de acuerdo con las particularidades de sus contextos territoriales, en articulación con la entidad; y garantizar que cada uno de los 16 museos situados en ocho ciudades opere con condiciones adecuadas y con plena consideración de sus contextos territoriales. De igual manera, la política orienta la construcción progresiva de condiciones institucionales que favorezcan mayores niveles de participación en la toma de decisiones, coordinación, gestión territorial y sostenibilidad para el conjunto de museos que conforman la UAE Museo Nacional.

Sus componentes principales incluyen:

- Criterios para la reestructuración organizacional, que orientan ajustes en los niveles de coordinación, responsabilidades y flujos de decisión, fortaleciendo la capacidad institucional para la articulación interna y su relación con el direccionamiento estratégico del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes.

- Creación de comités asesores y mecanismos de participación e incidencia, con representación de los museos de la UAE Museo Nacional y de actores territoriales, comunitarios y sectoriales vinculados a sus procesos. Estos espacios contribuirán a la construcción colectiva de decisiones estratégicas, al fortalecimiento de la representación territorial y a la incidencia efectiva en la gestión institucional. De igual manera, la política fortalecerá la relación con el Consejo Nacional de Museos como espacio de interlocución, asesoría y articulación con el sector museal colombiano.
- Lineamientos para el fortalecimiento territorial, que promuevan procesos colaborativos en los museos que integran la UAE Museo Nacional, reconozcan las particularidades de sus contextos territoriales y contribuyan al fortalecimiento de sus capacidades de gestión y articulación.
- Articulación sectorial e interinstitucional, que define cómo la UAE Museo Nacional ejerce su rol de liderazgo, coordinación y acompañamiento técnico en el sector museal, promoviendo la cooperación con redes museales, instituciones culturales, actores territoriales y demás organizaciones vinculadas a la gestión del patrimonio y la memoria.
- Prácticas éticas, de transparencia y responsabilidad social, orientadas a garantizar el acceso a la información sobre la toma de decisiones, la trazabilidad de los procesos institucionales, la rendición de cuentas y el seguimiento a la gestión. Incluye mecanismos de evaluación y socialización de resultados, así como la presentación periódica de los procesos de planeación y gestión ante las instancias de participación y asesoría del sector museal.
- Metodologías para la articulación entre los museos de la UAE Museo Nacional, orientadas a fortalecer la coordinación, el intercambio de conocimientos y experiencias, la construcción de agendas comunes y el desarrollo de proyectos colaborativos entre los museos que integran la entidad.
- Metodologías para el abordaje y resolución del disenso organizativo e interpretativo que pueda generarse entre los museos, sus comunidades y sus públicos, así como al interior de sus equipos.
- Clarificación de las responsabilidades, competencias y niveles de decisión, con el fin de fortalecer la coordinación institucional, la articulación entre los museos y la participación efectiva en los procesos de gestión y gobernanza.
- Mecanismos para la revisión periódica de las formas de funcionamiento de la UAE Museo Nacional, que promuevan el diálogo con el sector museal y contribuyan al fortalecimiento progresivo de su modelo de gobernanza, coordinación institucional y gestión territorial.

Los componentes de la política desarrollan lineamientos para el desarrollo normativo y legislativo del sector museal, así como orientan el relacionamiento con entes multilaterales para el fortalecimiento de los museos colombianos. Así mismo, ubica al sector a igual nivel de relevancia que a los museos de la UAE ante la dirección general.

El Plan Nacional de Cultura 2024–2038 aporta orientaciones relevantes para el desarrollo de esta política, particularmente desde el Campo 3. Gobernanza y sostenibilidad

cultural. En la Línea 1, tema 1, promueve la organización, participación e incidencia de los agentes culturales en los procesos de toma de decisiones, fortaleciendo modelos de gobernanza basados en la corresponsabilidad, la representación y la articulación entre actores. Asimismo, en la Línea 2, tema 1, reconoce la importancia de consolidar instrumentos, marcos normativos y capacidades institucionales que fortalezcan la gestión pública cultural, la transparencia, la coordinación interinstitucional y la sostenibilidad de los procesos culturales en el largo plazo. Estas orientaciones contribuyen a consolidar un modelo de gobernanza participativo y territorial para la UAE Museo Nacional, fortaleciendo la articulación entre sus museos, el sector museal y los diversos actores vinculados a la gestión de los patrimonios, las memorias y la cultura.

LINEAMIENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN Y ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL

Estos lineamientos establecen los criterios para la planeación, asignación, ejecución y seguimiento de los recursos asociados al Plan de Acción (PA), el Plan Anual de Adquisiciones (PAA) y el Plan Operativo Anual (POA) de la UAE Museo Nacional, en articulación con los lineamientos del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. Su propósito es garantizar una distribución equitativa, transparente y coherente con la misión institucional, reconociendo la diversidad de los museos y procesos que integran la entidad, así como su papel estratégico dentro del sector museal nacional.

Como componente central, estos lineamientos definen metodologías, criterios y cronogramas internos para la proyección del gasto, la revisión de los recursos aprobados y la asignación presupuestal, con el fin de promover condiciones de mayor equidad entre los museos, proyectos y procesos de la UAE. La distribución de los recursos deberá responder a criterios estratégicos alineados con el Plan Nacional de Desarrollo, los instrumentos de planeación sectorial y los ejes estratégicos del Ministerio, procurando el mayor beneficio para la ciudadanía y el fortalecimiento de la función social de los museos.

Desde una perspectiva misional, la formulación y gestión de estos instrumentos deberá contemplar:

- Metodologías y herramientas que promuevan la autonomía y la flexibilidad de los museos y equipos para el desarrollo de programas y proyectos, así como mecanismos de concertación que permitan resolver de manera colectiva las diferencias relacionadas con la priorización y asignación de recursos. Asimismo, deberán considerarse las diversas fuentes de financiación disponibles y los mecanismos para su gestión, incluyendo la comercialización de servicios, la cooperación, las alianzas estratégicas y otras modalidades de generación o movilización de recursos.
- La construcción participativa de los planes de acción de los museos y equipos de la UAE, de manera que permitan proyectar propósitos, metas y necesidades de recursos en horizontes temporales que puedan superar una sola vigencia fiscal, favoreciendo la continuidad de los procesos institucionales.
- Herramientas y criterios para la distribución de los recursos de funcionamiento e inversión, garantizando la sostenibilidad de las capacidades institucionales, la continuidad y dignificación laboral de los equipos de trabajo, la participación étnica en

los equipos de los museos, así como el reconocimiento y la valoración de los saberes locales y territoriales vinculados al quehacer museológico. Lo anterior deberá traducirse en orientaciones para el mejoramiento progresivo de las condiciones de contratación y trabajo, en concordancia con el alcance institucional y la capacidad operativa de la entidad.

- Mecanismos y tiempos para la socialización, consulta y retroalimentación de las decisiones presupuestales, incluyendo la participación de instancias asesoras y de representación del sector, tales como el Consejo Nacional de Museos, cuando corresponda.

PLAN DE RELACIONAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD

El propósito de este plan es garantizar la viabilidad, coherencia y permanencia de la UAE Museo Nacional en el largo plazo. A partir del marco común de sostenibilidad planteado por Ibermuseos[57], busca orientar y fortalecer las formas en que los museos de la UAE construyen su sostenibilidad social, ambiental, económica y cultural, reconociendo que estas dimensiones son interdependientes y fundamentales para garantizar la permanencia, pertinencia y capacidad de transformación de los museos en sus territorios. Asimismo, busca consolidar una comprensión integral de la sostenibilidad en la UAE Museo Nacional, definiendo su alcance, sus dimensiones y los mecanismos para su seguimiento y evaluación, de manera que trascienda los enfoques centrados exclusivamente en la gestión de recursos o la participación en convocatorias.

Este plan propone un marco estratégico de gestión que fortalezca la eficiencia institucional y promueva la articulación efectiva con el entorno y con los entes territoriales a nivel local, regional, nacional e intersectorial. De igual forma, busca traducir el mandato social de los museos en metas y programas concretos que contribuyan a la continuidad de sus funciones esenciales, especialmente en materia de educación, investigación, apropiación social del conocimiento y fortalecimiento de las capacidades organizacionales y de los procesos institucionales. En este marco, la gestión de recursos y las diversas fuentes de financiación constituyen una dimensión de la sostenibilidad, junto con las dimensiones social, cultural y ambiental.

Este plan se compone de los siguientes abordajes:

- Alianzas estratégicas y cooperación. Fortalecimiento de relaciones de cooperación con instituciones académicas, entidades públicas, organizaciones sociales, actores privados y organismos nacionales e internacionales, al promover el desarrollo de proyectos conjuntos, la generación de conocimiento, el fortalecimiento institucional y la movilización de recursos para el cumplimiento de la misión de la UAE Museo Nacional.

57 El Marco Conceptual Común en Sostenibilidad de Ibermuseos concibe la sostenibilidad museal como un proceso integral que articula dimensiones ambientales, culturales, económicas y sociales. Desde esta perspectiva, los museos contribuyen al desarrollo sostenible mediante la gestión responsable de sus recursos, la promoción de la diversidad cultural, el fortalecimiento de los vínculos comunitarios y la construcción de condiciones para su permanencia y transformación en el tiempo. Ver Ibermuseos, *Marco Conceptual Común en Sostenibilidad*.

- Relacionamiento territorial y participación. Desarrollo de estrategias de articulación con organizaciones sociales, pueblos y comunidades étnicas, instituciones culturales y demás actores territoriales, al promover el diálogo de saberes, la participación y la construcción de relaciones de confianza y corresponsabilidad.
- Sostenibilidad institucional y gestión ética. Fortalecimiento de las capacidades institucionales de los museos de la UAE mediante la construcción de lineamientos, protocolos y buenas prácticas que orienten la gestión de alianzas, la cooperación, la consecución de recursos y la toma de decisiones, bajo principios de transparencia, integridad y responsabilidad pública.
- Incidencia y fortalecimiento del sector museal. Promoción de estrategias de articulación e incidencia con entidades públicas del orden local, regional y nacional para contribuir al reconocimiento, fortalecimiento y sostenibilidad del sector museal, así como a su integración en las agendas de desarrollo cultural y territorial.
- Sostenibilidad ambiental. Incorporación progresiva de criterios de sostenibilidad ambiental en la gestión institucional y museológica, al propiciar el uso responsable de los recursos, la valoración de los conocimientos territoriales asociados al cuidado del entorno y la contribución de los museos a las reflexiones y acciones frente a los desafíos ambientales contemporáneos.

METAS PRELIMINARES DE LA ESTRATEGIA

- Consolidar un modelo de gobernanza participativo, transparente y corresponsable que fortalezca la toma de decisiones colectivas y la incidencia efectiva de los distintos actores vinculados a la UAE Museo Nacional.
- Fortalecer la representación territorial y la capacidad de articulación entre los museos que integran la UAE Museo Nacional, para garantizar el reconocimiento de las particularidades, necesidades y prioridades de los diferentes contextos en los que desarrollan su labor.
- Incrementar progresivamente las capacidades de gestión, coordinación y toma de decisiones de los museos de la UAE Museo Nacional, en búsqueda de mayores niveles de autonomía y corresponsabilidad en el desarrollo de sus procesos misionales.
- Consolidar mecanismos permanentes de articulación, diálogo e intercambio entre los museos de la UAE Museo Nacional, para favorecer la construcción de agendas comunes, el aprendizaje compartido y el desarrollo de iniciativas colaborativas.
- Fortalecer el liderazgo de la UAE Museo Nacional en el sector museal colombiano mediante la articulación con redes museales, organizaciones, entidades territoriales, instancias de participación y espacios de representación del sector.
- Garantizar condiciones institucionales para la transparencia, la rendición de cuentas, el acceso a la información y el seguimiento permanente a la gestión, para propiciar la confianza pública y la mejora continua del modelo de gobernanza institucional.

Estrategia para el sector de museos colombianos

POLÍTICA NACIONAL DE MUSEOS

La Política Nacional de Museos de Colombia se integra al Plan Museológico del UAE, en tanto es el documento rector del sector museal. Esta política constituye el marco estratégico fundamental que orienta la regulación del quehacer de las instituciones museales del país.

La política se desarrollará e implementará en articulación con el Programa Fortalecimiento de Museos (PFM) y los mecanismos de participación establecidos para el sector —tales como el Consejo Nacional de Museos, la Mesa Nacional de Museos, las redes temáticas y territoriales u otros que se establezcan—, para garantizar que la política se materialice en la práctica museológica del país. Asimismo, establece una hoja de ruta para el desarrollo del sector y el fortalecimiento de las museologías situadas en el país, lo que implica apoyar procesos de acreditación, asesoría técnica, innovación tecnológica y desarrollo de modelos de sostenibilidad financiera, entre otras acciones.

Los componentes principales de la Política Nacional de Museos son:

- Marco conceptual, que comprende los fundamentos teóricos de los museos para la transformación social.
- Principios de la política, que orientan la gestión museal y la toma de decisiones en el sector.
- Dimensiones de la política, que comprenden la dimensión política, tecnológica, museológica, educativa, sociocultural y económica.
- Objetivos, tanto el general como los específicos que guían la implementación de la política.
- Componentes y líneas de acción, integrados por las áreas de formación, apoyo técnico a los museos del país, organización y apoyo mutuo, y museos para el diálogo y el encuentro desde la diversidad.
- Instrumentos para la implementación de la política a través de herramientas de planeación y de articulación con entes territoriales y políticas públicas.
- Instrumentos y metodologías para el registro y la actualización de los actores del sector, así como una hoja de ruta para el reconocimiento de actores no vinculados a entidades museales cuyo trabajo guarde relación con el sector.
- Resultados esperados, que dan cuenta de los impactos y beneficios buscados.
- Mecanismos de sostenibilidad, que garantiza la continuidad de los recursos y las acciones.

Esta política está dirigida, en todos sus componentes, al sector de museos.

Esta Política Nacional de Museos mantiene una estrecha articulación con los propósitos del Plan Nacional de Cultura 2024–2038. En el Campo 2. Memoria y creación cultural, se relaciona con la Línea 3. Espacios de la cultura, particularmente con el tema 3. Infraestructura y dotación, al reconocer a los museos como infraestructuras culturales fundamentales para la participación, la memoria y la creación; y con la Línea 4. Articulación con los procesos educativos, temas 1 y 2, al promover la formación, el fortalecimiento de capacidades y el reconocimiento de saberes en el sector museal. Asimismo, en el Campo 3. Gobernanza y sostenibilidad cultural, converge con la Línea 1, temas 1 y 2, al fortalecer la organización, participación e incidencia de los actores del sector museal, y con la Línea 2, tema 5, al promover capacidades institucionales, cooperación y sostenibilidad para los museos del país. En conjunto, ambos instrumentos reconocen a los museos como actores estratégicos para la gestión cultural, la construcción de ciudadanía, la preservación de las memorias y los patrimonios, y el ejercicio de los derechos culturales.

PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR MUSEAL

El Plan de desarrollo museal se plantea como un instrumento estratégico, flexible y progresivo que oriente la transformación integral del campo museal colombiano, articulando los diferentes escenarios normativos, técnicos, institucionales y de política pública existentes, así como aquellos que se adopten o desarrollen en el futuro.

Busca ordenar, actualizar y proyectar las acciones del sector desde una visión sistémica que integre la gobernanza, la participación y el fortalecimiento institucional; la sostenibilidad, la gestión de colecciones y patrimonios; la investigación, la formación y la circulación de conocimientos; la apropiación social, la reparación histórica y la justicia cultural; así como la innovación museológica, la accesibilidad, la inclusión, la memoria, la educación, la relación con los territorios y el diálogo intercultural.

Este plan permitirá considerar las responsabilidades del Estado y de los gobiernos en todos sus niveles territoriales, las entidades museales, las redes, los trabajadores de museos, las organizaciones sociales, los profesionales en áreas afines, la academia y la ciudadanía, consolidando una hoja de ruta común para adaptar el sector a los desafíos contemporáneos y garantizar que los museos actúen como espacios vivos de cuidado, reconocimiento del patrimonio, participación democrática, producción de sentido y construcción de nuevas narrativas.

El Plan de Desarrollo Museal deberá incluir acciones transversales con enfoque diferencial, en especial aquellas que permitan reconocer y superar las huellas del racismo, la discriminación racial, la desigualdad social y el colonialismo en los museos de Colombia. Para ello, promoverá encuentros de escucha con el sector, investigaciones, curadurías, proyectos de cocreación comunitaria, protocolos éticos, programas pedagógicos y ejercicios conmemorativos que permitan corregir narrativas de exclusión, dignificar las memorias de los pueblos étnicos y las comunidades históricamente afectadas, y

consolidar los museos como espacios de justicia cultural, reparación simbólica, diálogo social, cultura de paz y garantías de no repetición.

Los componentes de este plan se construirán con el sector, en articulación con la Política Nacional de Museos.

PROGRAMA FORTALECIMIENTO DE MUSEOS

El Programa fortalecimiento de museos tiene como fin diseñar, ejecutar y articular acciones dirigidas al sector museal, en las líneas de organización y cooperación museal, apoyo técnico en áreas de la museología, estrategias de formación para el desarrollo de competencias museológicas, creación y registro de museos, gestión de sistemas de información, acciones de fomento y sostenibilidad, y comunicación pública.

En su función, reconoce la diversidad de museos, entidades museológicas, iniciativas comunitarias, lugares de memoria, redes territoriales y temáticas, entre otras expresiones del campo. El Programa fomenta capacidades institucionales, técnicas y profesionales con el fin de fortalecer un campo museal democrático, sostenible, corresponsable y socialmente pertinente en los procesos de creación de museos, registro y formalización ante el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes y fortalecimiento de las capacidades museológicas por medio de las asesorías técnicas y acompañamiento institucional.

Sus líneas de acción son:

- Línea 1. Asesorías, conceptos y acompañamiento técnico. Fortalecer las capacidades institucionales, técnicas, comunitarias y profesionales de los museos, entidades museales e iniciativas museológicas del país, mediante procesos de formación, asesoría, mentoría, herramientas metodológicas, diagnósticos, planes museológicos, planes de mejoramiento y acompañamiento diferencial. Esta línea debe priorizar territorios y grupos poblacionales históricamente excluidos, museos comunitarios, espacios de memoria, museologías propias y procesos emergentes, sin perder de vista la cualificación técnica del campo museal.
- Línea 2. Gobernanza, política pública y organización del sector museal colombiano. Formular, implementar, hacer seguimiento y actualizar la Política Nacional de Museos y sus instrumentos de desarrollo, promoviendo la organización, participación y articulación del sector museal en los niveles nacional, territorial, comunitario, académico e institucional. Esta línea comprende la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Museos, la Mesa Nacional de Museos, el fortalecimiento de redes territoriales y temáticas, y el fomento de la incorporación de los museos en los instrumentos de planeación pública y los planes de desarrollo territoriales.
- Línea 3. Formación y desarrollo de capacidades museológicas. Fortalecer las competencias, saberes y capacidades de las personas, equipos y trabajadores vinculados a las entidades museales del país en las distintas áreas de la museología, incluyendo investigación, curaduría, conservación, documentación, museografía, comunicación, educación, mediación, pedagogías museales, relacionamiento con comunidades y públicos, gestión institucional, organización sectorial y sostenibilidad. Esta

línea promoverá procesos formativos, herramientas metodológicas e intercambios de saberes pertinentes a los contextos territoriales, culturales y comunitarios de los museos, con enfoques diferenciales, participativos y de derechos.

- Línea 4. Sostenibilidad, comunicación pública y cooperación museal. Impulsar estrategias de sostenibilidad cultural, social, ambiental, institucional y económica para el sector museal, mediante alianzas, cooperación nacional e internacional, estímulos, circulación de información, producción de contenidos, publicaciones, comunicación sectorial y acceso a oportunidades con diferentes fuentes de financiación.
- Línea 5. Gestión integral del patrimonio museal. Promover la protección, documentación, conservación, investigación, interpretación, apropiación social y salvaguarda del patrimonio cultural asociado a los museos, entidades museales e iniciativas museológicas del país, reconociendo la diversidad de patrimonios materiales e inmateriales, muebles e inmuebles, naturales, documentales, bibliográficos, sonoros, audiovisuales, digitales, arqueológicos, etnográficos, artísticos, científicos, memoriales y comunitarios que estos custodian, activan o ponen en diálogo con la sociedad. Esta línea impulsará orientaciones, herramientas y procesos técnicos para la gestión ética, transparente, sostenible y corresponsable de colecciones, acervos, bienes, memorias, testimonios y saberes, en articulación con las instituciones, comunidades, redes, entidades territoriales y demás actores del sector museal y cultural.

Bibliografía, glosario, siglas y acrónimos

Bibliografía

Acaso, María, y Clara Manzanera. *Esto no es una clase: investigando la educación disruptiva en los contextos educativos formales*. Fundación Telefónica, 2015.

Anderson, Benedict. *Comunidades imaginadas. Reflexiones sobre el origen y la difusión del nacionalismo*. Fondo de Cultura Económica, 1983.

Bauman, Zygmunt. *La globalización: consecuencias humanas*. Fondo de Cultura Económica, 2001.

Bergeron, Yves, y Michèle Rivet. "Introducción. Descolonizar la museología o 'reformular la museología'". *ICOFOM Study Series* 49, núm. 2 (2021). https://doi.org/10.4000/iss.3508.

Bosa, Bastien, y Diana Carolina Angulo Ramírez. "Empujando los 'límites del archivo': Ejercicios antirracistas de historia institucional entre ciencias sociales y arte". *Cuadernos de Música, Artes Visuales y Artes Escénicas* 19, núm. 1 (2024): 80–103.

Byrne, John, Elinor Morgan, November Paynter, Aida Sánchez De Serdio, y Adela Železnik, eds. *The Constituent Museum: Constellations of Knowledge, Politics and Mediation: A Generator of Social Change*. Ámsterdam, 2018.

Cameron, Fiona R. "Object-Orientated Democracies: Conceptualising Museum Collections in Networks". *Museum Management and Curatorship* 23, núm. 3 (2008): 229–43. https://doi.org/10.1080/09647770802233807.

Carbonell Sebarroja, Jaume. *Pedagogías del siglo XXI: alternativas para la innovación educativa*. Octaedro, 2015.

Carvajal, Fernanda, y Mabel Tapia. "Trayectorias inapropiables: en torno al Archivo CADA (Colectivo Acciones de Arte)". Conference paper presented en Archivos del Común III. Archivos inapropiables. 2019. https://www.museoreinasofia.es.

Carvalho, Ana. "Integrar a sustentabilidade nos museus: desafios e perspectivas". *MIDAS - Museus e Estudos Interdisciplinares*, núm. 19 (2024). https://doi.org/10.4000/12ndf.

Chacón Bernal, Carolina. "Museos, etnoeducación y antirracismos. La exposición La consentida es: La familia negra". *Intervención* 12, núm. 23 (2021): 114–55.

De Mello y da Silva. "A mediação comunitária colaborativa: novas perspectivas para educação em museus". *ETD - Educação Temática Digital* 20 (2018): 623–39.

Delgado Caballero, Laura, Alfonso Sánchez Valdés, y Leonardo Peñaloza-Suárez. "Museos del Valle de Toluca (México). Una historia marcada por la intervención estatal y su falta de gestión e innovación". *Revista Universidad y Empresa* 25, núm. 45 (2023). https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/13338.

Freire, Paulo. *La educación como práctica de la libertad*. Siglo Veintiuno Editores, 2011.

Freire, Paulo. *Pedagogía de la autonomía: saberes necesarios para la práctica educativa*. Siglo XXI Editores, 1997.

García Hernández, Caridad, y Margarita Espinosa Meneses. *Contextos educativos no-formales: el museo y la apropiación del conocimiento científico*. Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Cuajimalpa, 2015.

García Jurado, Ricardo Rubiales. "Cartografía Breve de Pedagogías Contemporáneas". En *Museum Education*, editado por Internationaler Museumsrat y Stéphanie Wintzerith. ICOM Education 29. BoD – Books on Demand, 2020.

Giroux, Henry A. *Los profesores como intelectuales: hacia una pedagogía crítica del aprendizaje*. Paidós, 1990.

Hervás, Rosa María, Antonia María Sánchez, y Magdalena Castejón Ibáñez. "El museo como espacio de desarrollo local. Una experiencia de participación ciudadana". *ICOM Education* 1 (2017): 45–69.

Hogan, Michael J. *The Enola Gay Controversy: History, Memory, and the Politics of Presentation*. Cambridge University Press, 1996.

Hooper-Greenhill, Eilean. *Museums and the Interpretation of Visual Culture*. Museum Meanings. Routledge, 2000.

Ibermuseos. *Marco Conceptual Común en Sostenibilidad*. Ibermuseos, 2020. https://www.ibermuseos.org/recursos/publicaciones/marco-conceptual-comun-en-sostenibilidad/.

Kreps, Christina. "Indigenous Models of Museums, Curation, and Concepts of Cultural Heritage Preservation". En *Liberating Culture: Cross-Cultural Perspectives on Museums, Curation and Heritage Preservation*. Routledge, 2003.

Leinhardt, Gaea, Kevin Crowley, y Karen Knutson. *Learning Conversations in Museums*. Routledge, 2002.

López Levi, Liliana, y María Elena Figueroa Díaz. "Artes visuales y procesos de territorialización en contextos de narcoviolencia". *Argumentos. Estudios críticos de la sociedad*, núm. 71 (2013): 169–92.

Meirieu, Philippe. *Frankenstein educador*. Laertes, 1998.

Ministerio de Cultura de Colombia. *Plan Nacional de Cultura 2024-2038: Cultura para el cuidado de la diversidad de la vida, el territorio y la paz*. Ministerio de Cultura, 2024.

Museo Comunitario Étnico de Los Andes (MUCEA). *La vida del museo en voz de las comunidades - Minga de Pensamiento: Iskai wachu-Uta Jatëtšen: Hebras de sabiduría, memoria y territorio. Diagnóstico integral para la construcción de plan museológico del MUCEA*. MUCEA, 2024.

Museo de la Ciudad Autoconstruida. *Si hay casa pa' tanta gente. Reflexiones colectivas desde y sobre el Museo de la Ciudad Autoconstruida*. Instituto Distrital de Patrimonio Cultural, 2023.

Museo Nacional de Colombia - Equipo de Museología. "Ejes Pilares del Museo Nacional de Colombia: Antirracismo, Reparación, Territorializacion y Descolonialidad". Documento de trabajo. 2024. https://museonacional.sharepoint.com/sites/Territorializacin/Documentos%20compartidos/2024/Plan%20Museol%C3%B3gico/EJES%20PILARES%20DEL%20MUSEO%20NACIONAL%20DE%20COLOMBIA%20(1).pdf.

Pavón Díaz, Edilma, y Eriberto Bauzá Vázquez. "Sistema de acciones para preservar el patrimonio cultural vivo desde el museo". *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 2018. https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/813.

Quijano, Aníbal. "¡Qué tal raza!" *Ecuador Debate*, núm. 48 (1999): 141–52.

Ruiz Gómez, Ariadna, y Álvaro Notario Sánchez. "Una conversación transfronteriza sobre museología y sostenibilidad: contextos y perspectivas". *MIDAS - Museus e Estudos Interdisciplinares*, núm. 19 (2024). https://doi.org/10.4000/12ndk.

Ruiz Gómez, Ariadna, y Álvaro Notario Sánchez. "Una conversación transfronteriza sobre museología y sostenibilidad: contextos y perspectivas". *MIDAS*, núm. 19 (2024). https://doi.org/10.4000/12ndk.

Sáez-Rosenkranz, Isidora, María Carballo López, José Sánchez-García, y José Romero Losacco. "Más allá de las vitrinas: desvelando las narrativas coloniales y decoloniales de tres museos catalanes". *Revista del Museo de Antropología* 17, núm. 3 (2024): 171–80.

Sánchez Gómez, Luis Ángel. "Descolonizaciones equívocas. El caso de los museos antropológicos en España". *Araucaria* 26, núm. 55 (2024). https://revistascientificas.us.es/index.php/araucaria/article/view/23813.

Schonfeld, Roger C., y Liam Sweeney. *Organizing the Work of the Art Museum*. Ithaka S+R, 2019. https://doi.org/10.18665/sr.311731.

Soja, Edward W. *Thirdspace: Journeys to Los Angeles and Other Real-and-Imagined Places*. Blackwell, 1996.

Trischler, Helmuth. "The Research Museum – a Place of Integrated Knowledge Production". *Science Museum Group Journal*, núm. 12 (2024). https://doi.org/10.15180/242204.

UNESCO. *Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial*. UNESCO, 2003. https://ich.unesco.org/es/convencion.

Vadillo Lobo, Elena. "Gobernanza y financiación de museos: análisis comparado de las modalidades existentes en los Estados Unidos de América y en los museos españoles de titularidad estatal". *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 33 (2023): 63–81. https://doi.org/10.24965/gapp.11161.

Vakharia, Neville, y Alex H. Poole. "Enabling Knowledge Management Practices in Museums: The Benefits of and Barriers to Achieving Public Value". En *Information for a Better World: Normality, Virtuality, Physicality, Inclusivity*, vol. 13972, editado por Isaac Sserwanga. Lecture Notes in Computer Science. Springer, 2023.

Vázquez, Rolando. "El museo, decolonialidad y el fin de la contemporaneidad". *Otros Logos: Revista de Estudios Críticos*, núm. 9 (2018): 46–61.

Widrich, Mechtild. "Materiales performativos y conmemoración activista". Conference paper presented en Ciclo de Conferencias El Trauma y el Monumento Fugitivo. el 10 de septiembre de 2020.

Zambrana, Rocío. *Deudas coloniales. El caso de Puerto Rico*. Editora Educación Emergente, 2022.

Zavalloni, Gianfranco. *La pedagogía del caracol: por una escuela lenta y no violenta*. Graó, 2011.

Glosario

Cocreación. Metodología colaborativa mediante la cual diversas personas, comunidades, colectivos, organizaciones y equipos institucionales participan conjuntamente en la definición, desarrollo y evaluación de proyectos, procesos o acciones museológicas. La cocreación promueve la construcción compartida de conocimientos, narrativas, preguntas, decisiones y resultados, reconociendo la diversidad de experiencias, saberes y formas de relación con los patrimonios, las memorias y los territorios.

Apropiación social del conocimiento. Proceso colectivo y participativo mediante el cual distintos públicos y comunidades se relacionan con el conocimiento y el patrimonio: no es solo difundir contenidos, sino crearlos, discutirlos y resignificarlos en común.

Bien de Interés Cultural. Bien mueble o inmueble declarado oficialmente por su valor cultural, que cuenta con protección legal especial y cuyo manejo, intervención y conservación deben realizarse de acuerdo con la normativa vigente.

Conservación preventiva. Conjunto de acciones orientadas a prevenir o reducir el deterioro de las colecciones antes de que este ocurra, mediante el monitoreo y control de factores ambientales, biológicos y humanos, el manejo adecuado de los bienes y la adecuación de los espacios de reserva y exhibición.

Diálogo de saberes. Proceso de intercambio, reconocimiento y construcción conjunta entre distintos conocimientos y formas de comprender el mundo —académicos, comunitarios, ancestrales, artísticos, técnicos, entre otros—, basado en relaciones de respeto, reciprocidad y horizontalidad, sin jerarquizar unos sobre otros.

Estrategia. Conjunto articulado de decisiones, orientaciones y acciones diseñado para alcanzar objetivos específicos en un contexto determinado. La estrategia define el camino mediante el cual una institución organiza sus recursos, capacidades y esfuerzos para lograr los resultados esperados.

Justicia epistémica. Principio que reconoce el valor y la legitimidad de distintas formas de conocimiento y producción de saber, especialmente aquellas históricamente invisibilizadas o excluidas. Busca cuestionar las desigualdades en el reconocimiento de los saberes y promover condiciones más equitativas para su participación, circulación y validación.

Patrimonio. Conjunto de bienes, saberes, prácticas, memorias, expresiones y relaciones que una sociedad, comunidad o grupo reconoce como significativos y valiosos, y cuya preservación, transmisión, reinterpretación y activación contribuyen a la construcción de identidades, sentidos de pertenencia y proyectos colectivos.

Nota: En este documento se utilizan las expresiones patrimonio cultural, patrimonios, patrimonio cultural material e inmaterial y patrimonio cultural inmaterial o vivo de acuerdo con el contexto y propósito de cada apartado. La expresión patrimonio cultural

se emplea principalmente para referirse a categorías institucionales, normativas y de política pública. Por su parte, patrimonios se utiliza para reconocer la diversidad de memorias, saberes, prácticas, bienes y formas de valoración presentes en los territorios, así como los distintos significados y relaciones que las comunidades establecen con ellos. Cuando corresponde, se recurre a categorías específicas como patrimonio cultural material e inmaterial, patrimonio cultural y natural o patrimonio cultural inmaterial o vivo, en consonancia con los marcos conceptuales y normativos vigentes. Esta diversidad terminológica responde a una comprensión plural de los patrimonios y no a diferencias de jerarquía o relevancia entre ellos.

Patrimonio cultural inmaterial o vivo. El PCI está conformado por los usos, prácticas, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas –junto con los instrumentos, objetos, artefactos, espacios culturales y naturales que les son inherentes–, así como por las tradiciones y expresiones orales, incluidas las lenguas, artes del espectáculo, usos sociales, rituales y actos festivos, conocimientos y usos relacionados con la naturaleza y el universo, y técnicas artesanales, que las comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos, reconocen como parte integrante de su patrimonio cultural[58].

Plan. Es un instrumento de planeación que traduce las políticas en objetivos y metas concretas, usualmente para un periodo definido. Instrumento de planeación que traduce las políticas en objetivos, estrategias, acciones y metas concretas para un periodo determinado. Su alcance es más específico que el de una política y orienta la implementación de sus lineamientos mediante acciones articuladas, recursos, responsables y cronogramas.

Política. Directriz general o conjunto de principios orientadores que guían la acción institucional en un ámbito determinado. Su alcance es amplio y de largo plazo, y su función es establecer prioridades, criterios y objetivos que orientan la toma de decisiones y la actuación de la institución.

Programa. Es un conjunto estructurado de actividades y proyectos que se implementan para cumplir con los objetivos que se plantea. Su alcance es operativo y concreto. Su función detalla el qué hacer y quién lo hace, así mismo, define beneficiarios, responsables, indicadores de gestión y presupuesto.

58 UNESCO, *Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial.*

Siglas y acrónimos

AGSC	Apropiación y Gestión Social del Conocimiento
ASC	Apropiación Social del Conocimiento
ASCTI	Apropiación Social de la Ciencia, Tecnología e Innovación
BIC	Bien de Interés Cultural
CTeI	Ciencia, Tecnología e Innovación
FARC-EP	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo
ICANH	Instituto Colombiano de Antropología e Historia
ICOM	Consejo Internacional de Museos (International Council of Museums)
LGTBIQ+	Lesbianas, Gays, Trans, Bisexuales, Intersexuales, Queer y otras identidades
MNC	Museo Nacional de Colombia
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PA	Plan de Acción
PAA	Plan Anual de Adquisiciones
PEMP	Plan Especial de Manejo y Protección
PFM	Programa de Fortalecimiento de Museos
POA	Plan Operativo Anual
RETIE	Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas
SICRE	Sistema Integrado de Conservación y Restauración
SIMCO	Sistema de Información de Museos Colombianos
SNCTI	Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UAE	Unidad Administrativa Especial
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Créditos

Créditos

Este plan fue elaborado mediante un proceso de discusión, concertación y construcción colectiva desarrollado entre 2023 y 2026, con la participación de los equipos de trabajo de la UAE Museo Nacional:

Museo Nacional de Colombia

Dirección

Astrid Liliana Angulo Cortes
Diana Colmenares
Elcy Karine Salazar Espinosa
Giovanni Alejandro Villate Uribe
Gustavo Adolfo Perea Valdés
Juan Diego Urrea Uribe
Juan Sebastián Cuestas Corredor
Juan Sebastián Lozano Cortés
Katia Cecilia González Martínez
Lady Paola Riveros Castañeda
Leidy Paola Sánchez Fuentes
Ligia Marlen Mendoza Suarez
Marcela Janeth Garzón García
María Constanza Toquica Clavijo
Margarita María Maquilón Moreno
María Alejandra Malagón Quintero
María Claudia Cadena Tiriaht
María Constanza Toquica Clavijo
Marisol Arango Pineda
Oscar Darío González Viñas
Paola Alexandra Camargo González
Sandra Patricia Argel Raciny
William Alfonso Lopez Rosas

Administrativa

Ana María Sánchez Cabra
Andrés Díaz
Andrés Manosalva Rodríguez
Andrés Mauricio Sánchez Ortega
Angel Roberto Chacón Bravo
Ángela Mercedes Riaño García
Camilo Alberto Rojas Hoyos
Carlos Naranjo Quiceno
Claudia Marcela Fonseca Vaca
Daniel Felipe Montaño Caicedo
Daniela Ramos Varela
David Julián Agustín Castillo Mahecha
Deissy Alejandra Fernández Aparicio
Diana Milena Medina Garzón
Diego Andrés Díaz Gómez
Diego Camilo Charry Sánchez
Diego Eduardo Beltran Hernández
Elkin David Yomayusa Torres
Erika Alexandra Mora Hurtado
Geraldine Durán Forero
Gerardo Martinez Pacanchique
Hernando Alonso Poveda Ospino
Jaime Andrés Méndez Caicedo
Jessica Paola De Jesús Olmos Cardona
Johan Stiwar Moreno Hurtado
Jorge Mauricio Perico Vera
José Alexander Murcia Salamanca
Juan David Marroquín Virguez
Laura Sofía Parra Porras
Leonardo Ospina Serrano
Lesly Tatiana Sierra Triana
Liliana Valencia Mejía
Lina María Calderón González
Maria Camila Ruiz Saldaña
Maria del Pilar Mujica Sandoval
María Fernanda Roncancio Ávila
María Mercedes Ambula Tovar
María Paula Peña Gómez
María Yaneth Triana Betancur
Miguel Darío Cárdenas Angarita
Néstor Sanjuán
Paula Camargo
Sandra Patricia Barbosa Díaz
Sandra Ximena Ardila Silva
Sebastián Mauricio Velásquez Vargas
Yenifer Caterine Gutiérrez González
Zully Jinney Ríos Pardo

Curadurías

Adrián Gustavo Torres Crespo
Andrés Leonardo Góngora Sierra
Bertha Aranguren
Carmen Alexa Villegas Ramos
Carolina Vanegas Carrasco
Elías David Doria Rincón
Francisco Ernesto Romano Gómez
Héctor Ricardo Vargas Sánchez
Jaime Cerón Silva
Juan David Cascavita Mora
Julián Camilo Serna Lancheros
Julio Andrés Quiroga Medina
Laura Marcela Agudelo Sánchez
Maria Claudia Cadena Tiriaht
María Paola Rodríguez Prada
Mayra Juliana Hernández Guzmán
Natalia Sofía Angarita Nieto
Oriana Margarita Lozano Arango
Paola Peña Ospina
Rayiv David Torres Sánchez
Ruth Ángela Gómez Cely
Samuel Steven León Iglesias
Santiago Manuel Valdés Pereira
Santiago Robledo Páez
Sergio Andrés Castro Méndez

Museología

Alejandra Castaño Hoyos
Carlos Arturo Rojas Pérez
Carolina Pinzón Rivera
Carolina Quintero Agámez

Diana Alexandra Mancera Gamboa
Edmon Castell Ginovart
Juan Camilo Murcia Galindo
María Angélica Díaz García
Simón Andrés Rojas Gutiérrez

Museografía
Alan René Correa Antia
Andrea Carolina Soler Patiño
Brayan David Sánchez Sierra
Claudia Jimena Sánchez Rueda
Diana Lucía Rodríguez Echeverry
Diego Emanuel Ramón Ortega
Edwin Alberto Munera Ortega
Isabel Dapena Echeverría
Jesús Roberto Gómez León
José María Rodríguez González
Julio Cesar Bedoya
Laura Alejandra Martín Camargo
Manolo Andrés Suárez Muñoz
Manuela García Aristizábal
Miguel Antonio Sánchez Montenegro
Neftalí Vanegas Menguán
Nury Espinosa Vanegas
Santiago Alberto Llanos Molina

Producción
Adriana Rodríguez Carmona
Angie Tatiana Motta Rodríguez
Daniel Romero Ariza
Jhonattan Cabra Vivas
Santiago Rojas Moreno

Gestión de Colecciones
Ana María García Santana
Andrés Rodríguez Escallón
Angie Catalina Ospina Quiceno
Antonieta Yajta Fernanda Salazar Fernández
Ashley Alexander Torres Herrera
Carlos Hernán Perea Luna
Cristian Camilo Mosquera Mora
Fernando López Barbosa
Iván Andrés Sierra Salcedo
Juan Carlos Saavedra Cubides
Karem Reina Velásquez
Karla Feliza Fortuna Rodríguez D'Vivero
Leonardo Ramírez Ordóñez
Luis Alberto Cortes Hernández
María Helena Vargas Mejía
Martha Lucia Alonso González
Mayra Natalia Rubiano Cajamarca
Natalia Barón Quiroga
Paola Andrea Fonseca Zamora
Pedro Pablo Méndez Aguacia
Sandra Milena Ortiz Cardona
Sergio Alejandro Matiz Parra
Tatiana Valderrama Gutiérrez
Vanessa Angélica Garnica Ángel

Acción Educativa y Cultural
Ángela Viviana Cano Núñez
Camilo Augusto Álvarez Niño
Catalina Hoyos García
David Esteban Wilches Silva
Diana Marcela Gómez Bernal
Jeisson Jamaica Delgado
Jhoulin Tatiana Olarte Puentes
Juan Ricardo Barragán Aguilar
Juan Sebastián Bernal Tavera
Juanita de los Ángeles Salas Meneses
Juliana Isabella Valencia
Katherine Lorena Pechené Rubiano
Kelly Orjuela
Laura Daniela Galindo
Laura Melissa Martínez Galindo
María Constanza Ortiz Cabrera
Marlon Steve Celis Hernández
Martín Ernesto Álvarez Tobos
Nataly Mendigaña Jiménez
Néstor Iván Martínez Ospina
Óscar David Rodríguez Ballén
Samir Güiza Triana
Sara Daniela Cano Díaz
Sergio Giovanni Castellanos Mateus
Tatiana Alexandra Quevedo Mogollón
Valeria Montoya Giraldo

Programación cultural
Elena Salazar Jaramillo
Julián Andrés Herazo López
Luis Felipe Sanclemente Llano
Nikky Andrés de los Reyes Ríos
Raizza Catalina Romero Velásquez

Observatorio de públicos
Angie Alejandra Ascencio Barón
Jesús David Quiroga Monroy
John Sneyder León Mojica
Karen Julieth Higuera Rodríguez
Sonia Andrea Peñarette Vega

Comunicaciones
Andrés Felipe Garzón Martínez
Carlos Mauricio Granada Rojas
Carolina del Pilar Martínez Peña
Cristian Camilo Hernández Gutiérrez
Diana Carolina Moreno Pinzón
Diana Marcela Castañeda Saavedra
Diana Marcela Cucalón Herrera
Felipe Andrés Lozano Ortega
Henry Roberto Plazas Figueroa
Jennifer Ballestas Avilez
Jhonny Leonardo Castañeda Sánchez
Johann Tarazona Matiz
Jorge Adrián Atehortúa Taborda
José Vicente Guzmán Mendoza
Laura Andrea Gómez Arciniegas
Laura Uraske Bustos González
Laura Valentina Calvo Martínez
Laura Vásquez Moreno
Laura Victoria Anzola Moreno
Leydi Johana Franco Sarmiento
Lorena Machado Fiorillo
Luisa Victoria Álvarez Gómez
Martha Ligia Hernández Avellaneda
Mauricio Idárraga Zea
Mayra Alejandra Ríos Aguilar
Miguel Ángel Rincón León
Mónica Loaiza Reina
Óscar Eduardo Gallor Beleño
Sandra Martínez Calle
Sandra Patricia Vargas Jara
Sofía Andrea Parra Gómez
Tania Alejandra Calderón Ramírez
Yancy Celina Jiménez Castillo
Yira Liliana Matos Zaidiza

Sostenibilidad y Alianzas estratégicas
Ana Carolina Guerrero Castrillón
Ana María Cortazar Bernal
Laura María Montoya Vélez
María Catalina Plazas García
Paula Andrea Duarte Acosta
Santiago Molina Casas

Programa Fortalecimiento de Museos
Ana Paula Gómez Uribe
Ángela María Montoya Rodríguez
Armando Rafael Gómez Sierra
Carlos Alberto Parra Cárdenas
Carlos Nicolás Diazgranados Cubillos
Carolina Cubillos Muñoz
Diego Armando Amaya Córdoba
Elsa Janneth Vargas Ordóñez
Elvia Paola Bolívar Reina
Ilsa Nohemy Pineda Morel
Jaime Orlando Gutiérrez Gutiérrez
José Bernardo Acosta Narváez
José Daniel Dorado Gaviria
Juliana Botero Mejía
Lina María Díaz Melo
Lorena Diez Arias
Luis Carlos Manjarres Martínez
Manuel Fernando Camperos Durán
María Buenaventura Valencia
Martha Isabel Cortés Ocaziones
Mauricio Reyes Betancourt
Paula Andrea Torres Zuluaga
Rosario del Carmen Chaparro Márquez
Willi René Pinza Paz

Casa Museo Antonio Nariño
Ana María Molano Bautista
Carlos Daniel Risueño Pinzón
Diana Mireya López Torres
Juan David Meléndez Camargo
María Ángela Cortés Forero
María Sofía Cortés Santamaría
María Sué Pérez Herrera
María Victoria Portela Montoya
Mery Tatiana Gómez Moreno
Nelly Janeth Páez Pinilla

Casa Museo Alfonso López
Cindy Nathaly Camacho López
Deisy Saavedra Ávila
Jorge Enrique Rodríguez Rodríguez
Jossy Stephano Mahecha David
Juliana Catalina Velasco Torres
Laura Estefany González Gasca
María Fernanda Ladino Osorio
Sofi Aurora Melo Melgarejo

Casa Museo Guillermo León Valencia
Alexandra Collazos Ortega
Andrés Felipe Castaño López
Guillermo Alberto Idrobo Campo
María Alejandra Villamuez Ruíz
Sergio Alejandro Trochez Quiguana
Yamid Stiven Salazar Fernández

Casa Museo Rafael Núñez
Beatriz Eugenia Obando Martínez
Janis Juanita Villate Quintero
Karen Julieth Moya Pedraza
Kelly Johanna Acuña Lobo
Laura Isabel Puello González
Miliceth Martínez Iriarte
Nemecio Berrío Guerrero
Valentina Rodríguez Ayola

Museo Casa Natal del General Santander
Armando Enrique Ruiz Ramírez
Edwin Alexander Arcos Quezada
Jorge Andrés Carvajal Suárez
Jorge Eliécer Cuéllar Leal
Karen Dayana Ariza Granados
Olga Patricia Omaña Herran
Sandra Milena Ruiz Botello
Susana Rebeca Quintero Borowiak
Walter Joel Granados Prada

Museo de la Ciudad de Ocaña
Duglian Lohana López Herrera
Gecer Davey Nieves Trillos
Jesús Emiro Paredes Casadiego
Johanna Marcela Páez Ahumada
José Alejandro Navarro
José Miguel Navarro Soto
Kelly Johana Vega Vacca
Lina María Forgiony Torrado
Mairo Alejandro Delgado Armesto
Sandra Loreine Gómez Gómez
Yeinny López Angarita

Museo Gran Convención
Andrea Navarro Figueroa
Dailen Melisa Casadiego Contreras
Freider Avendaño Jácome
Luis Eduardo Páez García

Museo Juan del Corral
Alfonso Lara Mejía
Daniela Saldarriaga Roldán
Jhonathan Correa Henao
Juliana Andrea Villa Macías
Luz Amparo González Urrego
Martha Lucía Villafañe Martínez
Santiago Dapena Munera
Sergio Andrés Urrego Benítez
Víctor Manuel Aristizábal Giraldo

Museo Nacional Guillermo Valencia
Gloria Cristina Martínez Pito
Jesús Iván Sánchez Sánchez
José Fernando Parra Torres
Leidi Patricia Ledesma Chirimuscay

Museo Afro de Colombia
Alejandro Flórez Aguirre
Alexandra Vargas Pinilla
Amelia Isabel Archibold Humphries
Anez Flórez Corpus
Camila Cardeñosa Echeverri
Carlos Andrés Camacho Hincapié
Carlos Enrique Correa Angulo
Cindy Yarima Pérez Villadiego
Diana Patricia Moreno Mazuera
Dianis María Hernández Lugo

Erica Alejandra Mina González
Gina Eugenia Moreno Bravo
Jeimmy Lorena Luengas Bautista
John William Archbold Cortés
Joyce Rivas Medina
Karen Dayana Aponza Sinisterra
Kiara Alejandra Martínez Salcedo
Lina del Mar Moreno Tovar
Lineth Beatriz Baquero Scoop
Marcus Antony Hooker Martínez
Paula Juliana Torrado Arévalo
Pongele Matewa Diabanza
Rosa Inés Curiel Pichardo
Sofía Natalia González Ayala
Vanessa Cortez Camacho
Vanessa Vivero Martínez

Fragmentos

Ana Maria Romero Torres
Andrés Felipe Suárez Bernal
Laura Alexandra Sánchez Velásquez
Liz Mariam Portocarrero Hurtado
María Fernanda Ariza Niño

Museos Independencia – Casa del Florero y Casa Museo Quinta de Bolívar

Dirección
Elvira Marcela Pinzón Méndez
María Roldán

Administración
Joan Andrea Urrego Méndez
Juan Carlos Gómez Becerra
María Stella Sarmiento Ruiz
Nelson Osvaldo Ordosgoitia Muñoz
Pablo Liscano Polanía

Educación
Adelaida Campos
Amanda Valencia Narváez
Diego Alfonso Suárez
Gloria Carolina Gamboa Laverde
Heliana Cardona Cabrera
Jairo Sebastián Tovar Ramírez
Juan Camilo Guerra Carrillo
Laura Paola Herrera Sierra
Manuel Mauricio Rodríguez Barreto
María Constanza Ortiz Cabrera
Mauro Leandro Rivera Muñoz
Sara Lucía Gómez Machado

Investigación
Andrés Gómez Yepes
Elsa Lucía Garzón Ruiz
Freins Antonio Ochoa
Lina María Rodríguez
Luis Felipe Núñez Martínez

Conservación
Ángela María Ruiz Araque
David Ernesto Gaitán Solórzano
Juliana Andrea Estévez
María Adelaida Bohórquez Botero
María Carolina Peña Mariño
Paola Andrea López Lara

Centro de documentación
Lesly Jaimes
Manuela Barrera Bautista

Museografía
Ángela María Franco Villegas
Juan Camilo Torres
Laura Salazar González

Divulgación
Camila López Lara
Emma Liliana Zapata Campos

Mantenimiento
Carlos Hernán Pedraza Martínez
Héctor Manuel Pedraza Barón
Hugo Hernán Pedraza Barón
Juan David Marroquín Vírgues

Tiendas y Taquilla
Jhon Jairo Guerra Peña
Didier Yohan Alcalá Hoyos
John Edisson Gómez Salazar
Jorge Andrés Martínez López
María José Ibagón
Zuley Lorena Ventura Vargas

Museos de Arte Colonial y Santa Clara

Dirección
María Constanza Toquica Clavijo

Administración
Carlos Hernán Perea Luna
José Germán León Vargas
Juan Carlos Galarza Pinto
Juan Pablo Ochoa Giraldo
Lorena Camila Castillo Merchán
Michell Valeria Bojacá Alape

Curaduría
Ana María Torres Rodríguez
Diego Felipe López Aguirre
María Isabel Téllez Colmenares

Registro
Paula Ximena Guzmán López

Conservación
Andrea Martínez Lozano
Natalia María Juanita Lerzundy Peñafort

Archivo y biblioteca
Karen Vanesa Ávila Orjuela

Museografía
Jesús Armando Gutiérrez Cuesta
Juan Sebastián Navia García
Leider Alejandro Hernández Gutiérrez
Luis Felipe Palacio Guerrero
Nicolás Sanabria Sánchez

Divulgación y prensa
Andrea Valentina Bastidas Cano
Jhonatan Chinchilla Pérez
Juan Camilo Cárdenas Urrego
Tanit Barragán Montilla

Educativa
Jimena Guerrero Ramírez
Samir Güiza Triana
Laura Daniela Perdomo Ramos

Tiendas
Frank Ronald Ayazo Martínez
Orfa Irene Meneses Ruiz
Sandy Vanesa Padilla Márquez
Sara Virginia Rueda Barrios


Culturas
Museo
Nacional
de Colombia