



**Modelo de Gestión Cultural para Ecosistemas de Patrimonio Vivo (MGEPV)
implementación para el Museo de Antropología de la Universidad del Atlántico (MAUA)**

Autoras/es

David Leonardo Cáceres Vélez
Ledis Johanna Roncallo Sarmiento
Luzflorelis Iguaran Barros
María Victoria Sofía Cañas López

Directores

Norma Lucía Bonilla Londoño
Luis Enrique Izquierdo Reyes

Especialista en Gerencia y Gestión Cultural

Escuela de Estudios Sociales, Políticos e Internacionales
Especialización en Gerencia y Gestión Cultural
Universidad del Rosario

Bogotá - Colombia

2026

Tabla de Contenido

<i>Lista de Figuras</i>	7
<i>Lista de Tablas</i>	8
<i>Resumen Ejecutivo</i>	9
<i>Introducción</i>	11
<i>Contexto y Caracterización del MAUA</i>	12
Contexto Territorial.....	13
Diagnóstico de la Gestión Patrimonial	14
Problemática Cultural y Matriz DOFA	15
<i>Árbol del problema</i>	17
<i>Justificación</i>	19
<i>Antecedentes</i>	20
La Transformación del Paradigma Museológico	20
Del Patrimonio Conservado al Patrimonio Vivo	21
Experiencias Internacionales de Transformación Museológica	22
Tendencias en Iberoamérica y Colombia	23
<i>Objetivos</i>	23
Objetivo General	23
Objetivos específicos	24
<i>Marco teórico</i>	24
Gestión Cultural Contemporánea y Gobernanza Cultural	24
Patrimonio Vivo y Apropiación Social del Patrimonio.....	25
Nueva Museología y Museo Como Espacio de Construcción Colectiva.....	25
De la Mediación Cultural a la Participación e Innovación Social	26
Ecosistemas de Patrimonio Vivo: Fundamentos del MGEVP	27
Aportes Conceptuales y Diferenciales del MGEVP	28
Principios del MGEVP	30
Principio de Coautoría Patrimonial	30
Principio de Reciprocidad Patrimonial.....	31
Principio de Ecosistema Patrimonial	31
Principio de Sostenibilidad biocultural.....	32
<i>Marco Jurídico</i>	32

La Evolución Internacional del Concepto de Patrimonio	33
El Enfoque de Patrimonio Vivo del ICCROM.....	35
La Nueva Definición de Museo del ICOM: Transformación de la Función Social	36
La Agenda 2030 y la Cultura Como Eje del Desarrollo Sostenible	37
MONDIACULT 2022 y el Reconocimiento de la Cultura Como Bien Público Global	37
Diversidad Biocultural: el Convenio Sobre la Diversidad Biológica y Los Aportes de IPBES	38
El Contexto Normativo Nacional	39
La Constitución Política de Colombia y los Derechos Culturales.....	39
La Ley General de Cultura y la Consolidación del Sistema Nacional de Cultura.....	40
La Ley 1185 de 2008 y el Fortalecimiento de la Gestión del Patrimonio Cultural	40
Decreto 763 de 2009 y el Sistema Nacional de Patrimonio Cultural	41
Política Nacional de Museos	41
Plan Nacional de Cultura 2024-2038.....	42
Marco Institucional	43
<i>Metodología.....</i>	<i>45</i>
<i>Modelo de gestión.....</i>	<i>47</i>
Estrategia Social	49
Fundamento	49
Propósito del Eje.....	50
Actividades	50
Mecanismos de Seguimiento	50
Estrategia Cultural.....	50
Fundamento	50
Propósito del Eje.....	50
Actividades	50
Mecanismos de Seguimiento	51
Estrategia Tecnológica	51
Fundamento	51
Propósito del Eje.....	51
Actividades	51
Mecanismos de Seguimiento	51
Estrategia Política	52
Fundamento	52
Propósito del Eje.....	52
Actividades	52
Mecanismos de Seguimiento	52
Estrategia Ambiental	52
Fundamento	52

Propósito del Eje.....	52
Actividades	53
Mecanismos de Seguimiento	53
Integración Ecosistémica del MGEVP	53
Caso de Aplicación del MGEVP: Laboratorios de Diagnóstico Curatorial Participativo (LDCP)	53
<i>Mecanismo Participativo de Toma de Decisiones y Concertación</i>	<i>54</i>
Definición del Nivel de Participación Según el Tipo de Decisión.....	55
Ruta Participativa Para la Toma de Decisiones	57
Definición de la Decisión	57
Identificación y Reconocimiento de Actores.....	58
Definición del Nivel de Participación y de la Regla de Decisión	58
Construcción de Alternativas.....	59
Deliberación.....	60
Concertación.....	60
Aplicación de la Regla de Decisión.....	61
Devolución, Trazabilidad y Seguimiento	63
Aplicación del Mecanismo en los Laboratorios de Diagnóstico Curatorial Participativo	64
Articulación con la Coautoría Patrimonial y la Gobernanza Colaborativa	64
Seguimiento del Mecanismo de Toma de Decisiones	66
Síntesis del Mecanismo	66
<i>Cronograma</i>	<i>67</i>
Fase 1. Preparación Y Arranque	68
Fase 2. Laboratorios de Diagnóstico Curatorial Participativo	69
Laboratorio 1. Actores Y Reconocimiento Territorial	70
Laboratorio 2. Memorias, Saberes Y Patrimonio Vivo	70
Laboratorio 3. Problemáticas, Apuestas Y Oportunidades Curatoriales	71
Laboratorio 4. Priorización de Narrativas Y Temas Curatoriales	71
Laboratorio 5. Construcción Colectiva de la Agenda Curatorial Colaborativa.....	71
Fase 3. Sistematización y Análisis Intermedio.....	72
Fase 4. Diseño Curatorial Especializado y Validación Comunitaria.....	73
Productos esperados de la fase	74
Fase 5. Registro Audiovisual, Patrimonio Digital y Apropiación Social (Transversal)....	75
Preproducción de activos digitales	75
Producción y rodaje de activos digitales	76
Postproducción y distribución de activos digitales.....	76

Presupuesto	77
Gastos Generales y su Justificación	79
Seguros, Aspectos Jurídicos y Financieros.....	79
Gastos Administrativos y de Oficina	79
Personal Administrativo y Servicios	80
Inversiones para la Fase 1. Preparación e Implementación y su Justificación de Gastos 81	
Roles Transversales Durante los 12 Meses	81
Maapeo de Actores del Ecosistema	82
Investigación Documental y Caracterización del Ecosistema	82
Diseño de Laboratorios.....	82
Alistamiento Logístico, Técnico y Presupuestal	83
Convocatoria y Movilización Comunitaria	83
Inversiones para la Fase 2. Laboratorios y su Justificación de Gastos	85
Operación transversal	85
Justificación Presupuestal: Laboratorio 1. Actores y Reconocimiento	85
Justificación Presupuestal: Laboratorio 2. Memorias, Saberes y Patrimonio	85
Justificación Presupuestal: Laboratorio 3. Problemáticas, Apuestas y Oportunidades	86
Justificación Presupuestal: Laboratorio 4. Priorización de Narrativas y Temas Curatoriales.....	86
Justificación Presupuestal: Laboratorio 5. Construcción Colectiva de la Agenda Curatorial.....	86
Inversiones para la Fase 3. Sistematización y Análisis Intermedio y su Justificación de Gastos	88
Equipo humano para sistematización y análisis heurístico final	88
Inversiones para la Fase 4. Diseño Curatorial y Validación Comunitaria y su Justificación de Gastos.....	89
Formulación del plan curatorial especializado y socialización	89
Inversiones para la Fase 5. Registro Audiovisual, Patrimonio Digital, Plataforma Web y Apropiación Social y su Justificación de Gastos	91
Registro audiovisual, patrimonio digital, plataforma web y apropiación social	91
Talento humano	91
Infraestructura tecnológica	92
Producción de patrimonio digital	94
Plataforma web del MAUA.....	95
Apropiación social y circulación	95
Fuentes de Financiación.....	97
Lógica en la Asignación Diferenciada de Fuentes de Financiación	98
Flujo de caja proyectado.....	101
Análisis de Liquidez y Sostenibilidad Financiera	102
Diversificación y Mitigación del Riesgo Financiero	103
Coherencia Entre Presupuesto, Metodología y Cronograma.....	103
Viabilidad Financiera del Proyecto	104

Proyección de Sostenibilidad Financiera a Largo Plazo	104
<i>Indicadores</i>	105
Índice de Implementación de Laboratorios (IIL)	105
Índice de Coautoría Patrimonial (ICP)	106
Índice de Incorporación Curatorial	107
Índice de Patrimonio Digital	108
Índice de Reciprocidad Patrimonial	109
Índice de Sostenibilidad del Ecosistema Patrimonial	110
Análisis de los indicadores	111
<i>Conclusiones</i>	112
<i>Bibliografía</i>	115

Lista de Figuras

Figura 1 DOFA del Museo de Antropología de la Universidad del Atlántico	16
Figura 2 Árbol del Problema del Museo de Antropología de la Universidad del Atlántico.....	18
Figura 3 Modelo de Gestión Cultural para Ecosistemas de Patrimonio Vivo (MGEPV).	48
Figura 4 Diagrama de Gantt con el Cronograma de la Primera Fase	69
Figura 5 Diagrama de Gantt con el Cronograma de la Segunda Fase	72
Figura 6 Diagrama de Gantt con el Cronograma de la Tercera Fase.....	73
Figura 7 Diagrama de Gantt con el Cronograma de la Cuarta Fase	75
Figura 8 Flujo de caja proyectado.....	101
Figura 9. Índice de Implementación de Laboratorios	106
Figura 10 Índice de Construcción Participativa.....	107
Figura 11 Índice de Incorporación de Narrativas Comunitarias	108
Figura 12 Índice de Patrimonio Digitalizado	109
Figura 13 Índice de Retribución Participativa	110
Figura 14 Índice de Sostenibilidad del Ecosistema Patrimonial.....	111

Lista de Tablas

Tabla 1 Resumen Ejecutivo	9
Tabla 2 Ejecución y Presupuesto en el Resumen.....	10
Tabla 3 Características de los Niveles de Participación	56
Tabla 4 Resumen presupuestal.....	77
Tabla 5 Distribución del Presupuesto del MGEV por Fases y Componentes	78
Tabla 6 Gastos Generales del Presupuesto	80
Tabla 7 Presupuesto de la Fase 1. Preparación e Implementación	83
Tabla 8 Presupuesto de la fase 2. Laboratorios.....	86
Tabla 9 Presupuesto de la fase 3. Sistematización y análisis intermedio	89
Tabla 10 Presupuesto de la fase 4. Diseño curatorial y validación comunitaria.....	90
Tabla 11 Presupuesto de la Fase 5. Patrimonio Digital	96
Tabla 12 Fuentes de Financiación.....	97
Tabla 13 Matriz de asignación de fuentes de financiación por componente presupuestal del MGEV.....	98

Resumen Ejecutivo

Tabla 1

Resumen Ejecutivo

Título	Modelo de Gestión Cultural para Ecosistemas de Patrimonio Vivo (MGEPV): diseño e implementación en el Museo de Antropología de la Universidad del Atlántico (MAUA).
Integrantes	David Leonardo Cáceres Vélez – Bogotá D.C. Ledis Johanna Roncallo Sarmiento – Barranquilla, Atlántico. Luz Florelis Iguarán Barros – La Loma, Cesar. María Victoria Sofía Cañas López – Guaduas, Cundinamarca.
Problema	Existe una brecha entre las narrativas patrimoniales institucionales del MAUA y las diversas formas mediante las cuales las comunidades del Caribe colombiano producen, interpretan, transmiten y resignifican su patrimonio.
Descripción del problema	El Museo de Antropología de la Universidad del Atlántico cuenta con importantes colecciones y capacidades institucionales; sin embargo, enfrenta el desafío de fortalecer la participación comunitaria, la mediación cultural y la apropiación social del patrimonio. La brecha existente entre las narrativas construidas desde el museo y las memorias, saberes, identidades y prácticas culturales de las comunidades limita la construcción colaborativa de conocimiento y las posibilidades de consolidar al MAUA como un espacio de patrimonio vivo.
Descripción del Proyecto	El proyecto propone el diseño e implementación del Modelo de Gestión Cultural para Ecosistemas de Patrimonio Vivo (MGEPV), tomando al MAUA como caso de estudio. El modelo busca fortalecer la relación entre museo, comunidades y territorio mediante procesos de coautoría patrimonial, reciprocidad, sostenibilidad biocultural y construcción colectiva de conocimiento. Su implementación se articula en cinco ejes

	estratégicos —social, cultural, tecnológico, político y ambiental— y se desarrolla mediante cinco fases: preparación y arranque; laboratorios de diagnóstico curatorial participativo; sistematización y análisis intermedio; diseño curatorial especializado y validación comunitaria; y registro audiovisual, patrimonio digital y apropiación social.
--	--

Tabla 2

Ejecución y Presupuesto en el Resumen

Tiempo de Ejecución	Doce (12) meses
Beneficiarios	Comunidades y actores territoriales del Caribe colombiano vinculadas a los procesos de construcción y transmisión del patrimonio; comunidad universitaria de la Universidad del Atlántico; y el Museo de Antropología de la Universidad del Atlántico (MAUA), como institución responsable de articular los procesos de participación, gestión cultural y apropiación social del patrimonio.
Presupuesto	\$786.591.750 COP, correspondiente al presupuesto total estimado para la implementación del MGEPV, incluyendo un fondo de imprevistos del 5 % equivalente a \$37.456.750 COP.

Introducción

Conservar el patrimonio no garantiza que este permanezca vivo. Su permanencia depende de la manera en que las comunidades lo reconocen, lo reinterpretan y lo integran a sus prácticas culturales. Desde esta perspectiva, los museos contemporáneos han evolucionado de espacios dedicados principalmente a la conservación y exhibición de colecciones a escenarios de participación, mediación cultural y construcción colectiva del conocimiento, donde el patrimonio adquiere significado a través de la interacción entre la academia, las comunidades y el territorio.

En este contexto, el Museo de Antropología de la Universidad del Atlántico (MAUA) se constituye como uno de los principales referentes patrimoniales universitarios del Caribe colombiano. Sus colecciones representan un importante legado para la investigación, la formación y la comprensión de la diversidad cultural de la región. Sin embargo, el museo enfrenta el desafío de fortalecer su función social y consolidarse como un espacio que promueva el diálogo entre las narrativas institucionales y las múltiples formas en que las comunidades construyen, interpretan y resignifican su patrimonio.

La problemática que orienta este proyecto se relaciona con la existencia de una brecha entre las narrativas patrimoniales desarrolladas por el museo y las diversas expresiones culturales, memorias e identidades presentes en el Caribe colombiano. Esta situación limita los procesos de apropiación social del patrimonio, restringe la participación de las comunidades en la construcción de los discursos museales y reduce las posibilidades de consolidar al museo como un escenario de encuentro, diálogo intercultural y producción colaborativa de conocimiento.

Como respuesta a este desafío, el presente trabajo propone el diseño de un Modelo de Gestión Cultural para Ecosistemas de Patrimonio Vivo (MGEPV), orientado a fortalecer la apropiación social del patrimonio mediante estrategias de mediación cultural, participación comunitaria, innovación y articulación institucional. La propuesta busca consolidar un modelo de gestión que permita fortalecer la relación entre el museo, la comunidad universitaria y los actores territoriales, promoviendo procesos colaborativos de construcción de memoria, identidad y patrimonio.

Para el desarrollo de esta propuesta, el documento se estructura en diferentes apartados que comprenden el diagnóstico situacional del Museo de Antropología de la Universidad del Atlántico, la fundamentación teórica, conceptual y normativa que sustenta el modelo, la formulación de la estrategia de gestión cultural, el diseño de su implementación y la definición de mecanismos para el seguimiento y la evaluación de sus resultados. En conjunto, estos elementos buscan aportar una

propuesta técnicamente fundamentada, pertinente para el contexto del museo y potencialmente replicable en otros museos universitarios interesados en fortalecer la relación entre patrimonio, comunidad y territorio.

De esta manera, el proyecto pretende contribuir al fortalecimiento del papel social del Museo de Antropología de la Universidad del Atlántico, promoviendo una gestión cultural que trascienda la conservación de las colecciones y favorezca la participación de las comunidades en la construcción, resignificación y apropiación del patrimonio cultural como un elemento vivo, dinámico y fundamental para el desarrollo cultural del Caribe colombiano.

Contexto y Caracterización del MAUA

El MAUA constituye uno de los principales referentes patrimoniales universitarios del Caribe colombiano. Como museo universitario, su misión trasciende la conservación de colecciones arqueológicas y etnográficas al articular procesos de investigación, formación, extensión y apropiación social del patrimonio.

En ese sentido, el museo no solo custodia bienes culturales de alto valor histórico y científico, sino que también desempeña un papel fundamental como espacio de diálogo entre la universidad, las comunidades y los territorios.

De acuerdo con el *Informe institucional de reapertura cultural* de la Universidad del Atlántico (2023), entre 2019 y 2024 el Museo de Antropología de la Universidad del Atlántico permaneció fuera de su sede patrimonial debido al proceso de restauración del edificio, trasladando temporalmente sus actividades a otros espacios de la Universidad.

Durante este periodo, el museo dio continuidad a su programación académica, investigativa y cultural mediante diferentes estrategias institucionales. Este contexto constituye un elemento relevante para comprender las transformaciones en las dinámicas de mediación cultural y en la interacción permanente con las comunidades que sustentan el presente diagnóstico puesto que el cierre afectó la continuidad de las experiencias presenciales de mediación cultural y limitó las oportunidades de interacción permanente con diversos públicos.

Tras la reapertura de su sede histórica, el museo ha impulsado una agenda de actividades académicas, culturales y educativas que evidencia una importante capacidad institucional. Entre 2022 y 2023 desarrolló más de 130 actividades con cerca de 49.000 asistentes (Universidad del Atlántico, 2022). Sin embargo, estos esfuerzos se desarrollan en un contexto caracterizado por profundas transformaciones en las formas de producción, circulación y apropiación de la cultura.

Contexto Territorial

El Caribe colombiano constituye un territorio caracterizado por una extraordinaria diversidad cultural, ambiental e histórica, donde el patrimonio se expresa a través de múltiples manifestaciones materiales e inmateriales construidas por comunidades indígenas, afrodescendientes, campesinas, urbanas y ribereñas.

En este contexto, las prácticas culturales no solo preservan memorias colectivas, sino que también configuran formas de habitar el territorio, producir conocimiento y fortalecer la identidad cultural.

El reconocimiento nacional e internacional de expresiones como el Carnaval de Barranquilla evidencia el valor patrimonial de estas manifestaciones y su capacidad para dinamizar procesos sociales, culturales y económicos.

La inclusión del Carnaval en la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO (2003), así como la implementación de su Plan Especial de Salvaguardia (Ministerio de Cultura, 2015), constituyen avances significativos en la protección y visibilización de esta manifestación cultural.

No obstante, diversos estudios advierten que los procesos de patrimonialización también generan tensiones relacionadas con la mercantilización de la cultura, la turistificación de las manifestaciones patrimoniales y la representación de las comunidades portadoras (Gómez Mendoza, 2019; Bualvas & Ali, 2022; Polo Acuña, 2022).

Si bien la generación de oportunidades económicas para artistas, hacedores y portadores del patrimonio representa un componente fundamental para la sostenibilidad de estas expresiones culturales, el predominio de lógicas centradas exclusivamente en su valor económico puede reducir la complejidad de los procesos culturales a bienes de consumo o atractivos turísticos, desplazando otras dimensiones esenciales del patrimonio, como la memoria, los saberes, las formas de organización comunitaria y los vínculos con el territorio.

En este escenario, uno de los principales desafíos para las instituciones patrimoniales consiste en trascender modelos de representación donde las comunidades participan únicamente como fuente de información, objeto de exhibición o recurso narrativo. La incorporación de fotografías, testimonios, registros audiovisuales o contenidos sonoros constituye un avance importante en la diversificación de las narrativas museales; sin embargo, la participación comunitaria no se agota en la presencia de estas voces dentro de una exposición. Un enfoque de patrimonio vivo implica

reconocer a las comunidades como sujetos activos en la producción, interpretación y circulación del conocimiento patrimonial, con capacidad para incidir en las decisiones, los relatos y las formas de mediación que configuran el museo.

Desde esta perspectiva, el MAUA enfrenta la oportunidad de fortalecer su papel como espacio de encuentro entre el conocimiento académico y las múltiples formas de memoria construidas en el Caribe colombiano.

Más que ampliar la representación de las comunidades dentro de sus discursos expositivos, el desafío consiste en consolidar procesos de gestión cultural que favorezcan la construcción compartida de narrativas patrimoniales, reconociendo la diversidad de actores que conforman el ecosistema de patrimonio vivo del territorio.

Diagnóstico de la Gestión Patrimonial

Las transformaciones derivadas de la pandemia evidenciaron la necesidad de replantear el papel de los museos en su relación con la sociedad. En este sentido, el *Programa Ibermuseos*, en *Panorama de los museos en tiempos de pandemia* (2021), señala que la sostenibilidad de estas instituciones depende cada vez más de su capacidad para fortalecer la mediación cultural, la participación comunitaria, la cooperación y el uso de herramientas digitales, promoviendo nuevos modelos de gestión que respondan a las necesidades de sus contextos y comunidades.

Las transformaciones culturales, sociales y tecnológicas de las últimas décadas han modificado profundamente las formas mediante las cuales las personas construyen transmiten y resignifican su patrimonio. Las comunidades ya no se relacionan con la cultura exclusivamente a través de instituciones patrimoniales, sino también mediante experiencias digitales, redes colaborativas y procesos de producción colectiva de conocimiento.

En este escenario, el desafío del Museo de Antropología de la Universidad del Atlántico trasciende la comunicación institucional o la promoción de su programación cultural. La problemática central se relaciona con la existencia de una brecha entre las narrativas patrimoniales construidas desde el museo y la diversidad de memorias, identidades, saberes y prácticas culturales mediante las cuales las comunidades del Caribe colombiano construyen y resignifican su patrimonio.

Esta brecha limita la apropiación social del patrimonio antropológico al reducir las oportunidades de participación comunitaria en la construcción e interpretación de los discursos museales. Asimismo, dificulta la incorporación de formas contemporáneas de mediación cultural

e innovación digital que favorezcan el diálogo entre el conocimiento académico, los saberes locales y las nuevas maneras de producir y compartir cultura.

Desde la perspectiva de la gestión cultural, el problema no reside únicamente en la difusión de las actividades del museo, sino en la necesidad de fortalecer procesos permanentes de mediación cultural, cocreación, articulación territorial y participación comunitaria que permitan consolidar al MAUA como un espacio de patrimonio vivo, donde las colecciones dialoguen con las memorias, los territorios y las comunidades que les otorgan significado.

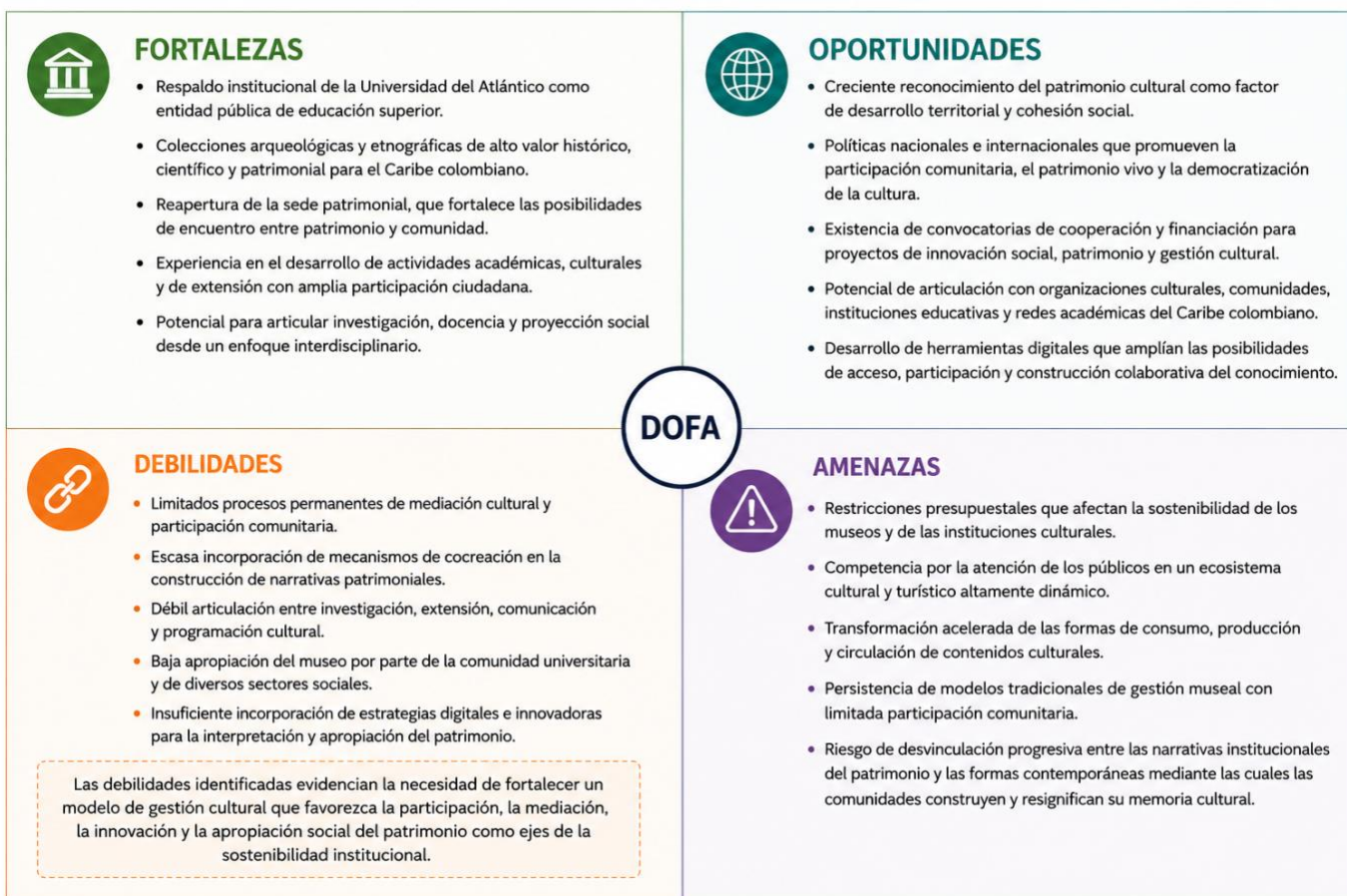
En consecuencia, la presente propuesta plantea el diseño de una estrategia de gestión cultural orientada a reducir esta brecha mediante acciones que fortalezcan la apropiación social del patrimonio, la innovación en los procesos de mediación, la construcción colaborativa de conocimiento y la articulación entre universidad, museo y comunidades del Caribe colombiano.

Problemática Cultural y Matriz DOFA

Con el propósito de identificar las condiciones que inciden en la formulación de la estrategia de gestión cultural, se realizó un análisis de los factores internos y externos que caracterizan el contexto actual del Museo de Antropología de la Universidad del Atlántico. Este análisis permite reconocer las capacidades institucionales sobre las cuales puede apoyarse la propuesta, así como los desafíos que enfrenta el museo para fortalecer los procesos de apropiación social del patrimonio.

Figura 1

DOFA del Museo de Antropología de la Universidad del Atlántico



Nota. Elaboración propia. Representación gráfica generada con apoyo de ChatGPT (OpenAI, 2026).

En conjunto, el análisis evidencia que el MAUA dispone de importantes fortalezas institucionales y patrimoniales para consolidarse como un referente regional de patrimonio vivo. No obstante, alcanzar este propósito requiere fortalecer los procesos de mediación cultural, innovación, participación comunitaria y articulación territorial, de manera que el museo pueda responder a las transformaciones sociales y culturales que caracterizan el contexto contemporáneo.

Los resultados del análisis interno y externo evidencian que el principal reto del MAUA no es la ausencia de patrimonio ni de capacidades institucionales, sino la necesidad de consolidar un modelo de gestión cultural que fortalezca la mediación, la participación comunitaria y la apropiación social del patrimonio en un contexto caracterizado por la transformación digital, la diversidad y el relativismo cultural.

Árbol del problema

A partir de los hallazgos de la matriz DOFA, resulta necesario ampliar la mirada del diagnóstico más allá de las condiciones internas del MAUA, con el fin de comprender la situación problemática en la que se inscribe.

En este sentido, mientras el análisis DOFA permitió identificar las capacidades, limitaciones y condiciones del entorno que inciden en la gestión institucional, el árbol del problema permite profundizar en la problemática desde una perspectiva situacional, identificando sus principales causas y consecuencias.

Esta articulación posibilita comprender que los retos asociados a la mediación, la participación comunitaria y la apropiación social del patrimonio no constituyen únicamente dificultades organizacionales, sino que hacen parte de una dinámica más amplia de relación entre el museo, las comunidades, las formas contemporáneas de construcción de memoria y los procesos de transformación cultural.

Figura 2

Árbol del Problema del Museo de Antropología de la Universidad del Atlántico



Nota. Elaboración propia. Representación gráfica generada con apoyo de ChatGPT (OpenAI, 2026).

El árbol del problema sintetiza las relaciones causales que explican la brecha existente entre las narrativas patrimoniales institucionales del MAUA y las múltiples formas mediante las cuales las comunidades del Caribe colombiano producen, interpretan, resignifican y transmiten su patrimonio.

Más que responder a limitaciones en la comunicación institucional o en la difusión de las colecciones, la problemática evidencia una tensión entre dos formas de construir el patrimonio: una centrada en la producción institucional de narrativas y otra sustentada en los conocimientos, memorias, prácticas y experiencias de las comunidades. Esta situación restringe las posibilidades de construir procesos colaborativos de interpretación y apropiación social, limitando el potencial del museo como espacio de patrimonio vivo.

Desde la perspectiva de este proyecto, el análisis confirma la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión cultural que reconozca a las comunidades no solo como portadoras del patrimonio, sino como coproductoras de las narrativas patrimoniales, fortaleciendo la mediación cultural, la articulación territorial y la construcción colectiva de conocimiento. En este sentido, el árbol del problema constituye el fundamento conceptual para el diseño del Modelo de Gestión Cultural para Ecosistemas de Patrimonio Vivo (MGEPV).

Justificación

Durante gran parte del siglo XX, los museos antropológicos fueron concebidos como instituciones encargadas de conservar, clasificar e interpretar las expresiones culturales desde marcos científicos y académicos especializados. Si bien esta función continúa siendo fundamental, las transformaciones contemporáneas en los campos de la antropología, la museología y la gestión cultural han cuestionado la idea de que el conocimiento sobre la cultura pueda producirse exclusivamente desde las instituciones.

Desde la antropología interpretativa, Geertz, en *La interpretación de las culturas* (1973), sostiene que la cultura debe comprenderse a partir de los significados construidos por las propias personas en sus contextos sociales.

De manera complementaria, Freire, en *Pedagogía del oprimido* (1970), concibe a los sujetos como protagonistas en la construcción del conocimiento mediante procesos de diálogo y reflexión crítica.

En conjunto, estas perspectivas permiten comprender que las comunidades no deben ser asumidas únicamente como objeto de estudio, sino como actores capaces de interpretar, resignificar y producir conocimiento sobre sus propias memorias, identidades y patrimonios.

En este contexto, los museos contemporáneos enfrentan el desafío de transitar desde modelos centrados en la transmisión unidireccional del conocimiento hacia escenarios de diálogo, participación y construcción colectiva de significado.

Este reto adquiere especial relevancia en el Caribe colombiano, un territorio caracterizado por una profunda diversidad cultural en el que convergen múltiples memorias, identidades, saberes y prácticas sociales.

Desde la perspectiva del relativismo cultural, cuyos fundamentos fueron desarrollados por Boas en *The Mind of Primitive Man* (1911), las manifestaciones culturales adquieren significado en los

contextos históricos y sociales que las producen, por lo que no pueden ser comprendidas a partir de categorías universales o jerarquías culturales externas.

En ese orden de ideas, el patrimonio no puede comprenderse como una narrativa única o universal, sino como una construcción dinámica y plural que incorpora las diversas formas mediante las cuales las comunidades interpretan, representan, transmiten y resignifican su cultura.

Desde este punto de vista, las instituciones patrimoniales no se limitan a conservar y difundir conocimientos, sino que están llamadas a facilitar procesos de diálogo y construcción compartida entre las múltiples voces que conforman los ecosistemas de patrimonio vivo.

Así, la apropiación social del patrimonio constituye un proceso esencial para fortalecer la identidad cultural, el reconocimiento de la diversidad y el ejercicio de los derechos culturales.

La propuesta de concebir al MAUA como un espacio de patrimonio vivo y antropología viva responde precisamente a la necesidad de reducir esta brecha. Desde esta perspectiva, el patrimonio deja de entenderse exclusivamente como un conjunto de objetos destinados a la conservación para reconocerse como un proceso dinámico de construcción colectiva.

En la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (2003), la UNESCO señala que el patrimonio permanece vigente en la medida en que es continuamente recreado por las comunidades en función de su entorno, su historia y su interacción con la naturaleza.

En consecuencia, el desafío para el MAUA no radica únicamente en ampliar sus estrategias de difusión o en incorporar nuevas herramientas de comunicación, sino en fortalecer las condiciones institucionales y metodológicas que permitan a las comunidades participar activamente en la interpretación, construcción y resignificación de sus propios patrimonios. Esto implica reconocer al museo como un espacio de encuentro, diálogo y negociación de significados, capaz de articular sus funciones de investigación, conservación, comunicación y extensión con las memorias, saberes y formas contemporáneas de participación cultural de sus públicos.

Antecedentes

La Transformación del Paradigma Museológico

Durante la segunda mitad del siglo XX, los museos comenzaron a cuestionar los modelos tradicionales centrados exclusivamente en la conservación y exhibición de colecciones, dando lugar a nuevas corrientes museológicas orientadas a fortalecer la relación entre patrimonio, territorio y sociedad.

Uno de los hitos más importantes de esta transformación fue la Mesa Redonda de Santiago de Chile, organizada por la UNESCO en 1972, donde se propuso la noción de museo integral, entendiéndolo como una institución vinculada a las necesidades sociales, culturales y económicas de su entorno.

Posteriormente, la denominada Nueva Museología y el movimiento de los *ecomuseos* profundizaron esta perspectiva al desplazar el interés desde las colecciones hacia las comunidades, los territorios y los procesos culturales que otorgan significado al patrimonio.

En este contexto, autores como Hugues de Varine contribuyeron a consolidar una visión del museo como herramienta para el desarrollo local y la participación comunitaria. Estas transformaciones encontraron un nuevo impulso con la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial, que reconoció el papel central de las comunidades en la recreación y transmisión del patrimonio, y posteriormente con la definición de museo adoptada por el Consejo Internacional de Museos (2022), que incorpora explícitamente la participación comunitaria, la diversidad y la sostenibilidad como elementos constitutivos de la función museal contemporánea.

Del Patrimonio Conservado al Patrimonio Vivo

Los avances de la antropología contemporánea también han transformado la comprensión del patrimonio cultural. Desde la antropología interpretativa propuesta por Geertz en *La interpretación de las culturas* (1973), la cultura constituye un sistema de significados construido socialmente, cuya comprensión exige interpretar los contextos simbólicos mediante los cuales las comunidades otorgan sentido a su experiencia y a su realidad.

En esta misma línea, Freire, en *Pedagogía del oprimido* (1970), plantea que la producción de conocimiento debe desarrollarse mediante procesos dialógicos en los que los sujetos participan activamente en la construcción de los significados que orientan su realidad.

Esta perspectiva resulta especialmente pertinente para los museos antropológicos, dado que cuestiona los modelos tradicionales donde las instituciones producen discursos unidireccionales sobre las culturas representadas.

De igual manera, García Canclini, en *Los usos sociales del patrimonio cultural* (1999) y *Diferentes, desiguales y desconectados* (2004), sostiene que el patrimonio constituye una construcción social permanentemente resignificada por los distintos actores que participan en la vida cultural. Desde esta perspectiva, la apropiación social del patrimonio requiere generar

mecanismos que favorezcan el diálogo entre las múltiples memorias, identidades y saberes presentes en los territorios.

Desde este enfoque, el patrimonio deja de entenderse exclusivamente como un conjunto de objetos destinados a la conservación y pasa a concebirse como una realidad dinámica y relacional, que permanece vigente porque las comunidades continúan recreándolo mediante sus prácticas sociales, sus conocimientos y sus formas de relación con el territorio y la naturaleza.

Experiencias Internacionales de Transformación Museológica

La evolución conceptual de la museología contemporánea ha dado lugar a múltiples experiencias internacionales orientadas a fortalecer las relaciones entre patrimonio, territorio y comunidad, así como a diversificar las formas de producción e interpretación del conocimiento patrimonial.

Uno de los referentes más representativos es el Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa, reconocido internacionalmente por incorporar mecanismos permanentes de colaboración con las comunidades maoríes en la construcción de narrativas expositivas, la interpretación del patrimonio y determinados procesos de toma de decisiones institucionales. Este enfoque ha contribuido a consolidar el museo como un espacio de diálogo intercultural y reconocimiento de múltiples formas de conocimiento.

De manera similar, el Canadian Museum for Human Rights ha desarrollado metodologías orientadas a incorporar las experiencias y memorias de diversos grupos sociales en la construcción de los relatos museográficos, fortaleciendo procesos de inclusión, memoria y reconocimiento de la diversidad cultural.

Por su parte, la Red de Museos Comunitarios de América constituye una experiencia particularmente relevante para América Latina al demostrar que las comunidades pueden desempeñar un papel central en la gestión, interpretación y transmisión del patrimonio. Estos espacios se caracterizan por promover la recuperación de memorias locales, la construcción colectiva de conocimiento y el fortalecimiento de las identidades territoriales.

Aunque estas experiencias responden a contextos históricos y culturales diversos, todas coinciden en reconocer que la sostenibilidad social de los museos depende cada vez más de su capacidad para construir relaciones permanentes y horizontales con las comunidades, favoreciendo procesos de apropiación social, corresponsabilidad y construcción compartida del patrimonio.

Tendencias en Iberoamérica y Colombia

En el ámbito iberoamericano, el Programa Ibero museos ha impulsado una agenda orientada a fortalecer la función social de los museos mediante la cooperación internacional, la innovación, la accesibilidad y la participación comunitaria.

Los estudios desarrollados por este programa evidencian que los principales desafíos del sector no se limitan a la sostenibilidad financiera, sino que incluyen la necesidad de consolidar procesos de mediación cultural, transformación digital y fortalecimiento de las relaciones entre los museos, las comunidades y los territorios (Ibero museos, 2021).

En Colombia, la Política Nacional de Museos reconoce que los museos deben consolidarse como espacios para el ejercicio de los derechos culturales, la apropiación social del patrimonio y la participación ciudadana.

Este enfoque representa un cambio significativo respecto a modelos centrados exclusivamente en la conservación de colecciones, promoviendo instituciones más abiertas, inclusivas y articuladas con las dinámicas sociales y culturales de sus territorios.

No obstante, el Programa Ibero museos (2021) y la Política Nacional de Museos de Colombia (Ministerio de Cultura, 2020) reconocen que los museos contemporáneos enfrentan desafíos asociados a la sostenibilidad institucional, la transformación digital y el fortalecimiento de los vínculos con las comunidades y los territorios.

Estos retos responden a las profundas transformaciones en las formas de producción, circulación y apropiación de la cultura, así como a la necesidad de consolidar modelos museológicos más participativos, inclusivos y socialmente pertinentes.

En el caso colombiano, estas tensiones adquieren especial relevancia en los museos universitarios y regionales, donde persiste el desafío de fortalecer mecanismos de apropiación social y construcción compartida del patrimonio.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar el Modelo de Gestión de Ecosistemas de Patrimonio Vivo (MGEPV), tomando como estudio de caso el Museo de Antropología de la Universidad del Atlántico (MAUA), para fortalecer la articulación entre las narrativas patrimoniales institucionales y las formas comunitarias de producción, interpretación y resignificación del patrimonio en el Caribe colombiano.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar las condiciones institucionales, sociales, territoriales, culturales y tecnológicas que configuran la relación entre el MAUA y las comunidades del Caribe colombiano.
2. Establecer los componentes conceptuales, metodológicos y estratégicos del MGEPV a partir de los principios de patrimonio vivo, coautoría patrimonial, reciprocidad, biodiversidad y articulación ecosistémica alrededor de los 5 ejes que lo componen (social, cultural, político, ambiental y tecnológico).
3. Estructurar un sistema de implementación, seguimiento y evaluación del MGEPV mediante indicadores socioculturales, organizacionales y financieros para su valoración en términos de viabilidad y sostenibilidad.

Marco teórico

Gestión Cultural Contemporánea y Gobernanza Cultural

La gestión cultural contemporánea ha superado los enfoques administrativos centrados exclusivamente en la organización de actividades, conservación de bienes y manejo eficiente de recursos, para consolidarse como un campo orientado a la articulación de actores, participación ciudadana y generación de valor cultural. En este sentido, la gestión cultural comprende procesos mediante los cuales instituciones, comunidades y territorios construyen colectivamente significados alrededor de la cultura y el patrimonio.

Desde esta perspectiva, Throsby (2001) plantea que las organizaciones culturales generan no solamente valor económico, sino también valor cultural asociado a dimensiones simbólicas, educativas, identitarias y sociales. Por ello, la sostenibilidad de una institución cultural no depende únicamente de su capacidad administrativa, sino de su posibilidad de establecer vínculos significativos con las comunidades y responder a las necesidades culturales del territorio.

Esta visión se relaciona con los planteamientos de Bonet y Négrier (2018), quienes señalan que la gestión cultural actual se desarrolla bajo modelos de gobernanza donde participan diversos actores sociales e institucionales en la toma de decisiones y construcción de políticas culturales. Bajo este enfoque, los museos dejan de ser instituciones que transmiten contenidos de manera unilateral y se convierten en espacios de diálogo, cooperación y construcción colectiva.

Para el presente proyecto, la gestión cultural se entiende como un proceso estratégico de articulación entre actores, saberes, recursos y territorios que permite fortalecer la función social del MAUA, favoreciendo la participación comunitaria y la apropiación social del patrimonio.

Patrimonio Vivo y Apropiación Social del Patrimonio

El concepto de patrimonio ha experimentado una transformación significativa al pasar de una visión centrada en la conservación de objetos y bienes materiales hacia una comprensión del patrimonio como una construcción social dinámica. Desde esta perspectiva, el valor patrimonial no reside únicamente en los objetos, sino en los significados que las comunidades construyen alrededor de ellos.

La Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (UNESCO, 2003) reconoce que el patrimonio cultural está conformado por prácticas, conocimientos, expresiones y representaciones que las comunidades reconocen como parte de su identidad y que son recreadas constantemente en relación con su entorno y su historia.

En esta línea, Harrison (2013) plantea que el patrimonio no debe comprenderse como una herencia estática del pasado, sino como un proceso cultural que se construye permanentemente en el presente mediante las relaciones sociales y las interpretaciones colectivas. De manera complementaria, Smith (2006) señala que el patrimonio responde a procesos de selección y legitimación donde diferentes actores participan en la construcción de aquello que una sociedad reconoce como valioso.

Estos planteamientos resultan fundamentales para los museos antropológicos, debido a que evidencian la necesidad de superar narrativas únicas y promover espacios donde las comunidades puedan participar en la interpretación y resignificación de sus memorias, conocimientos y expresiones culturales.

En este proyecto, el patrimonio vivo se comprende como un proceso donde las colecciones del museo adquieren significado mediante su relación con las comunidades, los territorios y las experiencias culturales contemporáneas del Caribe colombiano.

Nueva Museología y Museo Como Espacio de Construcción Colectiva

La transformación del concepto de patrimonio ha generado igualmente una redefinición del papel de los museos. Mientras los modelos tradicionales concebían estas instituciones principalmente como espacios de conservación y exhibición, los enfoques contemporáneos

reconocen al museo como un escenario de participación, educación, diálogo intercultural y construcción colectiva de conocimiento.

La Nueva Museología, desarrollada por autores como Hugues de Varine, plantea que los museos deben estar vinculados con las comunidades y responder a las necesidades sociales de los territorios donde se encuentran. Bajo esta perspectiva, el museo deja de valorarse únicamente por sus colecciones y adquiere relevancia por su capacidad para generar procesos sociales y culturales.

Esta transformación se refleja también en la definición de museo del Consejo Internacional de Museos (ICOM, 2022), que reconoce estas instituciones como espacios al servicio de la sociedad, orientados a la investigación, conservación, interpretación y participación de las comunidades.

En el caso de los museos universitarios, esta perspectiva adquiere especial importancia debido a su capacidad para conectar investigación académica, formación y extensión social. Por ello, el MAUA puede comprenderse como un espacio donde convergen conocimientos científicos y saberes comunitarios para fortalecer nuevas formas de interpretación del patrimonio.

De la Mediación Cultural a la Participación e Innovación Social

La participación comunitaria constituye uno de los principios fundamentales de la gestión cultural contemporánea, debido a que permite transformar la relación entre las instituciones culturales y sus públicos. La mediación cultural surge entonces como una estrategia para facilitar encuentros entre personas, patrimonio y territorios, promoviendo procesos de interpretación y construcción compartida de conocimiento.

Simón (2010), mediante el concepto de museo participativo, plantea que los visitantes y comunidades no deben ser considerados únicamente receptores de contenidos, sino colaboradores activos en la creación de experiencias culturales. Esta perspectiva modifica la relación tradicional entre museo y sociedad, otorgando mayor importancia a la participación y la cocreación.

Asimismo, Freire (1970) aporta una visión basada en el diálogo horizontal y la construcción colectiva del conocimiento, principios que han sido incorporados en diversos procesos educativos y culturales. Aplicado al ámbito museal, este enfoque implica reconocer que las comunidades poseen saberes fundamentales para interpretar y resignificar el patrimonio.

Por otra parte, la innovación social y tecnológica amplían las posibilidades de participación mediante herramientas digitales que permiten crear nuevas formas de relación entre museos y comunidades. Jenkins (2006) señala que las dinámicas contemporáneas de comunicación favorecen la creación colectiva de contenidos mediante múltiples plataformas y lenguajes.

En este sentido, la transformación digital del museo no debe entenderse únicamente como incorporación de tecnología, sino como una oportunidad para fortalecer procesos participativos, ampliar el acceso al conocimiento y generar nuevas formas de construcción colaborativa del patrimonio.

Si bien el concepto de mediación cultural, desarrollado por autores como Jesús Martín-Barbero (1987), permitió comprender que la comunicación constituye un proceso de construcción social de significados y no una simple transmisión de información, el MGEPV plantea que la superación de la brecha identificada en el MAUA requiere trascender los enfoques centrados exclusivamente en la mediación entre museo y comunidades. El propósito del modelo no consiste únicamente en facilitar el acceso, el diálogo o la interpretación del patrimonio, sino en promover procesos de *coautoría patrimonial*, en los que las comunidades participen como corresponsables en la producción, interpretación, validación y circulación de las narrativas patrimoniales.

De igual manera, el MGEPV se distancia de los enfoques museológicos que conciben a las comunidades principalmente como *públicos, usuarios o destinatarios* de las acciones culturales.

Desde esta propuesta, las comunidades son reconocidas como actores territoriales, portadores de saberes y coproductores de conocimiento, cuya participación no se limita a la asistencia a actividades o al consumo cultural, sino que se expresa en su capacidad para incidir en las decisiones curatoriales, aportar memorias, construir interpretaciones y participar en la resignificación permanente del patrimonio.

En este sentido, el MGEPV propone un desplazamiento conceptual desde la mediación hacia la *coautoría*, y desde la noción de públicos hacia la de *comunidades corresponsables*, entendiendo el patrimonio como el resultado de un ecosistema de relaciones en el que interactúan instituciones, territorios, memorias, tecnologías, biodiversidad y actores sociales en permanente construcción de significado.

Ecosistemas de Patrimonio Vivo: Fundamentos del MGEPV

A diferencia de enfoques que comprenden el patrimonio como un conjunto de bienes o colecciones, el concepto de ecosistema de patrimonio vivo propone entenderlo como una red dinámica de relaciones entre comunidades, memorias, territorios, biodiversidad, tecnologías, instituciones y prácticas culturales. En este enfoque, el patrimonio no reside únicamente en los objetos conservados por el museo, sino que emerge de las interacciones permanentes entre los actores que le otorgan significado.

Tradicionalmente, numerosos procesos de investigación y documentación patrimonial han incorporado los conocimientos comunitarios sin garantizar mecanismos de retorno o beneficio para quienes los producen. Frente a ello, el MGEPV incorpora el principio de reciprocidad patrimonial, orientado a promover relaciones de colaboración donde la producción de conocimiento genere beneficios compartidos para las comunidades participantes, evitando prácticas extractivas.

En el MGEPV, el concepto de tecnología trasciende la noción restringida de herramientas digitales. Se entiende como el conjunto de dispositivos, técnicas, soportes y saberes que permiten a las comunidades registrar, producir, transmitir y resignificar el patrimonio.

Desde esta perspectiva, un cuaderno de campo, un dibujo, una red de pesca, un bordado, una cartografía social, una grabadora de audio, una cámara, un teléfono móvil o una plataforma digital constituyen tecnologías culturales cuya pertinencia depende de los contextos y capacidades de los actores que participan en el ecosistema patrimonial.

Aportes Conceptuales y Diferenciales del MGEPV

Muchos museos incorporan testimonios, registros audiovisuales, objetos comunitarios o espacios de participación dentro de las exposiciones, lo que representa un avance significativo frente a modelos museales tradicionales centrados exclusivamente en la interpretación institucional del patrimonio. Sin embargo, en el MGEPV, la participación comunitaria no busca agotarse con la presencia de estas voces dentro del discurso expositivo.

En numerosos casos, las comunidades continúan ocupando un lugar principalmente representacional: sus memorias son documentadas, sus saberes son exhibidos y sus prácticas culturales son interpretadas dentro de marcos narrativos definidos previamente por las instituciones.

Desde la perspectiva del patrimonio vivo, el desafío consiste en avanzar hacia formas de construcción compartida en las que las comunidades participen activamente en la definición de los relatos, las interpretaciones, las estrategias de mediación y los procesos de producción de conocimiento que configuran el patrimonio.

En este sentido, el MGEPV propone una transición desde modelos centrados en la representación de las comunidades hacia enfoques basados en la coautoría patrimonial, entendida como la participación activa de los actores territoriales en la producción, interpretación y resignificación de las narrativas patrimoniales.

Esta perspectiva no implica sustituir el papel de las instituciones patrimoniales ni transferir completamente la responsabilidad de la gestión a las comunidades, sino construir mecanismos de colaboración, reciprocidad y autoridad compartida que permitan reconocer múltiples formas de conocimiento y representación del patrimonio.

De esta manera, las comunidades dejan de ser únicamente fuentes de información, objetos de exhibición o destinatarias de procesos de mediación para convertirse en actores corresponsables en la construcción de los relatos, las decisiones y los significados que configuran el patrimonio vivo.

Asimismo, la coautoría patrimonial constituye una estrategia orientada a evitar relaciones extractivas en la producción de conocimiento cultural, promoviendo procesos en los que la participación comunitaria se traduzca en beneficios simbólicos, económicos, educativos, sociales y territoriales para quienes contribuyen a la construcción y transmisión del patrimonio.

De igual manera, la antropología deja de asumirse únicamente como una disciplina que observa y describe culturas para convertirse en una herramienta que facilita el diálogo entre los conocimientos académicos y los saberes comunitarios, favoreciendo procesos de interpretación compartida y producción colaborativa de conocimiento.

Desde el ámbito institucional, el MAUA cuenta con importantes fortalezas para avanzar en esta transformación. Su respaldo por parte de la Universidad del Atlántico, el valor científico y patrimonial de sus colecciones, la reapertura de su sede histórica y la experiencia acumulada en el desarrollo de actividades académicas y culturales constituyen una base sólida para consolidar un modelo de gestión orientado a fortalecer la apropiación social del patrimonio.

De manera complementaria, los principios de la Nueva Museología conciben el museo como una institución al servicio de la sociedad y del territorio, cuyo papel trasciende la conservación y exhibición de colecciones para favorecer procesos de participación, apropiación social y construcción compartida del patrimonio.

En este sentido, se aporta un modelo de gestión cultural potencialmente aplicable a museos universitarios y otras instituciones patrimoniales interesadas en fortalecer la apropiación social del patrimonio mediante procesos de participación, innovación y construcción colaborativa del conocimiento.

A diferencia de enfoques centrados exclusivamente en la difusión institucional o en la incorporación de las comunidades como destinatarias, fuentes de información o elementos

representacionales dentro de los discursos museales, el MGEPV propone comprender el patrimonio como un ecosistema dinámico y relacional, en el que interactúan comunidades, territorios, memorias, saberes, biodiversidad, instituciones y entornos tecnológicos en permanente transformación.

Desde esta perspectiva, el modelo incorpora el principio de coautoría patrimonial, reconociendo a las comunidades no únicamente como portadoras o receptoras del patrimonio, sino como actores corresponsables en la producción, interpretación, circulación y resignificación de las narrativas patrimoniales.

De manera complementaria, el MGEPV plantea el principio de reciprocidad patrimonial, orientado a promover relaciones no extractivas entre las instituciones y las comunidades, garantizando que los procesos de investigación, interpretación y construcción de conocimiento generen beneficios culturales, educativos, sociales, económicos o territoriales para quienes participan en ellos.

En consecuencia, la presente propuesta se justifica por su contribución al fortalecimiento de la misión social de la Universidad del Atlántico, al reconocimiento de la diversidad cultural y biocultural del Caribe colombiano y a la consolidación del MAUA como un espacio de patrimonio vivo, donde las colecciones dialoguen permanentemente con las memorias, identidades, saberes y experiencias de las comunidades.

Más que incrementar la visibilidad institucional del museo, este proyecto busca contribuir a la construcción de un modelo de gestión cultural orientado a mantener vivo el patrimonio mediante procesos de coautoría, reciprocidad y construcción compartida de significado entre instituciones, territorios y comunidades.

Principios del MGEPV

El MGEPV se fundamenta en cuatro principios que orientan la formulación, implementación y evaluación de las estrategias de gestión cultural. Estos principios constituyen el marco conceptual que diferencia el modelo de enfoques centrados exclusivamente en la conservación patrimonial, la mediación cultural o la participación como mecanismo consultivo, proponiendo una comprensión relacional, colaborativa y dinámica del patrimonio.

Principio de Coautoría Patrimonial

El principio de coautoría patrimonial reconoce que las comunidades no constituyen únicamente fuentes de información, objeto de representación o destinatarias de las acciones culturales, sino

actores corresponsables en la producción, interpretación, validación y resignificación de las narrativas patrimoniales.

Desde esta perspectiva, el patrimonio se construye mediante procesos de colaboración entre instituciones, investigadores y comunidades, donde convergen diferentes formas de conocimiento y experiencias culturales. La autoridad para interpretar el patrimonio deja de concentrarse exclusivamente en la institución museal y pasa a compartirse con quienes producen, viven y transmiten las memorias y los saberes que le otorgan significado.

En consecuencia, la coautoría patrimonial implica que las comunidades participen de manera activa en las decisiones curatoriales, la construcción de relatos, la producción de contenidos y los procesos de interpretación del patrimonio, favoreciendo relaciones horizontales entre el museo y los actores territoriales.

Principio de Reciprocidad Patrimonial

El principio de reciprocidad patrimonial establece que los procesos de investigación, documentación, interpretación y gestión del patrimonio deben generar beneficios compartidos para las comunidades que participan en ellos.

Este principio busca superar prácticas de carácter extractivo, en las cuales los conocimientos, memorias o expresiones culturales son incorporados a los discursos institucionales sin mecanismos de devolución, reconocimiento o fortalecimiento comunitario.

Desde el MGEPV, la producción de conocimiento patrimonial supone una relación ética de intercambio, donde la participación comunitaria se traduce en beneficios culturales, educativos, sociales, económicos o territoriales que fortalecen las capacidades de las comunidades y contribuyen a mantener vivo el patrimonio.

La reciprocidad constituye, por tanto, una condición necesaria para garantizar relaciones sostenibles y de confianza entre el museo y las comunidades.

Principio de Ecosistema Patrimonial

El principio de ecosistema patrimonial comprende el patrimonio como un sistema dinámico de relaciones donde interactúan comunidades, memorias, territorios, biodiversidad, tecnologías, instituciones, prácticas culturales y procesos históricos.

Desde esta perspectiva, el patrimonio no reside exclusivamente en los bienes materiales conservados por el museo, sino que emerge de las múltiples interacciones que las comunidades

establecen con su entorno y con las diversas formas mediante las cuales producen, transmiten y resignifican sus conocimientos y memorias.

En consecuencia, las instituciones patrimoniales dejan de concebirse como espacios aislados de conservación para asumirse como nodos articuladores de un ecosistema vivo, capaz de fortalecer vínculos entre universidad, territorio, cultura y sociedad mediante procesos permanentes de diálogo, colaboración y construcción compartida de significado.

Principio de Sostenibilidad biocultural

El principio de sostenibilidad biocultural reconoce la estrecha interdependencia entre la diversidad cultural y la biodiversidad, entendiendo que ambas forman parte de un mismo sistema de relaciones construido históricamente por las comunidades en interacción con sus territorios.

Las prácticas culturales, los conocimientos tradicionales, las formas de habitar el territorio y los ecosistemas naturales se fortalecen mutuamente, por lo que la conservación del patrimonio implica también el reconocimiento y cuidado de las relaciones bioculturales que le dan origen y continuidad.

Desde el MGEPV, la sostenibilidad del patrimonio no depende únicamente de la preservación de objetos o colecciones, sino del fortalecimiento de las comunidades, sus memorias, sus saberes y las relaciones que mantienen con los territorios donde estos patrimonios continúan siendo recreados y transmitidos.

Marco Jurídico

Para la formulación de un MGEPV se encuentra sustento en un amplio conjunto de instrumentos jurídicos, políticas públicas y lineamientos institucionales que, desde diferentes escalas de gobernanza, reconocen la cultura como un derecho humano, el patrimonio como un bien común y los museos como actores estratégicos para el desarrollo social, la construcción de ciudadanía y el fortalecimiento de la diversidad cultural.

Durante las últimas décadas, el marco normativo internacional ha experimentado una transformación significativa. Mientras que los primeros instrumentos se concentraban principalmente en la protección material de los bienes culturales, las políticas contemporáneas reconocen que el patrimonio constituye una realidad dinámica, construida y recreada permanentemente por las comunidades a través de sus memorias, conocimientos, prácticas y formas de relación con el territorio. En consecuencia, la función de los museos también ha evolucionado, dejando de concebirse exclusivamente como instituciones dedicadas a la

conservación y exhibición de colecciones para consolidarse como espacios de participación, diálogo intercultural, producción colaborativa de conocimiento y ejercicio de los derechos culturales.

Esta evolución normativa resulta especialmente pertinente para el presente proyecto, dado que el problema identificado en el MAUA trasciende la dimensión administrativa o comunicativa para situarse en el ámbito de la apropiación social del patrimonio y la construcción compartida de narrativas culturales. En este contexto, el MGEPV se articula con los principios promovidos por organismos internacionales como la UNESCO, el Consejo Internacional de Museos (ICOM), el Convenio sobre la Diversidad Biológica y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, así como con la legislación colombiana y las políticas institucionales de la Universidad del Atlántico.

Por tanto, el presente marco referencial no se limita a describir las disposiciones jurídicas vigentes, sino que analiza la manera en que estas respaldan conceptualmente la propuesta de gestión cultural desarrollada en este proyecto. El análisis evidencia que la participación comunitaria, la diversidad cultural, la innovación social, la apropiación del patrimonio y la construcción colectiva de conocimiento constituyen hoy principios ampliamente reconocidos por los principales instrumentos nacionales e internacionales en materia de cultura y patrimonio.

La Evolución Internacional del Concepto de Patrimonio

La comprensión internacional del patrimonio cultural ha experimentado una profunda transformación durante las últimas décadas. Los primeros instrumentos internacionales privilegiaban la conservación física de monumentos, edificios históricos y bienes materiales de valor excepcional. Sin embargo, el desarrollo de nuevas corrientes antropológicas, museológicas y culturales permitió reconocer que el patrimonio trasciende los objetos y se manifiesta también en las prácticas, conocimientos, memorias, expresiones simbólicas y formas de vida mediante las cuales las comunidades construyen su identidad.

Uno de los hitos más importantes de esta evolución corresponde a la Convención para la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural (UNESCO, 1972), instrumento que consolidó la protección internacional del patrimonio material y estableció la responsabilidad compartida de los Estados en la conservación de bienes culturales y naturales de valor universal excepcional. Aunque esta convención privilegió inicialmente los bienes materiales, introdujo un principio que posteriormente sería ampliado: el patrimonio constituye un recurso estratégico para el desarrollo de la humanidad y debe preservarse para las generaciones futuras.

Posteriormente, la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural (UNESCO, 2001) marcó un cambio conceptual trascendental al reconocer que la diversidad cultural constituye un patrimonio común de la humanidad y una condición indispensable para el desarrollo sostenible, la paz y el diálogo entre los pueblos. Este instrumento plantea que las diferentes formas de expresión cultural poseen igual dignidad y merecen ser protegidas, promovidas y transmitidas mediante políticas públicas que garanticen la participación de todas las comunidades en la vida cultural.

Este cambio adquiere una dimensión aún más profunda con la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (UNESCO, 2003), considerada uno de los principales referentes conceptuales de este proyecto. La Convención define el patrimonio cultural inmaterial como el conjunto de usos, representaciones, expresiones, conocimientos, técnicas e instrumentos que las comunidades, los grupos y, en algunos casos, los individuos reconocen como parte integrante de su patrimonio cultural. Asimismo, establece que dicho patrimonio es recreado constantemente por las comunidades en función de su entorno, su interacción con la naturaleza y su historia, fortaleciendo su sentido de identidad y continuidad.

Esta definición representa un cambio fundamental respecto de las concepciones tradicionales del patrimonio. La protección deja de centrarse exclusivamente en los objetos para orientarse hacia las personas que mantienen vivas las prácticas culturales. En consecuencia, las comunidades dejan de ser consideradas beneficiarias pasivas de las políticas patrimoniales para convertirse en actores fundamentales de los procesos de identificación, transmisión, salvaguardia y resignificación del patrimonio.

Desde esta perspectiva, el concepto de patrimonio vivo que sustenta el MGEPV encuentra un sólido respaldo jurídico internacional. La propuesta formulada para el MAUA parte precisamente del reconocimiento de que las colecciones antropológicas adquieren sentido cuando dialogan con las memorias, los saberes y las prácticas culturales contemporáneas de las comunidades del Caribe colombiano.

La evolución normativa continúa con la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (UNESCO, 2005), la cual amplía el alcance de los derechos culturales al reconocer que la diversidad de expresiones constituye un elemento esencial para el desarrollo humano y la democracia cultural. Esta Convención enfatiza la necesidad de generar condiciones para que individuos y comunidades participen activamente en la creación,

producción, difusión y disfrute de las expresiones culturales, promoviendo políticas que fortalezcan la diversidad y la participación ciudadana.

En conjunto, estos instrumentos evidencian una evolución de paradigma en las políticas culturales internacionales. La protección del patrimonio ya no se entiende exclusivamente como una responsabilidad técnica orientada a conservar colecciones, sino como un proceso social que requiere garantizar la participación de las comunidades, reconocer la diversidad cultural y fortalecer los vínculos entre patrimonio, memoria, territorio e identidad. Estos principios constituyen uno de los principales fundamentos normativos del MGEPV propuesto en el presente proyecto.

El Enfoque de Patrimonio Vivo del ICCROM

La evolución conceptual del patrimonio cultural ha trascendido la distinción entre bienes materiales e inmateriales para comprender el patrimonio como un sistema dinámico de relaciones entre las comunidades, sus territorios, sus conocimientos y sus expresiones culturales. En este proceso, el Centro Internacional de Estudios para la Conservación y la Restauración de los Bienes Culturales (ICCROM) ha desarrollado uno de los enfoques contemporáneos más influyentes: el Living Heritage Approach o Enfoque de Patrimonio Vivo.

A diferencia de los modelos tradicionales centrados en la conservación física de los bienes patrimoniales, el ICCROM plantea que el patrimonio solo mantiene su significado cuando permanece integrado a la vida cotidiana de las comunidades que le otorgan valor. Desde esta perspectiva, la conservación no constituye un fin en sí mismo, sino un medio para garantizar la continuidad de las relaciones sociales, los conocimientos, las prácticas culturales y los significados asociados al patrimonio (ICCROM, 2015).

El enfoque de Patrimonio Vivo reconoce que las comunidades no son únicamente usuarias del patrimonio, sino sus principales portadoras, intérpretes y transformadoras. En consecuencia, la gestión patrimonial debe orientarse a fortalecer las capacidades locales, favorecer la transmisión intergeneracional de conocimientos y promover procesos participativos de toma de decisiones.

Esta visión resulta especialmente pertinente para el MAUA. Las colecciones antropológicas del museo adquieren pleno sentido cuando se articulan con las experiencias culturales contemporáneas del Caribe colombiano y favorecen procesos de diálogo entre los conocimientos académicos y los saberes comunitarios. En este contexto, el museo deja de ser únicamente un espacio de

conservación para convertirse en un escenario de interacción permanente entre patrimonio, territorio y comunidad.

El MGEPV retoma estos principios y los adapta al ámbito de la gestión cultural universitaria. Si bien el enfoque del ICCROM fue concebido principalmente para la gestión de sitios patrimoniales, el presente documento amplía su alcance al proponer un modelo aplicable a museos universitarios, integrando la gestión cultural, la antropología viva, la mediación participativa, la innovación social y la transformación digital como dimensiones complementarias para fortalecer la apropiación social del patrimonio.

De esta manera, el MGEPV no constituye una ruptura con los desarrollos internacionales en materia patrimonial, sino una adaptación contextualizada de sus principios en el escenario de un museo universitario comprometido con la construcción colectiva de conocimiento, la diversidad cultural y el fortalecimiento de la ciudadanía cultural en el Caribe colombiano.

La Nueva Definición de Museo del ICOM: Transformación de la Función Social

La transformación conceptual del patrimonio ha estado acompañada por una profunda redefinición del papel de los museos en la sociedad contemporánea. Durante gran parte del siglo XX, estas instituciones fueron concebidas principalmente como espacios destinados a la conservación, investigación y exhibición de colecciones. Sin embargo, las transformaciones sociales, culturales y tecnológicas de las últimas décadas han impulsado una revisión de esta visión tradicional, orientando a los museos hacia funciones más participativas, inclusivas y socialmente comprometidas.

Este cambio quedó formalmente consolidado con la nueva definición de museo aprobada por el Consejo Internacional de Museos (ICOM) en 2022, la cual establece que los museos son instituciones permanentes, sin ánimo de lucro, al servicio de la sociedad, que investigan, coleccionan, conservan, interpretan y exhiben el patrimonio material e inmaterial. No obstante, la definición incorpora elementos innovadores al señalar que estas instituciones deben ser accesibles e inclusivas, fomentar la diversidad y la sostenibilidad, actuar con participación de las comunidades y promover experiencias orientadas al aprendizaje, la reflexión, el disfrute y el intercambio de conocimientos (ICOM, 2022).

Esta definición representa un cambio paradigmático respecto a concepciones anteriores. El patrimonio deja de ser entendido únicamente como un conjunto de objetos conservados por especialistas para convertirse en un recurso social cuya interpretación involucra múltiples actores.

En consecuencia, los museos adquieren la responsabilidad de generar espacios de diálogo intercultural, facilitar procesos de participación ciudadana y reconocer la pluralidad de voces que intervienen en la construcción del patrimonio.

El MGEPV adopta plenamente esta visión al proponer mecanismos de mediación participativa, innovación social y construcción colectiva de narrativas patrimoniales que permitan fortalecer la relevancia social del museo y consolidarlo como un espacio de ciudadanía cultural.

La Agenda 2030 y la Cultura Como Eje del Desarrollo Sostenible

Aunque la cultura no constituye un Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) independiente dentro de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, diversos organismos internacionales han reconocido su carácter transversal para el logro del desarrollo sostenible. La protección del patrimonio, el fortalecimiento de la diversidad cultural, la educación, la innovación y la participación ciudadana se encuentran presentes en varios de los ODS, configurando un marco de referencia para las políticas culturales contemporáneas.

En particular, el ODS 4 promueve una educación inclusiva y de calidad que fortalezca el respeto por la diversidad cultural y el patrimonio; el ODS 11, especialmente la meta 11.4, plantea la necesidad de proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo; el ODS 16 promueve instituciones eficaces, inclusivas y participativas; mientras que el ODS 17 resalta la importancia de establecer alianzas entre instituciones públicas, privadas, académicas y comunitarias para alcanzar los objetivos del desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2015).

De esta manera, la Agenda 2030 reconoce que el desarrollo sostenible, similar al planteado por el MGEPV, implica equilibrar dimensiones económicas, sociales, culturales y ambientales. Desde esta perspectiva, los museos dejan de concebirse únicamente como espacios de conservación para convertirse en actores estratégicos del desarrollo territorial, capaces de fortalecer la cohesión social, la educación, la identidad cultural y la innovación.

MONDIACULT 2022 y el Reconocimiento de la Cultura Como Bien Público Global

La Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales y Desarrollo Sostenible (MONDIACULT 2022), organizada por la UNESCO, constituye uno de los principales referentes contemporáneos para la formulación de políticas culturales. En su declaración final, los Estados miembros reconocieron por primera vez que la cultura debe entenderse como un bien público global y un componente esencial para alcanzar el desarrollo sostenible.

El documento enfatiza la necesidad de garantizar los derechos culturales, fortalecer la participación ciudadana, proteger la diversidad cultural, promover la transformación digital del sector cultural y consolidar modelos de gobernanza participativa que reconozcan el papel activo de las comunidades en la gestión del patrimonio (UNESCO, 2022).

MONDIACULT también plantea que los museos deben convertirse en espacios abiertos al diálogo intercultural, la innovación, la inclusión y la construcción de paz, favoreciendo la participación de diversos grupos sociales en la producción y circulación del conocimiento.

Diversidad Biocultural: el Convenio Sobre la Diversidad Biológica y Los Aportes de IPBES

Las discusiones internacionales sobre patrimonio han incorporado progresivamente una visión que reconoce la estrecha relación existente entre diversidad biológica y diversidad cultural. Este enfoque, conocido como diversidad biocultural, sostiene que los ecosistemas y las culturas evolucionan conjuntamente mediante procesos históricos de interacción entre las comunidades y sus territorios.

Uno de los principales antecedentes jurídicos de esta perspectiva corresponde al Convenio sobre la Diversidad Biológica, adoptado durante la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro en 1992. En su artículo 8 (j), el Convenio reconoce la importancia de preservar los conocimientos, innovaciones y prácticas de las comunidades indígenas y locales para la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad, promoviendo su protección, valoración y transmisión intergeneracional (Convenio sobre la Diversidad Biológica, 1992).

Posteriormente, la Plataforma Intergubernamental Científico-Normativa sobre Diversidad Biológica y Servicios de los Ecosistemas (IPBES) amplió esta visión al señalar que la pérdida de biodiversidad y la pérdida de diversidad cultural constituyen procesos estrechamente relacionados. Su Evaluación Global sobre Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos (2019) reconoce que los conocimientos tradicionales, las memorias territoriales y las prácticas culturales desempeñan un papel fundamental en la conservación de los ecosistemas y en la construcción de estrategias de desarrollo sostenible.

Este enfoque adquiere especial importancia para el Caribe colombiano, donde las relaciones históricas entre las comunidades y ecosistemas como el río Magdalena, los manglares, las ciénagas, los bosques secos tropicales y las zonas costeras han dado origen a múltiples formas de conocimiento, identidad y patrimonio cultural.

En consecuencia, el MGEPV incorpora la noción de diversidad biocultural como un componente transversal de la gestión del patrimonio, reconociendo que las colecciones antropológicas pueden constituirse en un punto de encuentro para comprender las relaciones entre cultura, naturaleza, memoria y territorio, fortaleciendo así los procesos de apropiación social del patrimonio desde una perspectiva integral.

De esta manera se constituye el principal fundamento internacional del MGEPV, el cual adapta dichos lineamientos al contexto de un museo universitario comprometido con la apropiación social del patrimonio, la innovación cultural, la diversidad y el fortalecimiento de la ciudadanía cultural en el Caribe colombiano.

El Contexto Normativo Nacional

La política cultural colombiana ha evolucionado significativamente durante las últimas décadas, transitando desde un enfoque centrado en la protección del patrimonio material hacia una comprensión más amplia de la cultura como un derecho fundamental, un factor de cohesión social y un componente esencial para el desarrollo sostenible. Esta transformación ha fortalecido el reconocimiento de la diversidad cultural, la participación ciudadana y la apropiación social del patrimonio como principios orientadores de la gestión cultural en el país.

En este contexto, el MGEPV encuentra respaldo en un conjunto de disposiciones constitucionales, legales y de política pública que promueven la democratización de la cultura, la protección del patrimonio, el fortalecimiento de los museos y la participación activa de las comunidades en la construcción de memorias, identidades y conocimientos.

La Constitución Política de Colombia y los Derechos Culturales

El principal fundamento jurídico de la presente propuesta se encuentra en la Constitución Política de Colombia de 1991, la cual reconoce la cultura como un derecho fundamental y como uno de los pilares de la identidad nacional.

El artículo 70 establece que el Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura en igualdad de oportunidades, reconociendo la diversidad cultural de la Nación colombiana como fundamento de su identidad. Asimismo, dispone que la cultura constituye una dimensión esencial del desarrollo humano y que corresponde al Estado garantizar las condiciones necesarias para su fortalecimiento (Constitución Política de Colombia, 1991).

Por su parte, el artículo 71 reconoce la libertad para la búsqueda del conocimiento y la creación artística, estableciendo que el Estado incentivará la ciencia, la investigación, el desarrollo

tecnológico y las manifestaciones culturales. Estos principios resultan especialmente relevantes para los museos universitarios, cuya función integra investigación, educación, apropiación social del conocimiento y preservación del patrimonio.

De igual manera, el artículo 72 determina que el patrimonio cultural de la Nación se encuentra bajo la protección del Estado y constituye un bien de interés público cuya conservación, enriquecimiento y difusión representan responsabilidades compartidas entre las instituciones y la sociedad.

En conjunto, estos principios constitucionales permiten desarrollar modelos de gestión cultural que garanticen no solo la conservación del patrimonio, sino también su apropiación social mediante procesos participativos, educativos y comunitarios.

La Ley General de Cultura y la Consolidación del Sistema Nacional de Cultura

La Ley 397 de 1997, conocida como Ley General de Cultura, constituye el principal marco normativo para la gestión cultural en Colombia. Su propósito consiste en desarrollar los principios constitucionales relacionados con la protección del patrimonio, el acceso a la cultura y el fortalecimiento de la diversidad cultural.

La Ley reconoce la cultura como fundamento de la nacionalidad, elemento constitutivo del desarrollo integral y derecho de todos los ciudadanos. Asimismo, establece que el patrimonio cultural comprende tanto bienes materiales como manifestaciones inmateriales que expresan los valores, memorias e identidades de las comunidades colombianas.

Uno de los aportes más importantes de esta norma radica en la creación del Sistema Nacional de Cultura, concebido como un mecanismo de articulación entre el Estado, las instituciones culturales, las organizaciones sociales y la ciudadanía para garantizar la formulación participativa de políticas culturales.

Para el MGEPV, esta Ley representa un fundamento esencial, ya que promueve una visión de la gestión cultural basada en la participación, la descentralización, la corresponsabilidad institucional y el reconocimiento de la diversidad cultural como eje del desarrollo territorial.

La Ley 1185 de 2008 y el Fortalecimiento de la Gestión del Patrimonio Cultural

La Ley 1185 de 2008 modificó y complementó la Ley General de Cultura, fortaleciendo los mecanismos de protección, conservación y gestión del patrimonio cultural colombiano.

Esta norma amplió la concepción del patrimonio al incorporar criterios relacionados con su valor histórico, simbólico, científico, estético, antropológico y social, promoviendo una gestión

más integral de los bienes culturales. Asimismo, reforzó las competencias institucionales para la identificación, documentación, investigación y salvaguardia del patrimonio.

Para museos como el MAUA, esta legislación implica la responsabilidad de desarrollar procesos permanentes de conservación, investigación y divulgación del patrimonio, articulando estas funciones con estrategias que favorezcan su apropiación por parte de la sociedad.

Desde la perspectiva del MGEPV, la Ley 1185 fortalece la idea de que la conservación patrimonial debe complementarse con mecanismos que faciliten la participación comunitaria y la construcción colectiva de significado alrededor del patrimonio.

Decreto 763 de 2009 y el Sistema Nacional de Patrimonio Cultural

El Decreto 763 de 2009 reglamenta parcialmente las Leyes 814 de 2003 y 397 de 1997, estableciendo lineamientos para la protección, conservación y manejo de los Bienes de Interés Cultural y consolidando el funcionamiento del Sistema Nacional de Patrimonio Cultural.

Aunque el Decreto posee un carácter eminentemente técnico, sus disposiciones destacan la importancia de la planificación institucional, la coordinación interinstitucional y la implementación de instrumentos de gestión que permitan garantizar la sostenibilidad del patrimonio cultural.

Estos lineamientos respaldan la necesidad de que los museos desarrollen modelos de gestión que integren la conservación con procesos de educación, investigación, participación y apropiación social del patrimonio.

Política Nacional de Museos

La Política Nacional de Museos constituye uno de los principales referentes para el presente proyecto al reconocer a los museos como instituciones fundamentales para el ejercicio de los derechos culturales, la democratización del patrimonio y la construcción de ciudadanía.

El documento plantea que los museos deben fortalecer sus capacidades de gestión, consolidar estrategias de mediación cultural, ampliar la participación de diversos públicos, promover procesos educativos y garantizar condiciones de sostenibilidad institucional (Ministerio de Cultura, 2020).

Del mismo modo, reconoce la necesidad de avanzar hacia modelos museológicos que privilegien el diálogo entre las colecciones y las comunidades, favoreciendo procesos de construcción colaborativa de conocimiento y apropiación social del patrimonio.

Estos principios coinciden plenamente con los objetivos del MGEPV, el cual propone fortalecer la relevancia social del MAUA mediante estrategias de participación comunitaria, innovación cultural y mediación patrimonial.

Plan Nacional de Cultura 2024-2038

El Plan Nacional de Cultura 2024-2038 representa el principal referente estratégico de la política cultural colombiana contemporánea y constituye uno de los fundamentos más sólidos del MGEPV.

El Plan propone una visión de la cultura orientada al cuidado de la vida, los territorios, la diversidad y la construcción de paz. Desde este enfoque, la cultura deja de entenderse exclusivamente como un conjunto de manifestaciones artísticas para reconocerse como un sistema de relaciones sociales, conocimientos, memorias, identidades y formas de habitar los territorios.

Entre sus principales lineamientos se destacan el fortalecimiento de los derechos culturales, la protección de la diversidad cultural y lingüística, la participación activa de las comunidades en la vida cultural, la apropiación social del patrimonio, el reconocimiento de los saberes territoriales, la innovación social y la transformación digital como herramientas para ampliar el acceso y la circulación de los bienes culturales.

Estos principios encuentran una estrecha correspondencia con el MGEPV. La propuesta desarrollada para el MAUA busca precisamente fortalecer la participación comunitaria en la construcción de narrativas patrimoniales, promover procesos de mediación intercultural, incorporar herramientas digitales para ampliar la apropiación social del patrimonio y consolidar al museo como un espacio de diálogo entre universidad, comunidades y territorio.

De igual forma, el Plan Nacional de Cultura reconoce la importancia de las relaciones entre diversidad biológica y diversidad cultural como fundamento para el cuidado integral de los territorios. Esta perspectiva fortalece el enfoque biocultural incorporado en presente proyecto, al reconocer que los conocimientos tradicionales, las prácticas culturales y las memorias territoriales constituyen componentes esenciales para la sostenibilidad del patrimonio.

A manera de conclusión, el análisis del marco jurídico colombiano evidencia una evolución progresiva hacia modelos de gestión cultural centrados en los derechos culturales, la participación ciudadana, la diversidad, la apropiación social del patrimonio y el fortalecimiento de los vínculos entre cultura y desarrollo sostenible.

La Constitución Política, la Ley General de Cultura, la legislación patrimonial, la Política Nacional de Museos y el Plan Nacional de Cultura convergen en reconocer que la sostenibilidad del patrimonio depende tanto de su conservación como de la capacidad de las instituciones para generar procesos de participación, educación, innovación y construcción colectiva de conocimiento.

Marco Institucional

La formulación de un MGEPV se encuentra articulada con el marco estratégico e institucional de la Universidad del Atlántico, institución pública de educación superior comprometida con la formación integral, la generación de conocimiento, la investigación, la extensión y la proyección social como funciones sustantivas orientadas al desarrollo regional.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) reconoce que la Universidad debe responder a los desafíos contemporáneos mediante una formación fundamentada en el pensamiento crítico, la participación, el compromiso social, la sostenibilidad y la generación de conocimiento pertinente para la transformación de los territorios. Asimismo, establece que la docencia y la investigación se articulan con la extensión, la proyección social y la internacionalización para alcanzar objetivos académicos y sociales, consolidando un modelo universitario estrechamente vinculado con las necesidades de la sociedad.

Esta visión resulta plenamente coherente con la propuesta desarrollada en el presente proyecto. Concebir el MAUA como un ecosistema de patrimonio vivo implica fortalecer precisamente esa articulación entre investigación, apropiación social del conocimiento, formación y compromiso con el territorio, transformando al museo en un espacio donde la producción académica dialogue de manera permanente con las memorias, saberes y prácticas culturales de las comunidades del Caribe colombiano.

De igual forma, el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2022–2031, construido de manera participativa por la comunidad universitaria, orienta la gestión institucional hacia la innovación, la calidad académica, la sostenibilidad, la internacionalización y el fortalecimiento de la relación entre universidad y sociedad. Dentro de este marco, la cultura y la extensión universitaria constituyen mecanismos fundamentales para generar impacto social y contribuir al desarrollo económico, científico, cultural y ambiental de la región Caribe.

En concordancia con este enfoque, el Departamento de Extensión y Proyección Social define la proyección social como una función esencial mediante la cual la Universidad articula procesos

de interacción permanente con comunidades, organizaciones e instituciones para aportar soluciones a problemáticas del contexto local, regional, nacional e internacional. Entre sus líneas institucionales de acción se destacan el desarrollo comunitario, la participación ciudadana, la gestión cultural, la apropiación social del conocimiento y el fortalecimiento de iniciativas que promuevan el desarrollo humano sostenible.

Estas orientaciones institucionales constituyen un soporte directo para el MGEPV, cuyo propósito consiste precisamente en fortalecer la relación entre el museo, la universidad y las comunidades mediante estrategias de mediación cultural, construcción colaborativa de conocimiento, participación ciudadana e innovación social.

Dentro de esta estructura institucional, el MAUA representa uno de los principales escenarios de interacción entre la academia y la sociedad. Sus colecciones antropológicas constituyen un patrimonio científico, histórico y cultural que documenta la diversidad étnica y cultural del Caribe colombiano, aportando a los procesos de investigación, docencia, extensión y apropiación social del patrimonio.

No obstante, los desafíos contemporáneos de la gestión museológica trascienden la conservación de colecciones. Como se ha argumentado en el marco teórico y jurídico de este proyecto, el valor social de un museo depende cada vez más de su capacidad para facilitar procesos participativos, generar experiencias significativas, fortalecer el diálogo intercultural y promover la construcción colectiva de memorias e identidades.

Desde esta perspectiva, el MGEPV no propone modificar la misión institucional del MAUA, sino ampliar su capacidad de actuación mediante un enfoque de gestión cultural que fortalezca sus funciones sustantivas.

En primer lugar, fortalece la conservación, incorporando estrategias que favorezcan la activación social del patrimonio sin comprometer los criterios técnicos de preservación.

En segundo lugar, fortalece la investigación, promoviendo procesos de construcción colaborativa de conocimiento entre investigadores, estudiantes, comunidades y organizaciones culturales.

En tercer lugar, fortalece la docencia, al convertir las colecciones en recursos pedagógicos para procesos de aprendizaje experiencial, educación patrimonial y formación interdisciplinaria.

Finalmente, fortalece la extensión y la proyección social, consolidando al museo como un espacio de diálogo intercultural, innovación cultural y participación ciudadana, coherente con la misión institucional de la Universidad del Atlántico.

En consecuencia, el MGEPV no constituye una iniciativa aislada, sino una propuesta plenamente alineada con los principios filosóficos, estratégicos y misionales de la Universidad del Atlántico. Su implementación contribuiría a consolidar al MAUA como un laboratorio de innovación cultural, apropiación social del conocimiento y patrimonio vivo, fortaleciendo la interacción entre universidad, comunidades y territorio en consonancia con las políticas institucionales de investigación, extensión y compromiso social.

Metodología

La presente propuesta corresponde a un proyecto de formulación estratégica en gestión cultural cuyo propósito consiste en diseñar el MGEPV para el MAUA. En consecuencia, la metodología no se orienta a comprobar hipótesis ni a producir resultados generalizables, sino a comprender una problemática institucional particular y formular una propuesta de gestión cultural técnicamente fundamentada y contextualizada.

Esta orientación resulta pertinente desde el enfoque heurístico, en tanto este reconoce que las organizaciones presentan problemáticas específicas determinadas por sus propias circunstancias y que las soluciones desarrolladas para una organización no necesariamente son transferibles de manera directa a otras (López-Jiménez & Vergara, 2017).

El proyecto adopta un enfoque predominantemente cualitativo, orientado a comprender la problemática institucional y fundamentar el diseño del MGEPV. Asimismo, incorpora indicadores de carácter cuantitativo como herramientas de seguimiento y evaluación de la implementación y los resultados del modelo en una fase posterior.

De manera complementaria, el proyecto adopta un enfoque heurístico, entendido como una aproximación orientada a la identificación y resolución de problemas específicos mediante procesos de exploración, interpretación, formulación de alternativas y construcción progresiva de soluciones.

Desde la perspectiva de López-Jiménez y Vergara (2017), la heurística permite abordar la organización atendiendo a sus particularidades y circunstancias, en lugar de aplicar de manera mecánica modelos generalistas. Señalan que la aplicación heurística a las organizaciones parte

precisamente del reconocimiento de que cada una presenta problemas particulares y de que la solución efectiva en una organización no necesariamente resulta pertinente para otra.

En correspondencia con este enfoque, el MGEPV se construye de manera progresiva a partir de la articulación entre la fundamentación conceptual, el análisis documental, la comprensión del contexto institucional, la identificación y caracterización de la problemática y la formulación de principios orientadores, estrategias, mecanismos de implementación e indicadores de seguimiento.

De esta manera, la heurística no se entiende como improvisación, sino como una aproximación metodológica que permite avanzar desde la comprensión de un problema particular hacia la formulación de alternativas de solución contextualizadas.

Esta perspectiva se relaciona, además, con la investigación-acción planteada por Kurt Lewin, retomada por López-Jiménez y Vergara (2017), en cuanto vincula la identificación de los problemas con la búsqueda y formulación de alternativas de solución.

En este marco, el MGEPV se orienta a fortalecer la relación entre el museo y las comunidades mediante los principios de patrimonio vivo, coautoría patrimonial, reciprocidad, sostenibilidad biocultural y gestión ecosistémica. La propuesta metodológica reconoce, por tanto, que dichos principios deben traducirse en estrategias pertinentes a las condiciones particulares del MAUA y no asumirse como soluciones universales aplicables de manera indistinta a cualquier institución museal.

Finalmente, el proceso metodológico se articula en cinco ejes —social, cultural, tecnológico, político y ambiental— que orientan la comprensión integral del ecosistema patrimonial y permiten abordar la problemática desde sus distintas dimensiones.

Estos ejes se desarrollan mediante la metodología heurística, entendida como un proceso de exploración, formulación de hipótesis, acción, evaluación y ajuste, y se concretan a través de herramientas de investigación y participación como la revisión documental, el mapeo de actores, los laboratorios de diagnóstico curatorial participativo, las entrevistas, la sistematización de narrativas y los ejercicios de validación comunitaria.

Su articulación se organiza en cinco fases: preparación y arranque; laboratorios de diagnóstico curatorial participativo; sistematización y análisis intermedio; diseño curatorial especializado y validación comunitaria; y registro audiovisual, patrimonio digital y apropiación social, esta última de carácter transversal.

De este modo, los hallazgos obtenidos mediante las herramientas alimentan progresivamente la construcción del MGEPV y permiten ir haciendo cambios en el proceso a partir de análisis de resultados. Los principios, componentes y ruta de implementación resultantes de este proceso se presentan a continuación.

Modelo de gestión

El MGEPV constituye la propuesta central de este proyecto. Su diseño parte del reconocimiento de la brecha existente entre las narrativas patrimoniales institucionales promovidas por el MAUA y las diversas formas mediante las cuales las comunidades del Caribe colombiano producen, interpretan y transmiten su patrimonio. En respuesta a esta problemática, el modelo propone una gestión cultural de carácter ecosistémico, orientada a fortalecer la relación entre el museo, las comunidades y el territorio mediante procesos de coautoría patrimonial, reciprocidad, sostenibilidad biocultural y construcción colectiva de conocimiento.

Como se observa en la Figura 3, el MGEPV se estructura a partir de un ecosistema de patrimonio vivo en el que las comunidades ocupan el centro del proceso de gestión. Alrededor de este núcleo se articulan cinco ejes estratégicos —social, cultural, tecnológico, político y ambiental— que orientan la planificación, implementación y evaluación de las acciones institucionales. Estos ejes no funcionan de manera aislada, sino como componentes interdependientes que interactúan de forma permanente para fortalecer los procesos de participación, apropiación social del patrimonio y sostenibilidad del ecosistema patrimonial.

La operación del modelo se encuentra orientada por los principios de coautoría patrimonial, reciprocidad patrimonial, ecosistema patrimonial y sostenibilidad biocultural, los cuales constituyen su fundamento conceptual. Asimismo, incorpora un ciclo continuo de gestión, mecanismos de articulación entre actores e indicadores de seguimiento que permiten orientar su implementación y facilitar su adaptación a diferentes contextos museales y patrimoniales.

Figura 3

Modelo de Gestión Cultural para Ecosistemas de Patrimonio Vivo (MGEPV).

Un modelo participativo y ecosistémico para cerrar la brecha entre narrativas institucionales y comunitarias



Nota. Elaboración propia. Representación gráfica generada con apoyo de ChatGPT (OpenAI, 2026).

La Figura 3 presenta el MGEPV, desarrollado como respuesta a la brecha existente entre las narrativas patrimoniales institucionales del MAUA y las múltiples formas mediante las cuales las comunidades del Caribe colombiano producen, interpretan, transmiten y resignifican su patrimonio. En este contexto, el modelo propone una gestión cultural de carácter ecosistémico que comprende el patrimonio como un proceso dinámico de construcción colectiva, resultado de la interacción permanente entre comunidades, instituciones, territorio, biodiversidad, tecnologías y memorias.

El MGEPV sitúa a las comunidades en el centro del ecosistema patrimonial, reconociéndolas como portadoras de saberes, memorias y prácticas culturales, pero también como *coautoras* en la producción e interpretación de las narrativas patrimoniales. Desde esta perspectiva, el museo deja de concebirse exclusivamente como un espacio de conservación y difusión del patrimonio para consolidarse como un articulador de procesos colaborativos orientados a la construcción

compartida de conocimiento, el fortalecimiento de la identidad cultural y la apropiación social del patrimonio.

La estructura del modelo se fundamenta en cuatro principios orientadores: coautoría patrimonial, reciprocidad patrimonial, ecosistema patrimonial y sostenibilidad biocultural. Estos principios orientan las relaciones entre los diferentes actores del ecosistema y constituyen el fundamento conceptual del MGEVP.

Operativamente, dichos principios se desarrollan mediante cinco ejes estratégicos de gestión: social, cultural, tecnológico, político y ambiental. Cada eje aborda una dimensión específica de la gestión cultural; sin embargo, ninguno actúa de manera independiente. Su articulación permanente favorece la generación de procesos colaborativos, el intercambio de saberes, la construcción de capacidades institucionales y comunitarias, el fortalecimiento de la gobernanza patrimonial y la sostenibilidad del patrimonio vivo.

Finalmente, el modelo incorpora un ciclo continuo de gestión conformado por las etapas de diagnóstico participativo, planeación colaborativa, implementación y cocreación, difusión y apropiación, así como evaluación y retroalimentación. Este ciclo permite que el MGEVP funcione como un sistema dinámico de aprendizaje e innovación, capaz de adaptarse a las particularidades del territorio y a las transformaciones sociales, culturales y ambientales que inciden en la gestión del patrimonio.

En los apartados siguientes se desarrolla cada uno de los componentes del modelo, describiendo sus fundamentos, objetivos, estrategias de implementación y mecanismos de seguimiento.

Estrategia Social

Fundamento

El eje social constituye el componente central del MGEVP, al reconocer que las comunidades son las principales portadoras de memorias, saberes, prácticas culturales y formas de interpretación del patrimonio. Desde esta perspectiva, la gestión cultural deja de concebir a las comunidades como beneficiarias o destinatarias de las acciones institucionales para reconocerlas como actores corresponsables y coautores en la construcción de las narrativas patrimoniales. En consecuencia, este eje promueve relaciones horizontales entre el museo y las comunidades, fortaleciendo el diálogo, la participación, la organización social y la apropiación colectiva del patrimonio.

Propósito del Eje

Fortalecer la participación comunitaria mediante procesos de coautoría patrimonial, diálogo intercultural, reconocimiento de saberes locales y construcción colectiva de las narrativas patrimoniales.

Actividades

La implementación de este eje contempla el desarrollo de laboratorios de diagnóstico curatorial participativo, espacios de diálogo intergeneracional e intercultural, mesas de trabajo con organizaciones sociales, procesos de formación para líderes comunitarios y estrategias de fortalecimiento de capacidades orientadas a consolidar la participación activa de las comunidades en la gestión del patrimonio.

Mecanismos de Seguimiento

El seguimiento del eje social se realizará mediante indicadores relacionados con el número y diversidad de comunidades participantes, la cantidad de procesos de coautoría desarrollados, el nivel de participación en la toma de decisiones y el fortalecimiento de capacidades comunitarias, incorporando como instrumento de evaluación el Índice de Coautoría Patrimonial (ICP).

Estrategia Cultural

Fundamento

El eje cultural orienta las acciones destinadas a fortalecer la producción, circulación, preservación y resignificación de las memorias, saberes y expresiones culturales que conforman el patrimonio vivo del Caribe colombiano. Desde este enfoque, el patrimonio es entendido como un proceso dinámico que se recrea permanentemente mediante las prácticas culturales de las comunidades, favoreciendo la construcción de narrativas diversas, inclusivas y representativas de la pluralidad cultural del territorio.

Propósito del Eje

Promover la gestión colaborativa del patrimonio mediante procesos de construcción colectiva de memorias, narrativas y expresiones culturales que fortalezcan la apropiación social del patrimonio.

Actividades

Este eje contempla el desarrollo de proyectos curatoriales colaborativos, programación cultural participativa, recuperación de memorias locales, fortalecimiento de redes de cooperación

cultural y producción de contenidos patrimoniales contruidos conjuntamente entre el museo y las comunidades.

Mecanismos de Seguimiento

Su evaluación considera indicadores relacionados con el número de proyectos colaborativos implementados, la diversidad de narrativas construidas, la participación de organizaciones culturales, las actividades desarrolladas y el nivel de apropiación social del patrimonio generado a partir de estas acciones.

Estrategia Tecnológica

Fundamento

El eje tecnológico promueve el uso de tecnologías apropiadas, accesibles e inclusivas para fortalecer los procesos de documentación, preservación, circulación y apropiación social del patrimonio vivo. En el MGEPV, la tecnología no constituye un fin en sí misma, sino una herramienta al servicio de las comunidades que facilita la producción colaborativa de conocimiento y la difusión de las narrativas patrimoniales mediante recursos tanto digitales como tradicionales.

Propósito del Eje

Fortalecer la gestión del patrimonio mediante la incorporación de tecnologías apropiadas que faciliten la documentación, comunicación, preservación y circulación de las memorias y saberes comunitarios.

Actividades

Las acciones de este eje incluyen la creación de archivos colaborativos, el uso de plataformas digitales participativas, la producción audiovisual comunitaria, la elaboración de cartografías sociales, el desarrollo de narrativas transmedia y la digitalización de registros patrimoniales cuando las condiciones del contexto lo permitan.

Mecanismos de Seguimiento

La evaluación se realizará mediante indicadores relacionados con la cantidad de contenidos producidos, el uso de plataformas participativas, el acceso a los recursos digitales, la documentación generada y el nivel de participación comunitaria en los procesos tecnológicos.

Estrategia Política

Fundamento

El eje político orienta la articulación institucional necesaria para garantizar la sostenibilidad del modelo y fortalecer la gobernanza del patrimonio. Su propósito consiste en integrar los principios del MGEPV dentro de las políticas institucionales del museo, promoviendo relaciones de cooperación entre las comunidades, la Universidad del Atlántico, las entidades públicas, las organizaciones culturales y los demás actores del ecosistema patrimonial.

Propósito del Eje

Fortalecer la gobernanza patrimonial mediante procesos de articulación institucional, participación comunitaria y consolidación de políticas orientadas al patrimonio vivo.

Actividades

Este eje contempla la incorporación del modelo en la planificación institucional, la conformación de espacios de gobernanza patrimonial, el establecimiento de alianzas estratégicas, la gestión de recursos y el fortalecimiento de mecanismos de coordinación entre los diferentes actores del ecosistema.

Mecanismos de Seguimiento

El seguimiento considera indicadores relacionados con la implementación de políticas institucionales, el número de alianzas establecidas, los recursos gestionados, la participación de los actores institucionales y el Índice de Reciprocidad Patrimonial (IRP), como mecanismo para evaluar las relaciones colaborativas promovidas por el modelo.

Estrategia Ambiental

Fundamento

El eje ambiental incorpora el enfoque de sostenibilidad biocultural, reconociendo la estrecha relación existente entre el patrimonio cultural, la biodiversidad y los territorios donde las comunidades desarrollan sus formas de vida. En este sentido, el patrimonio vivo no puede comprenderse de manera aislada de los ecosistemas naturales y de los conocimientos tradicionales asociados al manejo responsable del entorno.

Propósito del Eje

Promover acciones de gestión cultural que fortalezcan la relación entre patrimonio, territorio y sostenibilidad biocultural mediante procesos de conservación, educación y participación comunitaria.

Actividades

Las estrategias incluyen el desarrollo de proyectos de educación patrimonial y ambiental, la recuperación de saberes ecológicos tradicionales, la promoción de iniciativas comunitarias para el cuidado del territorio y la articulación de acciones que integren cultura, naturaleza y bienestar colectivo.

Mecanismos de Seguimiento

La evaluación de este eje contempla indicadores relacionados con la implementación de proyectos de conservación, la participación comunitaria, la recuperación de conocimientos tradicionales, las acciones desarrolladas en el territorio y el fortalecimiento de prácticas asociadas a la sostenibilidad biocultural.

Integración Ecosistémica del MGEPV

Los cinco ejes estratégicos del MGEPV conforman un sistema integrado de gestión que permite comprender el patrimonio como un ecosistema dinámico de relaciones. Aunque cada eje responde a una dimensión específica de la gestión cultural, su funcionamiento depende de la interacción permanente entre todos ellos. La participación comunitaria fortalece la producción de memorias y narrativas; estas, a su vez, se apoyan en tecnologías apropiadas para su documentación y circulación; los procesos se consolidan mediante mecanismos de gobernanza y articulación institucional; y todo el sistema se desarrolla bajo un enfoque de sostenibilidad biocultural que reconoce la interdependencia entre cultura, territorio y biodiversidad.

En consecuencia, el MGEPV no plantea acciones aisladas, sino un modelo de gestión articulado, donde cada eje complementa y fortalece a los demás para promover procesos sostenibles de apropiación social del patrimonio, consolidar la relación entre el museo y las comunidades y garantizar que el patrimonio continúe siendo un proceso vivo de construcción colectiva.

Caso de Aplicación del MGEPV: Laboratorios de Diagnóstico Curatorial Participativo (LDGP)

Con el propósito de ilustrar la aplicación práctica del MGEPV, se plantea como estudio de caso el desarrollo de Laboratorios de Diagnóstico Curatorial Participativo en el MAUA. Esta propuesta constituye el punto de partida para la implementación del modelo, al permitir reconocer las dinámicas sociales, culturales y territoriales que configuran el ecosistema patrimonial del museo.

Los laboratorios se conciben como espacios de diálogo, reflexión y construcción colectiva en los que participan comunidades, portadores de saberes, investigadores y actores institucionales, con el propósito de identificar memorias, narrativas, prácticas culturales, necesidades y problemáticas que no han sido suficientemente representadas en los procesos curatoriales del museo. De esta manera, el diagnóstico trasciende la recopilación de información para convertirse en un ejercicio de coautoría patrimonial, donde las comunidades contribuyen activamente a la interpretación y resignificación del patrimonio.

En términos metodológicos, los Laboratorios de Diagnóstico Curatorial Participativo constituyen la primera fase de implementación del MGEVP, ya que proporcionan los insumos necesarios para orientar la planificación colaborativa, la formulación de proyectos curatoriales, la definición de estrategias de gestión y la construcción de indicadores de seguimiento. En consecuencia, este estudio de caso permite evidenciar cómo los principios de coautoría patrimonial, reciprocidad, ecosistema patrimonial y sostenibilidad biocultural pueden traducirse en acciones concretas dentro del contexto institucional del MAUA.

Mecanismo Participativo de Toma de Decisiones y Concertación

La participación comunitaria constituye uno de los principios estructurantes del Modelo de Gestión Cultural para los Ecosistemas de Patrimonio Vivo (MGEVP). Sin embargo, la participación efectiva no se limita a convocar actores, recoger opiniones o desarrollar actividades de consulta. Para que la participación tenga incidencia real en la gestión cultural, es necesario establecer de manera explícita qué decisiones serán objeto de participación, quiénes intervendrán en ellas, cuál será el nivel de influencia de los diferentes actores y mediante qué mecanismos se adoptarán las decisiones.

En este sentido, el MGEVP incorpora un *Mecanismo Participativo de Toma de Decisiones y Concertación*, concebido como una herramienta transversal para orientar los procesos de deliberación, construcción de acuerdos, priorización y toma de decisiones que se desarrollen entre el Museo de Antropología de la Universidad del Atlántico (MAUA), las comunidades y los demás actores que integran el ecosistema patrimonial.

Este mecanismo parte del reconocimiento de que no todas las decisiones relacionadas con la gestión del patrimonio tienen la misma naturaleza ni requieren el mismo nivel de participación. Algunas decisiones corresponden fundamentalmente a competencias técnicas, administrativas, jurídicas o institucionales del museo; otras requieren consulta y retroalimentación de las

comunidades; y aquellas relacionadas directamente con memorias, saberes, narrativas, prácticas culturales y formas de representación patrimonial requieren niveles superiores de participación y construcción colaborativa.

Por tanto, el MGEPV no establece un único procedimiento de decisión para todas las situaciones, sino una ruta diferenciada de participación y toma de decisiones de acuerdo con el nivel de incidencia que los actores puedan y deban ejercer sobre cada asunto.

Esta perspectiva se articula con el *IAP2 Spectrum of Public Participation* de la International Association for Public Participation (IAP2), que distingue cinco niveles de participación pública —informar, consultar, involucrar, colaborar y empoderar— de acuerdo con el papel y el grado de influencia que la ciudadanía puede ejercer en los procesos de decisión. El valor metodológico de este enfoque para el MGEPV radica en la posibilidad de establecer previamente el papel de los participantes y las expectativas respecto de su capacidad de incidencia, evitando procesos participativos en los cuales se solicitan aportes sin que exista claridad sobre la manera en que estos serán utilizados (International Association for Public Participation [IAP2], 2018).

De igual manera, los enfoques de participación y gobernanza desarrollados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) reconocen la importancia de establecer reglas claras para la participación y la toma de decisiones colectivas. En particular, documentos técnicos de la FAO plantean que los mecanismos de decisión pueden variar de acuerdo con la naturaleza del asunto e incluir el consenso, la mayoría simple, las mayorías cualificadas y diferentes formas de concurrencia entre instancias de decisión (Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO], 2002, 2013).

Desde esta perspectiva, el MGEPV adopta como principio que las reglas de participación y decisión deben establecerse antes de iniciar cada proceso deliberativo, de manera que los actores conozcan desde el comienzo qué se va a decidir, cuál será su nivel de participación, qué capacidad de incidencia tendrán sus aportes y cuál será el mecanismo mediante el cual se adoptará la decisión.

Definición del Nivel de Participación Según el Tipo de Decisión

Antes de iniciar un proceso participativo, el equipo facilitador del MGEPV deberá realizar una clasificación de la decisión que se pretende adoptar y establecer el nivel de participación correspondiente. Esta definición será comunicada a los participantes al inicio del proceso y deberá quedar registrada en los instrumentos de planificación y sistematización.

Para efectos del modelo, se proponen cuatro niveles principales de participación. Esta clasificación constituye una adaptación metodológica del IAP2 Spectrum of Public Participation al contexto específico del MGEPV. No pretende reproducir literalmente los cinco niveles establecidos por IAP2, sino traducir sus principios de participación e incidencia a las características de la gestión museal, patrimonial y comunitaria del MAUA.

Tabla 3

Características de los Niveles de Participación

<i>Nivel</i>	<i>Características</i>	<i>Tipo de decisiones en el MGEPV</i>	<i>Mecanismo predominante</i>
<i>Informativo</i>	La comunidad recibe información clara y suficiente sobre decisiones ya definidas o sobre aspectos que no están sujetos a decisión participativa.	Requisitos jurídicos, protocolos institucionales, decisiones administrativas o aspectos técnicos previamente establecidos.	Información y devolución.
<i>Consultivo</i>	La comunidad aporta opiniones, conocimientos y recomendaciones que serán consideradas por el equipo responsable de la decisión.	Aspectos técnicos, museográficos, educativos, presupuestales o de programación en los que la decisión final corresponde al MAUA.	Consulta, entrevistas, grupos focales y mesas de trabajo.
<i>Colaborativo</i>	Comunidad y museo participan conjuntamente en la identificación de problemas, formulación de alternativas, deliberación y selección de propuestas.	Narrativas patrimoniales, temas curatoriales, programas de mediación, proyectos culturales y construcción de agendas.	Deliberación, concertación y decisión compartida.
<i>Corresponsable</i>	Los actores participantes intervienen de manera directa en la construcción y adopción de decisiones que afectan la representación y gestión de determinados componentes del patrimonio vivo.	Procesos de coautoría patrimonial, construcción de contenidos comunitarios y acuerdos sobre memorias, saberes y prácticas culturales.	Co-creación, consenso o mecanismo de decisión previamente acordado.

Nota. Elaboración Propia. La adaptación propuesta reconoce que los niveles de participación no constituyen una jerarquía rígida que deba recorrerse necesariamente de manera progresiva. En

concordancia con IAP2 (2018), el nivel apropiado depende de la naturaleza de la decisión, de las condiciones del proceso y del grado de influencia que sea posible y pertinente otorgar a los participantes.

En consecuencia, el nivel de participación deberá definirse a partir de cuatro preguntas orientadoras:

- ¿Qué se debe decidir?
- ¿Quiénes son los actores directamente relacionados o afectados por la decisión?
- ¿Qué capacidad real de incidencia pueden ejercer estos actores sobre la decisión?
- ¿Quién tiene la responsabilidad institucional, técnica o jurídica de adoptar la decisión final?

Este procedimiento permitirá establecer desde el inicio una expectativa transparente sobre la participación y evitará que la comunidad sea convocada a procesos en los que su capacidad de decisión no se encuentre claramente definida.

Ruta Participativa Para la Toma de Decisiones

Una vez establecido el nivel de participación, el proceso seguirá una ruta metodológica común, cuya profundidad podrá variar de acuerdo con la naturaleza de la decisión:

Definición de la decisión → identificación de actores → establecimiento del nivel de participación y regla de decisión → construcción de alternativas → deliberación → concertación → decisión → devolución y seguimiento.

Esta ruta constituye una *propuesta metodológica propia del MGEPV*, construida a partir de la articulación de referentes de participación pública, deliberación y gobernanza colaborativa, particularmente los aportes de IAP2 (2018), Hartnett (2011) y FAO (2002, 2013).

Definición de la Decisión

El primer momento consiste en establecer con claridad el asunto que será objeto de decisión. El equipo facilitador deberá formular la pregunta de decisión de manera comprensible para los participantes y delimitar los aspectos que se encuentran abiertos a discusión y aquellos que corresponden a restricciones técnicas, jurídicas, presupuestales o institucionales previamente determinadas.

Por ejemplo, no sería metodológicamente equivalente preguntar:

“¿Cómo debería ser la próxima exposición del museo?”

que formular una decisión concreta como:

“¿Qué narrativas patrimoniales serán priorizadas para orientar la próxima propuesta curatorial del MAUA?”

La precisión de la pregunta permite delimitar el campo de participación y facilita posteriormente la evaluación de los acuerdos alcanzados.

Identificación y Reconocimiento de Actores

El segundo momento consiste en identificar los actores relacionados con la decisión, considerando no solamente su pertenencia formal a organizaciones, sino también sus conocimientos, experiencias, vínculos territoriales, relaciones con las prácticas culturales y posibles afectaciones derivadas de la decisión.

La identificación de actores deberá procurar diversidad de voces y evitar que la participación se concentre exclusivamente en líderes o representantes institucionales. Este criterio resulta coherente con los enfoques de participación de múltiples actores y gobernanza promovidos por la FAO, que reconocen la importancia de incorporar a los grupos relacionados con las decisiones y generar condiciones para que sus perspectivas sean consideradas en los procesos de gestión (FAO, 2013).

En el contexto del MGEVP, la identificación de actores deberá considerar, entre otros aspectos:

- relación con el patrimonio objeto de discusión;
- vínculo territorial;
- conocimientos y saberes específicos;
- experiencias comunitarias;
- posibles afectaciones derivadas de la decisión;
- capacidad de representación;
- responsabilidades institucionales;
- intereses y posibles posiciones divergentes.

La identificación de actores no deberá entenderse únicamente como un ejercicio de convocatoria, sino como una herramienta para reconocer las relaciones de conocimiento, autoridad, representación e incidencia existentes en el ecosistema patrimonial.

Definición del Nivel de Participación y de la Regla de Decisión

Antes de iniciar la deliberación, el equipo facilitador deberá explicar a los participantes:

- qué decisión será adoptada;

- quiénes participarán;
- cuál será el nivel de influencia de cada actor;
- qué aspectos están abiertos a modificación;
- qué restricciones existen;
- qué mecanismo será utilizado para adoptar la decisión;
- cómo serán documentados los acuerdos y desacuerdos.

Este momento constituye una condición fundamental del mecanismo, dado que la participación solo puede considerarse efectiva cuando los participantes conocen previamente el alcance de su intervención y la forma en que sus aportes podrán incidir en la decisión.

En este sentido, el *IAP2 Spectrum of Public Participation* establece diferentes niveles de participación asociados a distintos propósitos y grados de influencia, y enfatiza la necesidad de establecer con claridad el papel de los participantes y la expectativa institucional respecto de su intervención (IAP2, 2018).

Por consiguiente, el MGEPV deberá comunicar de manera explícita, antes de iniciar cada proceso, cuál es el margen real de incidencia de los participantes. Esta condición busca prevenir la generación de expectativas de decisión que posteriormente no puedan ser cumplidas por razones institucionales, jurídicas, técnicas o presupuestales.

Construcción de Alternativas

En los niveles colaborativo y corresponsable, las alternativas de decisión serán construidas de manera participativa. Para ello podrán utilizarse herramientas como cartografía social, lluvia de ideas, matrices de problemas y oportunidades, narrativas colectivas, grupos de trabajo, ejercicios de priorización, metodologías artísticas y demás herramientas utilizadas en los Laboratorios de Diagnóstico Curatorial Participativo (LDCP).

El propósito será evitar que la participación se reduzca a seleccionar entre alternativas previamente diseñadas por el equipo institucional y promover, cuando sea pertinente, la posibilidad de que las propias comunidades contribuyan a formular las alternativas.

La construcción participativa de alternativas resulta particularmente relevante en aquellos asuntos relacionados con la interpretación y representación del patrimonio vivo, debido a que permite incorporar conocimientos, experiencias y perspectivas que difícilmente podrían ser identificados exclusivamente mediante procedimientos técnicos o institucionales.

Deliberación

Las alternativas serán posteriormente sometidas a un proceso de deliberación en el que los participantes podrán expresar argumentos, preocupaciones, intereses y propuestas de modificación.

En esta etapa, el equipo facilitador deberá garantizar condiciones para la participación equilibrada, evitando que las diferencias de poder, conocimiento técnico, liderazgo o capacidad de expresión determinen por sí solas el resultado de la decisión.

El enfoque *Consensus-Oriented Decision-Making (CODM)*, desarrollado por Hartnett (2011), constituye un referente útil para este componente, dado que propone un proceso estructurado para facilitar grupos orientados hacia acuerdos amplios, mediante etapas que incluyen el encuadre del asunto, la discusión abierta, la identificación de preocupaciones, el desarrollo colaborativo de propuestas y la construcción de una decisión final.

El CODM también diferencia el consenso de la unanimidad y reconoce que los grupos pueden requerir diferentes mecanismos para adoptar decisiones según las características del proceso (Hartnett, 2011).

Para el MGEVP, este enfoque se adapta bajo el principio de que el consenso constituye una opción preferente en aquellas decisiones relacionadas con la representación de memorias, saberes e identidades, pero no necesariamente el único mecanismo aplicable a todas las decisiones.

La adaptación del CODM al MGEVP no implica adoptar el modelo en su totalidad, sino utilizar sus aportes sobre deliberación, identificación de preocupaciones y construcción colaborativa de alternativas como referentes para fortalecer los procesos de decisión del museo.

Concertación

La concertación constituye el momento en el cual se buscan alternativas capaces de integrar, en la mayor medida posible, las diferentes posiciones expresadas durante la deliberación.

La concertación no significa que todos los actores deban renunciar a sus posiciones ni que necesariamente deba alcanzarse unanimidad. Su finalidad es identificar puntos de coincidencia, ajustar propuestas y construir una decisión que pueda ser reconocida como legítima por los actores participantes.

En este sentido, el MGEVP entiende la concertación como un proceso de construcción de acuerdos y no simplemente como una votación entre posiciones previamente establecidas.

La concertación deberá procurar que las diferencias sean explícitas y que las decisiones adoptadas permitan identificar tanto los elementos sobre los cuales existe acuerdo como aquellos sobre los cuales persisten posiciones divergentes.

Aplicación de la Regla de Decisión

Cuando la deliberación y la concertación no permitan alcanzar una decisión compartida, se aplicará la regla de decisión previamente establecida de acuerdo con la naturaleza del asunto.

El MGEPV contempla cuatro mecanismos principales:

Consenso. Se utilizará preferentemente para decisiones relacionadas con la interpretación, representación y construcción de narrativas patrimoniales cuando sea necesario garantizar un alto nivel de legitimidad comunitaria.

El consenso no deberá confundirse con unanimidad absoluta. Su propósito será alcanzar una decisión que pueda ser aceptada por los participantes como resultado de un proceso deliberativo, aun cuando persistan diferencias o reservas.

Acuerdo Cualificado. Podrá utilizarse cuando se requiera un nivel amplio de aceptación, sin exigir unanimidad. La proporción requerida deberá establecerse previamente con los participantes.

Este mecanismo será pertinente cuando la naturaleza de la decisión requiera un respaldo mayor al de una mayoría simple, pero las condiciones del proceso no permitan o no hagan necesario alcanzar consenso.

Priorización Participativa o Votación. Podrá aplicarse para seleccionar entre alternativas cuando existan criterios claros y previamente acordados y cuando la naturaleza de la decisión permita una regla mayoritaria.

En estos casos, la votación deberá realizarse después de un proceso de información, deliberación y concertación suficiente, evitando que se convierta en el primer o único mecanismo de participación.

Decisión Institucional Sustentada. En asuntos cuya responsabilidad corresponda al MAUA por razones legales, administrativas, presupuestales, técnicas, de conservación o seguridad, la decisión final corresponderá a la institución.

No obstante, las aportaciones comunitarias deberán ser consideradas, documentadas y devueltas, explicando las razones de su incorporación, modificación o no incorporación.

La posibilidad de utilizar diferentes reglas de decisión según la naturaleza del asunto encuentra respaldo en los enfoques de gobernanza y toma de decisiones participativas desarrollados por la FAO, que reconocen mecanismos como el consenso, la mayoría simple, las mayorías cualificadas y diferentes formas de concurrencia entre instancias de decisión (FAO, 2002, 2013).

De esta manera, el MGEPV evita dos extremos: por un lado, la imposición institucional de las decisiones; y, por otro, la transferencia indiscriminada de responsabilidades institucionales a las comunidades.

Gestión de Desacuerdos

El desacuerdo será considerado una posibilidad inherente a los procesos participativos y no una falla del modelo. La diversidad de actores y perspectivas que caracteriza al patrimonio vivo puede producir interpretaciones diferentes, intereses contrapuestos o desacuerdos sobre las prioridades curatoriales.

Cuando una decisión no alcance consenso, se deberá realizar inicialmente una revisión de las posiciones y de los argumentos expresados, con el propósito de identificar si el desacuerdo se origina en diferencias de interpretación, falta de información, intereses divergentes, restricciones técnicas o incompatibilidad entre propuestas.

Cuando sea posible resolver la diferencia mediante ajustes o integración de alternativas, se realizará una nueva ronda de concertación.

Si el desacuerdo persiste y afecta de manera significativa la legitimidad de la decisión, podrá activarse una Mesa de Concertación, integrada por representantes de los actores directamente involucrados, el equipo facilitador y representantes institucionales del MAUA. Su función será facilitar el diálogo y explorar alternativas de solución, sin sustituir la autonomía de los actores ni imponer unilateralmente una decisión.

La mediación o facilitación especializada podrá utilizarse cuando la complejidad de la situación lo requiera. En estos casos, el tercero facilitador tendrá como función contribuir a organizar el diálogo, clarificar posiciones, identificar intereses y favorecer la construcción de acuerdos, pero no reemplazará a los actores en la decisión.

Cuando el desacuerdo no pueda ser resuelto mediante los mecanismos anteriores y la decisión corresponda jurídicamente o institucionalmente al MAUA, la institución podrá adoptar la

decisión final, dejando constancia de las posiciones expresadas, los argumentos considerados y las razones que sustentan la decisión.

De esta manera, el desacuerdo no desaparece del registro institucional, sino que se convierte en un elemento de trazabilidad y aprendizaje para posteriores procesos participativos.

Devolución, Trazabilidad y Seguimiento

Toda decisión adoptada mediante el mecanismo deberá ser comunicada a los participantes y registrada documentalmente. La devolución deberá señalar:

- la decisión adoptada;
- los acuerdos alcanzados;
- las principales posiciones expresadas;
- las propuestas incorporadas;
- las propuestas modificadas o no incorporadas;
- las razones de las decisiones adoptadas;
- los compromisos establecidos;
- los responsables;
- los plazos, cuando corresponda;
- y los mecanismos de seguimiento.

Para este propósito, el MGEPV utilizará un Acta de Concertación y Validación Comunitaria, que sustituirá la noción de “acta de aprobación comunitaria” cuando la decisión no implique necesariamente unanimidad.

Este instrumento permitirá reconocer tanto los acuerdos como los desacuerdos y garantizará la trazabilidad del proceso.

La documentación de los desacuerdos resulta especialmente relevante para el modelo, puesto que la coautoría patrimonial no implica que todas las voces deban producir una única interpretación homogénea del patrimonio. Por el contrario, la coexistencia de perspectivas puede constituir un elemento significativo para comprender la diversidad y complejidad del patrimonio vivo.

La devolución constituye, por tanto, una etapa sustantiva del proceso y no un procedimiento meramente administrativo. Su función es cerrar el ciclo participativo informando a los actores sobre el resultado de su intervención y permitiendo verificar qué aportes fueron incorporados, cuáles fueron modificados y cuáles no pudieron ser integrados.

Aplicación del Mecanismo en los Laboratorios de Diagnóstico Curatorial Participativo

El mecanismo de toma de decisiones se integrará transversalmente a los cinco Laboratorios de Diagnóstico Curatorial Participativo definidos en el MGEPV.

En el Laboratorio 1. Actores y Reconocimiento Territorial, la identificación de actores permitirá establecer quiénes deben participar posteriormente en las decisiones relacionadas con las diferentes dimensiones del ecosistema patrimonial.

En el Laboratorio 2. Memorias, Saberes y Patrimonio Vivo, se reconocerán las diferentes perspectivas y conocimientos que deberán ser considerados en los procesos posteriores de interpretación y representación.

En el Laboratorio 3. Problemáticas, Apuestas y Oportunidades Curatoriales, se identificarán las situaciones que requieren decisiones colectivas, así como los intereses y perspectivas divergentes asociados a ellas.

En el Laboratorio 4. Priorización de Narrativas y Temas Curatoriales, se aplicará de manera explícita la matriz de priorización y se establecerán los criterios y reglas mediante los cuales se seleccionarán las narrativas que orientarán la agenda curatorial.

Finalmente, en el Laboratorio 5. Construcción Colectiva de la Agenda Curatorial Colaborativa, se consolidarán los acuerdos alcanzados, se registrarán los desacuerdos que permanezcan y se establecerán los compromisos de corresponsabilidad derivados del proceso.

De esta manera, los laboratorios no constituyen únicamente espacios independientes de participación, sino que conforman una secuencia progresiva en la cual la identificación de actores y saberes conduce a la deliberación, la priorización, la concertación y la toma de decisiones. Esto fortalece la función de los LDCP como mecanismo permanente de participación del MGEPV.

La integración del mecanismo en los cinco laboratorios permite, además, que la participación no se concentre únicamente en el momento final de selección de contenidos curatoriales, sino que atraviese las diferentes etapas de construcción del conocimiento y de definición de las prioridades del museo.

Articulación con la Coautoría Patrimonial y la Gobernanza Colaborativa

La incorporación de este mecanismo permite precisar el alcance de dos principios centrales del MGEPV: la coautoría patrimonial y la gobernanza colaborativa.

La coautoría patrimonial no se entiende como la transferencia absoluta de la autoridad institucional hacia las comunidades ni como la obligación de alcanzar unanimidad en todas las decisiones. Se entiende como la participación efectiva de los actores en aquellos asuntos en los cuales sus conocimientos, memorias, prácticas y perspectivas constituyen elementos fundamentales para la construcción de las narrativas y acciones patrimoniales.

Por su parte, la gobernanza colaborativa implica establecer relaciones de decisión en las cuales las responsabilidades, capacidades de incidencia y límites institucionales sean explícitos. Esto permite reconocer que diferentes actores poseen distintos tipos de conocimiento y autoridad y que una gestión cultural participativa requiere mecanismos para articularlos.

En este sentido, el mecanismo propuesto fortalece la arquitectura del MGEVP al establecer un vínculo entre participación, poder de decisión, responsabilidad institucional y rendición de cuentas.

La participación deja así de medirse únicamente por el número de personas asistentes a los laboratorios o por la cantidad de actividades realizadas y pasa a evaluarse también por la capacidad efectiva de los actores para incidir en las decisiones que corresponden a cada nivel de participación.

Este planteamiento es coherente con el enfoque de IAP2 (2018), que vincula los distintos niveles de participación con diferentes grados de influencia pública, así como con los enfoques de gobernanza participativa promovidos por la FAO (2013).

En consecuencia, el MGEVP propone comprender la participación como un proceso que articula:

participar → deliberar → concertar → decidir → devolver → hacer seguimiento.

Esta secuencia constituye una construcción metodológica propia del MGEVP, sustentada conceptualmente en los referentes revisados, pero adaptada específicamente a las condiciones de la gestión cultural, museal y patrimonial del MAUA.

La secuencia permite responder a escenarios en los cuales existen diferentes intereses y perspectivas sin renunciar al carácter participativo del modelo ni desconocer las competencias institucionales del MAUA.

Seguimiento del Mecanismo de Toma de Decisiones

El funcionamiento del mecanismo podrá ser monitoreado mediante variables articuladas al sistema de indicadores del MGEPV, particularmente al Índice de Coautoría Patrimonial (ICP), al Índice de Reciprocidad Patrimonial (IRP) y al Índice de Incorporación Curatorial (IIC).

Se podrán considerar, entre otras, las siguientes variables:

- porcentaje de decisiones en las que se definió previamente el nivel de participación;
- porcentaje de decisiones en las que se comunicó previamente la regla de decisión;
- porcentaje de propuestas comunitarias incorporadas en las decisiones curatoriales;
- porcentaje de propuestas no incorporadas que cuentan con justificación documentada;
- porcentaje de desacuerdos gestionados mediante mecanismos de concertación;
- porcentaje de acuerdos con seguimiento posterior;
- porcentaje de compromisos cumplidos dentro de los plazos establecidos;
- percepción de los participantes sobre la transparencia del proceso de toma de decisiones;
- percepción de los participantes sobre su capacidad efectiva de incidencia.

Estas variables permitirán complementar los indicadores existentes, que ya buscan verificar el nivel de coautoría y la incorporación efectiva de los aportes comunitarios en el Plan Curatorial del MAUA.

De esta manera, el mecanismo no solamente establece cómo se decide, sino que permite evaluar posteriormente si la participación tuvo una incidencia real, transparente y verificable en las decisiones del museo.

La evaluación deberá considerar no solamente los resultados finales, sino también la calidad del proceso: claridad de las reglas, diversidad de actores, equilibrio de la participación, documentación de argumentos, tratamiento de los desacuerdos, devolución de resultados y cumplimiento de los compromisos establecidos.

Síntesis del Mecanismo

En síntesis, el Mecanismo Participativo de Toma de Decisiones y Concertación constituye un componente transversal del MGEPV que permite responder metodológicamente a uno de los

principales desafíos de la gestión cultural participativa: la existencia de múltiples actores con diferentes intereses, conocimientos y niveles de autoridad.

Su incorporación permite que el modelo no dependa de la existencia permanente de consenso, sino que disponga de reglas explícitas para definir los niveles de participación, deliberar, concertar, decidir, gestionar los desacuerdos, devolver los resultados y realizar seguimiento.

Los referentes de IAP2, Hartnett y FAO aportan elementos conceptuales y metodológicos diferenciados: IAP2 contribuye a establecer la relación entre participación e incidencia; Hartnett aporta herramientas para estructurar procesos de deliberación y construcción de acuerdos; y la FAO proporciona referentes para comprender la diversidad de reglas de decisión que pueden utilizarse en procesos participativos y comunitarios (FAO, 2002, 2013; Hartnett, 2011; IAP2, 2018).

A partir de estos antecedentes, el MGEPV realiza una integración y adaptación propia orientada al contexto del MAUA, articulando niveles diferenciados de participación, reglas de decisión, mecanismos de concertación, gestión de desacuerdos, instrumentos de trazabilidad y seguimiento.

Así, la participación comunitaria se convierte en una práctica de gobernanza y no solamente en una estrategia de consulta, fortaleciendo la capacidad del MAUA para construir relaciones de corresponsabilidad con las comunidades y garantizar procesos de gestión patrimonial más transparentes, legítimos, inclusivos y sostenibles.

La arquitectura metodológica propuesta puede sintetizarse de la siguiente manera:

Definir → identificar → establecer reglas → construir alternativas → deliberar → concertar → decidir → devolver → hacer seguimiento.

Este ciclo permite que la participación tenga un carácter continuo y verificable y que la toma de decisiones se constituya en un proceso de construcción colectiva de valor patrimonial, sin desconocer las competencias y responsabilidades institucionales del museo.

Cronograma

Los Laboratorios de Diagnóstico Curatorial Participativo constituyen el mecanismo permanente de participación del MGEPV. En una primera etapa, estos laboratorios permiten construir una agenda curatorial colaborativa que orienta la programación del MAUA, a partir de la identificación de actores, memorias, saberes, prácticas culturales y narrativas patrimoniales priorizadas por las comunidades.

Posteriormente, cada proyecto curatorial activa nuevos laboratorios específicos con las comunidades directamente relacionadas con la temática de la exposición o iniciativa patrimonial, garantizando su permanencia y que los procesos de investigación, interpretación, producción de contenidos y validación de resultados se desarrollen bajo los principios de coautoría patrimonial, reciprocidad, sostenibilidad biocultural y gobernanza colaborativa que orientan el MGEPV.

Es decir, este ciclo piloto tiene como propósito generar los insumos técnicos, sociales y curatoriales necesarios para la construcción de la primera agenda curatorial colaborativa del museo, la cual servirá como base para el desarrollo progresivo de futuras exposiciones, programas educativos, proyectos de investigación y demás acciones de gestión cultural contempladas por el MGEPV.

Fase 1. Preparación Y Arranque

La primera fase corresponde a la preparación y puesta en marcha del modelo. En esta etapa se realizan actividades fundamentales como la conformación y contratación del equipo interdisciplinario, la definición de roles y responsabilidades, la revisión documental del territorio y del museo para sustentar el diseño metodológico de los laboratorios, el mapeo inicial de los actores del ecosistema patrimonial y la convocatoria de las comunidades mediante estrategias de difusión como el voz a voz, las redes sociales y las visitas casa a casa. Asimismo, se lleva a cabo el alistamiento logístico, técnico y presupuestal necesario para garantizar el desarrollo de las actividades.

Esta fase inicia con la participación de dos gestores culturales, responsables de planificar los Laboratorios de Diagnóstico Curatorial Participativo, estructurar la metodología y coordinar la conformación del equipo interdisciplinario. Paralelamente, se conforma un equipo de apoyo territorial integrado por un coordinador de convocatoria y tres gestores territoriales, responsables de desarrollar las jornadas de acercamiento comunitario mediante estrategias de voz a voz, recorridos casa a casa, articulación con líderes locales y acompañamiento permanente a las comunidades durante el proceso de búsqueda de asistencia y participación.

Figura 4

Diagrama de Gantt con el Cronograma de la Primera Fase



Nota. Elaboración propia.

Fase 2. Laboratorios de Diagnóstico Curatorial Participativo

La segunda fase corresponde al desarrollo de los Laboratorios de Diagnóstico Curatorial Participativo (LDCP), considerados el núcleo metodológico del MGEPV. Durante cinco semanas se implementarán cinco laboratorios secuenciales, cada uno con una duración aproximada de ocho horas, orientados a promover el diálogo horizontal entre el museo y las comunidades mediante procesos de coautoría patrimonial.

Cada laboratorio seguirá una estructura metodológica común. La jornada iniciará con una actividad de mediación artística —como ejercicios teatrales, narración oral, dinámicas de integración o expresiones corporales— cuyo propósito será generar confianza entre los participantes y propiciar un ambiente de diálogo e intercambio de saberes.

Posteriormente, se presentará el tema central del laboratorio y los conceptos que orientarán la reflexión colectiva, dando paso a un espacio de socialización de oficios, tecnologías tradicionales, memorias y conocimientos vinculados con el patrimonio vivo del territorio.

La fase central estará dedicada a una actividad práctica de creación colectiva, utilizando herramientas como cartografía social, dibujo, cerámica, tejido, fotografía participativa,

linograbado, producción audiovisual, escritura colaborativa o recursos digitales, según los objetivos de cada laboratorio.

Finalmente, cada jornada concluirá con un proceso de evaluación y sistematización mediante la aplicación del Índice de Coautoría Patrimonial (ICP) y el índice de reciprocidad patrimonial (IRP), complementado con entrevistas semiestructuradas registradas audiovisualmente, actas de asistencia, diarios de campo y encuestas de retroalimentación, con el fin de valorar el nivel de participación, reciprocidad y fortalecer los siguientes encuentros.

Cada laboratorio generará tres tipos de resultados complementarios: un producto técnico, elaborado por el equipo interdisciplinario para apoyar la toma de decisiones del museo y contribuir a los índices de sostenibilidad del ecosistema patrimonial (ISEP) y de Patrimonio Digital (IPD); varios productos comunitarios, que dialoguen y expresen necesidades y problemas socioculturales que pueda resolver el museo, contruidos colectivamente por los participantes como evidencia del proceso de coautoría patrimonial; y un activo digital, incorporado al repositorio patrimonial del MGEPV para garantizar la preservación, difusión y apropiación social del conocimiento producido, elaborado por los profesionales a cargo, así como las evidencias de la actividad.

En este sentido, los productos esperados de cada laboratorio serán los siguientes:

Laboratorio 1. Actores Y Reconocimiento Territorial

Tendrá como producto técnico una cartografía social digital del ecosistema patrimonial y un mapa de actores estratégicos; como producto comunitario, una cartografía participativa del territorio donde las comunidades identifiquen lugares significativos, memorias y prácticas culturales; y como activo digital, una cartografía interactiva georreferenciada que integre los principales elementos del ecosistema patrimonial.

Laboratorio 2. Memorias, Saberes Y Patrimonio Vivo

Producirá un banco de memorias y saberes conformado por entrevistas, registros audiovisuales y fichas documentales; las comunidades elaborarán un álbum colectivo de memorias, integrado por relatos, fotografías, objetos y testimonios; y se consolidará un archivo audiovisual digital para el repositorio patrimonial.

Laboratorio 3. Problemáticas, Apuestas Y Oportunidades Curatoriales

Dará como resultado un Diagnóstico Curatorial Participativo, acompañado por un mapa comunitario de problemáticas y oportunidades construido colectivamente, además de una base de datos digital georreferenciada que sistematice las necesidades y potencialidades identificadas.

Laboratorio 4. Priorización de Narrativas Y Temas Curatoriales

Permitirá construir una matriz de priorización de narrativas curatoriales para el museo, mientras que las comunidades formularán una propuesta colectiva de narrativas patrimoniales por medio de la técnica de linograbado, complementada con un banco digital de contenidos curatoriales que servirá de insumo para futuras exposiciones y pequeñas obras de la comunidad. Aquí las comunidades comunican qué les gustaría ver en el museo por medio de la exploración de la imagen.

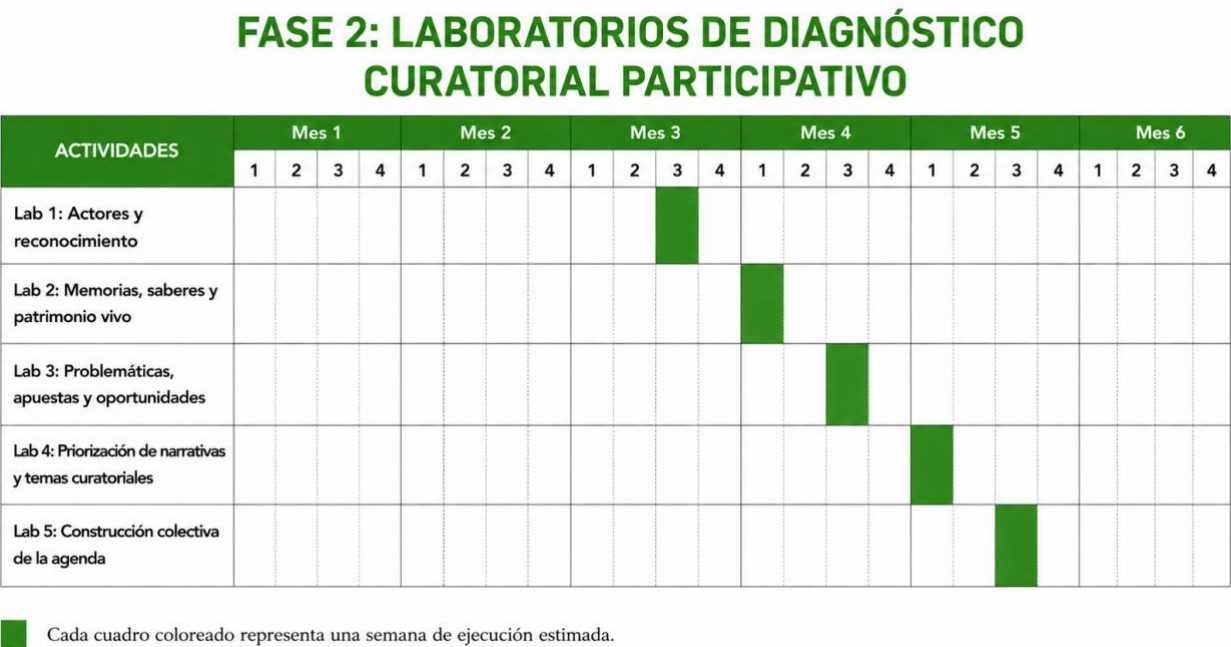
Laboratorio 5. Construcción Colectiva de la Agenda Curatorial Colaborativa

Culminará con la elaboración de la Agenda Curatorial Colaborativa del MAUA, validada técnicamente por el equipo interdisciplinario; las comunidades suscribirán un acuerdo de corresponsabilidad patrimonial como resultado del proceso participativo; se les entregará un documento que los certifique y todos los productos serán integrados al repositorio digital del MGEPV, garantizando su consulta, actualización y reutilización en futuros ciclos de implementación.

De esta manera, los Laboratorios de Diagnóstico Curatorial Participativo trascienden la consulta comunitaria tradicional y se consolidan como un proceso continuo de investigación participativa, producción colaborativa de conocimiento y gestión del patrimonio vivo, en el que cada encuentro deja resultados tangibles para el museo, para las comunidades y para el ecosistema digital del modelo, fortaleciendo la sostenibilidad y la mejora continua del MGEPV.

Figura 5

Diagrama de Gantt con el Cronograma de la Segunda Fase



Nota. Elaboración propia.

Fase 3. Sistematización y Análisis Intermedio

La tercera fase corresponde a la sistematización y análisis intermedio de la información generada durante los Laboratorios de Diagnóstico Curatorial Participativo. Este proceso se desarrolla de manera paralela a la ejecución de los laboratorios, de modo que, al finalizar cada jornada, el equipo interdisciplinario organiza, clasifica y documenta los insumos obtenidos, incluyendo registros audiovisuales, entrevistas, cartografías sociales, productos colaborativos, diarios de campo, encuestas y demás evidencias recopiladas.

Con base en esta información, los profesionales de la gestión cultural realizan un análisis cualitativo que permite identificar hallazgos relevantes, categorías emergentes, relaciones entre actores, prácticas culturales, memorias, problemáticas y oportunidades curatoriales, así como las primeras narrativas construidas colectivamente. Como resultado de este proceso, se elaboran matrices de análisis, mapas conceptuales, cartografías temáticas y líneas curatoriales preliminares que orientan el desarrollo de los siguientes laboratorios.

Una vez culminados los cinco laboratorios, se destina una semana exclusiva para integrar y analizar la totalidad de la información recopilada. En esta etapa se contrastan los resultados obtenidos en cada sesión, se consolidan las categorías finales, se identifican convergencias y

divergencias entre los distintos actores y se extraen las conclusiones que servirán de base para la formulación de la Agenda Curatorial Colaborativa, garantizando que las decisiones curatoriales respondan a un proceso riguroso de análisis participativo y coautoría patrimonial.

Figura 6

Diagrama de Gantt con el Cronograma de la Tercera Fase



Nota. Elaboración propia.

Fase 4. Diseño Curatorial Especializado y Validación Comunitaria

La cuarta fase corresponde al Diseño Curatorial Especializado y la Validación Comunitaria, cuyo propósito es transformar los resultados obtenidos durante los Laboratorios de Diagnóstico Curatorial Participativo y el proceso de sistematización en una propuesta curatorial técnicamente estructurada y socialmente legitimada.

En una primera etapa, el equipo interdisciplinario —conformado por profesionales en gestión cultural, antropología, arqueología, comunicación social, producción audiovisual y patrimonio digital— desarrolla el diseño curatorial especializado a partir de la Agenda Curatorial Colaborativa construida con las comunidades. Durante este proceso se definen los lineamientos curatoriales, las narrativas expositivas, los ejes temáticos, las estrategias de mediación, los programas educativos, los proyectos de investigación asociados y los recursos técnicos, humanos y financieros requeridos para su implementación.

Posteriormente, la propuesta es presentada nuevamente a las comunidades participantes mediante espacios de diálogo, devolución de resultados y validación colectiva. Esta instancia tiene como finalidad verificar que las narrativas, interpretaciones y decisiones curatoriales

representen de manera fiel los aportes contruidos durante los laboratorios, fortaleciendo los principios de coautoría y reciprocidad patrimoniales que orientan el MGEPV.

Como parte del proceso de validación se aplican nuevamente instrumentos de seguimiento, entre ellos el Índice de Coautoría Patrimonial (ICP) y el Índice de Reciprocidad Patrimonial (IRP), complementados con entrevistas, grupos focales y espacios de retroalimentación que permitan identificar observaciones, consensos y oportunidades de mejora.

Finalmente, el equipo técnico incorpora los ajustes derivados de la validación comunitaria y consolida el Plan Curatorial del MAUA, documento que integra las líneas curatoriales priorizadas, los proyectos expositivos, las estrategias de mediación, los mecanismos de articulación institucional y la línea base de indicadores que orientará la implementación y evaluación del modelo en los ciclos posteriores.

Productos esperados de la fase

- **Producto técnico:** Plan Curatorial del MAUA, lineamientos curatoriales definitivos, proyectos expositivos priorizados, estrategias de mediación y línea base de indicadores del MGEPV.
- **Producto comunitario:** Validación colectiva del Plan Curatorial, acuerdos de corresponsabilidad patrimonial y acta de aprobación comunitaria de las narrativas y contenidos contruidos mediante coautoría.
- **Activo digital:** Versión digital del Plan Curatorial, registro audiovisual de las jornadas de validación, memoria documental del proceso y actualización del repositorio digital del MGEPV.

Figura 7

Diagrama de Gantt con el Cronograma de la Cuarta Fase



Nota. Elaboración propia.

Fase 5. Registro Audiovisual, Patrimonio Digital y Apropiación Social (Transversal)

De manera transversal a todas las fases del MGEVPV, se desarrolla el componente de Registro Audiovisual, Patrimonio Digital y Apropiación Social, concebido como un proceso permanente de documentación, producción y difusión del conocimiento generado durante la implementación del modelo. A diferencia de una actividad ejecutada únicamente al finalizar el proyecto, este componente inicia desde el día cero, registrando el proceso completo a manera de *making of documental*, con el propósito de documentar la evolución metodológica, las dinámicas de participación, la construcción de la coautoría patrimonial y las transformaciones generadas en las comunidades y en el museo.

Este registro constituye, además de un mecanismo de memoria institucional, una fuente de información para el desarrollo, la evaluación del modelo y la producción de contenidos educativos, patrimoniales y de divulgación.

El componente se desarrolla paralelamente mediante tres momentos articulados:

Preproducción de activos digitales

- Planeación del registro audiovisual.
- Elaboración de guiones y escaletas.
- Diseño de la estrategia de captura.
- Gestión de permisos y autorizaciones.

- Definición de protocolos de documentación.

Producción y rodaje de activos digitales

- Registro audiovisual continuo de todas las fases del MGE PV.
- Registro fotográfico y documental.
- Captura de entrevistas, testimonios y procesos comunitarios.
- Producción de podcasts, fotografías, videos, cartografías digitales y levantamientos para la generación de gemelos digitales.
- Documentación del proceso mediante un making of que evidencie la implementación del modelo desde su inicio hasta su cierre.

Postproducción y distribución de activos digitales

- Edición de contenidos audiovisuales.
- Organización del archivo documental.
- Desarrollo del repositorio digital del MGE PV.
- Publicación de piezas transmedia, podcasts y materiales educativos.
- Socialización de resultados mediante plataformas digitales y estrategias de apropiación social del patrimonio.

Como resultado de este componente transversal, el MGE PV consolida un ecosistema de patrimonio digital integrado por registros audiovisuales, memoria documental, contenidos transmedia, repositorio y gemelos digitales, garantizando que el conocimiento producido durante el proceso permanezca accesible, reutilizable y disponible para futuras investigaciones, procesos curatoriales y acciones de educación patrimonial.

Adicionalmente, cada una de las áreas o departamentos del proyecto deberá elaborar un cronograma operativo específico, articulado con el cronograma general del MGE PV, con el fin de planificar detalladamente sus actividades, definir responsables, establecer tiempos de ejecución y facilitar el seguimiento y control de cada proceso.

Figura 7

Diagrama de Gantt con el Cronograma General del Proyecto

FASES	MESES DEL PROYECTO											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FASE 1 Preparación y arranque												
FASE 2 Laboratorios de diagnóstico curatorial participativo												
FASE 3 Sistematización y análisis intermedio												
FASE 4 Diseño curatorial especializado y validación comunitaria												
FASE 5 Producción y difusión de activos digitales (fase transversal)												

Nota. Elaboración propia.

Presupuesto

El presupuesto del MGEPV fue elaborado con base en los requerimientos técnicos, metodológicos, operativos y administrativos necesarios para la implementación integral del modelo de gestión aplicado al MAUA. La estimación contempla los recursos asociados al talento humano, diseño metodológico, participación comunitaria, sistematización, formulación curatorial, patrimonio digital, infraestructura tecnológica, apropiación social y gastos generales requeridos durante el horizonte de ejecución del proyecto (12 meses).

El presupuesto presenta un subtotal de \$749.135.000 COP, al cual se incorpora un fondo de imprevistos equivalente al 5 % del subtotal, correspondiente a \$37.456.750 COP. De esta manera, el costo total estimado para la implementación del MGEPV asciende a \$786.591.750 COP. La incorporación de este fondo busca proporcionar capacidad de respuesta ante contingencias que puedan presentarse durante la ejecución, sin alterar la estructura financiera prevista para las actividades principales del proyecto.

El presupuesto se proyecta para un horizonte de un año y se organiza en gastos generales y cinco fases de implementación, articulando los requerimientos financieros con las actividades metodológicas, operativas y tecnológicas previstas para el desarrollo del MGEPV.

Tabla 4

Resumen presupuestal

Concepto	Valor
Subtotal del proyecto	\$749.135.000
Imprevistos (5 % del subtotal)	\$37.456.750

Presupuesto total	\$786.591.750
Horizonte de ejecución	12 meses
Año base	2026
Caso de estudio	MAUA
Moneda	COP

Nota. Elaboración propia.

El presupuesto del MGEVPV se distribuye de acuerdo con las diferentes etapas y componentes requeridos para su implementación, articulando los recursos financieros con la secuencia metodológica propuesta. Esta estructura comprende los gastos generales de operación y cinco fases que abarcan desde la preparación e implementación del modelo hasta la documentación, digitalización, infraestructura tecnológica y apropiación social de los resultados.

La distribución presupuestal evidencia una concentración de recursos en aquellos componentes que requieren mayor capacidad técnica, operativa y tecnológica. En particular, la Fase 1. Preparación e implementación representa el 36,4% del presupuesto, mientras que la Fase 5. Registro audiovisual, patrimonio digital, plataforma web y apropiación social concentra el 32%. En conjunto, estos dos componentes representan aproximadamente el 68,4% de los recursos destinados al proyecto, lo que evidencia su importancia dentro de la implementación integral del MGEVPV.

Los demás componentes presentan participaciones proporcionales a las actividades previstas: los laboratorios de participación comunitaria representan el 9,3 %, la formulación curatorial y validación comunitaria el 12,3 %, y la sistematización y análisis intermedio aprox. el 3%. Por su parte, los gastos generales corresponden aproximadamente al 7%. Esta distribución permite relacionar la asignación de recursos con las necesidades específicas de investigación, participación, producción de conocimiento, documentación, digitalización y apropiación social contempladas en el modelo.

Tabla 5

Distribución del Presupuesto del MGEV por Fases y Componentes

Fase / componente	Participación
Gastos generales	7,1 %
Fase 1. Preparación e implementación	36,4 %
Fase 2. Laboratorios	9,3 %
Fase 3. Sistematización y análisis intermedio	2,8 %
Fase 4. Diseño curatorial y validación comunitaria	12,3 %

Fase 5. Registro audiovisual, patrimonio digital, plataforma web y apropiación social	32 %
Total	100 %*

Nota. Elaboración propia con base en el presupuesto del MGEPV aplicado al MAUA. Los porcentajes se presentan redondeados a un decimal. Ese asterisco en el 100 %* es útil porque los porcentajes individuales están redondeados.

La distribución anterior permite observar la estructura general de asignación de recursos; sin embargo, cada fase integra diferentes actividades, recursos humanos, requerimientos técnicos y productos. Por esta razón, el presupuesto se desagrega a continuación de acuerdo con los componentes específicos que conforman cada etapa de implementación.

En primer lugar, los gastos generales corresponden a los recursos transversales requeridos para garantizar las condiciones administrativas, jurídicas, financieras y operativas necesarias para la ejecución del MGEPV. Este rubro contempla los costos asociados a seguros, aspectos jurídicos y financieros; gastos administrativos y de oficina; y personal administrativo y servicios, elementos que permiten asegurar el soporte institucional y operativo del proyecto durante su implementación. En el presupuesto, estos gastos ascienden a \$53.500.000 COP, constituyendo un componente independiente de las cinco fases metodológicas y destinado a respaldar de manera transversal el desarrollo de las actividades previstas.

Gastos Generales y su Justificación

Los gastos generales, por valor de \$53.500.000 COP, corresponden a los recursos necesarios para garantizar la adecuada administración jurídica, financiera y operativa del proyecto durante sus doce meses de ejecución.

Seguros, Aspectos Jurídicos y Financieros

Este componente, por \$29.000.000 COP, garantiza el cumplimiento de las obligaciones jurídicas, financieras y contractuales del proyecto. Incluye asesoría legal para contratos y convenios; gastos fiduciarios asociados a la administración de recursos provenientes de convocatorias; trámites notariales y financieros; costos bancarios y tributarios; seguros de responsabilidad civil y de equipos para la gestión de riesgos; y una póliza de cumplimiento que respalda las obligaciones adquiridas frente a las entidades financiadoras o contratantes.

Gastos Administrativos y de Oficina

Este componente, por \$6.500.000 COP, cubre los recursos necesarios para la gestión administrativa y documental del proyecto. Incluye impresiones y fotocopias de documentos e

instrumentos de trabajo, así como licencias, software y herramientas necesarias para la organización, seguimiento y administración de las actividades.

Personal Administrativo y Servicios

La contratación de una contadora, por \$18.000.000 COP, se justifica por la necesidad de realizar el seguimiento contable y financiero del proyecto. Sus funciones incluyen el registro de ingresos y egresos, la organización de soportes contables, el cumplimiento de obligaciones tributarias y la preparación de información para la rendición de cuentas ante las diferentes fuentes de financiación.

En conjunto, estos gastos son transversales a todo el proyecto y permiten garantizar una ejecución organizada, transparente y financieramente controlada.

Tabla 6

Gastos Generales del Presupuesto

Código	Concepto	Unidad	Cantidad	Valor unitario (COP)	Valor total (COP)
1.1	Seguros, aspectos jurídicos y financieros				\$29.000.000
1.1.1	Asesoría legal y gastos legales	Paquete	1	\$5.000.000	\$5.000.000
1.1.2	Gastos fiduciaria (por lo que se buscan convocatorias)	Paquete	1	\$5.000.000	\$5.000.000
1.1.3	Gastos de timbre y notaría	Paquete	1	\$1.000.000	\$1.000.000
1.1.4	Gastos de gravámenes financieros	Paquete	1	\$2.000.000	\$2.000.000
1.1.5	Gastos bancarios y tributarios	Paquete	1	\$2.000.000	\$2.000.000
1.1.6	Seguros de responsabilidad civil	Paquete	1	\$4.500.000	\$4.500.000
1.1.7	Seguros de equipos	Paquete	1	\$3.500.000	\$3.500.000
1.1.8	Póliza de cumplimiento	Paquete	1	\$6.000.000	\$6.000.000
1.2	Gastos administrativos y de oficina				\$6.500.000
1.2.1	Impresiones y fotocopias	Paquete	1	\$1.500.000	\$1.500.000
1.2.2	Licencias, software y herramientas administrativas	Paquete	1	\$5.000.000	\$5.000.000
1.3	Personal administrativo y servicios				\$18.000.000
1.3.1	Contadora	Paquete	1	\$18.000.000	\$18.000.000
TOTAL	Gastos generales				\$53.500.000

Nota. Elaboración propia con base en el presupuesto del MGEPV aplicado al MAUA.

Inversiones para la Fase 1. Preparación e Implementación y su Justificación de Gastos

En segundo lugar, La Fase 1. Preparación e implementación concentra las actividades iniciales necesarias para establecer las condiciones metodológicas, técnicas, operativas y participativas requeridas para la implementación del MGEPV en el MAUA. Esta fase contempla un periodo de 10 semanas e integra componentes relacionados con la conformación del equipo de trabajo, el mapeo de actores del ecosistema, la investigación documental y caracterización, el diseño de los laboratorios, el alistamiento logístico, técnico y presupuestal, y las acciones de convocatoria y movilización comunitaria.

En el presupuesto, esta fase contempla recursos por \$272.325.000 COP, destinados a cubrir tanto actividades específicas como roles vinculados transversalmente al desarrollo del proyecto. Dentro de esta asignación se incluyen los recursos correspondientes a dirección, coordinación metodológica y operativa, apoyo administrativo, investigación, mediación territorial, diseño metodológico, preparación logística y estrategias de convocatoria comunitaria. De esta manera, la inversión de esta fase busca garantizar las condiciones necesarias para estructurar, preparar y poner en marcha el modelo antes del desarrollo de las actividades participativas y de consolidación previstas en las fases posteriores.

Roles Transversales Durante los 12 Meses

El director o directora del proyecto es responsable de orientar estratégicamente la implementación, tomar decisiones generales, articular a los diferentes actores y garantizar el cumplimiento de los objetivos, cronograma y presupuesto.

El gestor o gestora cultural encargado de la coordinación metodológica garantiza la aplicación de la metodología heurística, coordina las fases y actividades metodológicas y realiza seguimiento a la coherencia entre el proceso de investigación, participación comunitaria y formulación del modelo.

El gestor o gestora cultural encargado de la coordinación operativa organiza la ejecución práctica de las actividades, coordina equipos, recursos, logística y cronograma, garantizando que las acciones metodológicas puedan desarrollarse en las condiciones previstas.

El auxiliar administrativo apoya la organización documental, administrativa y operativa del proyecto, incluyendo el seguimiento de soportes, comunicaciones, procesos internos y requerimientos administrativos.

Estos cuatro roles se mantienen durante los 12 meses de ejecución porque cumplen funciones transversales que acompañan todas las fases del proyecto.

Mapeo de Actores del Ecosistema

El mapeo de actores permite identificar las comunidades, portadores de saberes, instituciones, organizaciones y demás actores vinculados con el ecosistema de patrimonio vivo del MAUA.

La participación del antropólogo social permite realizar una lectura sociocultural de las relaciones entre comunidad, territorio y patrimonio. El coordinador de mediación territorial organiza el relacionamiento con los actores identificados y los mediadores territoriales apoyan el contacto directo y el trabajo en campo.

Los gastos de transporte y alimentación del equipo de campo permiten realizar los recorridos y actividades territoriales necesarios para desarrollar esta etapa.

Investigación Documental y Caracterización del Ecosistema

Esta actividad permite construir una base de conocimiento sobre el ecosistema cultural y patrimonial antes de iniciar los procesos participativos.

El antropólogo social o investigador patrimonial analiza la información disponible y contribuye a caracterizar los actores, prácticas, memorias y relaciones presentes en el ecosistema. Los recursos para consulta de archivos, bibliotecas y bases documentales, así como para digitalización y reproducción documental, permiten recopilar y organizar la información necesaria.

El transporte para visitas institucionales y los refrigerios para reuniones técnicas y entrevistas exploratorias facilitan el desarrollo del trabajo de investigación y el diálogo con actores relevantes.

Diseño de Laboratorios

El diseño de los cinco laboratorios requiere un equipo interdisciplinario que traduzca los hallazgos de la fase de investigación en actividades participativas.

El comunicador social contribuye al diseño de estrategias y herramientas de comunicación para los procesos participativos. El diseñador gráfico editorial desarrolla los recursos visuales y materiales necesarios para los laboratorios, mientras que el antropólogo social garantiza la pertinencia sociocultural de las metodologías propuestas.

Los recursos destinados a papelería, insumos metodológicos, diseño e impresión de guías e instrumentos permiten materializar las herramientas de trabajo. Los talleres técnicos de

validación metodológica permiten revisar y ajustar las actividades antes de su implementación con la comunidad.

Alistamiento Logístico, Técnico y Presupuestal

Esta actividad garantiza que los recursos y condiciones necesarias estén disponibles antes del inicio de los laboratorios.

El auxiliar logístico coordina la preparación operativa de las actividades. Los kits metodológicos, la papelería y los insumos proporcionan los materiales necesarios para facilitadores y participantes.

El alquiler de equipos técnicos, el transporte y distribución de materiales y las reuniones operativas permiten organizar los recursos, coordinar al equipo y garantizar las condiciones necesarias para la ejecución de las actividades programadas.

Convocatoria y Movilización Comunitaria

La movilización comunitaria garantiza la participación de los actores identificados durante el proceso de mapeo y caracterización.

El coordinador de mediación territorial lidera el relacionamiento con las comunidades durante el período de convocatoria, mientras que los mediadores territoriales realizan actividades de contacto, recorridos y acompañamiento comunitario.

Los recursos destinados a materiales de convocatoria, impresión de piezas de divulgación, transporte y refrigerios permiten desarrollar los encuentros y actividades de socialización. Finalmente, la difusión en emisoras comunitarias, perifoneo y medios locales permite ampliar el alcance territorial de la convocatoria mediante canales cercanos a las comunidades.

En conjunto, esta fase garantiza que la implementación del MGEPV no comience directamente con los laboratorios, sino con un proceso previo de coordinación, investigación, reconocimiento territorial, diseño metodológico, preparación operativa y movilización comunitaria, creando las condiciones necesarias para el desarrollo de las siguientes fases.

Tabla 7

Presupuesto de la Fase 1. Preparación e Implementación

Código	Concepto	Valor total (COP)
2	FASE 1. PREPARACIÓN E IMPLEMENTACIÓN (10 SEM)	
2.1	PREP. ROLES – RUBRO DE ROLES TRANSVERSALES EN TODO EL PROYECTO (12 MESES)	
2.1.1	Director/a del proyecto	\$64.000.000

2.1.2	Gestor/a cultural - coordinación metodológica	\$52.000.000
2.1.3	Gestor/a cultural - coordinación operativa	\$49.000.000
2.1.4	Auxiliar administrativo	\$24.000.000
2.2	MAPEO DE ACTORES DEL ECOSISTEMA (1 SEMANA)	
2.2.1	Antropólogo(a) Social	\$1.750.000
2.2.2	Coordinador(a) de mediación territorial	\$1.375.000
2.2.3	Mediadores territoriales	\$3.000.000
2.2.4	Transporte de campo	\$2.000.000
2.2.5	Alimentación equipo de campo	\$800.000
2.3	INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y CARACTERIZACIÓN DEL ECOSISTEMA (2 SEMANAS)	
2.3.1	Antropólogo(a) Social / Investigador(a) patrimonial	\$3.500.000
2.3.2	Consulta de archivos, bibliotecas y bases documentales	\$800.000
2.3.3	Digitalización, reproducción e impresión documental	\$700.000
2.3.4	Transporte para visitas institucionales y consulta documental	\$1.200.000
2.3.5	Refrigerios para reuniones técnicas y entrevistas exploratorias	\$600.000
2.4	DISEÑO DE LABORATORIOS (5 SEMANAS)	
2.4.1	Comunicador(a) Social	\$7.500.000
2.4.2	Diseñador(a) Gráfico Editorial	\$6.500.000
2.4.3	Antropólogo(a) Social	\$8.000.000
2.4.4	Papelería e insumos metodológicos	\$800.000
2.4.5	Diseño, diagramación e impresión de guías e instrumentos metodológicos	\$3.000.000
2.4.6	Talleres técnicos de validación metodológica	\$1.200.000
2.5	ALISTAMIENTO LOGÍSTICO, TÉCNICO Y PRESUPUESTAL (3 SEM)	
2.5.1	Auxiliar Logístico	\$2.000.000
2.5.2	Kits metodológicos para facilitadores y participantes (materiales)	\$4.000.000
2.5.3	Papelería e insumos operativos	\$1.000.000
2.5.4	Alquiler de equipos técnicos de apoyo	\$2.500.000
2.5.5	Transporte y distribución de materiales	\$1.800.000
2.5.6	Reuniones operativas y coordinación logística	\$1.000.000
2.6	CONVOCATORIA Y MOVILIZACIÓN COMUNITARIA (7 SEM)	
2.6.1	Coordinador(a) de Mediación Territorial (se encuentra transversalmente en todas las actividades previas pero se contrata por el periodo más largo)	\$9.000.000
2.6.2	Mediadores Territoriales	\$4.500.000
2.6.3	Material de convocatoria (volantes, afiches, formatos, identificadores, pendones)	\$2.500.000
2.6.4	Impresión y reproducción de piezas de divulgación	\$2.000.000
2.6.5	Transporte para recorridos territoriales y visitas comunitarias	\$5.000.000
2.6.6	Refrigerios para reuniones de socialización y encuentros comunitarios	\$2.800.000
2.6.7	Difusión en emisoras comunitarias, perifoneo y medios locales	\$2.500.000

Nota. Elaboración propia con base en la hoja “Presupuesto” del presupuesto del MGEPV aplicado al MAUA.

Inversiones para la Fase 2. Laboratorios y su Justificación de Gastos

En tercer lugar, la fase 2. Laboratorios corresponde al componente participativo del MGEPV y concentra los recursos necesarios para desarrollar los cinco laboratorios previstos durante un periodo de 5 semanas con periodos de pausa entre semana en los cuales se da lugar a la fase 3.

Su estructura presupuestal combina recursos de operación transversal —como alimentación, transporte, materiales, logística y alquiler de equipos— con los recursos específicos requeridos para la facilitación metodológica y artística de cada laboratorio.

En conjunto, esta fase dispone de \$69.750.000 COP, destinados a garantizar las condiciones materiales, humanas y metodológicas para el desarrollo de los espacios de participación, reconocimiento territorial, recuperación de memorias y saberes, identificación de problemáticas y oportunidades, priorización de narrativas y construcción colectiva de la agenda curatorial.

Operación transversal

Los gastos de operación transversal garantizan las condiciones necesarias para desarrollar los cinco laboratorios. La alimentación, los refrigerios y la hidratación favorecen la permanencia y participación de los asistentes durante las jornadas. El transporte del equipo de facilitación y operación territorial permite el desplazamiento de los profesionales y recursos necesarios.

Los materiales para mediación cultural y metodologías participativas permiten desarrollar las actividades prácticas y creativas de cada laboratorio. La logística operativa, el alquiler de equipos técnicos y los recursos para primeros auxilios y bioseguridad garantizan condiciones adecuadas de funcionamiento, seguridad y atención durante las actividades.

Justificación Presupuestal: Laboratorio 1. Actores y Reconocimiento

Este laboratorio permite reconocer colectivamente los actores, relaciones y dinámicas que conforman el ecosistema de patrimonio vivo. El facilitador metodológico orienta el proceso participativo y el facilitador artístico especializado en teatro comunitario utiliza herramientas expresivas para favorecer el reconocimiento colectivo. Los materiales especializados permiten desarrollar ejercicios de cartografía social y reconocimiento territorial.

Justificación Presupuestal: Laboratorio 2. Memorias, Saberes y Patrimonio

Este laboratorio está orientado a identificar y poner en diálogo las memorias, conocimientos y prácticas que constituyen el patrimonio vivo de la comunidad. El facilitador metodológico

estructura la participación y el facilitador artístico especializado en narración oral y memoria viva facilita la expresión y recuperación de relatos comunitarios. Los materiales especializados apoyan la documentación y representación colectiva de estos saberes.

Justificación Presupuestal: Laboratorio 3. Problemáticas, Apuestas y Oportunidades

Este laboratorio permite identificar las principales problemáticas que afectan el ecosistema, así como las apuestas y oportunidades para su fortalecimiento. El facilitador metodológico orienta el análisis colectivo y el facilitador artístico especializado en teatro foro permite representar y discutir situaciones problemáticas desde la experiencia de los participantes. Los materiales especializados apoyan los ejercicios de análisis y construcción colectiva.

Justificación Presupuestal: Laboratorio 4. Priorización de Narrativas y Temas Curatoriales

Este laboratorio tiene como propósito identificar y priorizar las narrativas, temas y contenidos que deben orientar el proceso curatorial. El facilitador metodológico guía la construcción de criterios de priorización y el facilitador artístico especializado en artes visuales, ilustración participativa o linograbado permite traducir visualmente las ideas y narrativas construidas por la comunidad. Los materiales especializados son necesarios para desarrollar estas actividades creativas y participativas.

Justificación Presupuestal: Laboratorio 5. Construcción Colectiva de la Agenda Curatorial

El último laboratorio articula los resultados obtenidos durante el proceso para construir colectivamente una agenda curatorial. El facilitador metodológico organiza la síntesis y construcción de acuerdos, mientras que el facilitador especializado en diseño participativo y co-creación acompaña la formulación colectiva de propuestas. Los materiales especializados permiten registrar, organizar y representar los acuerdos y resultados obtenidos.

Los cinco laboratorios constituyen el principal espacio de participación, diálogo y construcción colectiva del proyecto. La contratación de facilitadores metodológicos y artísticos permite combinar herramientas de gestión cultural con lenguajes expresivos adecuados para cada objetivo, mientras que los recursos operativos garantizan las condiciones materiales necesarias para una participación efectiva de la comunidad.

Tabla 8

Presupuesto de la fase 2. Laboratorios

Código	Concepto	Valor total (COP)
--------	----------	----------------------

3	FASE 2. LABORATORIOS (5 SEMANAS)	
3.1	OPERACIÓN TRANSVERSAL	
3.1.1	Alimentación para participantes	\$18.750.000
3.1.2	Refrigerios e hidratación	\$4.500.000
3.1.3	Transporte y desplazamiento del equipo de facilitación y operación territorial	\$5.000.000
3.1.4	Materiales para mediación cultural y metodologías participativas	\$6.000.000
3.1.5	Logística operativa (montaje, mobiliario y apoyo)	\$4.500.000
3.1.6	Alquiler de equipos técnicos	\$2.000.000
3.1.7	Botiquín, primeros auxilios y bioseguridad	\$500.000
3.2	LABORATORIO 1. ACTORES Y RECONOCIMIENTO	
3.2.1	Facilitador(a) metodológico(a)	\$2.500.000
3.2.2	Facilitador(a) artístico(a) de mediación cultural (Teatro Comunitario)	\$2.000.000
3.2.3	Material especializado para cartografía social y reconocimiento territorial	\$1.200.000
3.2	LABORATORIO 2. MEMORIAS, SABERES Y PATRIMONIO	
3.2.1	Facilitador(a) metodológico(a)	\$2.500.000
3.2.2	Facilitador(a) artístico(a) de mediación cultural (Narración oral y memoria viva)	\$2.000.000
3.2.3	Material especializado para cartografía social y reconocimiento territorial	\$1.200.000
3.2	LABORATORIO 3. PROBLEMÁTICAS, APUESTAS Y OPORTUNIDADES	
3.2.1	Facilitador(a) metodológico(a)	\$2.500.000
3.2.2	Facilitador(a) artístico(a) de mediación cultural (Teatro Foro)	\$2.000.000
3.2.3	Material especializado para cartografía social y reconocimiento territorial	\$1.200.000
3.2	LABORATORIO 4. PRIORIZACIÓN DE NARRATIVAS Y TEMAS CURATORIALES	
3.2.1	Facilitador(a) metodológico(a)	\$2.500.000
3.2.2	Facilitador(a) artístico(a) de mediación cultural (Artes Visuales e Ilustración Participativa o linogrado).	\$2.000.000
3.2.3	Material especializado para cartografía social y reconocimiento territorial	\$1.200.000
3.2	LABORATORIO 5. CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DE LA AGENDA CURATORIAL	
3.2.1	Facilitador(a) metodológico(a)	\$2.500.000
3.2.2	Facilitador(a) artístico(a) de mediación cultural (Diseño Participativo y Co-creación).	\$2.000.000
3.2.3	Material especializado para cartografía social y reconocimiento territorial	\$1.200.000

Nota. Elaboración propia con base en la hoja “Presupuesto” del presupuesto del MGEPV aplicado al MAUA.

Inversiones para la Fase 3. Sistematización y Análisis Intermedio y su Justificación de Gastos

En cuarto lugar, La Fase 3. Sistematización y análisis intermedio está orientada a organizar, analizar e interpretar la información producida durante los procesos de investigación y participación desarrollados en las fases anteriores. Esta etapa contempla un periodo de 9 semanas y dispone de \$21.000.000 COP, destinados a los procesos de sistematización de los resultados de los laboratorios, análisis de la información recopilada y elaboración de los productos intermedios necesarios para orientar las decisiones posteriores del MGEPV, se desarrolla en paralelo a los laboratorios.

La asignación de recursos de esta fase permite transformar los insumos obtenidos mediante la participación comunitaria en información organizada y analizada, facilitando la identificación de hallazgos, patrones, necesidades y oportunidades que servirán como base para el diseño curatorial y la consolidación de los componentes posteriores del modelo. De esta manera, la sistematización funciona como un puente entre la producción colectiva de información y su posterior interpretación, validación y aplicación dentro del proceso de gestión patrimonial.

Equipo humano para sistematización y análisis heurístico final

El investigador(a) principal o analista metodológico se encarga de orientar el análisis de los resultados obtenidos durante el proceso, identificar hallazgos, relaciones, problemáticas y oportunidades, y aplicar el enfoque heurístico para convertir la información recolectada en insumos para la toma de decisiones y la construcción del modelo.

El antropólogo(a) social aporta la interpretación sociocultural de la información producida por la comunidad, permitiendo analizar las memorias, saberes, prácticas, relaciones y significados asociados al patrimonio vivo. Su participación garantiza que las conclusiones incorporen una lectura contextual del territorio y de los actores participantes.

El profesional de sistematización documental organiza, clasifica y consolida los registros, documentos, instrumentos y resultados generados durante las fases anteriores. Esta función permite garantizar la trazabilidad de la información y disponer de una base organizada para el análisis y la formulación de conclusiones.

La inversión de \$21.000.000 COP en esta fase se justifica porque la participación comunitaria y la información recolectada requieren un proceso técnico de organización, interpretación y análisis. Esta fase permite que los resultados de los laboratorios se conviertan en conocimiento

sistematizado y en insumos concretos para orientar el diseño curatorial y la construcción posterior del MGEPV.

Tabla 9

Presupuesto de la fase 3. Sistematización y análisis intermedio

Código	Concepto	Valor total (COP)
4	FASE 3. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS INTERMEDIO	
4.1	SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS HEURÍSTICO FINAL Y CONCLUSIONES	
4.1.1	Investigador(a) principal / Analista metodológico	\$7.500.000
4.1.2	Antropólogo(a) Social	\$7.500.000
4.1.3	Profesional de sistematización documental	\$6.000.000
Total Fase 3		\$21.000.000

Nota. Elaboración propia con base en la hoja “Presupuesto” del presupuesto del MGEPV aplicado al MAUA.

Inversiones para la Fase 4. Diseño Curatorial y Validación Comunitaria y su Justificación de Gastos

En quinto lugar, La Fase 4. Diseño curatorial y validación comunitaria está orientada a transformar los resultados obtenidos durante los procesos de investigación, participación y sistematización en una propuesta curatorial especializada para el MAUA. Esta fase contempla un periodo de 19 semanas, distribuido en una la formulación del plan curatorial especializado y espacio para socialización y verificación constructiva con la mano de la comunidad de indicadores de coautoría y reciprocidad, y dispone de \$92.460.000 COP.

Los recursos asignados se concentran en la conformación del equipo profesional encargado de desarrollar y estructurar la propuesta, integrado por Curador(a) Principal, Investigador(a) Principal, Antropólogo(a) Social y Diseñador(a) Museográfico(a) y Editorial. De esta manera, la inversión permite articular las dimensiones investigativa, antropológica, curatorial, museográfica y editorial del proceso, así como generar un espacio de socialización y validación que contribuya a contrastar la propuesta curatorial con los resultados construidos previamente junto con los actores del ecosistema patrimonial.

Formulación del plan curatorial especializado y socialización

El curador(a) principal lidera la formulación conceptual y narrativa del plan curatorial. Su función es traducir los hallazgos del proceso participativo en una propuesta curatorial coherente,

definiendo los temas, narrativas, criterios de selección y formas de representación del patrimonio.

El investigador(a) principal profundiza y articula los resultados obtenidos durante las fases anteriores, proporcionando el sustento investigativo necesario para la formulación del plan curatorial y garantizando la coherencia entre los hallazgos, las narrativas priorizadas y la propuesta final.

El antropólogo(a) social acompaña la interpretación sociocultural y la validación comunitaria del proceso. Su participación permite garantizar que las representaciones, narrativas y decisiones curatoriales respeten los contextos, significados, memorias y prácticas de las comunidades vinculadas al patrimonio vivo.

El diseñador(a) museográfico(a) y editorial traduce el plan curatorial en propuestas de organización y presentación de contenidos. Su función incluye desarrollar criterios museográficos, recursos visuales y soluciones editoriales que permitan comunicar las narrativas construidas durante el proceso.

La inversión en esta fase se justifica por la necesidad de contar con un equipo interdisciplinario capaz de convertir la información y los acuerdos construidos con la comunidad en una propuesta curatorial técnicamente estructurada, culturalmente pertinente y validada colectivamente. La articulación entre curaduría, investigación, antropología y diseño garantiza que el resultado no sea únicamente una propuesta museográfica, sino un proceso coherente con los principios de participación y gestión del patrimonio vivo del MGE PV.

Tabla 10

Presupuesto de la fase 4. Diseño curatorial y validación comunitaria

Código	Concepto	Valor total (COP)
5	FASE 4. DISEÑO CURATORIAL Y VALIDACIÓN COMUNITARIA	
5.1	FORMULACIÓN DEL PLAN CURATORIAL ESPECIALIZADO Y SOCIALIZACIÓN	
5.1.1	Curador(a) Principal	\$26.000.000
5.1.2	Investigador(a) Principal	\$22.500.000
5.1.3	Antropólogo(a) Social	\$23.000.000
5.1.4	Diseñador(a) Museográfico(a) y Editorial	\$20.960.000

Nota. Elaboración propia con base en la hoja “Presupuesto” del presupuesto del MGE PV aplicado al MAUA.

Inversiones para la Fase 5. Registro Audiovisual, Patrimonio Digital, Plataforma Web y Apropiación Social y su Justificación de Gastos

Finalmente, la Fase 5. Registro audiovisual, patrimonio digital, plataforma web y apropiación social constituye un componente transversal del MGE PV orientado a documentar, digitalizar, disponer y socializar los resultados del proceso desarrollado en el MAUA. Esta fase contempla recursos por \$240.100.000 COP y comprende los componentes de talento humano, infraestructura tecnológica, producción de patrimonio digital, plataforma web del MAUA y apropiación social y circulación.

La asignación presupuestal contempla los recursos técnicos y profesionales requeridos para la producción audiovisual, fotografía y operación de drones, edición y postproducción, diseño gráfico y UX cultural, sonido y musicalización, así como para la adquisición de equipos y sistemas destinados a la producción, almacenamiento y preservación digital. Asimismo, incorpora la producción de gemelos digitales, contenidos editoriales, audiovisuales y transmedia, el diseño y desarrollo de la plataforma web del MAUA y las acciones de apropiación social y circulación del patrimonio. En este sentido, la inversión de esta fase permite transformar los resultados generados durante las etapas anteriores en productos documentales, digitales, tecnológicos y educativos, ampliando las posibilidades de acceso, circulación y apropiación del patrimonio construido colectivamente.

Registro audiovisual, patrimonio digital, plataforma web y apropiación social

Esta fase concentra los recursos necesarios para documentar, preservar, comunicar y poner en circulación los resultados del MGE PV durante los doce meses de ejecución. Su carácter transversal permite que el registro audiovisual, la producción de patrimonio digital, la plataforma web y las estrategias de apropiación social acompañen las diferentes etapas del proyecto, convirtiendo el proceso metodológico y sus resultados en contenidos, evidencias y recursos accesibles para el MAUA y sus comunidades.

Talento humano

El Director(a) de Comunicación y Estrategia Transmedia diseña y coordina la estrategia integral de comunicación del proyecto, articulando los contenidos audiovisuales, editoriales, digitales y educativos para garantizar coherencia entre el proceso de investigación, la curaduría y la divulgación pública.

El Realizador(a) Audiovisual, Fotografía y Operación de Drones desarrolla el registro visual del proceso, incluyendo fotografía, video y documentación aérea cuando sea pertinente. Su trabajo permite generar evidencia audiovisual de las actividades, los actores y las transformaciones desarrolladas durante la implementación.

El Editor(a) Audiovisual, Patrimonio Digital y Postproducción organiza, clasifica y transforma los registros obtenidos en productos audiovisuales y archivos digitales, garantizando la edición, postproducción y estructuración del material destinado a la memoria y difusión del proyecto.

El Diseñador(a) Gráfico(a), Editorial y UX Cultural desarrolla las piezas gráficas y editoriales del proyecto y contribuye al diseño de experiencias digitales comprensibles y accesibles para los diferentes públicos del MAUA.

El Sonidista y Diseñador(a) Sonoro(a) realiza la captura, edición y tratamiento técnico del sonido de las producciones audiovisuales, asegurando la calidad sonora de entrevistas, registros documentales y demás contenidos.

Los Músicos(as) y Compositores(as) desarrollan la identidad sonora y la musicalización original de los productos audiovisuales y transmedia, contribuyendo a construir una narrativa sonora propia para la comunicación y circulación del patrimonio.

Infraestructura tecnológica

La adquisición de infraestructura tecnológica se justifica mediante un criterio de eficiencia económica y operativa, teniendo en cuenta que la Fase 5 tiene carácter transversal durante los doce meses de ejecución y requiere actividades permanentes de registro audiovisual, producción de contenidos, documentación territorial, procesamiento de patrimonio digital y conservación de información.

El alquiler permanente de equipos audiovisuales y tecnológicos implicaría costos recurrentes durante toda la ejecución del proyecto. En este sentido, la adquisición resulta más conveniente que contratar equipos por jornadas o períodos de producción aislados, ya que permite disponer de los recursos técnicos de manera continua, reducir costos acumulados de alquiler y evitar limitaciones en la programación de las actividades.

Un ejemplo concreto, La adquisición de la cámara mirrorless full frame se justifica mediante un criterio de eficiencia financiera y disponibilidad permanente del equipo durante los doce meses de ejecución del proyecto.

El costo estimado del alquiler de una cámara profesional con lente es de aproximadamente \$600.000 COP por día, por lo que el valor presupuestado para su adquisición, \$18.000.000 COP, equivale aproximadamente a 30 jornadas de alquiler.

Considerando que la Fase 5 requiere registro audiovisual transversal durante todo el proyecto—incluyendo actividades comunitarias, entrevistas, laboratorios, procesos curatoriales, documentación territorial, producción de contenidos y patrimonio digital—, la necesidad de uso supera ampliamente una producción puntual de treinta días.

En consecuencia, la compra resulta más eficiente que el alquiler recurrente, ya que garantiza disponibilidad inmediata del equipo durante los doce meses de ejecución, evita costos acumulativos por alquiler y permite desarrollar el registro audiovisual de acuerdo con las necesidades reales del cronograma.

Además, al finalizar el proyecto, el equipo constituye capacidad tecnológica instalada para el MAUA, permitiendo continuar las labores de documentación, comunicación y producción audiovisual sin asumir nuevamente costos de alquiler.

La cámara mirrorless full frame, presupuestada en \$18.000.000, permite realizar de manera permanente el registro audiovisual profesional de actividades, entrevistas, procesos comunitarios y contenidos documentales. Su adquisición resulta más eficiente que el alquiler recurrente de equipos profesionales durante doce meses, especialmente considerando que el proyecto requiere documentación transversal y no concentrada en unas pocas jornadas de producción.

De manera complementaria, el sistema profesional inalámbrico para captura de audio, con un valor de \$4.500.000, garantiza autonomía para registrar entrevistas, testimonios y sonidos directos durante las actividades territoriales. Su disponibilidad permanente evita costos adicionales de alquiler por jornada y permite responder inmediatamente a necesidades de documentación que surjan durante el proceso metodológico.

La adquisición de un drone profesional, por \$8.000.000, se justifica tanto por su función audiovisual como por su utilidad en procesos de documentación territorial y fotogrametría para la construcción de patrimonio digital. El alquiler de este tipo de equipos, especialmente cuando incluye jornadas especializadas de operación, puede generar costos recurrentes significativamente mayores a medida que aumenta el número de registros requeridos. Su compra permite realizar capturas progresivas del territorio durante diferentes momentos del proyecto.

El drone compacto, con un valor de \$2.500.000, complementa esta capacidad mediante una alternativa ágil para la documentación audiovisual cotidiana y territorial. La combinación de ambos equipos permite reservar el drone profesional para actividades técnicas especializadas y utilizar el equipo compacto en registros de menor complejidad, optimizando el uso de los recursos tecnológicos.

La estación de trabajo profesional, presupuestada en \$12.000.000, permite realizar internamente la edición audiovisual, el procesamiento de archivos de alta resolución y el desarrollo de productos de patrimonio digital. Esta inversión reduce la dependencia de servicios externos o del alquiler recurrente de estaciones especializadas, cuyos costos aumentarían proporcionalmente con el volumen de material producido durante los doce meses.

Finalmente, el sistema de almacenamiento, respaldo y preservación digital, con un valor de \$4.000.000, constituye una inversión necesaria para garantizar la conservación y seguridad de los archivos generados. A diferencia del alquiler de almacenamiento temporal o de soluciones externas que implican pagos recurrentes, contar con infraestructura propia permite conservar y administrar los activos digitales producidos durante el proyecto y facilita su posterior incorporación al repositorio patrimonial del MAUA.

En conjunto, la inversión en infraestructura tecnológica asciende a \$49.000.000 COP y responde a una lógica de costo-beneficio: en lugar de destinar recursos recurrentes al alquiler de equipos durante múltiples jornadas a lo largo de doce meses, el proyecto adquiere capacidades técnicas permanentes que permiten una producción continua, reducen costos operativos acumulados y dejan capacidad instalada para el MAUA una vez finalizada la ejecución del MGEVP.

Producción de patrimonio digital

La producción de gemelos digitales mediante fotogrametría e inteligencia artificial permite generar representaciones digitales de elementos patrimoniales seleccionados, ampliando sus posibilidades de documentación, conservación, investigación y acceso público.

El registro documental y making of del proceso metodológico documenta las diferentes fases de implementación y genera evidencia sobre la construcción colectiva del modelo y la participación de los actores involucrados.

La producción de contenidos editoriales, audiovisuales y transmedia transforma los resultados de la investigación, los laboratorios y el proceso curatorial en contenidos adaptados a diferentes formatos y públicos.

Las licencias de software, inteligencia artificial y plataformas digitales proporcionan las herramientas tecnológicas necesarias para la edición, procesamiento, creación y gestión de los contenidos digitales y audiovisuales.

Plataforma web del MAUA

El diseño UX/UI de la plataforma web define la experiencia de navegación y la interfaz visual, buscando que los contenidos patrimoniales sean comprensibles, accesibles y adecuados para los diferentes públicos.

El desarrollo web Frontend y Backend permite construir técnicamente la plataforma y sus funcionalidades, garantizando tanto la interacción de los usuarios como la gestión interna de los contenidos.

La integración del repositorio de patrimonio digital y gemelos digitales permite incorporar los recursos producidos durante el proyecto en un entorno digital organizado y disponible para consulta y circulación.

El rubro de hosting, dominio, CDN y certificados de seguridad durante 24 meses garantiza la disponibilidad, estabilidad y seguridad técnica de la plataforma durante su implementación inicial y período posterior de funcionamiento.

La arquitectura de contenidos, CMS y base de datos permite estructurar, clasificar y administrar la información y los recursos digitales del MAUA de manera organizada y escalable.

La optimización, accesibilidad y pruebas de funcionamiento garantiza la revisión técnica de la plataforma, la identificación de errores y la mejora de las condiciones de acceso y navegación antes de su puesta en funcionamiento.

Apropiación social y circulación

La estrategia de apropiación social y difusión del patrimonio define las acciones y mecanismos para acercar los resultados del proyecto a las comunidades y otros públicos, favoreciendo el conocimiento, reconocimiento y valoración del patrimonio.

La producción de piezas editoriales e impresas permite traducir los contenidos y resultados del proyecto en materiales de divulgación y mediación cultural para su circulación en espacios físicos y comunitarios.

El desarrollo de recursos educativos digitales e interactivos crea herramientas que facilitan el aprendizaje y la interacción con los contenidos patrimoniales, ampliando las posibilidades de acceso y apropiación social de los resultados del MGE PV.

Tabla 11

Presupuesto de la Fase 5. Patrimonio Digital

Código	Concepto	Valor total (COP)
6	FASE 5. REGISTRO AUDIOVISUAL, PATRIMONIO DIGITAL, PLATAFORMA WEB Y APROPIACIÓN SOCIAL (TRANSVERSAL 12 MESES)	
6.1	TALENTO HUMANO	
6.1.1	Director(a) de Comunicación y Estrategia Transmedia	\$24.000.000
6.1.2	Realizador(a) Audiovisual, Fotografía y Operación de Drones	\$23.100.000
6.1.3	Editor(a) Audiovisual, Patrimonio Digital y Postproducción	\$18.000.000
6.1.4	Diseñador(a) Gráfico(a), Editorial y UX Cultural	\$14.000.000
6.1.5	Sonidista y Diseñador(a) Sonoro(a)	\$12.000.000
6.1.6	Músicos(as) y Compositores(as) para identidad sonora y musicalización original	\$8.000.000
6.2	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	
6.2.1	Cámara mirrorless full frame para producción audiovisual profesional	\$18.000.000
6.2.2	Sistema profesional inalámbrico para captura de audio	\$4.500.000
6.2.3	Drone profesional para registro aéreo y fotogrametría	\$8.000.000
6.2.4	Drone compacto para documentación audiovisual	\$2.500.000
6.2.5	Estación de trabajo profesional para edición y patrimonio digital	\$12.000.000
6.2.6	Sistema de almacenamiento, respaldo y preservación digital	\$4.000.000
6.3	PRODUCCIÓN DE PATRIMONIO DIGITAL	
6.3.1	Producción de gemelos digitales mediante fotogrametría e inteligencia artificial	\$8.000.000
6.3.2	Registro documental y making of del proceso metodológico	\$6.000.000
6.3.3	Producción de contenidos editoriales, audiovisuales y transmedia	\$5.000.000
6.3.4	Licencias de software, inteligencia artificial y plataformas digitales	\$5.000.000
6.4	PLATAFORMA WEB DEL MAUA	
6.4.1	Diseño UX/UI de la plataforma web	\$8.000.000
6.4.2	Desarrollo web (Frontend y Backend)	\$18.000.000
6.4.3	Integración del repositorio de patrimonio digital y gemelos digitales	\$10.000.000
6.4.4	Hosting, dominio, CDN y certificados de seguridad (24 meses)	\$4.000.000
6.4.5	Arquitectura de contenidos, CMS y base de datos	\$6.000.000
6.4.6	Optimización, accesibilidad y pruebas de funcionamiento	\$4.000.000
6.5	APROPIACIÓN SOCIAL Y CIRCULACIÓN	
6.5.1	Estrategia de apropiación social y difusión del patrimonio	\$6.000.000
6.5.2	Producción de piezas editoriales e impresas	\$4.000.000

6.5.3	Desarrollo de recursos educativos digitales e interactivos	\$8.000.000
--------------	---	--------------------

Nota. Elaboración propia con base en la hoja “Presupuesto” del presupuesto del MGEPV aplicado al MAUA. Los conceptos, códigos y valores se transcriben conforme al archivo fuente.

Fuentes de Financiación

Por otro lado, la estructura de financiación del MGEPV contempla la articulación de recursos provenientes de diferentes sectores y mecanismos de financiación, con el propósito de diversificar las fuentes de recursos necesarias para su implementación.

El presupuesto base, correspondiente a \$669.575.000 COP, se distribuye entre aportes de la Universidad del Atlántico, inversión pública y convocatorias, inversión privada y cooperación internacional, configurando una estructura mixta que combina recursos institucionales, públicos, privados y de cooperación.

La Universidad del Atlántico constituye la principal fuente de financiación del presupuesto base, con un aporte de \$305.225.000 COP, seguida por la inversión privada, con \$222.950.000 COP. A estas fuentes se suman \$146.960.000 COP provenientes de inversión pública y convocatorias y \$74.000.000 COP correspondientes a cooperación internacional. Esta distribución permite reducir la dependencia de una única fuente de financiación y articula diferentes mecanismos de apoyo para atender los requerimientos metodológicos, operativos, tecnológicos y de apropiación social contemplados por el MGEPV.

Tabla 12

Fuentes de Financiación

Fuente de financiación	Tipo de financiación	Valor (COP)
Universidad del Atlántico	Institucional	\$305.225.000
Inversión pública y convocatorias – Ministerio de las Culturas o Gobernación del Atlántico	Pública	\$146.960.000
Inversión privada – empresas con responsabilidad social e interesadas en beneficios tributarios como CoCrea	Privada	\$222.950.000
Cooperación internacional – UNESCO o Ibero museos para digitalizar heritage	Cooperación internacional	\$74.000.000
Total financiación		\$749.135.000

Nota. Elaboración propia con base en la hoja “Presupuesto” del presupuesto del MGEPV aplicado al MAUA. Los valores corresponden a la distribución de fuentes sobre el subtotal presupuestal, antes de incorporar el fondo de imprevistos.

Lógica en la Asignación Diferenciada de Fuentes de Financiación

Además, la estructura presupuestal contempla una asignación diferenciada de los rubros según la naturaleza, los intereses y las condiciones de participación de cada fuente de financiación. De esta manera, los componentes del proyecto se vinculan estratégicamente con aquellas fuentes que presentan mayor afinidad con sus objetivos, capacidades de inversión y mecanismos de apoyo, buscando favorecer la viabilidad financiera y reducir los riesgos asociados a la concentración de recursos en una única fuente. Esta distribución permite articular los requerimientos del MGEPV con diferentes modalidades de financiación institucional, pública, privada y de cooperación internacional, de acuerdo con las características y posibilidades de cada actor.

Tabla 13

Matriz de asignación de fuentes de financiación por componente presupuestal del MGEPV

Componente presupuestal	Universidad del Atlántico	Inversión pública y convocatorias	Inversión privada	Cooperación internacional	Total por componente
Gastos generales	\$24.500.000	\$5.000.000	\$24.000.000	—	\$53.500.000
Fase 1. Preparación e implementación	\$231.725.000	—	\$40.600.000	—	\$272.325.000
Fase 2. Laboratorios	—	\$28.500.000	\$41.250.000	—	\$69.750.000
Fase 3. Sistematización y análisis intermedio	—	\$21.000.000	—	—	\$21.000.000
Fase 4. Diseño curatorial y validación comunitaria	—	\$92.460.000	—	—	\$92.460.000
Fase 5. Registro audiovisual, patrimonio digital, plataforma web y apropiación social	\$49.000.000	—	\$117.100.000	\$74.000.000	\$240.100.000
TOTAL POR FUENTE	\$305.225.000	\$146.960.000	\$222.950.000	\$74.000.000	\$749.135.000
Participación	40,74 %	19,62 %	29,76 %	9,88 %	100 %

Nota. Elaboración Propia.

La asignación de las fuentes de financiación se realizó considerando la naturaleza de cada rubro presupuestal y la afinidad de los componentes del proyecto con los intereses, capacidades y mecanismos de participación de los potenciales financiadores.

Bajo esta lógica, la estructura financiera no se plantea como una distribución uniforme de los recursos, sino como una estrategia de diversificación en la que cada fuente participa en aquellos componentes en los que presenta mayores posibilidades de aportar valor y sostenibilidad al proyecto.

De esta manera, la Universidad del Atlántico asume principalmente los costos asociados al componente institucional, investigativo, metodológico y de infraestructura, mientras que las fuentes públicas, privadas y de cooperación internacional se vinculan a componentes específicos de acuerdo con sus ámbitos de interés.

En el caso de la Universidad del Atlántico, su participación se concentra en los gastos administrativos y de oficina, el personal administrativo, los roles transversales de dirección y coordinación de la Fase 1, así como en la investigación, caracterización y diseño metodológico.

También se contempla su aporte a la infraestructura tecnológica de la Fase 5, incluyendo equipos para producción audiovisual, almacenamiento y preservación digital. Esta asignación responde al carácter institucional y académico de estos componentes, vinculados con la generación de conocimiento, la gestión del proyecto y la consolidación de capacidades técnicas que permanecen como parte de la infraestructura del proceso.

La inversión pública y las convocatorias se orientan principalmente hacia aquellos componentes relacionados con la participación comunitaria, mediación cultural, investigación patrimonial, sistematización y formulación curatorial.

En particular, financia los cinco laboratorios de la Fase 2, la totalidad de la Fase 3 y la Fase 4. Esta asignación guarda relación con el interés de las instituciones públicas de fortalecer procesos de participación ciudadana, reconocimiento del patrimonio, apropiación social de la cultura y construcción colectiva de propuestas de gestión cultural. En este sentido, los recursos públicos se concentran en los componentes que generan mayor interacción directa con las comunidades y producen conocimiento aplicable a la gestión patrimonial.

Por su parte, la inversión privada se concentra en componentes relacionados con la operación logística, la convocatoria y movilización comunitaria, la producción audiovisual, el desarrollo de patrimonio digital, la plataforma web y las estrategias de apropiación y circulación.

Esta selección responde a la posibilidad de vincular estos rubros con empresas interesadas en responsabilidad social, innovación, transformación digital, comunicación y generación de valor cultural, así como con mecanismos que puedan ofrecer beneficios tributarios, como los asociados a CoCrea. De esta manera, la participación privada se dirige hacia productos y servicios con mayor potencial de visibilidad, innovación, circulación y articulación con el sector productivo.

Finalmente, la cooperación internacional se concentra en la producción de patrimonio digital, particularmente en la producción de gemelos digitales mediante fotogrametría e inteligencia artificial, el registro documental del proceso, la producción de contenidos editoriales, audiovisuales y transmedia y las licencias asociadas a herramientas digitales.

Esta asignación responde a la afinidad de este tipo de financiación con iniciativas de digitalización, preservación, acceso y circulación del patrimonio cultural, especialmente aquellas que incorporan tecnologías para ampliar las posibilidades de documentación y acceso al patrimonio. En consecuencia, la cooperación internacional se plantea como una fuente estratégica para fortalecer la dimensión de innovación y transformación digital del MGEPV.

En conjunto, esta distribución permite construir una estructura de financiación diversificada, en la que cada fuente responde a componentes compatibles con sus intereses y capacidades de participación. La estrategia busca, además, disminuir la dependencia de un único financiador y aumentar la viabilidad del proyecto mediante la articulación de recursos institucionales, públicos, privados y de cooperación internacional.

Flujo de caja proyectado

Figura 8

Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO – 12 MESES

Valores expresados en millones de pesos colombianos (COP)

MESES 1 A 6							
CONCEPTO	M1	M2	M3	M4	M5	M6	TOTAL
INGRESOS							
Universidad del Atlántico	140,000	70,000	40,000	–	–	30,000	280,000
Inversión pública y convocatorias	–	–	30,000	–	40,000	–	70,000
Inversión privada / RSE / CoCrea	60,000	50,000	40,000	–	72,950	–	222,950
Cooperación internacional	–	–	–	30,000	–	–	30,000
TOTAL INGRESOS	200,000	120,000	110,000	30,000	112,950	30,000	602,950
EGRESOS							
Gastos generales	30,000	2,136	2,136	2,136	2,136	2,136	10,680
Fase 1. Preparación e implementación	60,000	70,000	55,000	30,000	15,000	6,046	236,046
Fase 2. Laboratorios comunitarios	–	–	13,950	27,900	27,900	–	69,750
Fase 3. Sistematización y análisis	–	–	3,000	6,000	9,000	3,000	21,000
Fase 4. Diseño curatorial y validación comunitaria	–	–	–	–	–	8,000	8,000
Fase 5. Producción y difusión de activos digitales	35,000	30,000	18,000	18,000	18,000	18,000	137,000
TOTAL EGRESOS	125,000	102,136	92,086	84,036	72,036	37,183	512,477
RESULTADO							
Flujo neto mensual	75,000	17,864	17,914	–54,036	40,914	–7,183	90,473
Saldo acumulado	75,000	92,864	110,778	56,742	97,656	90,473	90,473

MESES 7 A 12							
CONCEPTO	M7	M8	M9	M10	M11	M12	TOTAL
INGRESOS							
Universidad del Atlántico	–	–	25,000	–	–	37,682	62,682
Inversión pública y convocatorias	40,000	–	36,960	–	–	–	76,960
Inversión privada / RSE / CoCrea	–	–	–	–	–	–	–
Cooperación internacional	–	24,000	–	–	20,000	–	44,000
TOTAL INGRESOS	40,000	24,000	61,960	–	20,000	37,682	183,642
EGRESOS							
Gastos generales	2,136	2,136	2,136	2,136	2,136	2,136	12,816
Fase 1. Preparación e implementación	6,046	6,046	6,046	6,046	6,046	6,046	36,276
Fase 2. Laboratorios comunitarios	–	–	–	–	–	–	–
Fase 3. Sistematización y análisis	–	–	–	–	–	–	–
Fase 4. Diseño curatorial y validación comunitaria	24,000	25,000	25,000	10,460	–	–	84,460
Fase 5. Producción y difusión de activos digitales	18,000	18,000	18,000	18,000	16,000	15,100	103,100
TOTAL EGRESOS	50,183	51,183	51,183	36,643	24,183	23,283	236,658
RESULTADO							
Flujo neto mensual	–10,183	–27,183	10,777	–36,643	–4,183	14,399	–53,016
Saldo acumulado	80,290	53,107	63,884	27,241	23,058	37,457	37,457

INGRESOS	TOTAL INGRESOS	EGRESOS	TOTAL EGRESOS	SALDO FINAL
\$	786,591.750	↓	749,135.000	Fondo de imprevistos (5%)
				37,456.750

Nota. Elaboración propia. Representación gráfica generada con apoyo de ChatGPT (OpenAI, 2026).

Análisis de Liquidez y Sostenibilidad Financiera

La programación escalonada de los desembolsos y de la ejecución presupuestal permite garantizar la disponibilidad progresiva de recursos durante los doce meses de implementación del Modelo de Gestión Estratégica para Ecosistemas de Patrimonio Vivo (MGEPV), aplicado al Museo de Arte de la Universidad del Atlántico (MAUA).

La estructura del flujo de caja fue diseñada en articulación con el cronograma general del proyecto y con la duración específica de cada una de sus fases. En consecuencia, la distribución temporal de los ingresos responde a las necesidades reales de ejecución, particularmente en aquellas etapas cuya duración fue ampliada, como los laboratorios, los procesos de sistematización y análisis, el diseño curatorial y validación comunitaria y, especialmente, el componente transversal de producción y difusión de activos digitales.

La programación financiera permite sincronizar los desembolsos provenientes de las diferentes fuentes de financiación con los principales compromisos presupuestales del proyecto. De esta manera, los recursos destinados a talento humano, investigación, participación comunitaria, operación territorial, diseño curatorial, infraestructura tecnológica, producción audiovisual, patrimonio digital, plataforma web y apropiación social se incorporan progresivamente de acuerdo con el momento de ejecución establecido en el cronograma.

El flujo de caja proyectado mantiene una estructura de liquidez positiva durante el horizonte de ejecución, evitando que el proyecto requiera mecanismos de endeudamiento de corto plazo o financiación puente para atender sus obligaciones operativas. Esta sincronización entre ingresos y egresos constituye un elemento fundamental para la viabilidad financiera del MGEPV, ya que permite ejecutar las actividades previstas sin comprometer la estabilidad económica del proceso.

El presupuesto presenta un subtotal de ejecución de \$749.135.000 COP, correspondiente a los recursos requeridos para el desarrollo de los componentes generales y las cinco fases metodológicas del proyecto. Sobre este subtotal se incorpora un fondo de contingencia equivalente al 5 %, por un valor de \$37.456.750 COP, destinado a atender eventuales incrementos de costos, ajustes operativos o situaciones no previstas durante la implementación.

En consecuencia, el presupuesto total requerido para la ejecución integral del proyecto asciende a \$786.591.750 COP. El fondo de imprevistos se conserva como una reserva financiera

y no corresponde a recursos ordinarios destinados a la ejecución programada de las actividades, lo cual fortalece la capacidad de respuesta del proyecto frente a posibles contingencias.

Diversificación y Mitigación del Riesgo Financiero

La estrategia financiera propuesta se fundamenta en la diversificación de las fuentes de financiación. La participación de recursos institucionales, públicos, privados y de cooperación internacional disminuye la dependencia de un único financiador y distribuye el riesgo financiero entre diferentes actores interesados en los resultados del proyecto.

Esta estrategia también permite establecer una relación más coherente entre las características de cada fuente de financiación y los componentes susceptibles de ser financiados. Por ejemplo, los recursos institucionales respaldan compromisos estructurales y estratégicos vinculados con la misión universitaria y museal; la inversión pública puede orientarse hacia actividades de interés cultural, participación comunitaria y fortalecimiento patrimonial; la inversión privada puede vincularse con componentes que generen oportunidades de responsabilidad social, posicionamiento y beneficios tributarios, como los mecanismos asociados a CoCrea; mientras que la cooperación internacional puede concentrarse en procesos de patrimonio digital, innovación, preservación y acceso al patrimonio.

Esta distribución estratégica de las fuentes incrementa la viabilidad del modelo, ya que no plantea la financiación como una única dependencia presupuestal, sino como un esquema de cofinanciación articulada, en el que diferentes instituciones y actores contribuyen a componentes compatibles con sus intereses, objetivos y mecanismos de financiación.

Coherencia Entre Presupuesto, Metodología y Cronograma

La estructura presupuestal del MGEVPV mantiene una relación directa con la metodología de implementación y con la programación temporal de las actividades. La asignación de recursos no se limita a la financiación de eventos o acciones aisladas, sino que responde a un proceso integral compuesto por preparación e implementación, laboratorios participativos, sistematización y análisis, diseño curatorial y validación comunitaria, así como un componente transversal de registro audiovisual, patrimonio digital, plataforma web y apropiación social.

La extensión temporal de varios componentes metodológicos se refleja igualmente en la programación financiera. Esto permite reconocer que determinadas actividades requieren continuidad durante diferentes meses y que algunos rubros, especialmente aquellos relacionados

con talento humano, gestión, producción digital y comunicación, deben mantenerse de manera transversal durante períodos prolongados de la ejecución.

En este sentido, el presupuesto garantiza una distribución equilibrada entre las dimensiones metodológicas, territoriales, curatoriales, tecnológicas y comunicativas del proyecto. La inversión en patrimonio digital y activos audiovisuales, por ejemplo, no se plantea como un componente aislado de difusión, sino como una estrategia transversal para documentar el proceso, preservar resultados, ampliar el acceso al patrimonio y generar herramientas de apropiación social.

Viabilidad Financiera del Proyecto

En conjunto, el análisis presupuestal y la programación del flujo de caja evidencian que el MGEPV cuenta con una estructura financiera técnicamente articulada con sus objetivos, metodología y cronograma de implementación.

La programación escalonada de los ingresos permite atender progresivamente los compromisos financieros, mientras que la diversificación de las fuentes de financiación reduce la exposición del proyecto frente a la eventual ausencia o retraso de un único financiador. A su vez, la incorporación de un fondo de contingencia de \$37.456.750 COP fortalece la resiliencia financiera del proyecto frente a situaciones no previstas.

Por tanto, el presupuesto total de \$786.591.750 COP constituye una proyección integral de los recursos necesarios para implementar el modelo durante los doce meses establecidos, garantizando la articulación entre investigación, participación comunitaria, gestión cultural, curaduría, producción audiovisual, patrimonio digital, desarrollo tecnológico y apropiación social.

En consecuencia, la estructura financiera propuesta respalda la implementación integral del Modelo de Gestión Estratégica para Ecosistemas de Patrimonio Vivo aplicado al MAUA y proporciona una base económica sólida para el desarrollo de las acciones previstas.

Proyección de Sostenibilidad Financiera a Largo Plazo

La financiación contemplada en el MGEPV corresponde principalmente a la etapa de implementación y fortalecimiento estratégico del modelo. Sin embargo, la sostenibilidad financiera del MAUA en el largo plazo requerirá el desarrollo de una estrategia complementaria orientada a generar y diversificar fuentes permanentes de recursos.

Como una etapa posterior al MGEPV, podría formularse un modelo de sostenibilidad financiera y economía cultural para el MAUA, orientado a complementar los recursos institucionales y públicos sin desvirtuar el carácter académico, público, patrimonial y educativo del museo.

Entre las alternativas potenciales se encuentra el desarrollo de iniciativas como MAUA Market, concebido no únicamente como un espacio de *merchandising*, sino como una estrategia de economía cultural y reciprocidad que permita la circulación y comercialización de artesanías, creaciones y productos desarrollados por comunidades y portadores de saberes vinculados con el ecosistema cultural.

Asimismo, podrían desarrollarse actividades formativas especializadas, productos editoriales, publicaciones, experiencias educativas, contenidos culturales y otras iniciativas compatibles con la misión institucional del museo. Estas estrategias permitirían ampliar las posibilidades de generación de recursos propios y fortalecer progresivamente la autonomía financiera del MAUA.

De esta manera, el MGEPV no solo propone una estructura financiera para su implementación inicial, sino que establece condiciones para que, en una etapa posterior, el museo pueda avanzar hacia un modelo de sostenibilidad económica basado en la articulación entre financiación institucional, inversión pública, cooperación, economía cultural y generación responsable de recursos propios.

Indicadores

Con el propósito de evaluar integralmente la implementación del Modelo de Gestión Estratégica para la Valorización Patrimonial (MGEPV), se diseñó un sistema de indicadores compuesto por seis índices que permiten medir el desempeño del modelo en sus dimensiones metodológica, participativa, curatorial, tecnológica, social y de sostenibilidad. Estos indicadores fueron formulados específicamente para este proyecto y constituyen un instrumento de seguimiento y evaluación que facilita la toma de decisiones durante la implementación y el análisis de resultados del modelo propuesto.

Índice de Implementación de Laboratorios (IIL)

El Índice de Implementación de Laboratorios (IIL) mide el grado de cumplimiento en la ejecución de los laboratorios participativos contemplados en el MGEPV, verificando el desarrollo oportuno de las actividades programadas conforme al cronograma metodológico.

Figura 9.

Índice de Implementación de Laboratorios

Elemento	Descripción
Propósito del indicador	Medir el porcentaje de laboratorios ejecutados en relación con los laboratorios programados.
Fórmula	$IIL = (\text{Laboratorios ejecutados} / \text{Laboratorios programados}) \times 100$
Meta	100 %
Frecuencia de medición	Mensual
Instrumentos y fuentes de verificación	• Cronograma de ejecución. • Informes técnicos. • Actas de desarrollo de laboratorios. • Registros fotográficos y audiovisuales.
Resultado esperado	Los laboratorios son ejecutados conforme a la programación establecida, garantizando la implementación integral de la metodología.

Nota. IIL = Índice de Implementación de Laboratorios. El indicador permite establecer el nivel de cumplimiento de las actividades programadas para la implementación de los laboratorios.

Índice de Coautoría Patrimonial (ICP)

El Índice de Coautoría Patrimonial (ICP) mide el nivel en que las comunidades participantes perciben que sus conocimientos, memorias, narrativas y aportes fueron incorporados de manera efectiva en la construcción del discurso museológico y curatorial del MAUA, reconociéndose como coautoras del patrimonio representado por el museo.

Figura 10

Índice de Construcción Participativa

Elemento	Descripción
Propósito del indicador	Evaluar el nivel de representación, participación e incidencia de las comunidades en la construcción del discurso museológico.
Fórmula	ICP = Promedio ponderado de las dimensiones de representación, participación, incidencia y reconocimiento comunitario.
Meta	≥ 80 %
Frecuencia de medición	Al finalizar los laboratorios y durante la fase de validación comunitaria.
Instrumentos y fuentes de verificación	• Entrevistas semiestructuradas. • Encuestas tipo Likert. • Matriz de Validación Comunitaria. • Actas de socialización y retroalimentación.
Resultado esperado	Las comunidades reconocen que sus memorias, saberes y narrativas fueron incorporadas de manera significativa en la construcción del museo.

Nota. ICP = Índice de Construcción Participativa. El indicador permite evaluar la calidad y el alcance de la participación comunitaria en la elaboración del discurso museológico.

Índice de Incorporación Curatorial

El Índice de Incorporación Curatorial (IIC) mide el porcentaje de narrativas, memorias, saberes, problemáticas y propuestas priorizadas por las comunidades durante los laboratorios participativos que son incorporadas efectivamente en el Plan Curatorial del MAUA.

Figura 11

Índice de Incorporación de Narrativas Comunitarias

Elemento	Descripción
Propósito del indicador	Medir el porcentaje de narrativas comunitarias incorporadas en el Plan Curatorial del MAUA.
Fórmula	$IIC = (Narrativas\ incorporadas / Narrativas\ priorizadas) \times 100$
Meta	$\geq 70 \%$
Frecuencia de medición	Al finalizar la fase de Diseño Curatorial y Validación Comunitaria.
Instrumentos y fuentes de verificación	• Agenda Curatorial Colaborativa. • Matriz de narrativas. • Actas de validación comunitaria. • Matriz de trazabilidad entre laboratorios y Plan Curatorial.
Resultado esperado	Las narrativas comunitarias son incorporadas y priorizadas dentro de la propuesta curatorial del museo.

Nota. IIC = Índice de Incorporación de Narrativas Comunitarias. El indicador permite determinar el nivel de integración efectiva de las narrativas priorizadas en la propuesta curatorial del museo.

Índice de Patrimonio Digital

El Índice de Patrimonio Digital (IPD) mide el porcentaje de bienes, registros, memorias y productos patrimoniales identificados durante el MGEVP que han sido digitalizados, preservados y publicados dentro del ecosistema digital del MAUA, garantizando su acceso, conservación y apropiación social.

Figura 12

Índice de Patrimonio Digitalizado

Elemento	Descripción
Propósito del indicador	Medir el porcentaje de activos patrimoniales digitalizados y disponibles para consulta pública.
Fórmula	$\text{IPD} = (\text{Activos patrimoniales digitalizados} / \text{Activos patrimoniales identificados}) \times 100$
Meta	100 %
Frecuencia de medición	Mensual.
Instrumentos y fuentes de verificación	• Repositorio digital. • Plataforma web. • Gemelos digitales. • Inventario digital de patrimonio. • Productos transmedia publicados.
Resultado esperado	El patrimonio cultural priorizado se encuentra digitalizado, preservado y disponible para consulta, investigación y apropiación social.

Nota. IPD = Índice de Patrimonio Digitalizado. El indicador permite evaluar el avance en la digitalización y disponibilidad pública del patrimonio cultural identificado.

Índice de Reciprocidad Patrimonial

El Índice de Reciprocidad Patrimonial (IRP) mide el grado en que el MAUA genera beneficios tangibles e intangibles para las comunidades participantes como reconocimiento por su contribución al proceso de construcción colectiva del patrimonio, promoviendo relaciones de corresponsabilidad, retribución y fortalecimiento comunitario.

Figura 13

Índice de Retribución Participativa

Elemento	Descripción
Propósito del indicador	Evaluar la capacidad del museo para retribuir la participación comunitaria mediante acciones económicas, educativas, simbólicas y de acceso al patrimonio.
Fórmula	IRP = Promedio ponderado de las dimensiones de retribución económica, reconocimiento simbólico, fortalecimiento de capacidades y acceso al patrimonio.
Meta	≥ 80 %
Frecuencia de medición	Anual.
Instrumentos y fuentes de verificación	• Registros de participación en el MAUA Market. • Encuestas de percepción comunitaria. • Actas de entrega de productos y reconocimientos. • Registro de actividades de formación y devolución de resultados. • Informes de apropiación social.
Resultado esperado	Las comunidades perciben que su participación generó beneficios concretos, fortaleciendo la confianza, la corresponsabilidad y la sostenibilidad social del museo.

Nota. IRP = Índice de Retribución Participativa. El indicador permite valorar el nivel de retribución del museo hacia las comunidades por su participación en la construcción del discurso museológico.

Índice de Sostenibilidad del Ecosistema Patrimonial

El Índice de Sostenibilidad del Ecosistema Patrimonial (ISEP) mide la capacidad institucional del MGEPV para asegurar la continuidad de sus procesos mediante la consolidación de alianzas estratégicas, mecanismos de financiación, acuerdos de cooperación y estrategias de economía cultural que fortalezcan el MAUA una vez finalizada la implementación del proyecto.

Figura 14

Índice de Sostenibilidad del Ecosistema Patrimonial

Elemento	Descripción
Propósito del indicador	Medir la capacidad del MGEVP para asegurar recursos, alianzas y mecanismos que garanticen la continuidad del ecosistema patrimonial.
Fórmula	$\text{ISEP} = (\text{Mecanismos de sostenibilidad implementados} / \text{Mecanismos de sostenibilidad proyectados}) \times 100$
Meta	$\geq 70 \%$
Frecuencia de medición	Al finalizar la implementación del MGEVP.
Instrumentos y fuentes de verificación	• Convenios y cartas de intención. • Acuerdos interinstitucionales. • Fuentes de financiación aseguradas. • Plan de sostenibilidad del MAUA. • Estrategias de economía cultural (MAUA Market).
Resultado esperado	El MGEVP cuenta con condiciones institucionales, financieras y estratégicas suficientes para garantizar la continuidad del modelo y fortalecer el ecosistema patrimonial del MAUA.

Nota. ISEP = Índice de Sostenibilidad del Ecosistema Patrimonial. El indicador permite evaluar el grado de implementación de los mecanismos que garantizan la sostenibilidad del ecosistema patrimonial del MAUA.

Análisis de los indicadores

El sistema de indicadores diseñado para el Modelo de Gestión Estratégica para la Valorización Patrimonial (MGEVP) constituye un instrumento integral de seguimiento y evaluación que permite analizar el desempeño del modelo desde una perspectiva metodológica, participativa, curatorial, tecnológica, social e institucional. A diferencia de los indicadores tradicionales centrados únicamente en el cumplimiento de actividades, este sistema incorpora variables cualitativas y cuantitativas orientadas a valorar la calidad de los procesos, el nivel de apropiación comunitaria y la sostenibilidad del modelo.

La incorporación de los índices de Coautoría Patrimonial (ICP) y Reciprocidad Patrimonial (IRP) representa uno de los principales aportes metodológicos de este proyecto, al introducir herramientas que permiten evaluar aspectos generalmente ausentes en los procesos museológicos convencionales, como el reconocimiento de las comunidades como coautoras del patrimonio y la capacidad del museo para retribuir su participación mediante beneficios sociales, culturales y económicos.

Asimismo, los indicadores de Implementación de Laboratorios (IIL), Incorporación Curatorial (IIC) e Índice de Patrimonio Digital (IPD) permiten verificar la trazabilidad entre las distintas fases del MGEPV, asegurando que los conocimientos generados durante los procesos participativos sean efectivamente incorporados en la propuesta curatorial y posteriormente preservados y difundidos mediante el ecosistema digital del museo.

Por su parte, el Índice de Sostenibilidad del Ecosistema Patrimonial (ISEP) trasciende la evaluación financiera tradicional al valorar la capacidad institucional del museo para consolidar alianzas, mecanismos de cooperación y estrategias de continuidad que fortalezcan la permanencia del modelo más allá de su implementación inicial.

En conjunto, el sistema de indicadores constituye una herramienta de gestión que facilita el monitoreo permanente, la toma de decisiones basada en evidencia y la evaluación del impacto del MGEPV. Su aplicación permite identificar fortalezas, oportunidades de mejora y niveles de cumplimiento en cada una de las dimensiones del modelo, contribuyendo a garantizar procesos museológicos más participativos, transparentes, sostenibles y orientados a la apropiación social del patrimonio.

Finalmente, el diseño de estos indicadores amplía el alcance del MGEPV al proporcionar un mecanismo de evaluación replicable y adaptable a otros museos universitarios, comunitarios o de carácter territorial que busquen fortalecer sus procesos de gestión patrimonial mediante enfoques colaborativos y participativos. En este sentido, el sistema de indicadores no solo acompaña la implementación del modelo, sino que se consolida como un aporte metodológico que favorece la medición del impacto, la mejora continua y la generación de conocimiento en el campo de la gestión museológica y patrimonial.

Conclusiones

El presente proyecto permitió formular el MGEPV como una propuesta estratégica orientada a fortalecer la función social del MAUA, mediante un enfoque que integra la gestión cultural, la museología social, el patrimonio vivo y la gobernanza colaborativa. Su formulación responde a la necesidad de repensar el papel del museo universitario frente a los desafíos contemporáneos de participación ciudadana, apropiación social del patrimonio y construcción colectiva del conocimiento, reconociendo que las transformaciones institucionales requieren modelos de gestión capaces de articular las dimensiones sociales, culturales, políticas, tecnológicas y ambientales del patrimonio.

El diagnóstico institucional evidenció que las principales limitaciones del MAUA no obedecen únicamente a factores administrativos o de infraestructura, sino a la necesidad de consolidar mecanismos permanentes de participación que fortalezcan el vínculo entre el museo y las comunidades. Esta situación permitió comprender que la sostenibilidad institucional depende, en gran medida, de la capacidad del museo para construir relaciones de corresponsabilidad con los actores territoriales, reconocer la diversidad de saberes presentes en el Caribe colombiano y promover procesos curatoriales abiertos, participativos e inclusivos.

A partir de estos hallazgos, el MGEPV propone una arquitectura de gestión integrada por principios, ejes estratégicos, programas, proyectos, mecanismos de implementación, indicadores, herramientas de seguimiento y un modelo de sostenibilidad que orienta la planificación y gestión del museo desde una perspectiva sistémica. En este sentido, el modelo trasciende la formulación de lineamientos conceptuales y ofrece una herramienta de gestión aplicable, con una fase piloto, un cronograma, un presupuesto, un flujo de caja y una matriz de seguimiento y evaluación que permiten orientar su implementación y facilitar la toma de decisiones institucionales.

Uno de los principales aportes de este proyecto consiste en situar la coautoría patrimonial como principio articulador de la gestión cultural. Desde esta perspectiva, el patrimonio deja de entenderse como un conjunto de bienes cuya interpretación corresponde exclusivamente a la institución, para reconocerse como un proceso vivo de construcción social en el que las comunidades participan activamente en la producción, interpretación, validación y transmisión de las narrativas patrimoniales. En consecuencia, el museo deja de ser únicamente un espacio de conservación y difusión para consolidarse como un escenario de diálogo, intercambio de saberes y corresponsabilidad entre la academia, las comunidades y los diferentes actores del territorio.

Asimismo, la incorporación de los principios de reciprocidad patrimonial, ecosistema patrimonial y sostenibilidad biocultural amplía la comprensión de la gestión museal al reconocer la estrecha relación entre patrimonio, territorio, biodiversidad y desarrollo sostenible. Esta perspectiva favorece una visión integral del patrimonio vivo y fortalece la capacidad del museo para responder a los retos contemporáneos mediante estrategias colaborativas, interdisciplinarias e innovadoras.

Aunque el MGEPV fue concebido para atender las necesidades del MAUA, su estructura conceptual y metodológica ofrece posibilidades de adaptación a otros museos universitarios, comunitarios y organizaciones patrimoniales interesadas en fortalecer sus procesos de

participación, gobernanza y apropiación social del patrimonio. En este sentido, el proyecto constituye una contribución al campo de la gestión cultural al proponer un modelo de planificación estratégica que articula herramientas propias de la gerencia de proyectos con enfoques contemporáneos de la museología y el patrimonio cultural.

Finalmente, este proyecto no representa un punto de llegada, sino el inicio de un proceso de transformación institucional que deberá consolidarse mediante la implementación progresiva del modelo y la evaluación de sus resultados. La fase piloto propuesta, basada en los Laboratorios de Diagnóstico Curatorial Participativo, constituye el primer paso para la construcción de una Agenda Curatorial Colaborativa que permita validar el funcionamiento del MGEPV y fortalecer la relación entre el museo y las comunidades. De igual manera, futuras investigaciones podrán profundizar en la medición de su impacto, ajustar sus componentes a diferentes contextos territoriales y consolidarlo como un referente de gestión cultural para museos comprometidos con la construcción colectiva del patrimonio vivo y el desarrollo sociocultural de sus territorios.

Bibliografía

- Alcaldía Distrital de Barranquilla. (2021). *Junta del Parque Cultural del Caribe, dispuesta a entregar el Museo del Caribe y el MAMB al Distrito*. <https://www.barranquilla.gov.co>
- Berkes, F. (2012). *Sacred ecology* (3rd ed.). Routledge.
- Boas, F. (1911). *The mind of primitive man*. Macmillan.
- Bonet, L., & Négrier, E. (2018). *The participatory turn in cultural policy: Paradigms, models, contexts*. Peter Lang.
- Bualvas, I., & Ali, M. (2022). *Carnaval de Barranquilla: Procesos de patrimonialización y tensiones culturales*.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel.
- Clifford, J. (1997). *Routes: Travel and translation in the late twentieth century*. Harvard University Press.
- Congreso de la República de Colombia. (1997). *Ley 397 de 1997. Ley General de Cultura*. Diario Oficial No. 43.102.
- Congreso de la República de Colombia. (2008). *Ley 1185 de 2008 por la cual se modifica y adiciona la Ley 397 de 1997*. Diario Oficial No. 46.929.
- Consejo Internacional de Museos (ICOM). (2022). *Museum definition*. <https://icom.museum>
- Constitución Política de Colombia. (1991). Gaceta Constitucional No. 116.
- Convenio sobre la Diversidad Biológica. (1992).
- de Varine, H. (2005). *Las raíces del futuro: El patrimonio al servicio del desarrollo local*. Ediciones Trea.
- Descola, P. (2013). *Beyond nature and culture*. University of Chicago Press.
- Desvallées, A., & Mairesse, F. (2010). *Key concepts of museology*. Armand Colin & ICOM.
- Díaz-Andreu, M. (2017). *Digital heritage and the technologies of change*. Routledge.
- El País*. (2023). *Los museos agonizan en Barranquilla*.
- Europeana Foundation. (2023). *Europeana Strategy 2023–2028*.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2002). *Community-based forest resource management: A training guide*. FAO.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2013). *Implementing improved governance of tenure in fisheries: A technical guide to support the implementation of the voluntary guidelines on the responsible governance of tenure of land, fisheries and forests in the context of national food security*. FAO.

- Fontal Merillas, O. (2013). *La educación patrimonial: Del patrimonio a las personas*. Ediciones Trea.
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido* (2.^a ed.). Siglo XXI Editores. (Obra original publicada en 1970).
- García Canclini, N. (1999). Los usos sociales del patrimonio cultural. En *Patrimonio etnológico: Nuevas perspectivas de estudio*. Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico.
- García Canclini, N. (2001). *Culturas híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad* (Ed. actualizada). Paidós.
- García Canclini, N. (2004). *Diferentes, desiguales y desconectados: Mapas de la interculturalidad*. Gedisa.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.
- Gómez Mendoza, E. E. (2019). *Dilemas sociales del Carnaval de Barranquilla desde la perspectiva de bien común cultural* [Tesis de maestría, Corporación Universitaria Minuto de Dios].
- Grievess, M., & Vickers, J. (2017). Digital twin: Mitigating unpredictable, undesirable emergent behavior in complex systems. En F.-J. Kahlen, S. Flumerfelt & A. Alves (Eds.), *Transdisciplinary perspectives on complex systems* (pp. 85–113). Springer.
- Hartnett, T. (2011). Consensus-oriented decision-making: The CODM model for facilitating groups to widespread agreement. New Society Publishers.
- Harrison, R. (2013). *Heritage: Critical approaches*. Routledge.
- Ibermuseos. (2020). *Museos, sostenibilidad y participación social en Iberoamérica*.
- Ibermuseos. (2021). *Panorama de los museos en tiempos de pandemia*.
- Ingold, T. (2000). *The perception of the environment: Essays on livelihood, dwelling and skill*. Routledge.
- International Association for Public Participation. (2018). IAP2 Spectrum of Public Participation. IAP2.
- IPBES. (2019). *Global assessment report on biodiversity and ecosystem services*. Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York University Press.

- Kirshenblatt-Gimblett, B. (2004). Intangible heritage as metacultural production. *Museum International*, 56(1–2), 52–65.
- Lassiter, L. E. (2005). *The Chicago guide to collaborative ethnography*. University of Chicago Press.
- Lévy, P. (1997). *Collective intelligence: Mankind's emerging world in cyberspace*. Perseus Books.
- Lévy, P. (2004). *Inteligencia colectiva: Por una antropología del ciberespacio*. Organización Panamericana de la Salud.
- Lévy, P. (2007). *Cibercultura: La cultura de la sociedad digital*. Anthropos.
- López-Jiménez, D. F., & Vergara, P. (2017). El enfoque heurístico aplicado a la resolución de problemas en la empresa: Entre el método y la estrategia. *Razón y Palabra*, 21(3-98), 234–248.
- Maffi, L. (2005). Linguistic, cultural, and biological diversity. *Annual Review of Anthropology*, 34, 599–617.
- Maffi, L. (Ed.). (2005). *On biocultural diversity: Linking language, knowledge and the environment*. Smithsonian Institution Press.
- Martinell, A. (2021). *Cultura y desarrollo sostenible: Aportaciones para el diseño de políticas culturales*.
- Ministerio de Cultura. (2015). *Plan Especial de Salvaguardia del Carnaval de Barranquilla*.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2020). *Política Nacional de Museos*.
- Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. (2024). *Plan Nacional de Cultura 2024–2038: Cultura para el cuidado de la diversidad de la vida, el territorio y la paz*.
- Mörsch, C. (2009). At a crossroads of four discourses: Documenta 12 Gallery Education in between affirmation, reproduction, deconstruction, and transformation. *Journal of Museum Education*, 34(1), 9–20.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.
- Polo Acuña, J. C. (2022). Historia de Carnaval de Barranquilla S.A.: Reflexiones sobre la gestión sociocultural del carnaval. *Epokhé, Revista de Historia y Patrimonio*.
- Rivière, G. H. (1989). *La museología: Curso de museología. Textos y testimonios*. Akal.
- Sandell, R. (2002). *Museums, society, inequality*. Routledge.

- Sandell, R. (2007). *Museums, prejudice and the reframing of difference*. Routledge.
- Simon, N. (2010). *The participatory museum*. Museum 2.0.
- Smith, L. (2006). *Uses of heritage*. Routledge.
- Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.
- Throsby, D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
- Toffler, A. (1980). *The third wave*. William Morrow.
- UNESCO. (2001). *Universal Declaration on Cultural Diversity*.
- UNESCO. (2003). *Carnaval de Barranquilla*. Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad.
- UNESCO. (2003). *Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial*.
- UNESCO. (2005). *Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*.
- UNESCO. (2019). *Culture 2030 indicators*.
- UNESCO. (2021). *Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence*.
- UNESCO. (2022). *MONDIACULT 2022 Declaration*.
- UNESCO. (2023). *Culture in the Digital Environment*.
- Universidad del Atlántico. (2022). *Plan de Desarrollo Institucional 2022–2031: ¡Juntos construimos Universidad!*.
- Universidad del Atlántico. (2022). *Informe de gestión cultural institucional 2022*.
- Universidad del Atlántico. (2023). *Informe institucional de reapertura cultural*.
- Universidad del Atlántico. (2025). *Proyecto Educativo Institucional (PEI)*.
- Universidad del Atlántico. (2025). *Reporte de reactivación del Museo de Antropología*.